

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

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

Em face da aprovação do Plano Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho para o período de 2015 a 2020, por meio da Resolução Administrativa nº 1693, de 6/10/2014, esta Presidência vem envidando esforços com o intuito de concretizar o maior número possível de iniciativas estratégicas constantes do referido Plano, as quais têm por objetivo a inovação e o aprimoramento das atividades realizadas por esta Corte.

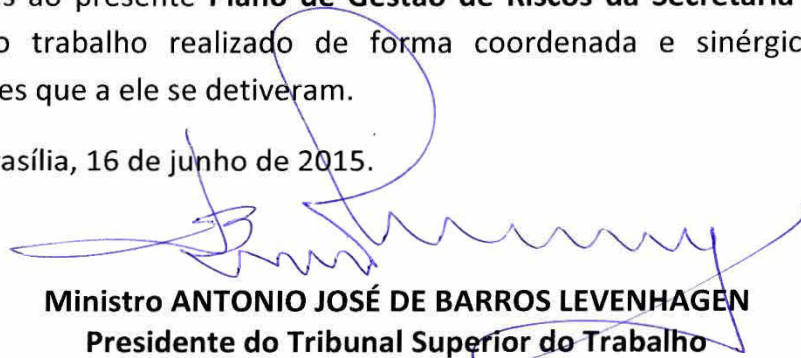
Publicou-se, assim, o ATO ASGE.SEGP.GP.Nº 93, de 25/2/2015, que instituiu o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria do TST, e, em seguida, foi editado o ATO ASGE.SEGP.GP.Nº 131, de 13/3/2015, que definiu a Política de Gestão de Riscos da Secretaria do TST.

A Política de Gestão de Riscos tem por escopo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades para a gestão dos riscos, em conformidade com as melhores práticas adotadas pelo setor público, alinhando-as ao Plano Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho.

Objetiva-se, desse modo, dotar o Tribunal de ferramenta de gestão eficaz no intuito de minimizar os riscos das principais atividades aqui desenvolvidas, o que, de forma geral, importa em segurança para os magistrados, servidores, colaboradores, enfim, para toda a sociedade que recorre ao Tribunal Superior do Trabalho na busca de uma prestação jurisdicional célere e efetiva.

Nesses termos, tenho a imensa satisfação de dar início às atividades inerentes ao presente **Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do TST**, fruto do trabalho realizado de forma coordenada e sinérgica pelos servidores que a ele se detiveram.

Brasília, 16 de junho de 2015.



Ministro ANTONIO JOSÉ DE BARROS LEVENHAGEN
Presidente do Tribunal Superior do Trabalho



SUMÁRIO

1. OBJETIVO	7
2. APLICABILIDADE	7
3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS	7
4. TERMOS E DEFINIÇÕES.....	7
5. CONDIÇÕES GERAIS.....	9
6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	10
7. METODOLOGIA.....	14
8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS	14
Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos	15
Anexo II – Processo de Gestão de Riscos.....	16
Anexo III – Matriz RACI.....	17
Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos	18
Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos	19
Anexo VI – Formulário para Tratamento de Riscos.....	20
Anexo VII – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica	21
Anexo VIII – Formulário para Comunicação de Riscos	22
Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral.....	23
Anexo X – Exemplos de Riscos	31
Anexo XI – Manual de Gestão de Riscos	32
OBJETIVO DO MANUAL.....	32
1. Escolha dos Processos de Trabalho.....	32
2. Atividades da Gestão de Riscos.....	32
3. Preenchimento da matriz RACI.....	32
4. Estabelecimento do Contexto	33
5. Identificação de Riscos.....	34
6. Análise e Avaliação de Riscos.....	36
7. Tratamento de Riscos	39
8. Monitoramento e Análise Crítica.....	41
9. Comunicação e Consulta	43



Índice de Figuras

Figura 1 – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos.....	15
Figura 2 – Processo de Gestão de Riscos	16
Figura 3 – Identificação de Riscos Utilizando a Técnica <i>Bow Tie</i>	35

Índice de Formulários

Formulário 1 – Identificação de Riscos.....	18
Formulário 2 – Avaliação de Riscos	19
Formulário 3 – Tratamento de Riscos	20
Formulário 4 – Monitoramento e Análise Crítica	21
Formulário 5 – Comunicação de Riscos.....	22
Formulário 6 – Exemplo de Uso de Formulário de Identificação de Riscos.....	36
Formulário 7 – Exemplo de Uso de Formulário de Avaliação de Riscos.....	38
Formulário 8 – Exemplo de Uso do Formulário para Tratamento de Riscos.....	40
Formulário 9 – Exemplo de Uso Monitoramento e Análise Crítica	42
Formulário 10 – Exemplo de Uso Comunicação de Riscos	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Matriz RACI para as Atividades do Processo de Gestão de Riscos	17
Tabela 2 – Contextos Externo e Interno	23
Tabela 3 – Escala de Probabilidade	24
Tabela 4 – Impacto nas Dimensões do Objetivo	25
Tabela 5 – Escala de Impacto	25
Tabela 6 – Matriz Impacto x Probabilidade	26
Tabela 7 – Matriz Appetite a Risco	27
Tabela 8 – Matriz de Classificação de Riscos	28
Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos.....	29
Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles	30
Tabela 11 – Exemplos de Riscos.....	31
Tabela 12 – Exemplo de Uso Matriz RACI.....	33
Tabela 13 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto.....	34



Tabela 14 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade	36
Tabela 15 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto	36
Tabela 16 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto	37
Tabela 17 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade	37



1. OBJETIVO

Este documento tem por objetivo detalhar os processos de gestão de riscos previstos na Política de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal, instituída pelo ATO ASGE.SEGP.GP N° 131/2015, a fim de auxiliar a sua implantação.

2. APLICABILIDADE

Este documento tem aplicabilidade para toda a Secretaria do TST, sem prejuízo da utilização de outras normas complementares específicas relativas ao processo de trabalho, projetos ou ações de cada unidade.

3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- 3.1.** ATO ASGE.SEGP.GP N° 93, de 25 de fevereiro de 2015, que institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria do TST.
- 3.2.** ATO ASGE.SEGP.GP N° 131, de 13 de março de 2015, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria do TST.
- 3.3.** Norma ABNT ISO Guia 73:2009, Gestão de Riscos – Vocabulário.
- 3.4.** Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

4.1. Appetite 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

As categorias de riscos estão definidas no art. 5º do ATO ASGE.SEGP.GP N° 131/2015 e abrangem riscos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade.

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 da Secretaria 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

Um 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. 6º do ATO ASGE.SEGP.GP Nº 131/2015, são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: o Secretário-Geral da Presidência, o Secretário-Geral Judiciário, o Diretor-Geral da Secretaria, os Secretários, os Assessores-Chefes, os Coordenadores, os Chefes de Divisão, os Supervisores de Seção e os responsáveis pelos processos de trabalho desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais da Secretaria do Tribunal.

4.12. Impacto

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

4.13. Órgãos de Controle Interno

Unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública federal, incumbidas, entre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo, exercidas pelo TCU.

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 da Secretaria do TST, 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 traduzam 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 da Secretaria do Tribunal.



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 pelo ATO ASGE.SEGP.GP N° 131/2015.
 - 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 art. 9º 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.
- 5.3.3. As responsabilidades específicas para cada atividade da gestão de riscos serão distribuídas em uma matriz RACI (Responsável, Responsabilizado, Consultado, Informado), baseada no modelo constante do [Anexo III – Matriz RACI](#).

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 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 contexto

- 6.3.1.1. Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.
- 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 IX – 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.
- 6.3.2.4. O formulário para identificação dos riscos pode ser encontrado no [Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos](#).



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. Deve-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 3 – Escala de Probabilidade](#) e na [Tabela 5 – Escala de Impacto](#), constantes do [Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral](#).
- 6.3.3.7. Os riscos identificados podem ser registrados no formulário do [Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos](#), ou diretamente no formulário do [Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos](#).

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 Contexto.
- 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.
- 6.3.4.4. O formulário para avaliação de riscos consta do [Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos](#).

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 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.
- 6.3.5.2. 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 TST está disposto a se expor na busca de seus objetivos.
- 6.3.5.7. O formulário para auxiliar a fase de tratamento de riscos pode ser encontrado no [Anexo VI – Formulário para Tratamento de Riscos](#).

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.

6.3.6.2.6. Um exemplo de formulário para monitoramento e melhoria encontra-se no [Anexo VII – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica](#). Outros formulários podem ser criados conforme a necessidade específica.

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.

6.3.7.3. Um exemplo de formulário para comunicação de riscos consta do [Anexo VIII – Formulário para Comunicação de Riscos](#). Outros formulários podem ser criados para atender a necessidades específicas.

7. METODOLOGIA

7.1. A metodologia de gestão de riscos da Secretaria do TST é composta pela Política, pelo Plano e pelo Manual de Gestão de Riscos, os quais foram baseados na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, 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](#).

7.3. Conforme o art. 3º, § 3º, do ATO ASGE.SEGP.GP N° 131/2015, que institui a Política de Gestão de Riscos da Secretaria do TST, as unidades poderão normatizar sua metodologia agregando processos e atividades de acordo com suas especificidades, desde que estejam de acordo com as regras determinadas nessa metodologia geral.

8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

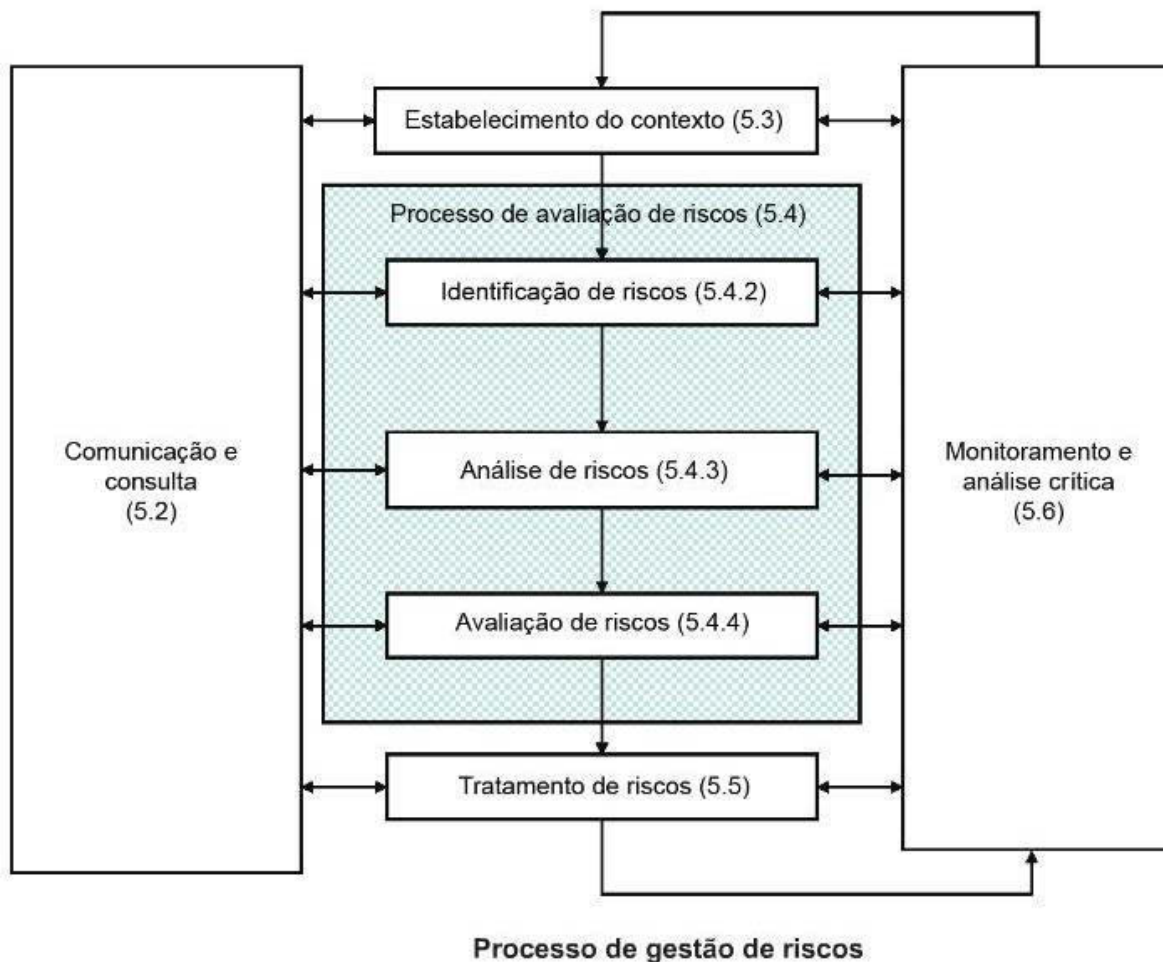
8.1. Na implementação da metodologia, recomenda-se o uso dos modelos e formulários integrantes dos anexos da presente norma, bem como do Manual de Gestão de Riscos.

8.2. O primeiro ciclo do processo de gestão de riscos, previsto no art. 9º do ATO ASGE.SEGP.GP N° 131/2015, 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 31000:2009



Anexo II – Processo de Gestão de Riscos

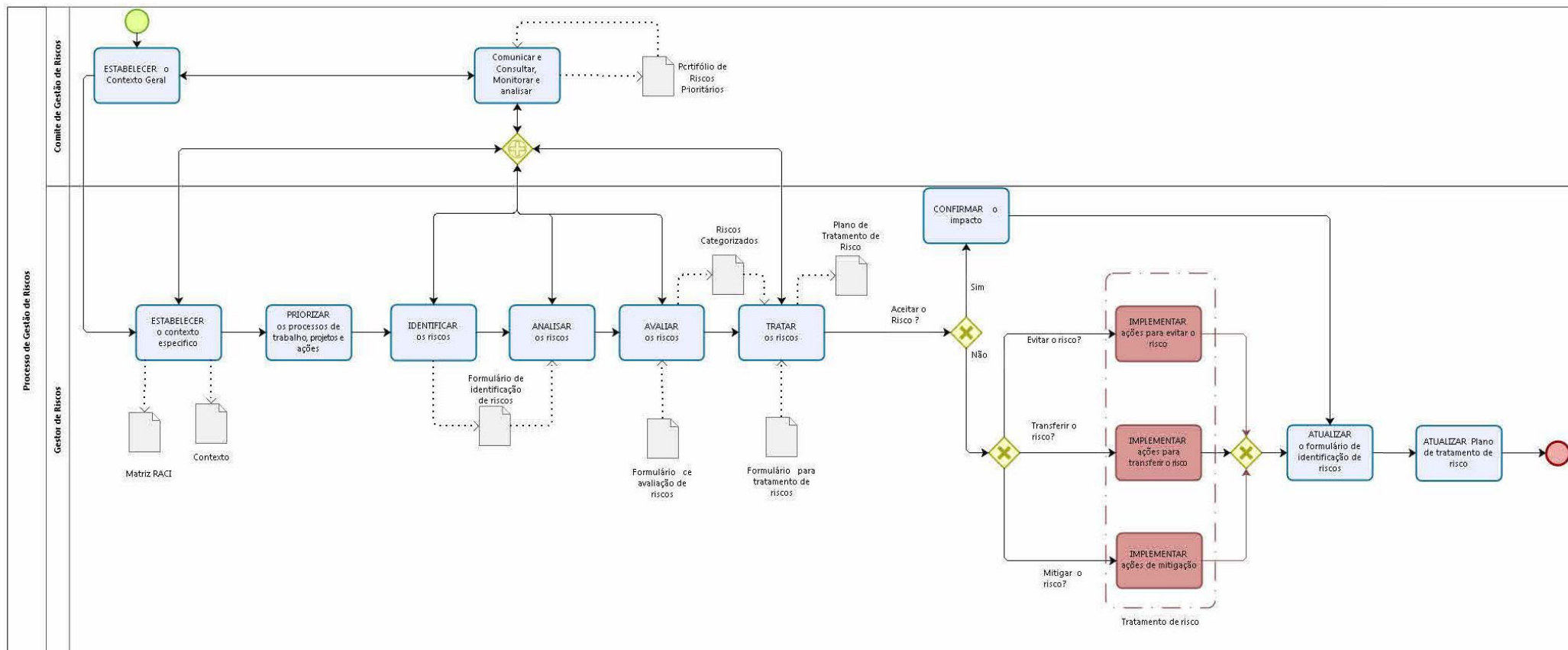


Figura 2 – Processo de Gestão de Riscos



Anexo III – Matriz RACI

Tabela 1 – Matriz RACI para as Atividades do Processo de Gestão de Riscos

	Comitê de Gestão de Riscos	Secretário ou Equivalente da Unidade	Coordenadores ou Assessores da Unidade	Chefes de Divisão	Supervisor da Seção	Servidor
Estabelecer o Contexto Específico						
Identificar os Riscos						
Analisar os Riscos						
Avaliar os Riscos						
Tratar os Riscos						
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos						
Monitoramento e Análise Crítica						
Comunicar e Consultar						
Capacitar Envolvidos						

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



Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos

Formulário 1 – Identificação de Riscos

Processo de Trabalho:		Compilado por: Data:	
Objetivo do Processo de Trabalho:		Analisado por: Data:	
ID	Causa	Evento	Consequência
1			
2			
3			
...			
n			



Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos

Formulário 2 – Avaliação de Riscos

Riscos Identificados							Avaliação Risco Inerente			Controles Existentes		Risco Residual	Recomendação para Tratamento do Risco	
ID	Eventos	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível	Descrição	Eficácia*			Diretriz**		Resposta ao risco	
1														
2														

*Detalhes sobre Eficácia: [Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles](#) **Detalhes sobre as diretrizes: [Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos](#)

Diretriz
Extremo
Alto
Médio
Baixo

Resposta
Evitar
Mitigar
Aceitar
Transferir



Anexo VI – Formulário para Tratamento de Riscos

Formulário 3 – Tratamento de Riscos

Processo de Trabalho:					Compilado por: Data:					
Objetivo do Processo de Trabalho:					Analisado por: Data:					
Riscos Prioritários				Categoria do Risco	Opções de Tratamento	Relação Custo-Benefício (Favorável/Desfavorável)	Implementação			Monitoramento do Risco e seu Tratamento
ID	Eventos	Causas	Consequências				Responsável	Prazo	Data	
1										
2										
n										



Anexo VII – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica

Formulário 4 – Monitoramento e Análise Crítica

Processo de Trabalho:							Compilado por: Data:					
Objetivo do Processo de Trabalho:							Analisado por: Data:					
Risco				Categoria do Risco	Controles Existentes*	Novos Controles*	Nível do Risco	Risco Residual	Tendência	Melhoria		
ID	Eventos	Causas	Consequências							Requerida	Responsável	Status
1												
2												
3												
4												
n												

* Se aplicável

Tendência	
↑	Aumento
↔	Estável
↓	Diminuição

Status da Melhoria	
■	Completo
■	Em Implementação
■	Atrasado
□	Não Aplicável



Anexo VIII – Formulário para Comunicação de Riscos

Formulário 5 – Comunicação de Riscos

Processo de Trabalho:				Compilado por: Data:		
Objetivo do Processo de Trabalho:				Analisado por: Data:		
Parte Interessada	Comunicador	Propósito	Descrição do Risco	Método de Comunicação	Data da Comunicação	Frequência

Frequência
Ad hoc
Esporádica
Semanal
Mensal
Trimestral
Semestral
Anual

Método de Comunicação
E-mail
Memorando
Ofício
Intranet
Treinamento
Reunião

Propósito
Informar
Consultar



Anexo IX – 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 2 – Contexto Externo e Interno](#).

Tabela 2 – 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 <ul style="list-style-type: none">• 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 3 – 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 3 – 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 4 – Impacto nas Dimensões do Objetivo

Impacto nas dimensões do objetivo				
Custo (aumento %)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Nível
Até 5	Até 5	Insignificante	Irisória	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

Vale salientar que nem sempre o nível será o mesmo para todas as dimensões. Caso isso aconteça, considerar-se-á o nível mais alto.

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

Tabela 5 – 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 6 – 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 6 – Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda Nível de Risco Extremo Alto Médio Baixo		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 TST a diferentes riscos.

O apetite a riscos do TST está definido na [Tabela 7 – Matriz Apetite a Risco](#). Não cabe aos gestores de riscos fazer adequações neste critério de riscos.

Tabela 7 – 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				Absolutamente Inaceitável	
	3 Médio			Inaceitável	Absolutamente Inaceitável	
	2 Baixo		Aceitável		Absolutamente Inaceitável	
	1 Muito Baixo	Oportunidade			Absolutamente Inaceitável	



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 8 – Matriz de Classificação de Riscos](#), sendo passível de adequações pelos gestores de risco na elaboração do contexto específico.

Tabela 8 – 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					
	4 Alto					
	3 Médio					
	2 Baixo					
	1 Muito Baixo					

Detailed description of the risk matrix: The matrix is a 5x5 grid. The vertical axis is labeled 'Impacto' and has levels 1 (Muito Baixo) to 5 (Muito Alto). The horizontal axis is labeled 'Probabilidade' and has levels 1 (Muito Baixa) to 5 (Muito Alta). The risk levels are color-coded: Baixo (green), Médio (yellow), Alto (orange), and Extremo (red). The matrix shows that as both impact and probability increase, the risk level also increases. For example, a 'Muito Alto' impact with 'Muito Alta' probability is classified as 'Extremo'.



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 9 – 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 9 – 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 Secretário 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 Secretário 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 Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.



2.7. Definição da eficácia dos controles

Por fim, a [Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles](#) define os níveis de eficácia do controle e o respectivo multiplicador da eficácia dos controles. Tais informações serão utilizadas no preenchimento do [Formulário 2 – Avaliação de Riscos](#). O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta Definição.

Tabela 10 – 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 X – Exemplos de Riscos

Tabela 11 – 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 XI – 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 da Secretaria do TST e adota 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 31000:2009.

1. Escolha dos Processos de Trabalho

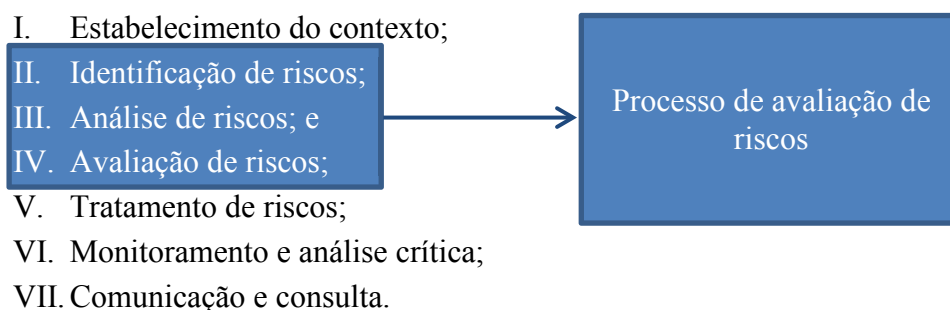
Cabe aos Gestores de Risco, conforme as responsabilidades definidas no Plano de Gestão de Riscos, escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, em face da dimensão dos prejuízos que possam causar.

Podem ser levados em consideração os seguintes critérios de escolha: o alinhamento do processo com os objetivos estratégicos do TST, 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 7 (sete) atividades, definidas a seguir:



3. Preenchimento da matriz RACI

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

3.1 Papéis-chave de responsabilidade

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.

Tabela 12 – Exemplo de Uso Matriz RACI

	Comitê de Gestão de Riscos	Secretário ou Equivalente da Unidade	Coordenadores 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
Tratar 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
Capacitar Envolvidos	R/A	C	C	C	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 Contexto

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 Contexto](#), 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 2 – 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 IX)

Para o exemplo abordado por este manual (fase de planejamento da contratação), foram estabelecidas as categorias de eventos incluídos na Tabela [Tabela 13 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto](#).

Tabela 13 – 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 TST, [Anexo IX – 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?



Outra técnica que permite uma visão mais clara a respeito dos eventos, suas causas e consequências, é a *bow tie*:

Figura 3 – Identificação de riscos utilizando a técnica *bow tie*



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.

Vide [Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos](#) do Plano de Gestão de Riscos, para o modelo de formulário a ser utilizado nessa atividade. Transportando as informações do exemplo para o formulário de identificação de riscos, teremos o resultado do [Formulário 6 – Exemplo de Uso de Formulário de Identificação de Riscos](#). O formulário em questão é mais utilizado no sentido didático de identificação do Risco, seu preenchimento é facultado, pois as informações nele contidas fazem parte do [Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos](#).



Formulário 6 – Exemplo de Uso de Formulário de Identificação de Riscos

Processo de Trabalho: Fase de planejamento de contratação		Compilado por: #nome2 Data: 6/5/2015	
Objetivo do Processo de Trabalho: Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente		Analisado por: #nome3 Data: 6/5/2015	
ID	Causa	Evento	Consequência
1	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Provimento do pedido de impugnação do edital	Atraso na realização da contratação pleiteada

6. Análise e Avaliação 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 14 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade](#):

Tabela 14 – 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 15 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto](#).

Tabela 15 – 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 4 - Impacto nas Dimensões do Objetivo](#), é necessário, sempre, ter em vista o objetivo do processo de trabalho. Assim, para o preenchimento da [Tabela 15 – 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;



d. A qualidade do objetivo também não será afetada.

Vale salientar que nem sempre o nível será o mesmo para todas as dimensões. Caso isso aconteça, considerar-se-á 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 16 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto](#):

Tabela 16 – 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:

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

O resultado desse relacionamento encontra-se na matriz da [Tabela 17 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade](#).

Tabela 17 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda Nível de Risco Extremo = Absolutamente Inaceitável Alto = Inaceitável Médio = Aceitável Baixo = Oportunidade		Probabilidade			
				3 Média	
Impacto	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 preencher o formulário do [Anexo V – Formulário de Avaliação de Riscos](#) com as informações levantadas até esta atividade.

Formulário 7 – Exemplo de Uso de Formulário de Avaliação de Riscos

Riscos Identificados							Avaliação Risco Inerente			Controles Existentes		Risco Residual	Recomendação para Tratamento do Risco	
ID	Eventos	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível	Descrição	Eficácia*		Diretriz**	Resposta ao risco			
1	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Provimento do pedido de impugnação do edital	Atraso na realização da contratação pleiteada	3	5	15	Revisão do documento baseada na experiência	Fraco	0,8	12,0	Alto	Mitigar		

Além disso, é necessário preencher, também, a coluna “Controles Existentes” atribuindo a eficácia para o cálculo do risco residual.

O resultado do “Risco Residual” é encontrado multiplicando-se o Nível de Risco Inerente (15) pelo multiplicador (0,80). A eficácia e seu respectivo multiplicador encontram-se na [Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles](#).

Existindo mais de um controle, deve-se calcular o risco residual de cada um e submetê-los à **média aritmética simples**.

A coluna “Diretriz” será definida de acordo com os níveis definidos na [Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos](#), levando-se em consideração o valor do Risco Residual encontrado (12).



7. 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 os custos-benefícios 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.

Dando continuidade ao exemplo utilizado, e tendo como base o [Formulário 7 – Exemplo de Uso de Formulário de 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.

Assim, o próximo passo é preencher o formulário do [Anexo VI – Formulário para Tratamento de Riscos](#), o que resulta no [Formulário 8 – Exemplo de Uso do Formulário Para Tratamento de Riscos](#).



Formulário 8 – Exemplo de Uso do Formulário para Tratamento de Riscos

Riscos Prioritários							Implementação			Monitoramento do Risco e seu Tratamento
ID	Eventos	Causas	Consequências	Categoria do Risco	Opções de Tratamento	Relação Custo-Benefício (Favorável/Desfavorável)	Responsável	Prazo	Data	
1	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Provimento do pedido de impugnação do edital	Atraso na realização da contratação pleiteada	Contexto Externo/Regulamentação/Aderência aos principais requisitos regulatórios externos	Mitigar. Alterar o controle existente, criando lista de checagem de conformidade	Favorável. Não há custos financeiros na instituição do controle (lista de checagem).	#nome1	3 meses		Identificar a quantidade de Termos de Referência impugnados por inconformidade com a Lei 10.520/2002, antes e depois da aplicação do controle.
					Mitigar. Criar uma seção de análise de Termo de Referência	Desfavorável. O risco residual é alto, mas o investimento é grande para a mitigação pretendida.	#nome1	6 meses		



8. 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. O [Anexo VII – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica](#) possui um modelo de formulário para melhoria de tratamento de riscos. Outros modelos podem ser criados, de acordo com a necessidade específica.

Para o exemplo tratado neste manual, foi preenchido o [Formulário 9 – Exemplo de Uso Monitoramento e Análise Crítica](#).



Processo de Trabalho: Fase de planejamento de contratação								Compilado por: #nome2 Data: 18/6/2015				
Objetivo do Processo de Trabalho: Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente								Analisado por: #nome3 Data: 20/6/2015				
Risco				Categoria do Risco	Controles Existentes*	Novos controles*	Nível do Risco	Risco Residual	Tendê- cia	Melhoria		
ID	Eventos	Causas	Consequên- cias							Requerida	Respon- sável	Status
1	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Provimento do pedido de impugnação do edital	Atraso na realização da contratação pleiteada	Contexto Externo/ Regulamentação/ Aderência aos principais requisitos regulatórios externos	Revisão do documento baseada na experiência	Lista de checagem dos requisitos legais	Extremo	Alto	↓	Sim	#nome1	

* Se aplicável

Tendência

↑ Aumento

↔ Estável

↓ Diminuição

Status da Melhoria

■ Completo

■ Em Implementação

■ Atrasado

□ Não Aplicável



9. 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.

O [Anexo VIII – Formulário para Comunicação de Riscos](#) deste manual contém um modelo para comunicação de riscos. Um exemplo de como aplicar essa atividade ao evento de “Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002” pode ser visto no [Formulário 10 – Exemplo de Uso Comunicação de Riscos](#).

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos, devendo ocorrer em todas as atividades. Trata-se de um processo cíclico para o qual se recomenda executá-lo sempre que necessário, tendo como objetivo sua melhoria contínua.



Formulário 10 – Exemplo de Uso Comunicação de Riscos

Processo de Trabalho: Fase de planejamento de contratação				Compilado por: #nome2 Data: 18/6/2015		
Objetivo do Processo de Trabalho: Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente				Analisado por: #nome3 Data: 20/6/2015		
Parte Interessada	Comunicador	Propósito	Descrição do Risco	Método de Comunicação	Data da Comunicação	Frequência
Secretaria X	#nome1	Informar	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	e-mail	1/4/2015	Ad hoc
Demandante da Contratação	#nome2	Consultar	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Memorando	6/4/2015	Esporádica
Coordenadoria Y	Sicrano	Informar	Não observância dos requisitos legais definidos na Lei 10.520/2002	Reunião	15/4/2015	Mensal

Propósito

Informar

Consultar

Método de Comunicação

E-mail

Memorando

Ofício

Intranet

Treinamento

Reunião

Frequência

Ad hoc

Esporádica

Semanal

Mensal

Trimestral

Semestral

Anual



RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

ADRIANO ARAUJO DE CARVALHO

Secretaria de Administração

ANDRÉ NARDELLI PINTO BARBOSA

Assessoria de Gestão Estratégica

FELIPE RIBEIRO CARNEIRO

Secretaria de Controle Interno

LETÍCIA GONÇALVES DE LIMA

Assessoria de Gestão Estratégica

SANDRO TOMAZELE DE OLIVEIRA LIMA

Secretaria de Tecnologia da Informação

TATIANA FARIA PATU

Secretaria de Controle Interno

RODRIGO MARIANO NUNES

Elaboração da capa e da contracapa

Assessoria de Gestão Estratégica

JOSÉ GERALDO PEREIRA BAIÃO

Correção gramatical

Coordenadoria de Documentação



COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS – 2015

ANNE FLORIANE DA ESCÓSSIA LIMA
Secretária-Geral da Presidência

GILSE BATISTA SARAIVA
Secretária-Geral Judiciária

GUSTAVO CARIBÉ DE CARVALHO
Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal

RUBENS LUIZ MURGA DA SILVA
Secretário de Controle Interno

DIRLEY SÉRGIO DE MELO
Secretário de Administração

TIAGO DA COSTA PEIXOTO
Secretário de Tecnologia da Informação

MARCIO CRUZ DE SOUZA
Assessor-Chefe de Gestão Estratégica