

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS - TRT 15

2022



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 OBJETIVO

3 PRINCÍPIOS

4 OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS

5 ESTRUTURA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS

6 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

7 GLOSSÁRIO

8 REFERÊNCIAS

9 ANEXO - BANCO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

A BUSCA ININTERRUPTA PELA EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO ESTÁ INTRINSECAMENTE LIGADA AO CONTROLE DE RISCOS EM TODAS AS SUAS FASES. A GESTÃO PÚBLICA, AINDA QUE PAUTADA NO ALINHAMENTO DAS NORMAS LEGAIS, AGREGA EM SUA ESSÊNCIA UM ALTO GRAU DE RISCOS EM SUAS ATIVIDADES. PORTANTO, É IMPRESCINDÍVEL QUE HAJA UM CONTROLE DE RISCOS IMPLANTADO DE FORMA EFETIVA COM OBJETIVO DE IDENTIFICÁ-LOS, AVALIÁ-LOS E TRATÁ-LOS.

A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar, comunicar e promover a melhoria contínua em relação aos riscos. Está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência, pois sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais.

Neste contexto, a gestão de riscos torna-se uma grande aliada do gestor no desafio de garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, uma vez que permite a tomada de decisões de forma racional. Além disso, contribui para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos. Por fim, estimula a transparência, favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição.

Adotar padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, ISO 31000 – é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribui para a eficiência e obtenção de resultados consistentes. Além disso, a identificação, avaliação e o tratamento de riscos de maneira lógica e metódica proporciona a adequação dos controles internos, melhorando sensivelmente a relação custo-benefício destes.

Assim, para sistematizar, este Tribunal apresenta a Metodologia de Gestão de Riscos – TRT 15, que sugere técnicas e ferramentas, bem como estabelece processos, estruturas e responsabilidades. A referida Metodologia consiste em um processo contínuo que se encontra alinhado ao Plano Estratégico do Regional. Além disso, conforme a Resolução Administrativa nº 008/2020, este processo de gestão de riscos deve ser revisto em ciclos não superiores a 2 (dois) anos.

OBJETIVO



A gestão de riscos no TRT 15 objetiva auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. É uma ferramenta projetada para apoiar o gestor na busca por ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos serviços prestados.

A Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região foi aprovada por meio da Resolução Administrativa 008/2020, tendo como premissa o alinhamento ao Plano Estratégico Institucional. Referido normativo estabelece diretrizes acerca da necessidade de capacitação dos gestores para identificar os principais riscos existentes nos processos de trabalho da organização e as medidas de mitigação, de forma a ampliar o escopo das possibilidades de escolha e não estreitar os limites da sua atuação.

É importante frisar que não considerar explicitamente os riscos nas tomadas de decisões pode comprometer o alcance dos objetivos ou os resultados que poderiam ser atingidos.

PRINCÍPIOS

Na Resolução Administrativa Nº 08/2020, constam os seguintes princípios a serem observados na gestão de riscos:

- 
- I. criar e proteger valores institucionais;**
 - II. ser parte integrante dos Processos de Trabalho organizacionais;**
 - III. ser parte da tomada de decisões;**
 - IV. abordar explicitamente a incerteza;**
 - V. ser sistemática, estruturada e oportuna;**
 - VI. ser baseada nas melhores informações disponíveis;**
 - VII. estar alinhada ao contexto e ao perfil de risco da Instituição;**
 - VIII. considerar fatores humanos e culturais;**
 - IX. ser transparente e inclusiva;**
 - X. ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir às mudanças;**
 - XI. facilitar a melhoria contínua da Organização;**
 - XII. zelar pela eficiente e eficaz utilização dos recursos orçamentários.**

Além desses, pode-se citar:

- Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis
- Considerar riscos e, também, oportunidades
- Aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto
- Aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho
- Ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua
- Considerar a importância dos fatores humanos e culturais
- Ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração

OBJETOS

DA GESTÃO DE RISCOS

São objetos da gestão de riscos os **objetivos, resultados, metas, qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional**, assim como os **recursos** que dão suporte à realização dos objetivos do TRT 15. **Unidades organizacionais** também podem ser objeto da gestão de riscos.



ESTRUTURA

PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS

De acordo com a Resolução Administrativa Nº 008/2020, a Política de Gestão de Riscos deve ser observada por todas as áreas e níveis de atuação, sendo aplicável aos diversos processos de trabalho, projetos e ações do Tribunal.

Neste sentido, a Corte adota o modelo das **três linhas de defesa**, o qual contempla uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gestão de riscos e controles, aplicável a qualquer organização – não importando o seu tamanho ou a sua complexidade. Neste modelo, o **controle da gerência** é a primeira linha de defesa; as diversas **funções de controle de riscos e supervisão de conformidade** estabelecidas pela gerência são a segunda linha; e a **avaliação independente** é a terceira. Cada uma dessas três linhas desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança do Tribunal. A seguir uma explanação mais detalhada sobre cada uma das linhas.

1 FUNÇÕES QUE GERENCIAM E TÊM PROPRIEDADE DE RISCOS:

A gestão operacional e os procedimentos rotineiros de riscos e controles internos constituem a **primeira linha de defesa** na gestão de riscos. A gestão operacional serve naturalmente como a primeira linha de defesa porque os controles internos são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação e responsabilidade. Nesse nível se identificam, avaliam e mitigam riscos por meio do desenvolvimento e da implementação de políticas e procedimentos internos que possam oferecer garantia razoável de que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

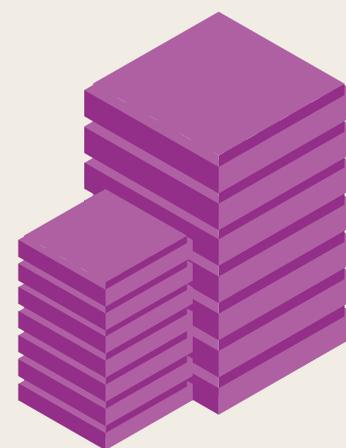
2 FUNÇÕES QUE SUPERVISIONAM E CONTROLAM OS RISCOS:

A **segunda linha de defesa** é constituída por funções – unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais – estabelecidas para garantir que a primeira funcione como pretendido quanto à gestão de riscos e controles. Seu papel principal é coordenar as atividades, orientar e monitorar a implementação de práticas de gestão de risco, apoiar a

definição de metas de exposição, monitorar riscos específicos (de *compliance*, por exemplo), bem como ajudar a definir controles.

3 FUNÇÕES QUE FORNECEM AVALIAÇÕES INDEPENDENTES:

A auditoria interna constitui a **terceira linha de defesa** ao fornecer avaliações independentes e objetivas sobre os processos de gestão de riscos, controles internos e governança à alta administração. Tais avaliações devem abranger uma grande variedade de objetivos (incluindo eficiência e eficácia das operações; salvaguarda de ativos; confiabilidade e integridade dos processos de reporte; conformidade com leis e regulamentos). Embora a instância máxima de governança e a alta administração não sejam consideradas entre as três linhas de defesa desse modelo, nenhuma consideração sobre gestão de riscos estaria completa sem levar em conta, em primeiro lugar, os papéis essenciais dessas que são as principais partes interessadas. Ressalte-se que, a alta administração é a responsável maior pela gestão de riscos e a ela cabe: estabelecer, avaliar, direcionar e monitorar o sistema de gestão de riscos e controle interno, bem como assegurar que os gestores implementem práticas de gestão de riscos e controle interno no âmbito da instituição. Órgãos de controle externo, reguladores, auditores externos podem desempenhar um papel importante em sua estrutura geral de governança e controle, podendo ser considerados linhas adicionais de defesa, que fornecem avaliações às instâncias internas de governança e à alta administração.



Seguindo esse modelo de três linhas de defesa para o TRT 15, a composição sugerida seria a seguinte:



Importante ressaltar que, ainda que os órgãos de Governança e a Presidência não sejam considerados dentre as três linhas desse modelo, ambos são as principais partes interessadas atendidas pelas “linhas” e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que tal modelo seja aplicado aos processos de gestão de riscos e controle do Tribunal.

No âmbito do TRT 15, na **primeira linha** de defesa estão os Gestores nas Unidades Judiciárias de Primeiro e Segundo Graus e os responsáveis pelas áreas de negócios, os quais têm a função de gerenciar os riscos e implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

A **1ª linha** é responsável por:

- Instituir, implementar e manter controles internos eficientes;
- Executar o processo: identificar, analisar, avaliar e tratar riscos;
- Definir os planos de ação e controles necessários para o tratamento;
- Implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos de trabalho.

Na **2ª linha de defesa** estão as diversas funções corporativas de controle e supervisão de conformidade que assessoram o desenvolvimento e/ou monitoram as atividades realizadas pelos gestores.

A função de supervisão de riscos institucionais será exercida no TRT 15 pelo Comitê de Gestão de Riscos e Comitê de Governança de Segurança da Informação, sem prejuízo de outras áreas/ comitês/ comissões que venham a ser constituídos para este fim.

Competem aos referidos Comitês:

- Fomentar a cultura da gestão de riscos;
- Gerenciar os riscos estratégicos do Tribunal;
- Elaborar e revisar a metodologia de gestão de riscos;
- Auxiliar os proprietários de risco a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos;
- Fornecer diretrizes para capacitação dos proprietários de riscos.
- Apoiar as atividades de auditoria interna no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas.
- Alertar a **primeira linha** para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.

A **2ª linha** de defesa poderá convocar outros servidores, áreas ou grupos para auxiliarem na execução das atribuições acima.

A **3ª linha de defesa** tem por função fornecer avaliações **independentes** sobre a estrutura de gestão de riscos, controles internos e governança, informando à Presidência e ao Comitê de Governança sobre a eficácia e a eficiência da gestão de riscos. Tem como atribuições:

- Atuar de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna;
- Reportar à Alta Administração do Tribunal, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente;
- Ter uma linha de reporte ativa e eficaz ao órgão de governança.

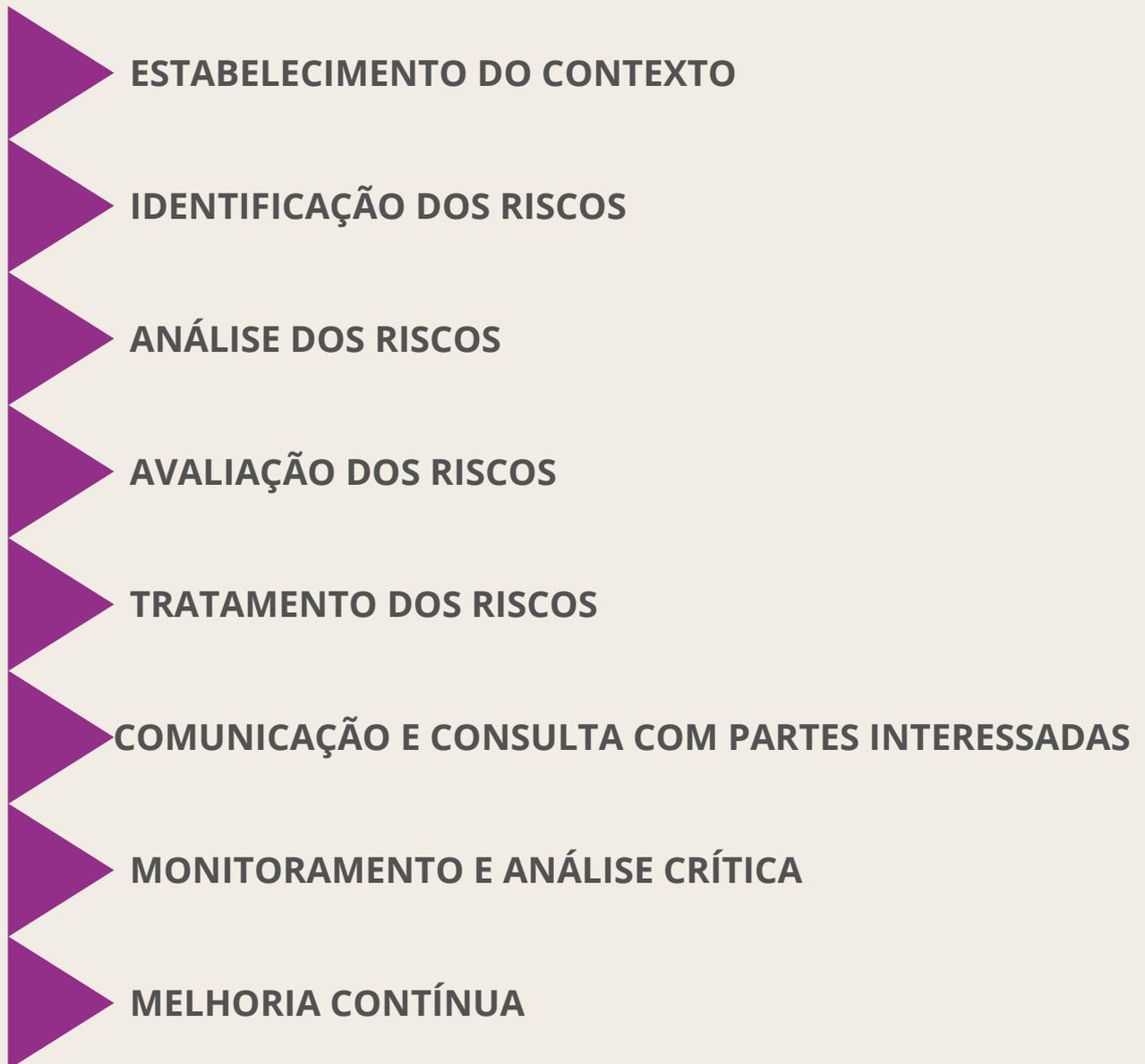
No TRT 15 a auditoria interna é responsabilidade da Secretaria de Auditoria.

PROCESSO

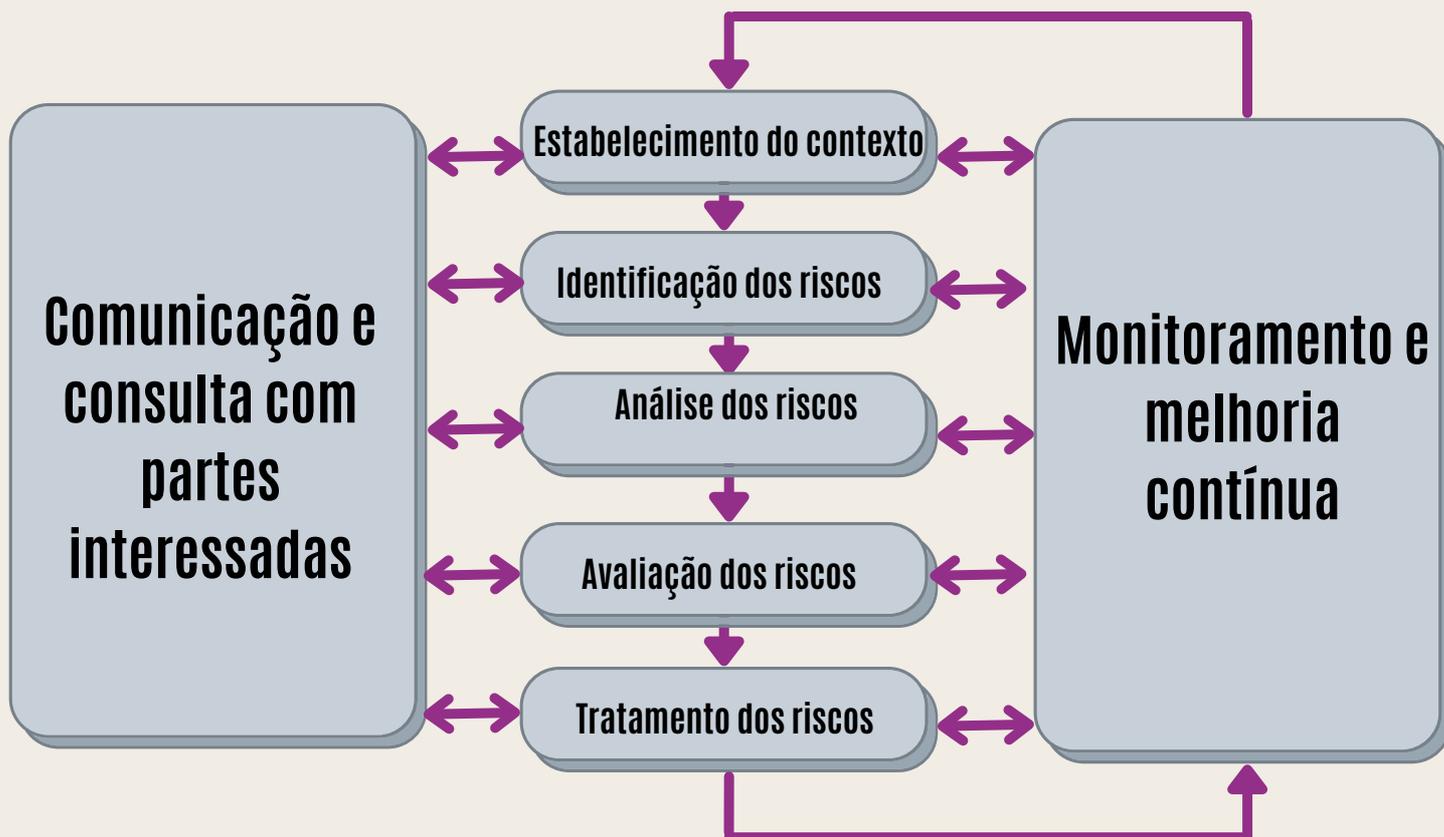
DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos consiste na “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”, conforme a NBR ISO 31000:2009.

Para realizar a gestão de riscos de quaisquer objetos, as seguintes etapas devem ser seguidas:



O processo de gestão de riscos pode ser visualizado na figura a seguir:



Em razão da natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva por pessoas que têm conhecimento a respeito daquela atividade, processo, projeto, etc.



ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Esta etapa consiste em **compreender o ambiente externo e interno** e identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos.

Para analisar diretamente os fatores internos e externos que impactam na execução de determinado projeto, processo ou atividade, faz-se necessário relacionar esses fatores. A ferramenta mais indicada é a Matriz SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades, e *Threats* – ameaças).

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>S</p> <p>O que o TRT 15 faz bem?</p> <p>Que recursos especiais o TRT 15 possui e pode aproveitar?</p> <p>O que os outros acham que o TRT 15 faz bem?</p>	<p>W</p> <p>Em que o TRT 15 pode melhorar?</p> <p>Onde o TRT 15 possui menos recursos que os demais?</p> <p>O que os outros acham de suas fraquezas?</p>
FATORES EXTERNOS	<p>O</p> <p>Quais são as oportunidades que o TRT 15 pode identificar?</p> <p>Que tendências o TRT 15 pode aproveitar em seu favor?</p>	<p>T</p> <p>Quais ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem prejudicar o TRT 15?</p>

Além da utilização desta ferramenta, sugere-se o seguinte:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados pelo TRT 15;
- Identificar os processos de trabalho relevantes para o seu alcance;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos resultados (matriz SWOT);
- Definir os objetos de gestão de risco mais relevantes para o TRT 15;
- Definir os resultados de cada objeto.

Após estabelecer o contexto, é importante identificar os objetos de gestão de risco (Unidade, Diretoria, Secretaria, Serviço, Projeto, Processo, Atividade, etc.) mais relevantes para o Tribunal. Para auxiliar, pode-se utilizar a tabela a seguir:

Tipo de objeto de gestão de risco	Descrição do objeto	Principais resultados/ objetivos associados ao objeto	Recursos necessários para entrega eficiente



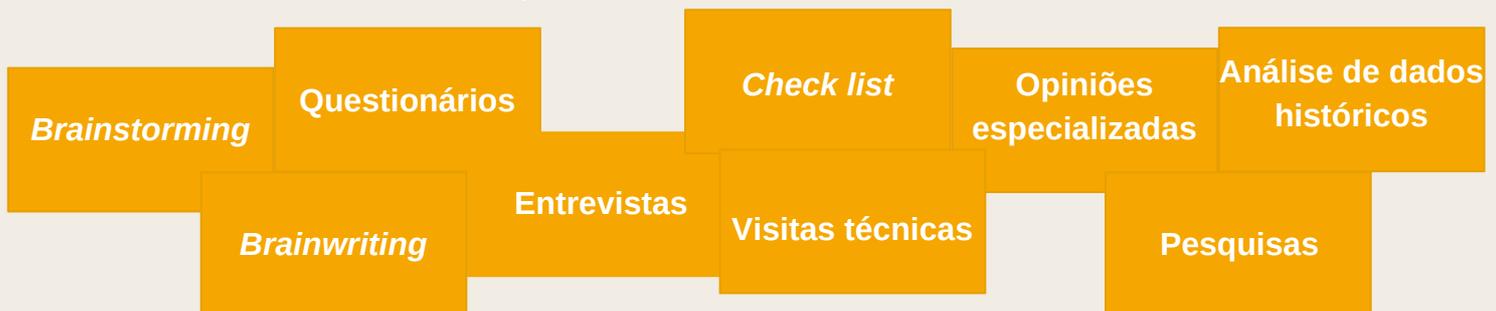
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos. Devem ser consideradas as **ameaças** (riscos negativos), quanto as **oportunidades** (riscos positivos).

O passo a passo para esta etapa consiste em:

1. Identificar com clareza o(s) objetivo(s)/ resultado(s);
2. Listar, para cada um, os eventos que possam vir a impactar negativamente no seu alcance;
3. Descrever como cada risco impacta o objetivo a ele associado.

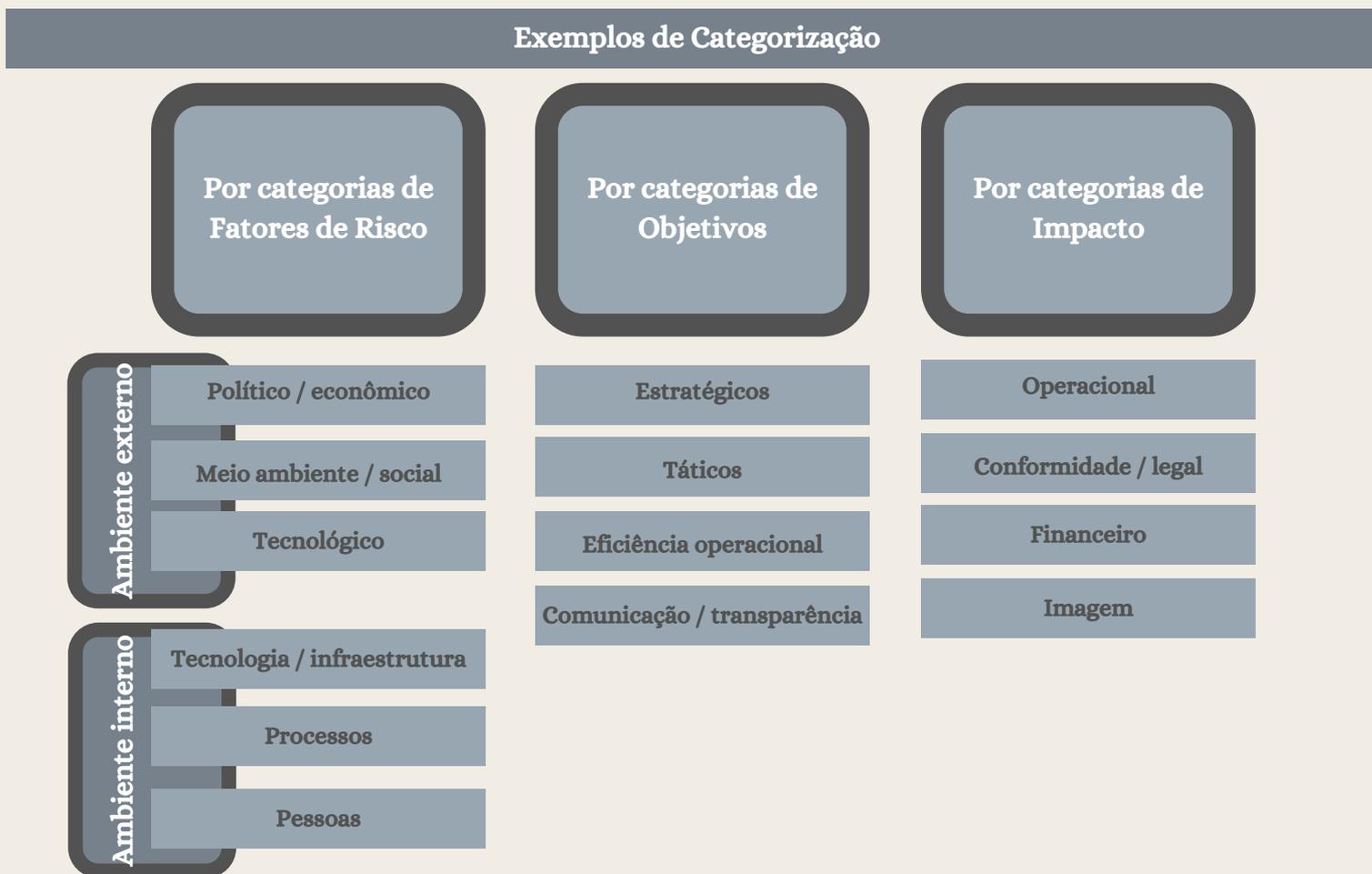
Para a identificação dos riscos sugere-se utilizar técnicas e ferramentas que permitam a coleta do maior número deles, tais como:



Independentemente do método utilizado, é importante que os participantes elaborem respostas para as seguintes perguntas:

- Qual o objetivo específico a ser analisado?
- Quais eventos podem impactar o objetivo/ resultado?
- Quais as causas associadas aos eventos?
- Quais as consequências decorrentes da concretização dos eventos?

A figura a seguir apresenta exemplos de categorias que podem ser utilizadas nas atividades de **identificação** e como diretriz na **integração da gestão de riscos institucionais aos processos organizacionais**.





ANÁLISE DOS RISCOS

A análise e o gerenciamento de riscos compreende uma série de providências que devem ser empregadas para evitar a ocorrência ou permitir a eliminação dessas ameaças. Um risco pode estar atrelado a diversas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. Antes de definir o tratamento de cada um deles é necessário identificar a probabilidade (a chance que o evento tem de acontecer), bem como o impacto (a magnitude da influência que ele pode ter em cada objetivo), caso realmente se manifeste.

Assim, para esta etapa é importante:

- **Avaliar a probabilidade de ocorrência;**
- **Medir o impacto sobre o objetivo/ resultado;**
- **Definir o nível com base na matriz probabilidade x impacto.**

A matriz define o nível de riscos a partir da combinação das escalas de probabilidade e de impacto. Para isso, são utilizadas escalas qualitativas com amplitude de até cinco níveis, conforme seguem:

Escala de Probabilidade:

Escala de Probabilidade (P)		
1	RARA	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2	POUCO PROVÁVEL	O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
3	PROVÁVEL	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4	MUITO PROVÁVEL	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte
5	PRATICAMENTE CERTA	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escala de Impacto:

Escala de Impacto (I)		
1	MUITO BAIXO	Compromete minimamente o atingimento do objetivo, não altera o alcance do objetivo/ resultado.
2	BAIXO	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/ resultado.
3	MÉDIO	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/ resultado.
4	ALTO	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/ resultado
5	MUITO ALTO	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/ resultado.

Níveis de riscos:

Impacto (I)	MUITO ALTO	15	19	22	24	25
	ALTO	10	14	18	21	23
	MÉDIO	6	9	13	17	20
	BAIXO	3	5	8	12	16
	MUITO BAIXO	1	2	4	7	11
	RARA	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTA	
Probabilidade (P)						

O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz, não é obtido por qualquer fórmula matemática. São **25 possíveis níveis de risco**, em que cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto. A matriz ordena os possíveis níveis, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).

A seguir algumas considerações importantes sobre o uso da matriz empregada:

1 O impacto é a dimensão mais importante:

Um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais que um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo – ou seja, se o impacto é mínimo, para que se preocupar?

2 Atribuição de valores arbitrários:

Na matriz acima apresentada, um risco com probabilidade rara e impacto muito alto é classificado como de nível 15, enquanto outro risco de probabilidade praticamente certa e impacto muito baixo é considerado de nível 11, ou seja, é bem menos prioritário para a ação do gestor do que o de nível 15.

Quanto mais profundo o conhecimento das pessoas sobre os riscos e os processos de trabalho envolvidos, mais convergente será a avaliação qualitativa do impacto e da probabilidade que o grupo fará.

3 Importância da escolha dos participantes:

Usar matriz com mais pontos na escala (3x3, 5x5, etc.) se a diferença que eles estabelecem melhoram a tomada de decisão.

4 Matriz com mais pontos na escala:

Alguns modelos chamam isso de risco residual, ou seja, após o funcionamento dos controles, mas de fato esse é o nível de risco ao qual o gestor está realmente exposto, por isso o denominamos de **risco real**.

5 Avaliar os riscos considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento:

Esclarece-se que não existe uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de nível de risco. O gestor deve considerar o nível de análise que vai agregar valor à sua tomada de decisão e que não implica esforço analítico desnecessário.

Logo abaixo, duas matrizes relacionando **impacto x probabilidade** e resposta ao risco:

Matriz Simples de Avaliação e Resposta a Riscos

Impacto (I)	Alto impacto e baixa probabilidade Resposta: Elaborar plano de contingência	3	Alto impacto e alta probabilidade Resposta: Adotar procedimentos de controle	4
	Baixo impacto e baixa probabilidade Resposta: Tolerar	1	Baixo impacto e alta probabilidade Resposta: Adotar procedimentos de controle	2
	Probabilidade (P)			

Modelo de Gerenciamento de Risco

		AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCO		
Impacto (I)	ALTO	Considerável esforço de gerenciamento necessário	Indispensável gerenciar e monitorar riscos	Indispensável extensivo gerenciamento de riscos
	MÉDIO	Riscos podem ser aceitos com monitoramento	Esforço de gerenciamento necessário	Esforço de gerenciamento exigido
	BAIXO	Aceitar riscos	Aceitar, mas monitorar riscos	Gerenciar e monitorar riscos
		BAIXO	MÉDIA	ALTA
	Probabilidade (P)			

A partir da análise é possível se ter uma visão geral dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados e, desse modo, priorizá-los. Tal priorização cabe ao gestor, que irá definir quais ameaças devem ser tratadas, observando-se, todavia, o **apetite a risco** e o **grau de tolerância** definidos pelo TRT 15.

Análise de Nível de Risco						
Risco	(P)	(I)	Nível	Observações	Votos	Riscos Priorizados



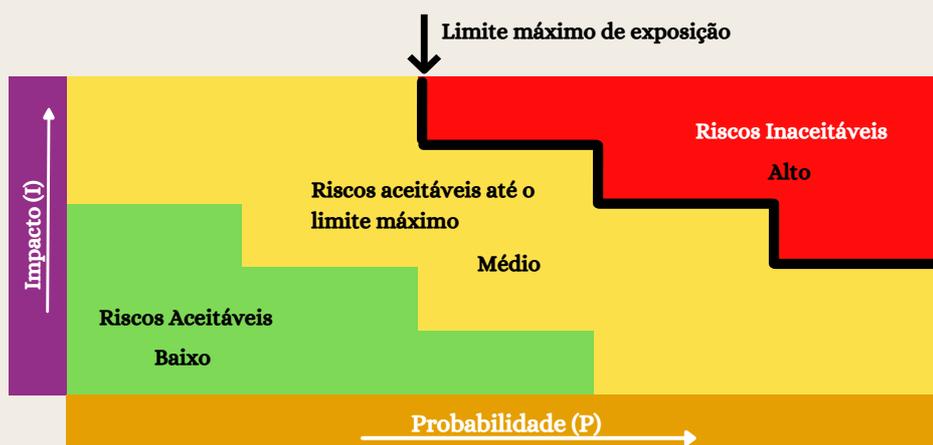
AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa envolve a comparação do nível de risco com o limite de exposição, levando em consideração o **grau de tolerância** e o **apetite a risco**, adotados pelo TRT 15, a fim de determinar sua aceitabilidade e quais terão o seu tratamento priorizado.

Grau de tolerância: disposição do Tribunal em suportar o risco após o tratamento, a fim de atingir seus objetivos.

Apetite a risco: quantidade de risco que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. É proposto segundo os limites de recursos da organização, em busca do equilíbrio entre não aceitar algo além dos limites de suas possibilidades e não deixar de arriscar a ponto de se tornar obsoleta e ter seus objetivos prejudicados.

No caso do TRT 15 adota-se o nível **MÉDIO** para aceitação de riscos.



ESCALA	Nível de Risco	Descrição
20 a 25	Inaceitável	Deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de evitar ou mitigar, não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle.
7 a 19	Aceitável até o limite	Podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de mitigar ou compartilhar, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos.
1 a 6	Aceitável	São, a princípio, aceitos pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

Assim, a avaliação dos riscos deve observar os seguintes passos:

1. Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos classificados como inaceitáveis;
2. Identificar suas respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
3. Identificar aqueles que estão abaixo do limite de exposição:
 - a. Para os riscos aceitáveis até o limite de exposição deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
 - b. Para os aceitáveis, não há necessidade de que qualquer providência seja tomada.

A avaliação fornece subsídios para a tomada de decisão, não se constituindo em fator determinante para eventual tratamento. Ou seja, compete ao gestor, diante da lista de riscos ordenados por nível, e levando em consideração o apetite e grau de tolerância adotados pelo TRT 15, decidir quais merecerão ações mitigadoras.



TRATAMENTO DOS RISCOS

O tratamento de risco compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o seu nível, por meio de medidas de resposta que mitiguem, transfiram ou os evitem. **Somente devem ser objeto de tratamento os riscos prioritizados.**

Para esta etapa, apresentam-se os seguintes passos:

1. Identificar as causas e consequências dos riscos prioritizados;
2. Registrar as possíveis medidas de resposta, após levantadas as causas e consequências;
3. Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento, etc.);
4. Decidir quais serão implementadas;
5. Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.

Para a identificação das medidas de resposta ao risco, sugere-se a realização de oficinas de trabalho ou apenas a identificação realizada pelo próprio gestor com a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos.

Algumas perguntas-chave podem ser feitas para auxiliar na identificação de medidas de resposta ao risco, tais como:



Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a sua probabilidade de ocorrência?



Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o seu impacto no objetivo/resultados?



É possível adotar medidas para transferi-lo?

Além disso, sugere-se considerar as fontes e as causas dos riscos, uma vez que, a princípio, as medidas devem atacar as causas, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência. Também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens.

As medidas mitigadoras podem envolver, por exemplo, a adoção de controles, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, a adequação da estrutura organizacional, entre outras.

Assim, as estratégias de resposta possíveis aos riscos são:

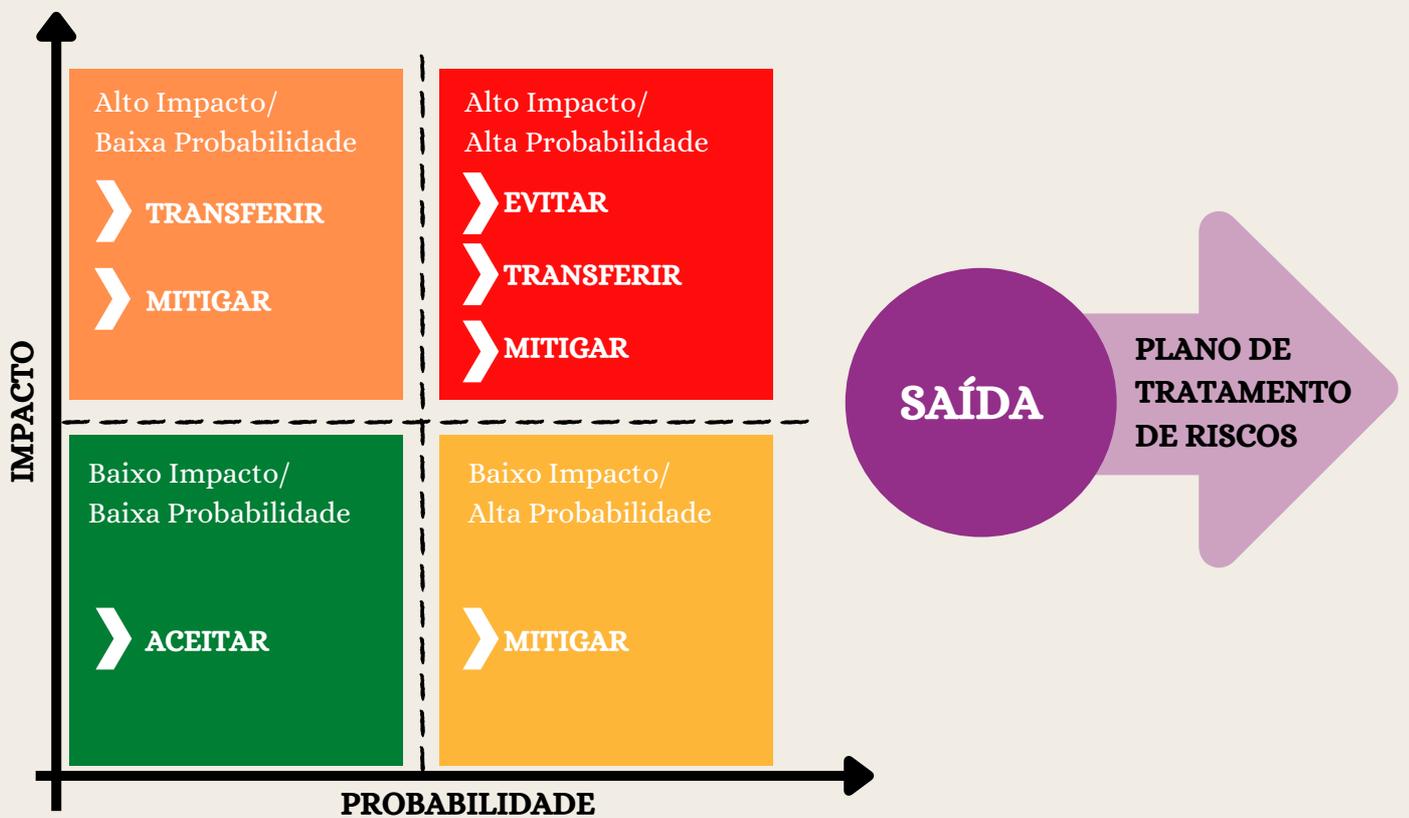
 **ACEITAR:** assumir, de forma consciente, o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada.

 **MITIGAR:** desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e ou medidas para atenuar o impacto e as consequências, caso ocorra.

 **TRANSFERIR:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.

 **EVITAR:** implica eliminar a causa, ou seja, descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho.

 **FOMENTAR:** aproveitar as oportunidades, no caso de riscos positivos.



Definida a estratégia de resposta ao risco, cabe aos gestores elencar as ações de tratamento que pretendem implementar. Essas ações devem ser descritas no Plano de Tratamento de Riscos em “Plano de Ação”, com a indicação da área responsável pela execução da ação e outras informações pertinentes.

Várias opções de tratamento podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou combinadas para tratamento de risco. Selecionar a opção mais adequada de tratamento envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros.

Antes de serem encaminhados para execução, a lista de ações para tratar as ameaças deve ser analisada em conjunto pelos gestores do risco e demais envolvidos. O objetivo é promover uma análise das ações propostas e identificar eventuais problemas individuais ou coletivos, tais como ações repetidas em mais de um risco, impeditivos de ordem legal, dentre outros.

Após devidamente preenchido, os gestores de riscos deverão encaminhar o Plano de Tratamento de Riscos à Assessoria de Gestão Estratégica para revisão final das informações e registro. As ações de tratamento propostas nos Planos de Tratamento de Riscos que exigirem aprovação prévia para sua execução, serão submetidas à Presidência para tomada de decisão. A partir daí, assim que as ações de tratamento de riscos propostas forem sendo realizadas, o gestor de riscos deverá atualizar as informações no referido Plano.



MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Esta etapa compreende o **acompanhamento e a verificação** do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os Planos de Tratamento, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento e a análise crítica têm por finalidade:

1. detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos e suas prioridades, assim como identificar os emergentes;
2. obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
3. analisar eventos (incluindo os "quase incidentes"), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; e,
4. assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação.

Cabe informar ainda que o monitoramento possui três dimensões:

- o funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do TRT 15;
- a implementação e os resultados do tratamento;
- a evolução do nível que não mereceram tratamento por parte do gestor.

O monitoramento da execução da Política da Gestão de Riscos do Tribunal está a cargo do Comitê de Gestão de Riscos. Todavia, é sugerido que a gestão de riscos realizada no nível das unidades seja acompanhada pelo gestor de cada uma delas. Os proprietários de riscos devem monitorar os controles existentes e acompanhar a implementação de novos controles, a fim de mensurar a sua eficácia em mantê-los dentro do limite estabelecido. Cabe ressaltar a importância de que o monitoramento seja realizado em todas as três linhas de defesa.

Esclarece-se que o monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras. Sendo assim, deve-se considerar o tempo necessário para que tais medidas produzam seus efeitos.

Dessa forma, as atividades de monitoramento e análise crítica devem assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações mencionadas acima.



COMUNICAÇÃO

Refere-se à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

Assim, comunicar riscos significa fornecer as informações relativas à ameaça e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados, sob pena de ele se materializar plenamente. Essa comunicação pode ser em duas direções: **vertical** e **horizontal**.

A **comunicação vertical** pode ser no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando que a alta administração da organização seja informada de riscos por todas as unidades organizacionais e que os servidores tenham ciência dos principais, ou seja, aqueles que afetam a organização. Por sua vez, a **comunicação horizontal** é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades (processos transversais) sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham nesse processo.



MELHORIA CONTÍNUA

Compreende o aperfeiçoamento ou ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento. A melhoria contínua pode ser entendida em duas dimensões:

- ➔ uma relativa à própria Política de Gestão de Riscos;
- ➔ e outra relacionada aos resultados do monitoramento sobre a efetividade do tratamento do risco, a cargo dos gestores.

É importante nesta etapa que o processo de gestão de risco e seus resultados sejam documentados, a fim de:

- **comunicar atividades e resultados de gestão de risco em toda a organização;**
- **fornecer informações para a tomada de decisão;**
- **melhorar as atividades de gestão de risco;**
- **auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.**

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de Gestão de Riscos. Brasília, SEGECEX/ COGER, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 Passos para a boa Gestão de Riscos. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>>

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Portaria Conjunta 34 de 27 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-34-de-27-04-2021>>

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Metodologia de gestão de riscos no Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/gestao_de_riscos/2017_mgr_1-edicao.pdf>

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. Portaria Presi, nº 1068, de 13 de novembro de 2015. ANEXO - Manual de Gestão de Riscos. Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/governanca/trt8_-_manual_de_gestao_de_riscos_-_portaria_presi_1068-2015.pdf>

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Portaria SEAP, nº 344, de 4 de dezembro de 2019. ANEXO I - Metodologia de Gestão de Riscos. Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://portal.trt12.jus.br/sites/default/files/2020-04/Metodologia%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos.pdf>>

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Resolução Administrativa Nº 08/2020 de 29 de outubro de 2020. Campinas, 2020. Disponível em: <<https://trt15.jus.br/legislacao/normas-institucionais/resolucoes/resolucao-administrativa-no-0082020>>

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Portaria TRT 18ª GP/SGGOVE Nº 256/2022. ANEXO - Plano de Gestão de Riscos, fevereiro de 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.trt18.jus.br/bitstream/handle/bdtrt18/24642/Portaria_TRT18_256_2022.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO

BANCO DE RISCOS

A seguir, alguns exemplos que podem orientar os gestores na identificação dos riscos. Cabe ressaltar que se trata de uma lista genérica, na qual os riscos ora elencados são comuns a qualquer organização da Administração Pública.

RISCOS DE CONTRATAÇÕES

Etapa: Planejamento da Contratação

- Ineficiência na comunicação entre atores envolvidos no processo.
- Estimativa de quantidades inadequadas.
- Divergência entre áreas envolvidas na contratação de serviço.
- Restrição ilegal à competitividade.
- Ações judiciais contra o edital de contratação.
- Pedidos de impugnação contra o edital.
- Atraso do processo de prorrogação.
- Impossibilidade de contratar por falta de recurso ou por fracasso no processo licitatório.
- Possibilidade de ausência de pessoas chave na condução do processo de contratação.
- Dificuldade dos atores envolvidos de justificar a contratação quando questionados.
- Restrição à competitividade.
- Não contratação do quantitativo legal de vagas para PCDs (pessoas com deficiência) dentro da vigência do processo seletivo.
- Morosidade nos procedimentos no processo de convocação/contratação dos estagiários.
- Morosidade na elaboração dos artefatos de planejamento de contratação e no andamento do processo.
- Falta de pessoa chave para compor a equipe de planejamento (Demandante, administrativo e técnico).
- Elaboração de Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Projeto Básico (PB) com especificações incompletas ou com requisitos insuficientes ou indevidamente restritivos.
- Elaboração de ETP e do PB com requisitos desnecessários objetivando vantagem indevida.
- Elaboração de ETP e do PB com requisitos legais insuficientes.
- Elaboração de ETP e do PB com estimativas inadequadas de quantidades a menor ou a maior.

- Elaboração de ETP e de PB com análise de mercado inadequada.
- Inclusão da referência de preço do mercado inadequada (ausência de cesta de preços, menos três preços válidos) para obtenção do valor estimado para a contratação.
- Escolha indevida/inadequadamente a solução da contratação.
- Elaboração de ETP e de PB que não considera uma solução completa.
- Elaboração de ETP e de PB com agrupamento indevido ou parcelamento inadequado.
- Elaboração de ETP e PB com base em Pesquisa de Preços com estimativas inadequadas de preços.
- Elaboração de ETP sem abrangência da análise de viabilidade da contratação.
- Elaboração de Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) sem elementos básicos para a seleção da proposta mais vantajosa.
- Direcionamento de licitação por especificações desnecessárias.
- Elaboração de TR/PB sem agregação de valor em relação à última contratação, com dependência excessiva em relação à contratada e com pagamento sem que a administração possa obter benefícios.
- Utilização, sem críticas, modelos de execução do objeto e de gestão do contrato contidos em outros editais para os quais o órgão não está preparado.
- Escolha de critério de julgamento da licitação equivocada para soluções complexas que não atende à qualidade requerida à necessidade do órgão.
- Demora no planejamento das contratações.
- Atraso na finalização da análise do processo.
- Ausência não programada de recurso.
- Indisponibilidade orçamentária ou contingenciamento para execução contratual.
- Indisponibilidade orçamentária para contratação da solução.
- Orçamento previsto no Plano de Contratação é insuficiente para contratar o objeto por completo.
- Indisponibilidade orçamentária para demandas específicas.
- Contingenciamento orçamentário.
- Ausência não programada de recurso.
- Impossibilidade de contratação por falta de orçamento.

Etapas: Execução da Contratação

- Seleção do fornecedor.
- Licitação malsucedida
- Problemas na avaliação dos critérios de habilitação.
- Contratação de empresas sem a qualificação necessária.
- Incapacidade técnico operacional por parte da empresa contratada.
- Inexistência de empresa no mercado que atenda ou tenha interesse ao escopo da contratação.

- Contratação de forma que não atenda aos requisitos do processo seletivo e da Lei.
- Contratação de serviços aquém da demanda efetiva (subdimensionamento).
- Contratação serviços além da demanda efetiva (superdimensionamento).

Etapa: Gestão e Fiscalização Contratual

- Atraso significativo na celebração do contrato.
- Atraso na emissão de empenho.
- Não renovação o contrato dentro do prazo correto.
- Descumprimento reiteradamente as obrigações contratuais que culminem em instrução de inexecução durante os trâmites processuais de prorrogação contratual.
- Pagamento indevido de notas fiscais.
- Atraso na entrega do material.
- Incapacidade econômica da futura contratada para cumprimento das obrigações.
- Valores cotados se apresentarem inexequíveis.
- Descontinuidade do contrato com a empresa.
- Não fornecimento do objeto.
- Não prorrogação o contrato.
- Inadequação ou prestação dos serviços com baixo padrão de qualidade.
- Perda dos direitos do órgão a qualquer indenização por descumprimento das condições gerais do seguro.
- Pagamento de prêmio vencido no caso de o órgão descumprir as condições gerais do seguro.
- Recusar da contratada celebrar termo aditivo para prorrogação contratual.
- Não manutenção pela contratada de ter as condições de habilitação pactuadas à época da licitação.
- Interrupção do fornecimento do serviço.
- Atraso no pagamento de fatura decorrente de atraso ou falta de solicitação de acréscimo contratual.
- Atraso no pagamento à contratada.

RISCOS OPERACIONAIS

- Fraude.
- Falhas de segurança institucional.
- Falha na segurança de dados.
- Ocorrência de erro humano.
- Falha em sistema.
- Falha na estrutura.
- Falha na execução de uma etapa do processo.
- Danos a ativos físicos.
- Interrupção de operações.
- Fraudes cibernéticas.

- Atraso.
- Retrabalho.
- Prejuízo financeiro.
- Prejuízo de imagem.

RISCOS DE ESTRUTURA DE TRABALHO INADEQUADA

- Incêndio.
- Choque elétrico.
- Furto.
- Infiltração.
- Vazamento.
- Prejuízo ergonômico por esforço físico em demasia.
- Manuseio de máquinas pesadas sem as medidas corretas de segurança.
- Falta de uso de equipamentos de EPI.

RISCOS DE FALTA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- Aumento do número de licenças médicas.
- *Burnout*.
- Rotatividade.
- Conflitos no local de trabalho.
- Ambiente inóspito.



RISK MANAGEMENT

WWAZ		+11.01	▲	-99.31
TVRZ		+92.21	▲	-87.59
TTAW		+87.14	▲	-67.54
CCAD		+131.94	▲	-121.49
HAEW		+74.68	▼	-87.24
JJAS		+94.71	▲	-61.41
RRAP		+77.91	▼	-59.36



ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

age.presidencia@trt15.jus.br