



**PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO
GABINETE DA PRESIDÊNCIA
SECRETARIA-GERAL DE GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA**

Institui a versão nº 1.1 do Plano de Gestão de Riscos, o qual detalha o processo de gestão de riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região e revoga a Portaria TRT 18a GP/SGGOVE nº 2618, de 29 de agosto de 2019.

O DESEMBARGADOR-PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, tendo em vista o que consta do Processo Administrativo nº 12.059/2019,

CONSIDERANDO a Resolução Administrativa TRT 18ª nº 78/2019, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos;

CONSIDERANDO o normativo ISO Guia 73:2009, Gestão de Riscos – Vocabulário; e

CONSIDERANDO a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída a versão nº 1.1 do Plano de Gestão de Riscos, o qual detalha o processo de gestão de riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, conforme anexo.

Art. 2º Fica revogada a Portaria TRT 18a GP/SGGOVE nº 2618, de 29 de agosto de 2019.

Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho.

Goiânia/GO, data da assinatura eletrônica.

(Assinado Eletronicamente)
DANIEL VIANA JÚNIOR
Desembargador-Presidente
TRT da 18ª Região

ANEXO



Plano de Gestão de Riscos

Plano de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região

Versão 1.1
Fevereiro - 2022



SUMÁRIO

OBJETIVO	2
APLICABILIDADE	2
REFERÊNCIAS NORMATIVAS	2
TERMOS E DEFINIÇÕES	2
CONDIÇÕES GERAIS	4
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	5
METODOLOGIA	9
Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos	10
Anexo II – Processo de Gestão de Riscos	12
Anexo III – Estabelecimento do Contexto Geral	13
Anexo IV – Exemplos de Riscos	21
Anexo V – Manual de Gestão de Riscos	22
Objetivo do Manual	22
Escolha dos Processos de Trabalho	22
Atividades da Gestão de Riscos	22
Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios	22
Identificação de Riscos	23
Análise de Riscos	25
Avaliação de Riscos	28
Tratamento de Riscos	29
Monitoramento e Análise Crítica	34
Comunicação e Consulta	35
Plano de Gestão de Riscos - 1.1	1



1. OBJETIVO

Este documento tem por objetivo detalhar o processo de gestão de riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, instituída pela Resolução Administrativa TRT 18ª nº 78/2019, a fim de auxiliar a sua implantação.

2. APLICABILIDADE

Este documento tem aplicabilidade para todo o Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT 18).

3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- 3.1. Resolução Administrativa TRT 18ª nº 78/2019, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos.
- 3.2. ISO Guia 73:2009, Gestão de Riscos – Vocabulário.
- 3.3. ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

4.1. Apetite a Risco

É a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.

4.2. Categorias de Riscos

A Gestão de Riscos no TRT da 18ª Região abrange, entre outras possíveis, as seguintes categorias de riscos: estratégicos; operacionais; de imagem/reputação do órgão; de conformidade; financeiros/orçamentários; de integridade; e de segurança da informação, sendo que os dois últimos devem, necessariamente, ser levados em consideração ao gerenciar riscos.

4.3. Causas ou Fatores do Risco

Condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

4.4. Consequências

Resultado de um evento que afeta os objetivos.

4.5. Contexto

Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

4.6. Controle Interno



Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades do Tribunal sejam alcançados, evidenciando eventuais desvios.

4.7. Dimensões do Objetivo

Os objetivos são mensuráveis para que se tenha a dimensão dos possíveis prejuízos. Desta forma, as dimensões do objetivo classificam-se em Custo, Prazo (Cronograma), Qualidade e Escopo.

4.8. Escopo

É a soma total de todos os produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características.

4.9. Evento

É um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

4.10. Fonte de Risco

É um elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São consideradas fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos.

4.11. Gestores de Riscos

Conforme definido no art. 10 da Resolução Administrativa TRT 18ª nº 78/2019, são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: os Diretores, Secretários, Coordenadores e os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região.

4.12. Impacto

Uma das consequências da ocorrência de um evento. Ocasiona mudança adversa no nível obtido dos objetivos.

4.13. Unidade de Auditoria Interna

Unidade administrativa, incumbida, entre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo.

4.14. Portfólio de Riscos Prioritários

Grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio. Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente.

4.15. Processo de Gestão de Riscos

Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto,



identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

4.16. Processo de Trabalho

Para as finalidades da metodologia de Gestão de Riscos do TRT 18, processo de trabalho são os processos, projetos e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades do Tribunal.

4.17. Risco

Possibilidade de algo acontecer e ter impacto negativo nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

4.18. Risco Residual

Risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados.

4.19. Vulnerabilidade

Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

5. CONDIÇÕES GERAIS

5.1. Motivação

Uma boa gestão de riscos busca, dentre outros benefícios, o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos traçados, o aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças, o fornecimento de uma base sólida e segura para a tomada de decisão e planejamento, o aprimoramento da eficácia na alocação e do uso de recursos, a melhora da eficiência operacional e a redução das perdas e custos, a melhora da conformidade com os requisitos legais e normativos, o aprimoramento do controle e da governança corporativa.

5.2. Escopo

O escopo da gestão de riscos é o de analisar o nível de exposição às ameaças, bem como as vulnerabilidades que se traduzem em riscos para os objetivos estratégicos.

5.3. Responsabilidades

5.3.1. O Comitê de Gestão de Riscos é responsável por:

5.3.1.1. Estabelecer o contexto de forma geral para o processo de gestão de riscos.

5.3.1.2. Definir o apetite a riscos do Tribunal.

5.3.1.3. Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo às unidades ajustes e medidas preventivas e proativas.



5.3.1.4. Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

5.3.1.5. Proporcionar treinamento às partes interessadas no processo de gestão de riscos.

5.3.1.6. Manter e acompanhar o portfólio de riscos prioritários do TRT 18.

5.3.2. Cabe aos gestores de riscos a responsabilidade de:

5.3.2.1. Estabelecer as especificidades do contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.

5.3.2.2. Escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar.

5.3.2.3. Definir os níveis de risco aceitáveis, levando em consideração este Plano de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Riscos, instituída pela Resolução Administrativa TRT 18º 78/2019.

5.3.2.4. Assegurar que os riscos priorizados pelo processo de gestão de riscos serão tratados por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, observado o ciclo máximo de dois anos previsto no artigo 13 da Política de Gestão de Riscos.

5.3.2.5. Aprovar o Plano de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

5.3.2.6. Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas.

5.3.2.7. Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

6.1. Os métodos e critérios para priorizar os processos de trabalho serão definidos pelos Gestores de Riscos, conforme citado na Política de Gestão de Riscos.

6.2. Uma vez priorizados os processos de trabalho e elaborado o Plano Anual de Gestão de Riscos pelos Gestores de Risco, dar-se-á início ao processo de gestão de riscos, cujo fluxo consta do [Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos](#).

6.3. O processo é composto por 7 (sete) atividades que interagem de forma cíclica. Uma visão de como elas interagem e contribuem para a gestão de riscos consta do [Anexo II – Processo de Gestão de Riscos](#).



6.3.1. Estabelecimento do escopo, contexto e critérios

6.3.1.1. Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco.

6.3.1.2. Compõem os critérios de risco:

6.3.1.2.1. **Escala de probabilidade:** define como a probabilidade será medida. A probabilidade está associada às chances de um evento ocorrer.

6.3.1.2.2. **Escala de impacto:** define natureza e tipos de consequências, e como elas serão medidas nas diversas áreas. Para definir o nível do impacto, é necessário primeiro considerar as dimensões do objetivo do processo de trabalho avaliado.

6.3.1.2.3. **Matriz 'Impacto x Probabilidade':** define como o nível de risco deve ser determinado.

6.3.1.2.4. **Apetite a riscos:** é o nível em que um risco se torna aceitável ou inaceitável. Este parâmetro somente pode ser alterado pelo Comitê de Gestão de Riscos.

6.3.1.2.5. **Matriz de classificação de riscos:** define como os riscos serão classificados quanto à significância.

6.3.1.2.6. **Diretrizes para priorização e tratamento:** determina como os riscos serão priorizados.

6.3.1.2.7. **Definição da eficácia dos controles:** estabelece critérios objetivos para análise dos controles implementados e para cálculo do risco residual.

6.3.1.3. O contexto geral está definido no [Anexo III – Estabelecimento do Contexto Geral](#) e deverá ser revisado e atualizado juntamente com o ciclo de gestão de riscos pelo Comitê de Gestão de Riscos.

6.3.1.4. Cada gestor de riscos estabelecerá seu contexto específico, partindo do contexto geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos, que deverá ser atualizado periodicamente juntamente com o ciclo de gestão de riscos.

6.3.2. Identificação de riscos

6.3.2.1. Consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

6.3.2.2. A identificação geral dos riscos deverá ser realizada nas fases iniciais do processo de trabalho, visto que sua identificação em



fases posteriores implicaria retrabalho e assunção de maiores custos.

- 6.3.2.3. Recomenda-se que a identificação inclua todos os riscos, inclusive os provenientes de fontes não controladas pela área do respectivo gestor de riscos, bem como os efeitos cumulativos, as causas, as consequências e as reações em cadeia.

6.3.3. Análise de riscos

- 6.3.3.1. A análise de riscos fornece subsídios para a avaliação de riscos, bem como para as estratégias, métodos e decisões de tratamento dos riscos.
- 6.3.3.2. A análise de riscos envolve a apreciação das causas e das fontes de riscos, suas consequências negativas, e a probabilidade de que essas consequências venham a ocorrer.
- 6.3.3.3. Devem-se identificar os fatores que afetam as consequências e a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou a combinação de ambos, confrontados com os controles existentes, a fim de testar a eficácia e a eficiência desses controles.
- 6.3.3.4. A combinação das consequências, as quais podem ser expressas em termos de impactos tangíveis e intangíveis, com a probabilidade serve para determinar o nível e tipo do risco.
- 6.3.3.5. Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes níveis de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise, das informações, dos dados e dos recursos disponíveis.
- 6.3.3.6. Serão utilizadas escalas quantitativas para estimar a probabilidade e o impacto. Tais escalas encontram-se representadas na Tabela 2 – Escala de Probabilidade e na Tabela 4 – Escala de Impacto, constantes do [Anexo III – Estabelecimento do Contexto Geral](#).

6.3.4. Avaliação de riscos

- 6.3.4.1. A avaliação de riscos utiliza os resultados da análise de riscos como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento.
- 6.3.4.2. A finalidade da avaliação de riscos é comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de riscos definidos no Estabelecimento do escopo, contexto e critérios.
- 6.3.4.3. A avaliação deve considerar a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto sobre os objetivos. Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será o nível do risco.



6.3.5. Tratamento de riscos

6.3.5.1. As opções de tratamento de riscos são:

- 6.3.5.1.1. **Evitar o risco:** ação para evitar totalmente o risco.
- 6.3.5.1.2. **Transferir/compartilhar o risco:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- 6.3.5.1.3. **Mitigar o risco:** reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.
- 6.3.5.1.4. **Aceitar o risco:** aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.
- 6.3.5.1.5. **Explorar o risco:** quando uma oportunidade (risco positivo) é identificada e opta-se por tomar ações para aumentar as chances de o risco acontecer ou, ainda, aumentar o impacto positivo do risco, por exemplo na forma de benefícios para a organização.

6.3.5.2. O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos. A implementação do tratamento pode gerar novos controles ou modificar os controles existentes.

6.3.5.3. A fase inicial do tratamento de riscos é a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que deve levar em consideração:

- 6.3.5.3.1. A eficácia das ações já existentes.
- 6.3.5.3.2. As restrições organizacionais, técnicas e estruturais.
- 6.3.5.3.3. Os requisitos legais.
- 6.3.5.3.4. A análise custo/benefício.
- 6.3.5.3.5. As ações a serem realizadas.
- 6.3.5.3.6. Os responsáveis.
- 6.3.5.3.7. As prioridades.
- 6.3.5.3.8. Os prazos de execução.

6.3.5.4. A fase final do tratamento de riscos é a implementação do Plano de Tratamento de Riscos aprovado pela autoridade competente.

6.3.5.5. Mesmo após o tratamento de determinado risco, pode haver risco residual.

6.3.5.6. Para que o risco residual seja aceito, é imprescindível considerar o apetite a risco que o TRT 18 está disposto a se expor na busca de seus objetivos.

6.3.6. Monitoramento e análise crítica



6.3.6.1. A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

6.3.6.2. As finalidades do monitoramento e análise crítica são:

6.3.6.2.1. Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação.

6.3.6.2.2. Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.

6.3.6.2.3. Analisar os eventos, as mudanças, e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco.

6.3.6.2.4. Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades.

6.3.6.2.5. Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

6.3.7. Comunicação e consulta

6.3.7.1. A comunicação e a consulta têm como objetivo facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

6.3.7.2. A comunicação e a consulta às partes interessadas acontecem durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

6.3.8. Registro e Relato

6.3.8.1. Trata da documentação do processo de gestão de riscos e de seus resultados e da apresentação de relatórios às partes interessadas, auxiliando as instâncias internas e externas de governança a cumprirem suas responsabilidades.

6.4. O sistema Risk Manager (RM) será utilizado como ferramenta de apoio às atividades do Processo de Gestão de Riscos, cujo manual de utilização consta do [Anexo V – Manual de Gestão de Riscos](#).

6.5. Quando se tratar de riscos de segurança da informação em ativos, deverá ser observado o processo de gestão de riscos de segurança da informação, instituído pela norma NO08 - Gestão de Riscos de Segurança da Informação.

7. METODOLOGIA

7.1. A metodologia de gestão de riscos do TRT 18 é composta pela Política, pelo Plano e pelo Manual de Gestão de Riscos, os quais foram baseados na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, cuja proposta é fornecer diretrizes e princípios para a implementação da Gestão de Riscos.

7.2. O fluxo do processo de gestão de riscos definido por esta norma consta do [Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos](#).



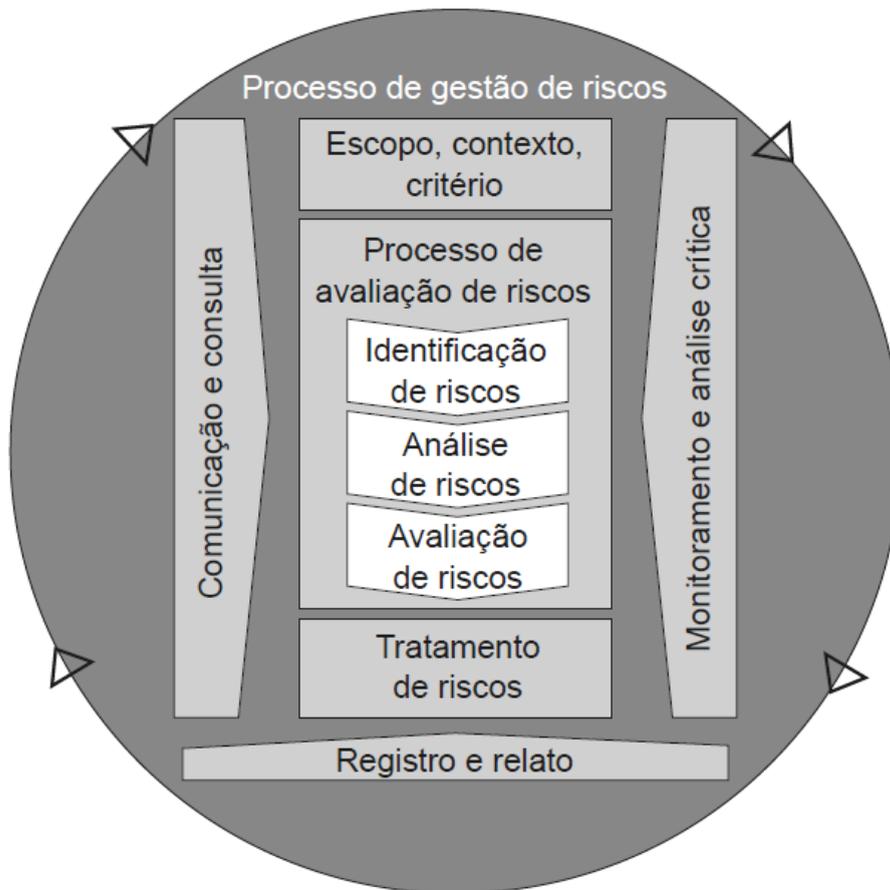
8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

- 8.1. Na implementação da metodologia, será utilizado o sistema Risk Manager (RM), cujo manual de utilização consta do Anexo V – Manual de Gestão de Riscos.
- 8.2. O primeiro ciclo do processo de gestão de riscos, previsto no art. 13 da Resolução Administrativa TRT 18ª nº 78/2019 inicia-se a partir da publicação deste Plano de Gestão de Riscos.



Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

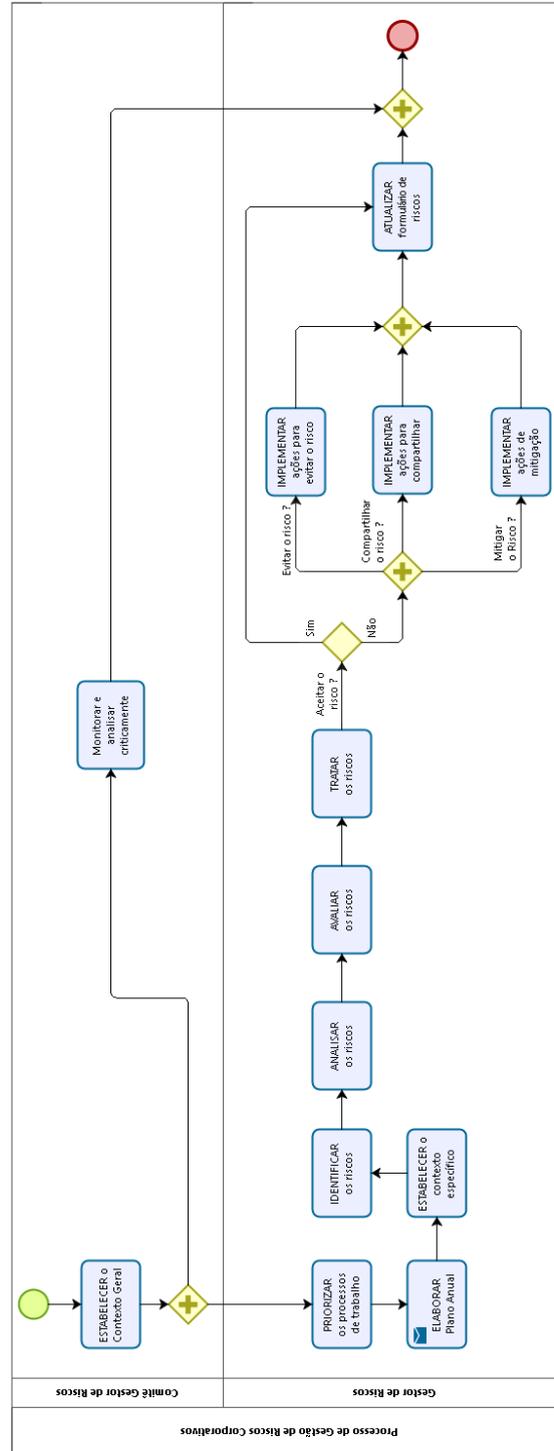
Figura 1 – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos
Fonte: Norma ABNT NBR ISO 31000:2018





Anexo II – Processo de Gestão de Riscos

Figura 2 – Processo de Gestão de Riscos





Anexo III – Estabelecimento do Contexto Geral

O estabelecimento do contexto tem como propósito definir os fatores, internos e externos, e os critérios de riscos para os quais os riscos deverão ser geridos. A definição desses fatores parametrizará a atuação das demais atividades que compõem este documento.

1. Fatores internos e externos

Ficam definidas as seguintes categorias de eventos: Conformidade e Fiscalização, Regulamentação, Recursos Humanos, Fornecedores, Tecnologia da Informação, Desastres, Controles Físicos, Reputação, Cultura Organizacional, Ambiente Cultural, Social e Político e Econômicos. Tais categorias estão distribuídas pelos contextos externo e interno, conforme Tabela 1 – Contexto Externo e Interno.

Tabela 1 – Contexto Externo e Interno

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização: <ul style="list-style-type: none">• Normatização, controle e fiscalização interna;• Gestão dos elementos que influenciam o alcance dos objetivos estratégicos.	Regulamentação: <ul style="list-style-type: none">• Ambiente regulatório;• Aderência aos principais requisitos regulatórios externos.
Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Carga de trabalho;• Segregação de funções;• Clima organizacional.	Fornecedores: <ul style="list-style-type: none">• Relação com os fornecedores;• Sanções ao contratado;• Cláusulas contratuais sobre a entrega do objeto contratado.
Tecnologia da Informação: <ul style="list-style-type: none">• Abrangência dos benefícios da TI;• Demanda interna por recursos de TI;• Alinhamento da TI ao plano corporativo de continuidade de negócios;• Definição de parâmetros mínimos de qualidade e eficiência dos serviços prestados pela TI.	Desastres: <ul style="list-style-type: none">• Inundação, incêndio, etc.;• Vandalismo, terrorismo.
Controles Físicos: <ul style="list-style-type: none">• Controles de segurança física;• Alinhamento entre os controles de segurança física e lógica;• Existência do Plano de Continuidade de Negócios ou Plano de Recuperação de Desastres.	Reputação: <ul style="list-style-type: none">• Percepção da sociedade.
Cultura Organizacional <ul style="list-style-type: none">• Adaptação da cultura organizacional às mudanças no contexto interno.	Ambiente Cultural, Social e Político: <ul style="list-style-type: none">• Mudanças de governo.
Econômicos	



• Disponibilidade financeiro-orçamentária.	
--	--

Ao estabelecer o contexto específico, o gestor de riscos deverá ajustar as categorias de eventos, excluindo as que não se aplicam ao processo de trabalho e incluindo as que não estejam previstas.

2. Critérios de Riscos

A seguir, encontram-se definidos os critérios de riscos, que compõem o contexto geral. Cabe ao gestor da unidade avaliar e redefinir tais critérios, de acordo com as necessidades específicas de seu âmbito e escopo de atuação.

2.1. Escala de probabilidade

A Tabela 2 – Escala de Probabilidade define a escala de probabilidade a ser utilizada no processo de gestão de riscos. O gestor de riscos pode, quando necessário, adequar somente os quantitativos da coluna “Ocorrências”. A probabilidade está associada às chances de o evento ocorrer.

Tabela 2 – Escala de Probabilidade

Escala de probabilidade			
Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	Até 5	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	> 5 até 10	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	> 10 até 15	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	> 15 até 20	4
Muito Alta	Evento repetitivo e constante.	> 20	5

2.2. Escala de impacto

Para que o nível de impacto seja definido, é necessário considerar quais são as dimensões (custo, prazo, escopo e qualidade) do objetivo do processo de trabalho avaliado que serão influenciadas direta ou indiretamente. O impacto está associado às consequências do evento ocorrido.



Tabela 3 – Impacto nas Dimensões do Objetivo

Impacto nas dimensões do objetivo				
Custo (aumento %)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Nível
Até 5	Até 5	Insignificante	Irrisória	1
> 5 até 10	> 5 até 10	Pouco	Pouco	2
> 10 até 15	> 10 até 15	Significativa	Relevante	3
> 15 até 20	> 15 até 20	Muito significativa	Muito relevante	4
> 20	> 20	Ampla	Grave	5

Sempre que o nível de risco não for o mesmo para todas as dimensões, deve-se considerar o nível mais alto.

Após considerar o impacto nas dimensões do objetivo, chega-se aos níveis de impacto:

Tabela 4 – Escala de Impacto

Escala de impacto		
Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos.	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos.	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação.	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação.	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação.	5

O gestor de riscos pode, quando necessário, adequar somente os quantitativos das colunas “Custo” e “Prazo”.



2.3. Matriz “Impacto x Probabilidade”

A Tabela 5 – Matriz Impacto x Probabilidade tem por finalidade relacionar os níveis de probabilidade e impacto, para, então, definir o **Nível de Risco**.

O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta matriz.

Tabela 5 – Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5



2.4. Matriz “Apetite a Risco”

O apetite a risco é a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. O apetite a risco está diretamente associado à estratégia da instituição e deve ser considerado no momento de definir as estratégias, pois estas expõem o TRT 18 a diferentes riscos.

O apetite a riscos do TRT 18 está definido na Tabela 6 – Matriz Apetite a Risco. Não cabe aos gestores de riscos fazer adequações neste critério de riscos.

Tabela 6 – Matriz Apetite a Risco

Legenda Nível de Risco		Probabilidade							
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta			
Impacto	5 Muito Alto	Absolutamente Inaceitável							
	4 Alto								
	3 Médio						Inaceitável		
	2 Baixo						Aceitável		
	1 Muito Baixo						Oportunidade		



2.5. Matriz de Classificação de Riscos

A matriz de classificação de riscos é, na prática, uma máscara para a “matriz impacto x probabilidade” e serve para categorizar os riscos identificados em “Extremo”, “Alto”, “Médio” ou “Baixo”. Tal matriz encontra-se representada na Tabela 7 – Matriz de Classificação de Riscos, sendo passível de adequações pelos gestores de risco na elaboração do contexto específico.

Tabela 7 – Matriz de Classificação de Riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	4 Alto	Alto	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	3 Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Extremo
	2 Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
	1 Muito Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo



2.6. Diretrizes para priorização do tratamento de riscos

Como último critério de riscos, encontram-se as diretrizes para priorização do tratamento de riscos cuja finalidade é auxiliar na avaliação da resposta mais adequada no tratamento dos riscos.

A Tabela 8 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos contém as diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão de Riscos para o estabelecimento do contexto geral. O gestor de riscos não pode fazer adequações nas diretrizes.

Tabela 8 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Diretor da Unidade, ou cargo equivalente.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Diretor da Unidade, ou cargo equivalente. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pelo Diretor da Unidade, ou cargo equivalente.



2.7. Definição da eficácia dos controles

Por fim, a Tabela 9 – Definição da Eficácia dos Controles define os níveis de eficácia do controle e o respectivo multiplicador da eficácia dos controles. O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta Definição.

Tabela 9 – Definição da Eficácia dos Controles

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle.	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	0,80
Mediano	Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	0,60
Satisfatório	Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,40
Forte	Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de “melhor prática”.	0,20



Anexo IV – Exemplos de Riscos

Tabela 10 – Exemplos de Riscos

Riscos Estratégicos	Riscos Físicos e Ambientais
Visão estratégica mal compreendida	Falta de manutenção da estrutura física
Plano estratégico não definido	Ataques terroristas
Estrutura organizacional inapropriada	Desastres naturais
Falta de integração entre processos organizacionais	Riscos de Conformidade e Contratuais
Partes interessadas não identificadas	Ausência de legislação interna
Falta de apoio da alta direção	Desconformidade com a legislação externa
Ausência do Plano de continuidade de negócios	Existência de cláusulas contratuais exorbitantes
Riscos de TI	Mudanças nos requisitos de entrega dos serviços
Requisitos de Segurança da Informação não definidos	Entrega dos serviços em desconformidade com os requisitos
Falta de integração dos Sistemas de TI	Ingerência das relações com fornecedores
Ausência do controle de acesso aos Sistemas de TI	Riscos Operacionais e de Recursos Humanos
Obsolescência dos Sistemas de TI	Responsáveis por atividades operacionais não definidos
Sistemas de TI não escalonáveis	Falta de execução dos testes do plano de recuperação de desastres
Falhas nos projetos de TI	Funções e responsabilidades não segregadas



Anexo V – Manual de Gestão de Riscos

Objetivo do Manual

Este manual tem como objetivo auxiliar a aplicação das recomendações elencadas no Plano de Gestão de Riscos do TRT 18 seus termos, anexos e definições. Portanto, pode ser utilizado em conjunto com o respectivo plano. Sua estrutura segue o processo de Gestão de Riscos da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, com utilização da ferramenta Módulo Risk Manager.

1. Escolha dos Processos de Trabalho

Cabe aos Gestores de Risco, conforme as responsabilidades definidas no Plano de Gestão de Riscos, escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, em face da dimensão dos prejuízos que possam causar.

Podem ser levados em consideração os seguintes critérios de escolha: o alinhamento do processo com os objetivos estratégicos do TRT 18, o impacto em caso de incidentes ou o custo do processo.

Para fins didáticos, será utilizado neste manual, como exemplo hipotético de processo de trabalho, a “fase de planejamento de contratação” de forma genérica.

2. Atividades da Gestão de Riscos

O fluxo do processo de Gestão de Riscos acontece ao longo de 8 (oito) atividades, definidas a seguir:

- I. Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios;
- II. Identificação de riscos;
- III. Análise de riscos; e
- IV. Avaliação de riscos;
- V. Tratamento de riscos;
- VI. Monitoramento e análise crítica;
- VII. Comunicação e consulta;
- VIII. Registro e Relato.

3. Preenchimento da matriz RACI

A matriz RACI apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades ou artefatos a serem entregues em um projeto ou processo de negócio. RACI é o acrônimo (em inglês) para *Responsible* (responsável), *Accountable* (aprovador), *Consulted* (consultado) e *Informed* (informado). É utilizada para



esclarecer e definir funções e responsabilidades em projetos e processos multidepartamentais.

Responsável pela execução (*Responsible*): é efetivamente quem executa a atividade.

Autoridade para aprovar (*Accountable*): é o papel do responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho.

Precisa ser consultado (*Consulted*): pessoa detentora de informação ou conhecimento capaz de agregar valor ou é essencial para a implementação.

Precisa ser informado (*Informed*): a pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser notificados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

Exemplo de uso - Matriz RACI

	Comitê Gestor de Riscos	Secretário ou Equivalente da Unidade	Diretores ou Assessores da Unidade	#nome1	#nome2	#nome3
Estabelecer o Contexto Específico	I	I	A/C	R	C	C
Identificar os Riscos	I	I	I	C	C	R
Analisar os Riscos	I	I	I	C	C	R
Avaliar os Riscos	I	I	I	A	R	C
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos	I	I	A	C	R	C
Monitoramento e Análise Crítica	R/I	C	C	R	C	C
Comunicar e Consultar	R/I	C	C	R	C	C

R- Responsável; A – Aprovador; C – Consultado; I – Informado.

O preenchimento da matriz RACI deverá ser realizado de acordo com a estrutura organizacional da unidade que realizará a gestão do risco.



Preferencialmente, o nome dos envolvidos deverá constar do cabeçalho da matriz, evitando-se o uso de cargos ou descrições genéricas.

4. Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios

Tem como propósito definir os fatores, internos ou externos, para os quais o risco deverá ser gerido. A definição desses fatores servirá de insumo à atuação das demais atividades que compõem este manual.

Devido à complexidade intrínseca à atividade de Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios, recomenda-se o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de Gestão dos Riscos, independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação.

Outro fator determinante para a efetividade da atividade de estabelecimento é a abrangência do contexto a ser utilizado. Dessa forma, recomenda-se que seja considerado o maior número possível de elementos que contribuem, direta ou indiretamente, para potencializar o risco.

A fim de auxiliar nessa tarefa, elencou-se uma lista não exaustiva de categorias de eventos a serem consideradas, as quais se encontram organizadas na Tabela 1 – Contexto Externo e Interno.

O Gestor de Riscos deverá definir as categorias de eventos dos contextos interno e externo consideradas no processo de trabalho e estabelecer os Critérios de Riscos adotados. Tais informações devem se embasar no Contexto Geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos (Anexo III - Estabelecimento do Contexto Geral).

Para o exemplo abordado por este manual (fase de planejamento da contratação), foram estabelecidas as categorias de eventos incluídos na Tabela Tabela 11 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto.

Tabela 11 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização: <ul style="list-style-type: none">• Normatização, controle e fiscalização interna.	Regulamentação: <ul style="list-style-type: none">• Ambiente regulatório;• Aderência aos principais requisitos regulatórios externos.
Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Carga de trabalho;• Segregação de funções.	Fornecedores: <ul style="list-style-type: none">• Relação com os fornecedores;• Sanções ao contratado;• Cláusulas contratuais sobre a entrega do objeto contratado.
Econômicos <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade financeiro-orçamentária.	

Quanto aos critérios de risco, foram mantidos aqueles definidos no Estabelecimento do Contexto do Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do TRT 18, [Anexo III – Estabelecimento do Contexto Geral](#).



5. Identificação de Riscos

Tem como propósito conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos da Instituição.

Para auxiliar a identificação de riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas como *brainstorming*, questionários, entrevistas, *checklist*, análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), análise de dados históricos, análise de premissas, opiniões especializadas, necessidades das partes interessadas e diagramas de causa e efeito.

Nesse sentido, recomenda-se, também, responder às seguintes questões:

Qual o objetivo do processo de trabalho a ser submetido à gestão de riscos?

- I. Quais as **causas** associadas aos eventos?
- II. Quais os **eventos** que podem impactar o **objetivo**?
- III. Quais as **consequências** decorrentes da concretização dos eventos?

Dando sequência à prática do exemplo selecionado neste manual, um único risco relacionado ao evento “Normatização, controle e fiscalização interna” será desenvolvido.

Processo de Trabalho: Fase de planejamento de contratação.

Objetivo do Processo de Trabalho: Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente.

Causa: Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002.

Evento: Provimento do pedido de impugnação do edital.

Consequência: Atraso na realização da contratação pleiteada.

Descrição do risco: Devido à não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002, poderá haver o provimento do pedido de impugnação do edital, o que poderá ocasionar o atraso na realização da contratação pleiteada.

Para eventos que possam ter mais de uma causa e/ou mais de uma consequência, recomenda-se registrar um risco para cada combinação causa / evento / consequência, de modo a facilitar a estimativa de probabilidade e impacto a ser realizada na atividade seguinte.

Para cadastrar um risco no sistema RM, acesse o menu ERM e, na seção Catálogo de Riscos, selecione a opção Gerenciar Riscos Corporativos. Na seção Gerenciar Riscos Corporativos, clique em Criar para incluir um risco no catálogo. Selecione um tipo de risco corporativo na lista suspensa e, em seguida, clique em Criar (veja abaixo):



Gerenciar Riscos Corporativos

Ao clicar em “Criar”, o sistema exibirá a tela abaixo, onde serão inseridas as informações sobre o risco. Para a atividade “Identificação de Riscos”, como ainda não há informações sobre probabilidade e impacto, esses campos serão preenchidos com o valor “0”.

[Novo Risco Corporativo]



6. Análise de Riscos

Tem como propósito definir o nível de o risco, a partir dos níveis de probabilidade e de impacto.

A probabilidade está associada às chances do evento ocorrer, enquanto o impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

No exemplo adotado, considerar-se-á o nível de probabilidade descrito na Tabela 12 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade:

Tabela 12 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade

Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	> 10 até 15	3

* As ocorrências serão coletadas em um intervalo de tempo definido pelo Gerente do Processo de Trabalho.

Para definir o nível de impacto, recomenda-se avaliar quais as dimensões (custo, prazo, escopo e qualidade) do objetivo do processo de trabalho serão influenciadas direta ou indiretamente. No caso hipotético adotado, será considerado o impacto descrito na Tabela 13 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto.

Tabela 13 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto

Custo (aumento %)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Nível
até 5		insignificante	irrisória	
	> 20			5

* Os padrões aceitáveis para o custo, prazo, escopo e qualidade serão definidos pelo Gestor do Processo de Trabalho.

Visando definir os valores das dimensões da Tabela 3 - Impacto nas Dimensões do Objetivo, é necessário, sempre, ter em vista o objetivo do processo de trabalho. Assim, para o preenchimento da Tabela 13 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto, tomando por base o objetivo de elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, considerou-se que:

- O custo não sofrerá variação na hipótese de o risco de impugnação se materializar;
- O prazo sofrerá forte atraso, estimado em mais de 20%, pois o termo de referência será revisto;
- O escopo, que para este exemplo é o termo de referência, não será afetado;
- A qualidade do objetivo também não será afetada.

Sempre que o nível de risco não for o mesmo para todas as dimensões, deve-se considerar o nível mais alto. Foi o caso do exemplo adotado, note-se que as dimensões Custo, Escopo e Qualidade, pela análise realizada têm



níveis de impacto baixos, contudo o nível da dimensão Prazo é 5, assim, este será o valor considerado para o nível de impacto.

Após considerar as dimensões, chega-se ao Nível de Impacto disposto na Tabela 14 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto:

Tabela 14 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto

Descritor	Descrição	Nível
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação.	5

Pela descrição do Nível de Impacto da tabela anterior, é possível afirmar que, caso não seja revisto, o termo de referência certamente não atenderá ao objetivo do processo de trabalho (Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente).

Finalmente, para que o nível do risco seja definido, os níveis de probabilidade e de impacto são relacionados:

$$\text{Nível do Risco (15)} = \text{Nível de Probabilidade (3)} \times \text{Nível de Impacto (5)}$$

(5)

O resultado desse relacionamento encontra-se na matriz da Tabela 15 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade.

Tabela 15 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda	Nível de	Probabilidade				
Risco	=					
Extremo Absolutamente Inaceitável				3 Média		
Alto = Inaceitável						
Médio = Aceitável						
Baixo = Oportunidade						
Im pa ct o	5 Muito Alto			15 Extremo		

Desta forma, o nível do risco é considerado extremo, ou seja, trata-se de um risco **absolutamente inaceitável**.

O próximo passo é atualizar as informações do risco com as informações levantadas até esta atividade. Para isso, é necessário informar também os controles existentes, por meio do campo “Controles Associados”, atribuindo a eficácia para o cálculo do risco residual.



Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital

* Nome	Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital	Tipo de Risco Corporativo	Risco Operacional
* Unidade responsável	Licitações e Contratos	* Categoria	Operacional
* Responsável pelo Risco	#nome	* Processo de Trabalho	Tático > Processos > Aquisições de Bens e Serviços
* Causa	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002.	Controles Associados	<input checked="" type="checkbox"/> Selecionar Controles Corporativos
* Evento	Provimento do pedido de impugnação do edital.	Exemplo de controle: Revisão do documento baseada na experiência	
* Consequência	Atraso na realização da contratação pleiteada.	Probabilidade Residual	2
* Descrição	Devido à não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002, poderá haver o provimento do pedido de impugnação do edital, o que poderá ocasionar o atraso na realização da contratação pleiteada.	Impacto Residual	5
* Probabilidade Inerente	3	Medida de Risco Residual	10,00
* Impacto Inerente	5	Nível de Risco	Alto
Medida de Risco Inerente	15,00		

Caso o controle ainda não tenha sido cadastrado no sistema, o mesmo pode ser cadastrado na seção Catálogo de Riscos, opção Gerenciar Controles, conforme figura a seguir:

Exemplo de controle: Revisão do documento baseada na experiência

* Nome	Exemplo de controle: Revisão do documento baseada na experiência		
* Descrição	Revisão do documento baseada na experiência		
* Eficácia do Controle	0,8	* Unidade Responsável	Licitações e Contratos

Regras para cálculo do Risco Residual (considerando a existência de um único controle):

O resultado do “Risco Residual” é obtido multiplicando-se a



Probabilidade Inerente e/ou o Impacto Inerente pelo multiplicador referente ao controle. A eficácia e seu respectivo multiplicador encontram-se na Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles (página 20 do Plano de Gestão de Riscos).

Caso o controle atue para reduzir a probabilidade de ocorrência do evento (foco em causa + evento), a Probabilidade Residual é obtida multiplicando-se a Probabilidade Inerente pelo multiplicador referente ao controle. O valor do Impacto Residual é o mesmo do Impacto Inerente.

Exemplo 1:

Probabilidade Inerente = 3

Impacto Inerente = 5

Medida de Risco Inerente = 15 (valor calculado pelo sistema)

Controle = 0,8

Probabilidade Residual = $3 \times 0,8 = 2$ (ver regras de arredondamento em tópico específico)

Impacto Residual = 5×1 (ausência de controle) = 5

Medida de Risco Residual = Probabilidade Residual x Impacto Residual = $2 \times 5 = 10$ (valor calculado pelo sistema)

Caso o controle atue para reduzir o impacto de um evento (foco em evento + consequência), o Impacto Residual é obtido multiplicando-se o Impacto Inerente pelo multiplicador referente ao controle. O valor da Probabilidade Residual é o mesmo da Probabilidade Inerente.

Exemplo 2:

Probabilidade Inerente = 3

Impacto Inerente = 5

Medida de Risco Inerente = 15 (valor calculado pelo sistema)

Controle = 0,8

Probabilidade Residual = 3×1 (ausência de controle) = 3

Impacto Residual = $5 \times 0,8 = 4$

Medida de Risco Residual = Probabilidade Residual x Impacto Residual = $3 \times 4 = 12$ (valor calculado pelo sistema)



Caso o controle atue para reduzir ambos (a probabilidade de ocorrência e o impacto de um evento), a Probabilidade Residual é obtida multiplicando-se a Probabilidade Inerente pelo multiplicador referente ao controle. O Impacto Residual é obtido multiplicando-se o Impacto Inerente pelo multiplicador referente ao controle.

Exemplo 3:

Probabilidade Inerente = 3

Impacto Inerente = 5

Medida de Risco Inerente = 15 (valor calculado pelo sistema)

Controle = 0,8

Probabilidade Residual = $3 \times 0,8 = 2$ (ver regras de arredondamento em tópico específico)

Impacto Residual = $5 \times 0,8 = 4$

Medida de Risco Residual = Probabilidade Residual x Impacto Residual = $2 \times 4 = 8$ (valor calculado pelo sistema)

No caso de ausência de controles, os campos Probabilidade Residual e do Impacto Residual deverão ser preenchidos com os mesmos valores da Probabilidade Inerente e do Impacto Inerente, respectivamente.

Regras para cálculo do Risco Residual (considerando a existência de mais de um controle):

Existindo mais de um controle para um risco, deve-se efetuar a multiplicação da eficácia dos 2 controles mais fortes e, em seguida, multiplicar a Probabilidade Inerente e/ou o Impacto Inerente pelo valor daquela multiplicação.

Para isso, os controles são divididos em 2 conjuntos: [1] conjunto de controles que atuam na redução da probabilidade inerente e [2] conjunto de controles que atuam na redução do impacto inerente.

O valor da Probabilidade Residual é obtido pela multiplicação da Probabilidade Inerente pelo valor resultante da multiplicação dos 2 controles mais fortes do conjunto “1”.



O valor do Impacto Residual é obtido pela multiplicação do Impacto Inerente pelo valor resultante da multiplicação dos 2 controles mais fortes do conjunto “2”.

Exemplo 4:

Probabilidade Inerente = 3

Impacto Inerente = 5

Medida de Risco Inerente = 15 (valor calculado pelo sistema)

Conjunto 1: Controle A = 0,4; Controle B = 0,6

Multiplicador 1 = $0,4 \times 0,6 = 0,24$

Conjunto 2: Controle C = 0,8; Controle D = 0,4; Controle E = 0,2

Multiplicador 2 = $0,4 \times 0,2 = 0,08$

Probabilidade Residual = $3 \times 0,24 = 1$ (ver regras de arredondamento em tópico específico)

Impacto Residual = $5 \times 0,08 = 1$ (ver regras de arredondamento em tópico específico)

Medida de Risco Residual = Probabilidade Residual x Impacto Residual = $1 \times 1 = 1$ (valor calculado pelo sistema)

Obs.: Nesse exemplo, o nível de risco foi classificado como “Baixo” de acordo com a Matriz de Classificação de Riscos (página 18 do Plano de Gestão de Riscos), o que indica que há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas pelo Gestor de Riscos, como a redução da quantidade de controles de modo a manter o risco dentro do apetite a riscos e, conseqüentemente, realocar os recursos em outras atividades com maior prioridade.

Regras de arredondamento

Observe que o valor da Probabilidade Residual ou do Impacto Residual encontrado pode ser um número decimal. Neste caso deve ser atribuído o número **inteiro** mais próximo (inferior ou superior). Assim, por exemplo, caso o valor da Probabilidade Residual seja “2,4”, deve ser utilizado o valor “2” para os fins da gestão de riscos.

Observe, ainda, que o valor mínimo de Probabilidade e Impacto é “1”. Assim, por exemplo, caso o valor da Probabilidade Residual seja “0,4”, deve ser utilizado o valor “1” para os fins da gestão de riscos.



7. Avaliação de Riscos

Na atividade Avaliação de Riscos, é realizada a comparação do nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de riscos definidos no Estabelecimento do Contexto, para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento.

Para execução da atividade utilizando o sistema RM, acesse o menu ERM e, na seção Catálogo de Riscos, selecione a opção Gerenciar Riscos Corporativos. O sistema exibirá uma lista com os riscos já cadastrados. A coluna “Nível de Risco” reflete o valor do risco residual, já considerando possíveis controles existentes.

Gerenciar Riscos Corporativos

Tipo	Nome	Nível de Risco
Risco Operacional	Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital	Alto

No exemplo adotado, o Nível de Risco (12) é considerado alto, ou seja, trata-se de um risco **inaceitável**.

Outra maneira de avaliar os riscos é por meio da Matriz de Riscos, que é acessada pelo menu ERM, seção Matriz de Riscos, aba Medida de Risco Residual. Ao clicar sobre as células da Matriz, o sistema apresenta uma lista com os riscos referentes à seleção:

Matriz de Riscos

		Medida de Risco Residual				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)
Nível de Probabilidade Residual ↑	Muito Alta (5)	0	0	0	0	0
	Alta (4)	0	0	0	0	0
	Média (3)	0	0	0	0	1
	Baixa (2)	0	0	0	0	0
	Muito Baixa (1)	0	0	0	0	0
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)



8. Tratamento de Riscos

Tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco. Essa resposta conta com as seguintes opções:

Evitar: o objetivo dessa resposta é descontinuar as atividades que geram o risco.

Transferir: o objetivo dessa resposta é compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, como, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem.

Mitigar: o objetivo dessa resposta é reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos.

Aceitar: o objetivo dessa resposta é avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

Uma vez que os tipos de respostas foram elencados, resta saber em quais situações eles deverão ser aplicados. Para isso, devem-se considerar alguns aspectos, como: avaliar o custo-benefício de cada resposta; avaliar o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto; considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; avaliar os riscos secundários introduzidos pelo tratamento, entre outros.

Cada um dos riscos a serem tratados deve ter identificado o proprietário de risco que é a pessoa ou entidade com responsabilidade e autoridade adequadas e suficientes para gerenciar o risco.

Dando continuidade ao exemplo utilizado, e tendo como base o resultado da avaliação de riscos, o tipo de resposta a ser utilizado deverá ser aplicado dentro do intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente, conforme recomenda a Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos.

Vale salientar que o tratamento do risco não garante a sua eliminação, já que, para alguns deles, isso não é factível. Esse tipo de risco é classificado como residual, e geralmente deverá ser aceito.

No sistema RM, a resposta ao risco é iniciada pela criação de um “Evento de Risco Corporativo”, conforme figura a seguir:



Gerenciar Riscos Corporativos

Tipo	Nome	Nível de Risco
Risco Operacional	Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital	Alto

Em seguida, o sistema exibirá a seguinte tela, onde serão informados os dados básicos sobre o evento de resposta ao risco.

Os campos a serem preenchidos são: Descrição; Responsável; e Coordenador. Os demais utilizarão os valores padrão.

No campo Descrição, serão informados a opção de resposta selecionada (evitar, transferir ou mitigar) e a descrição detalhada de o que será executado para efetivamente tratar o risco.

O campo Responsável deverá ser preenchido com o nome da pessoa responsável por implementar a resposta ao risco.

Para o campo Coordenador recomenda-se manter com o valor padrão alocado pelo sistema.



Tratar Risco Corporativo

* Título

Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital

* Descrição

Resposta selecionada para tratamento do risco: Mitigar.
Descrição: Alterar o controle existente, criando lista de checagem de conformidade.

* Urgência

High

* Severidade

High

* Relevância

High

Pessoas Relacionadas

* Responsável

Pessoa Grupo

#nome (processoseriscos@trt18.jus.br)

* Coordenador

Pessoa Grupo

#nome (processoseriscos@trt18.jus.br)

Envolvidos

 Adicionar Envolvidos ▾

 Tratar

 Cancelar

Ao clicar em “Tratar”, o evento será criado e o usuário deverá acessá-lo para preenchimento de informações adicionais:



Gerenciar Riscos Corporativos

Arraste uma coluna para este espaço para agrupá-la.

Tipo	Nome	Categoria	Unidade responsável	Responsável pelo Risco	Nível de Risco	Eventos Associados
	Filtro	Filtro	Filtro	Filtro	Filtro	
Risco Operacional	Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital	Operacional	Licitações e Contratos	#nome	Alto	EVTD201904000430 - Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital

Página 1 de 1 (1 itens)

Criar Filtro

Na tela a seguir, deverão ser preenchidos os campos “Primeiro Revisor”, selecionando a opção “Grupo” e o grupo referente ao gestor da unidade, e “Prazo”, contendo o prazo definido pelo Secretário da unidade ou cargo equivalente:



Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital

Propriedades | Progresso | Associações

* Título: Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital

* Tipo de Evento: Evento de Risco Corporati

* Descrição: Resposta selecionada para tratamento do risco: Mitigar.
Descrição: Alterar o controle existente, criando lista de checagem de conformidade.

* Urgência: Alto | * Severidade: Alto | * Relevância: Alto | USR: 64

* Coordenador: Pessoa (selec.) | Grupo | #nome

* Responsável: Pessoa (selec.) | Grupo | #nome

Envolvidos: Adicionar Envolvidos

Primeiro Revisor: Pessoa | Grupo (selec.) | #Gestor da unidade ABC

Segundo Revisor: Pessoa (selec.) | Grupo

Terceiro Revisor: Pessoa (selec.) | Grupo

Prazo: 30/09/2019

Valor: []

Enviar notificações por e-mail: []

Previsão de Início: [] | Previsão de Término: [] | Data de Início: [] | Data de Término: []

Salvar | Cancelar

Após clicar em “Salvar”, os dados referentes ao evento serão atualizados e o evento ficará disponível para atualização do progresso pelo Responsável no menu “Workflow”, seção “Eventos”:



Eventos

Lista de Eventos

USR	Código	Título	Tipo	Origem	Situação
64	EVTD201904000430	Exemplo de risco: Provimento do pedido de impugnação do edital	Evento de Risco Corporativo	Workflow	Aberto

Propriedades
Progresso
Associações

9. Monitoramento e Análise Crítica

Tem como propósito monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos.

Aplicando-a ao evento de “Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002” e considerando o tratamento realizado pela atividade, faz-se necessário monitorar as tendências do evento, bem como assegurar a eficácia e eficiência do tratamento, por exemplo, por meio da observação de todos os Termos de Referência do setor, para verificar quantos foram impugnados por não conformidade com a Lei nº 10.520/2002.

A atividade de Monitoramento e Análise Crítica pode gerar recomendações de melhorias para as demais atividades. Para monitoramento dos eventos de tratamento de riscos, o Gestor de Riscos poderá acessar a situação de cada evento pelo menu “Workflow”, seção “Eventos”.

Ao término da implantação de um controle por um evento de tratamento de risco, o Gestor de Riscos deverá atualizar as informações do risco correspondente no menu “ERM”, seção “Gerenciar Riscos Corporativos”. Ex.: Adicionar novo controle; atualizar os campos Probabilidade Inerente e Impacto Inerente.

Além disso, o Secretário da unidade (ou cargo equivalente) e substituto poderão consultar os riscos de sua unidade e os eventos de tratamento dos riscos por meio do menu “ERM”, seção “Consultas”, e menu “Workflow”, seção “Consultas”, respectivamente.



10. Comunicação e Consulta

Tem como propósito auxiliar todas as atividades do processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente, bem como a consulta às informações pertinentes ao exercício de cada uma delas.

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos, devendo ocorrer em todas as atividades.



PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

ROBNALDO JOSÉ SANTOS ALVES
Secretaria-Geral de Governança e Estratégia

FERNANDO SILVA DE QUEIROZ BARRETO
Gerência de Processos e Riscos

FLÁVIO LOZE DE QUEIROZ
Gerência de Processos e Riscos

REFERÊNCIA

CONTEÚDO ADAPTADO DE:

Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho
Junho - 2015