

Plano de Gestão de Riscos

Versão 1.0

Comitê de Governança e Estratégia

Desembargador **Ricardo Hofmeister de Almeida Martins Costa**, Presidente do Tribunal;

Desembargador **Alexandre Corrêa da Cruz**, Vice-Presidente do Tribunal;

Desembargadora **Laís Helena Jaeger Nicotti**, Corregedora Regional;

Desembargadora **Maria Madalena Telesca**, Vice-Corregedora Regional;

Desembargador **Fabiano Holz Beserra**, Diretor da Escola Judicial;

Juiz **Rodrigo Trindade de Souza**, Juiz Auxiliar da Presidência;

Juíza **Luciana Caringi Xavier**, Juíza Auxiliar da Vice-Presidência;

Juiz **Daniel Souza de Nonohay**, Juiz Auxiliar da Corregedoria Regional;

Servidor **Diogo de Seixas Grimberg**, Secretário-Geral da Presidência;

Servidor **Aldo da Silva Jardim**, Secretário-Geral Judiciário;

Servidora **Rejane Carvalho Donis**, Diretora-Geral;

Servidora **Bárbara Burgardt Casaletti**, Diretora da Secretaria de Governança e Gestão Estratégica;

Servidor **André Soares Farias**, Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações.

Equipe do Projeto Estratégico “Gestão de Riscos”

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – Coordenação

Servidora **Eliane Silveira de César** – Gerente do Projeto

Servidora **Romy Bruxel** - Monitora do Projeto

Secretaria de Auditoria – Consultoria

Servidora **Gabriela Chaves Lange**

Servidora **Mariana Grosser da Costa**

Integrantes da Equipe

Servidora **Aline Silva Maciel** – Secretaria de Manutenção e Projetos

Servidor **Bruno Toyota Souza Costa** – Secretaria de Manutenção e Projetos

Servidor **Charles Ferreira Falcão** – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Servidora **Claudine Lima da Rosa** – Secretaria da Corregedoria

Servidora **Gabriela Balbinot** – Escola Judicial

Servidor **Jeferson Santos Ramalho** – Secretaria de Gestão de Pessoas

Servidora **Karina Netto Bilher** – Secretaria de Administração

Servidora **Karina Xavier Holstein** – Diretoria-Geral

Servidor **Luís Fernando Lourenço** – Secretaria de Orçamento e Finanças

Servidor **Marcelo Della Pace Dornelles** – Secretaria de Segurança

Servidor **Pedro Barboza da Rocha** – Secretaria de Serviços

Servidor **Pedro Castiel Lima** – Secretaria-Geral Judiciária

Servidor **Ricardo Krause Kurylenko** – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Servidora **Cíntia Frigo Petuco** - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Servidor **Rodrigo Menezes Citrin** – Juízo Auxiliar de Precatórios

Apresentação

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região aprovou, em junho de 2023, sua Política de Gestão de Riscos, suprimindo uma importante lacuna normativa nesse tema. A Política estabelece os objetivos, os princípios, a estrutura e as competências a serem observadas no processo de gestão de riscos do Tribunal. Além disso, define o modelo a ser adotado para esse processo de gestão de riscos, com a especificação de suas fases. Assim, o presente documento complementa o referencial normativo, disciplinando, de forma detalhada, as fases, os critérios, a metodologia, os procedimentos e os instrumentos necessários ao processo de gestão de riscos do TRT-4.

Este Plano de Gestão de Riscos foi elaborado com base na Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos. Também subsidiaram sua elaboração normas e princípios que regem a administração pública, atos e instruções normativas, recomendações provenientes de órgãos superiores e de controle externo, assim como ampla bibliografia existente sobre o tema. Participaram da sua elaboração representantes de quinze unidades do TRT-4, sob a coordenação da Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, que contou com o serviço de consultoria prestado pela Secretaria de Auditoria.

A Gestão de Riscos é aplicável a todos os processos de trabalho, projetos, ações e iniciativas do Tribunal, bem como aos processos que envolvem a tomada de decisão. A sua implementação deve ser entendida, portanto, como um processo de aprendizagem organizacional, compartilhada entre todos os servidores, colaboradores e magistrados, que se inicia com a conscientização dos gestores em agir de modo a manter os riscos em níveis aceitáveis e tomar decisões que não comprometam o alcance dos objetivos da instituição. Como resultado, espera-se o aprimoramento de controles e processos, com a consequente entrega de serviços de melhor qualidade e a utilização mais adequada de recursos.

Por fim, é necessário ressaltar que pouco valor será agregado ao cotidiano do TRT-4 se a prática da Gestão de Riscos não for internalizada por todos. É fundamental que a gestão de riscos deixe de ser apenas uma obrigação a ser cumprida e passe a ser um instrumento que, de fato, contribua para o alcance dos objetivos estabelecidos no âmbito de todas as atividades do Tribunal.

Sumário

1 Objetivo.....	6
2 Conceitos Básicos.....	7
2.1. O que é risco?.....	7
2.2. O que é gestão de riscos?.....	7
2.3. Quais são os objetos da gestão de risco?.....	7
3 Sistema de Gestão de Riscos do TRT-4.....	9
3.1. Política de Gestão de Riscos.....	10
3.2. Papéis e Responsabilidades.....	11
4 Metodologia.....	14
4.1. Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios.....	15
4.1.1. Estabelecimento do escopo.....	16
4.1.2. Estabelecimento do contexto.....	17
4.1.3. Estabelecimento dos critérios.....	20
4.1.3.1 Escala de probabilidade.....	20
4.1.3.2 Escala de impacto.....	20
4.1.3.3 Categorias de riscos.....	21
4.1.3.4 Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto).....	24
4.1.3.5 Nível de Risco Inerente.....	25
4.1.3.6 Definição da eficácia dos controles.....	26
4.1.3.7 Nível de Risco Residual.....	26
4.1.3.8 Apetite a risco e grau de tolerância a riscos.....	27
4.2. Identificação dos riscos.....	29
4.3. Análise dos riscos.....	32
4.4. Avaliação dos riscos.....	33
4.5. Tratamento dos riscos.....	35
4.6. Monitoramento e análise crítica.....	36
4.7. Comunicação e consulta.....	38
4.8. Registro e relato.....	39
5 Implementação da Gestão de Riscos.....	41
5.1 Matriz de Responsabilidade – RACI.....	41
Glossário.....	43
Referências Normativas.....	47
ANEXO - Planilha de Gestão de Riscos.....	48

1 Objetivo

A implementação da gestão de riscos no âmbito do TRT-4 tem como objetivo aprimorar o gerenciamento dos riscos aos quais a instituição está exposta, de forma a minimizar seu impacto na consecução dos objetivos institucionais e na continuidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, a gestão de riscos constitui-se como uma ferramenta para apoiar e fornecer diretrizes aos gestores, especialmente nos processos de tomada de decisão, possibilitando o aumento na eficácia, na eficiência e na efetividade das atividades da organização – incluindo melhorias na utilização de recursos e na gestão de programas e projetos –, bem como propiciando o aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos.

Este Plano de Gestão de Riscos detalha o processo de gestão de riscos previsto na [Política de Gestão de Riscos do TRT-4, instituída pela Portaria GP.TRT4 nº 3.360/2023](#), a fim de orientar e facilitar a sua efetiva implementação em toda a instituição.

2 Conceitos Básicos

2.1. O que é risco?

Conforme a Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, risco é o efeito da incerteza nos objetivos de uma instituição. Esse resultado representa um desvio em relação ao esperado, podendo assumir caráter positivo, negativo ou até mesmo ambos, gerando oportunidades e ameaças.

Em toda ação humana, há um risco agregado, o que significa que os riscos estão presentes em uma variedade de atividades e contextos. É essencial avaliar o grau de risco associado a uma determinada ação para que sua execução seja devidamente planejada. Em muitos casos, altos níveis de risco, quando adequadamente administrados, podem resultar em benefícios significativos para a organização.

2.2. O que é gestão de riscos?

Gestão de Riscos é o conjunto de atividades coordenadas, aplicado a toda a instituição, que consiste no desenvolvimento de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos em potencial que possam impactar os objetivos do órgão.

Gerenciar riscos significa, portanto, reduzir a probabilidade ou o impacto das perdas, além de maximizar as oportunidades de forma mais eficiente.

A gestão de riscos aumenta a capacidade da instituição de lidar com incertezas, direciona a organização para a priorização dos riscos em função do seu impacto nos resultados, auxilia na tomada de decisões, estimula a transparência e contribui para o uso efetivo dos recursos públicos.

2.3. Quais são os objetos da gestão de risco?

São objetos da gestão de riscos qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TRT-4.

Cabe à Alta Administração garantir a estrutura necessária para a gestão de riscos, bem como assegurar que ela ocorra de forma adequada em todos os níveis – estratégico (organização como um todo), tático (cada unidade ou divisão) e operacional (cada tarefa ou operação).

3 Sistema de Gestão de Riscos do TRT-4

O Sistema de Gestão de Riscos consiste em um conjunto de instrumentos de governança e de gestão que tem por finalidade subsidiar a concepção, a implementação, a manutenção, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos.

No âmbito do TRT-4, esse sistema abrange a Política de Gestão de Riscos, o Plano de Gestão de Riscos e a estrutura de governança criada para integrar a gestão de riscos às atividades da organização.

A Política de Gestão de Riscos estabelece as regras gerais que devem ser observadas por todas as instâncias do TRT-4; o Plano de Gestão de Riscos define a metodologia de implementação e detalha o processo de gestão de riscos, de forma a facilitar sua concretização; e a estrutura de governança, por meio das competências e responsabilidades definidas na Política, garante a manutenção do sistema de gestão de riscos. Nessa estrutura, observa-se que:

- A Presidência do Tribunal tem papel decisório;
- O Comitê de Governança e Estratégia funciona como instância consultiva e deliberativa;
- A Secretaria de Governança e Gestão Estratégica exerce papel de coordenação, monitoramento e apoio técnico;
- A Secretaria de Auditoria avalia a eficácia tanto da estrutura de governança quanto do gerenciamento de riscos; e
- Os gestores de riscos e os gestores de processos identificam, analisam e avaliam os riscos dos processos sob sua responsabilidade.

A figura a seguir mostra como esses elementos se articulam:

Sistema de Gestão de Riscos do TRT4



Figura 1 – Sistema de Gestão de Riscos do TRT-4

3.1. Política de Gestão de Riscos

A Política de Gestão de Riscos do TRT-4, instituída pela Portaria GP.TRT4 nº 3.360/2023, tem como finalidade estabelecer os objetivos, os princípios, a estrutura e as competências que devem ser observadas pelos níveis estratégico, tático e operacional do TRT-4 no processo de gestão de riscos.

São **objetivos** da Política de Gestão de Riscos do TRT-4:

- Apoiar a governança;
- Aprimorar o processo de tomada de decisão;
- Alinhar as estratégias da organização ao nível de risco definido;
- Orientar a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação de riscos afetos à consecução dos objetivos institucionais;
- Aprimorar os controles adotados em resposta aos riscos;
- Definir papéis e responsabilidades dos atores envolvidos no processo de gestão de riscos do Tribunal;
- Propiciar o aprimoramento dos processos de trabalho;
- Melhorar a alocação de recursos;

- Contribuir para a sustentabilidade das atividades organizacionais; e
- Resguardar a Alta Administração e os demais gestores quanto à tomada de decisão e à prestação de contas.

Os **princípios** a serem observados na implementação da Política de Gestão de Riscos são os seguintes:

- Criar e proteger os valores institucionais;
- Ser parte da tomada de decisões;
- Ser parte integrante dos processos organizacionais;
- Ser sistemática, estruturada, abrangente e oportuna;
- Estar alinhada ao contexto e ao perfil de risco da instituição;
- Ser transparente e inclusiva;
- Ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir às mudanças de forma eficaz e eficiente;
- Fundamentar-se nas melhores informações disponíveis;
- Abordar explicitamente a incerteza;
- Considerar a influência do comportamento humano e a cultura do TRT-4 e da unidade organizacional em que os riscos são avaliados; e
- Promover a melhoria contínua da organização, por meio de aprendizado e experiências.

3.2. Papéis e Responsabilidades



A Política de Gestão de Riscos do TRT-4 define os integrantes da estrutura da governança de gestão de riscos no seu artigo 5º. Nos artigos subsequentes são estabelecidas as competências de cada uma das instâncias que integram essa estrutura, apresentadas no quadro a seguir:

INSTÂNCIA	COMPETÊNCIAS
<p>Presidência do Tribunal</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar a Política e o Plano de Gestão de Riscos; • Deliberar sobre o relatório de análise crítica e o mapa de riscos; • Monitorar os riscos institucionais; • Decidir sobre prioridades de atuação; • Patrocinar a cultura de gestão de riscos.

INSTÂNCIA	COMPETÊNCIAS
<p>Comitê de Governança e Estratégia</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar, avaliar e propor alterações na Política e no Plano de Gestão de Riscos; • Deliberar sobre os processos de trabalho, projetos e ações que serão priorizados no gerenciamento de riscos; • Monitorar o tratamento dos riscos; • Analisar e encaminhar o relatório de análise crítica e o mapa de riscos à Presidência do Tribunal; • Deliberar sobre o apetite a risco e o grau de tolerância a riscos.
<p>Secretaria de Governança e Gestão Estratégica</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar a Política de Gestão de Riscos; • Coordenar a elaboração do Plano de Gestão de Riscos; • Avaliar e divulgar as melhores práticas de gestão de riscos para utilização no TRT4; • Estimular a adoção da cultura de gestão de riscos em todo o Tribunal; • Coordenar o processo de gestão de riscos no nível estratégico; • Prestar apoio técnico aos gestores de riscos e de processos para que utilizem a metodologia de gestão de riscos de forma eficaz; • Elaborar o relatório de análise crítica e o mapa de riscos no nível estratégico; • Consolidar os relatórios preliminares de análise crítica e os mapas de riscos dos níveis tático e operacional, a partir dos levantamentos elaborados pelos gestores de risco; • Submeter o relatório consolidado de análise crítica e o mapa de riscos ao Comitê de Governança e Estratégia; • Monitorar o processo de gestão de riscos do TRT4; • Propor ações de sensibilização e capacitação sobre o processo de gestão de riscos; • Promover a transparência das informações, mantendo a página do Portal da Internet atualizada com as questões relacionadas à gestão de riscos do TRT4.
<p>Secretaria de Auditoria</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; • Acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos, fornecendo avaliações objetivas sobre a eficácia da estrutura de governança, do gerenciamento de riscos e dos controles adotados no processo de gestão dos riscos; • Reportar os resultados de suas avaliações à Presidência do Tribunal e ao Órgão Especial; • Assessorar a Administração nas questões relacionadas ao processo de gestão de riscos do TRT4.
<p>Gestores de riscos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados; • Identificar, analisar e avaliar os riscos associados a processos de trabalho, projetos, ações e processos de tomada de decisão, no âmbito de sua atuação; • Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco; • Definir as ações de tratamento a serem implementadas para os riscos sob sua responsabilidade;

INSTÂNCIA	COMPETÊNCIAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o processo de gestão de riscos nos níveis tático e/ou operacional, dentro da sua área de competência; • Elaborar o relatório preliminar de análise crítica e o mapa de riscos dos processos sob sua responsabilidade; • Incorporar, de forma gradativa, a gestão de riscos nas práticas e nos processos de gestão de sua unidade.
<p>Gestores de processos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para as atividades de identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade; • Gerenciar os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade; • Implementar os planos de ação definidos para tratamento dos riscos inerentes; • Comunicar ao gestor de risco os novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais; • Auxiliar os gestores de riscos na elaboração do relatório preliminar de análise crítica e do mapa de riscos dos processos sob sua responsabilidade.

Quadro 1 – Competências das estruturas de governança da gestão de riscos do TRT-4

4 Metodologia

Em atendimento ao artigo 12 da Política de Gestão de Riscos, o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região adota o modelo de processo de gestão de riscos estabelecido na Norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

A Metodologia de Gestão de Riscos consiste no estabelecimento das etapas a serem seguidas para o gerenciamento dos riscos. Cabe registrar, neste ponto, a diferença entre gestão e gerenciamento de riscos:

- **Gestão de riscos** é a estrutura necessária para gerenciar riscos de forma eficaz, com o objetivo de promover a melhoria contínua dos processos de trabalho;
- **Gerenciamento** é a gestão de riscos colocada em prática para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com a Norma, o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. A Figura 2 ilustra esse processo.



Figura 2 – Processo de gestão de riscos segundo a ISO 31000:2018

O processo da gestão de riscos é contínuo e aplicado em todos os níveis organizacionais, sendo que as etapas de comunicação, monitoramento e registro ocorrem durante todo o ciclo, enquanto as etapas de estabelecimento do contexto, identificação, avaliação e tratamento de riscos ocorrem sequencialmente. Já o estabelecimento do escopo e dos critérios ocorrem durante um período específico. Assim, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos do TRT-4, o processo de gestão de riscos deve ser realizado em ciclos não superiores a 2 (dois) anos.

4.1. Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critérios

A etapa “escopo, contexto e critérios” diz respeito ao conjunto relacionado ao objeto de gestão de riscos, à definição dos parâmetros relacionados aos ambientes externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e às formas de estimar e mensurar os

riscos.

Essa etapa tem por propósito personalizar o processo de gestão de riscos ao caso concreto, permitindo sua eficácia e um tratamento de riscos apropriado.

4.1.1. Estabelecimento do escopo

O **escopo** envolve a definição do objeto a ser submetido à gestão de riscos. O estabelecimento do escopo leva em consideração os objetivos a serem alcançados na análise, sua interação com outros projetos, processos e atividades, as ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos, os recursos requeridos e os resultados esperados.

Inicialmente, deverão ser identificados objetos cujos riscos precisam ser geridos a partir da aplicação de um conjunto de critérios que permitirá, de forma justificada, escolher aqueles que serão, prioritariamente, alvos da gestão de riscos e que deverão ser aprovados pelo Comitê de Governança e Estratégia, conforme previsto na Política de Gestão de Riscos do TRT-4.

O escopo será definido com o auxílio do gestor de riscos e do facilitador responsável pelo processo selecionado, e inclui pelo menos as seguintes informações:

- Objeto da gestão de riscos;
- Objetivo do objeto da gestão de riscos;
- Descrição do objeto;
- Equipe envolvida (gestor de riscos, facilitador, partes interessadas); e
- Outros documentos relacionados ao objeto.

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento da primeira aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

ESTABELECIMENTO DO ESCOPO	
Processo de Trabalho / Projeto:	
Objetivos do Processo / Projeto:	
Descrição das etapas do Processo / Projeto:	
Gestor de Riscos:	

Gestor de Processo:	
Equipe:	
Partes Interessadas:	

Importante destacar que os critérios adotados na priorização, bem como a sua aplicação, devem ser documentados e realizados em ciclos periódicos de no máximo 2 (dois) anos, consoante estabelecido na Política de Gestão de Riscos do TRT-4.

4.1.2. Estabelecimento do contexto

O **contexto**, por sua vez, tem como propósito compreender os ambientes externo e interno nos quais o Tribunal opera, e deve refletir o ambiente específico da área à qual o gerenciamento de riscos está sendo aplicado.

Consiste, portanto, em mapear os fatores internos e externos que possam causar impactos no objeto da gestão de riscos em análise, tanto agregando aspectos positivos quanto prejudicando o atingimento do seu objetivo.

O contexto **externo** pode incluir, mas não está limitado a:

- Fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local;
- Direcionadores-chave e tendências que afetam os objetivos da instituição;
- Relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas; e
- Complexidade das redes de relacionamento e dependências.

Já o contexto **interno** pode incluir, mas não está limitado a:

- Visão, missão e valores;
- Governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Estratégia, objetivos e políticas;
- Cultura institucional;
- Normas, diretrizes e modelos adotados pela instituição;
- Dados, sistemas de informação e fluxos de informação;
- Relacionamento com partes interessadas internas, levando em consideração

suas percepções e valores; e

- Interdependências e interconexões.

Com o intuito de facilitar o estabelecimento do contexto, o Quadro 2 apresenta categorias de eventos externos e internos que podem ser considerados na análise:

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Conformidade e Fiscalização: Normatização, controle e fiscalização interna; Gestão dos elementos que influenciam o alcance dos objetivos estratégicos.	Conformidade, Fiscalização e Controle Social: Leis, normas, regulamentos; Controle Social; Jurisdicionados; Transparência; Determinações provenientes de órgãos superiores.
Recursos Humanos: Carga de trabalho; Segregação de funções; Disponibilidade do quadro funcional; Clima organizacional; Greves, paralisações.	Regulamentação: Ambiente regulatório; Aderência aos principais requisitos regulatórios externos.
Tecnologia da Informação: Abrangência dos benefícios da TI; Demanda interna por recursos de TI; Uso obrigatório de sistemas para a realização das atividades.	Fornecedores: Relação com os fornecedores; Sanções ao contratado; Cláusulas contratuais sobre a entrega do objeto contratado; Greves, paralisações.
Controles Físicos: 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.	Desastres: Pandemia; Inundação; Incêndio; Vandalismo; Terrorismo.
Cultura Organizacional: Adaptação da cultura organizacional às mudanças no contexto interno.	Reputação: Percepção da sociedade.
Econômicos: Disponibilidade financeira-orçamentária.	Econômicos: Restrição orçamentária; Crise.
Governança e Gestão: Elementos estratégicos (objetivos, indicadores, metas); Procedimentos; Processos de trabalho; Atos de gestão.	Ambiente Cultural, Social e Político: Mudanças de governo; Diretrizes Nacionais.

Quadro 2 – Exemplos de contexto interno e externo

A ferramenta mais indicada para relacionar esses fatores é a Matriz SWOT, cuja sigla provém do inglês e busca identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição ou das unidades.



Figura 3 – Exemplo de preenchimento da Matriz SWOT

Os insumos para a estruturação dessa Matriz SWOT podem ser levantados por meio da utilização de uma técnica denominada *Brainstorming*, que busca o compartilhamento espontâneo de ideias, a qual poderá ser realizada em sessões de oficinas com a equipe de trabalho, ou outras técnicas que se julgarem adequadas. A formalização das informações ficará registrada na primeira aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

ANÁLISE DO CONTEXTO	
MATRIZ SWOT	
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS

4.1.3. Estabelecimento dos critérios

O estabelecimento dos critérios no início do processo é fundamental para alinhar e apoiar a estrutura da gestão de riscos, de forma consistente com a Política de Gestão de Riscos do TRT-4. Dessa forma, é fundamental que todas as unidades organizacionais utilizem os mesmos parâmetros, a fim de facilitar a definição das prioridades institucionais no gerenciamento dos riscos, bem como subsidiar os processos de tomada de decisão.

Para definir os critérios de risco, devem ser considerados, pelo menos: (i) a natureza e o tipo de incertezas que podem afetar os resultados e objetivos da organização; (ii) a forma de mensurar a probabilidade e o impacto; (iii) a forma de calcular o nível de risco; e (v) a capacidade da organização de fazer frente aos riscos.

A seguir são apresentados os critérios adotados pelo TRT-4 para o processo de gestão de riscos.

4.1.3.1 Escala de probabilidade

A probabilidade está associada às chances de um evento ocorrer. É medida com o auxílio de uma escala de cinco faixas de probabilidades, às quais são atribuídos pesos.

A **escala de probabilidade** adotada pelo TRT-4 é a seguinte:

PESO	GRAU DE PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO
1	Muito baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.
2	Baixa	Evento casual e inesperado, com baixo histórico de ocorrência.
4	Média	Evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo.
6	Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.
8	Muito alta	Evento repetitivo e constante.

Quadro 3 – Escala de probabilidade

4.1.3.2 Escala de impacto

Representa o impacto de determinado evento nos objetivos, caso o evento ocorra. Está associado às consequências do evento, considerando o grau de comprometimento do objetivo

e o nível de esforço necessário para sua recuperação. No TRT-4, o impacto é medido por meio de uma escala de cinco faixas, às quais são atribuídos pesos.

A **escala de impacto** adotada pelo TRT-4 é a seguinte:

PESO	GRAU DE IMPACTO	DESCRIÇÃO
1	Insignificante	Impacto nulo ou insignificante nos objetivos.
2	Pouco relevante	Impacto mínimo nos objetivos.
5	Relevante	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.
8	Muito relevante	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas.
10	Extremo	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.

Quadro 4 – Escala de impacto

O peso atribuído ao impacto é maior do que o atribuído à probabilidade porque um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais do que um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo. Se o impacto for insignificante, por exemplo, há poucos motivos de preocupação, mesmo com alta probabilidade de ocorrência. Por outro lado, se o impacto for extremo, a situação deve ser cuidadosamente avaliada, mesmo que a probabilidade de ocorrência seja muito baixa.

4.1.3.3 Categorias de riscos

Para melhor mensurar o impacto dos eventos de risco identificados, é importante separá-los de acordo com a **categoria de risco**, o que proporcionará uma visão mais clara dos objetivos do Tribunal que seriam impactados com a ocorrência dos eventos e o quão relevantes eles são. No TRT-4, destacam-se as seguintes categorias para identificação e análise do impacto dos riscos:

- **Riscos Estratégicos:** categoria associada à tomada de decisão que pode afetar o alcance dos objetivos estratégicos do TRT-4;
- **Riscos Operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do TRT-4, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Riscos de Comunicação:** categoria associada aos eventos que podem afetar

a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e o cumprimento das obrigações de *accountability* (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade);

- **Riscos de Conformidade:** categoria associada ao cumprimento de princípios constitucionais, legislação específica ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos;
- **Riscos Orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do TRT-4 de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- **Riscos de Imagem:** categoria associada às ações que podem impactar a reputação do TRT-4 perante a sociedade;
- **Riscos de Integridade:** categoria associada a eventos de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possam comprometer os valores e padrões preconizados pelo Tribunal e a realização de seus objetivos;
- **Riscos de Sustentabilidade:** categoria associada às ações que podem impactar o tripé da sustentabilidade – social, ambiental e econômico.

O Quadro 5 apresenta as categorias de risco em uma escala descritiva, exemplificando situações aplicáveis ao contexto dos processos em análise, com o propósito de diminuir o grau de subjetividade da análise do impacto dos riscos e auxiliar o gestor e sua equipe a construir um entendimento comum quanto à melhor classificação do impacto.

GRAU DE IMPACTO / CATEGORIA DE RISCO	INSIGNIFICANTE	POUCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE	EXTREMO
Estratégico	Afeta a entrega dos produtos e serviços do objeto sem impacto nas metas estabelecidas.	Afeta a entrega dos produtos e serviços do objeto com pouco impacto nas metas estabelecidas.	Afeta a entrega dos produtos e serviços do objeto com impacto relevante nas metas estabelecidas.	Afeta a entrega dos produtos e serviços do objeto e o alcance de objetivos estratégicos.	Afeta a entrega dos produtos e serviços do objeto prejudicando a missão do TRT4 ou o alcance de objetivos da Estratégia Nacional do Poder Judiciário ou do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho.
Operacional	Perda financeira, de ativos ou de produtividade com impacto insignificante no objeto.	Perda financeira, de ativos ou de produtividade pouco relevante, cujas consequências podem ser compensadas em atividades rotineiras da própria unidade responsável.	Perda financeira, de ativos ou de produtividade significativa, necessitando de medidas do gestor para contornar o problema.	Perda financeira, de ativos ou de produtividade significativa, que necessita do apoio da Administração, no âmbito de suas atuações, para contornar o problema.	Perda financeira, de ativos ou de produtividade com potencial para impedir a entrega do objeto.
Comunicação	Prejuízo à disponibilidade de informações para tomada de decisão ou prestação de contas de demandas específicas.	Prejuízo à disponibilidade de informações para tomada de decisão ou prestação de contas de unidades técnicas.	Prejuízo à disponibilidade de informações para auditorias internas.	Prejuízo à disponibilidade de informações para órgãos de controle externo.	Prejuízo à disponibilidade de informações para tomada de decisão ou prestação de contas do TRT4.
Conformidade	Não observância de boas práticas.	Descumprimento de diretriz interna (Ex.: Portarias).	Descumprimento de resoluções internas e externas ou determinações de acordãos de órgãos de controle.	Desconformidade legal, como LAI e LRF.	Descumprimento da Constituição Federal ou de tratados e convenções internacionais.
Orçamentário	Evento com impacto em montantes reduzidos e que pode facilmente ser corrigido no decorrer do exercício orçamentário. (Ex.: realocação de valores inicialmente previstos para determinada área ou Secretaria, ainda no primeiro semestre do exercício, sem necessidade de ajustes em outras áreas).	Evento com impacto importante, mas que pode ser contornado por meio dos mecanismos usuais de ajuste orçamentário. (Ex.: realocação de valores inicialmente previstos para determinada área ou Secretaria, durante o segundo semestre do exercício, sem necessidade de ajustes em outras áreas).	Evento com médio impacto a ponto de exigir a revisão de grandes parcelas do planejamento orçamentário. (Ex.: realocação de valores inicialmente previstos para determinada área ou Secretaria, para outras áreas, em prazo compatível).	Evento de valor significativo, que prejudica seriamente a execução do planejamento orçamentário, mas que pode ser solucionado mediante grande esforço conjunto das unidades responsáveis pelo planejamento e execução orçamentária. (Ex.: demanda não prevista no planejamento, mas com necessidade de ser realizada no exercício).	Evento cujo montante é muito elevado de modo que resultará em sobras ou déficits que não podem ser resolvidos durante o exercício. (Ex.: demanda que apresentou problemas durante as etapas de contratação - fase de licitação - ou execução - obras com cronograma não cumprido -, sem possibilidade de realocação dos recursos devido ao prazo).
Imagem	Evento com	Evento tendente a	Evento pode chegar	Evento com	Evento com amplo

GRAU DE IMPACTO / CATEGORIA DE RISCO	INSIGNIFICANTE	POUCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE	EXTREMO
	impacto apenas no ambiente interno/sem impacto.	limitar-se às partes envolvidas, com reduzida possibilidade de exposição na mídia.	à mídia e às redes sociais, provocando a exposição por um curto período, com possibilidade de remediação.	destaque na mídia e nas redes sociais, provocando exposição significativa, com limitada possibilidade de remediação.	destaque na mídia e nas redes sociais, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão institucional, com improvável possibilidade de remediação.
Integridade	Possibilidade de ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.	Ocorrência de notícias, em canais internos oficiais, de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.	Ocorrência de sindicância instaurada relativa a práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.	Ocorrência de processo de responsabilização instaurado relativo a práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.	Ocorrência de decisão administrativa de responsabilização relativa a práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.
Sustentabilidade	Não há consequências.	Consequência social, ambiental ou econômica de fácil reversão em uma iniciativa ou unidade.	Consequência social, ambiental ou econômica de fácil reversão em mais de uma iniciativa ou unidade.	Consequência social, ambiental ou econômica de difícil reversão no índice de execução do PLS.	Consequência social, ambiental ou econômica de difícil reversão nos indicadores de sustentabilidade.

Quadro 5 – Categorias de risco e graus de impacto

4.1.3.4 Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto)

A combinação da probabilidade com o impacto resulta em uma matriz que representa a magnitude do risco. Cada cruzamento entre probabilidade e impacto corresponde a um diferente **nível de risco**.

O **nível de risco** representa a magnitude do risco e subsidia a priorização e o tratamento dos riscos. Via de regra, são priorizados os riscos de nível mais elevado.

A partir do apetite a risco definido, a organização determinará quais riscos poderão ser aceitos e quais necessariamente deverão ser minimizados.

Matriz de Risco

Probabilidade	1	2	5	8	10
Muito alta 8	8	16	40	64	80
Alta 6	6	12	30	48	60
Média 4	4	8	20	32	40
Baixa 2	2	4	10	16	20
Muito baixa 1	1	2	5	8	10

1 Insignificante 2 Pouco relevante 5 Relevante 8 Muito relevante 10 Extremo Impacto

Escala de classificação dos riscos

Baixo	Médio	Alto	Extremo
0 a 9,99	10 a 19,99	20 a 44,99	> 45

4.1.3.5 Nível de Risco Inerente

Representa o nível de risco ao qual a organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. É o risco do negócio, do processo ou da atividade, independentemente dos controles adotados

$$NRI = P \times I$$

NRI = nível de risco inerente

P = probabilidade

I = impacto

4.1.3.6 Definição da eficácia dos controles

Consideram-se **controles** quaisquer processos, diretrizes, regras, procedimentos, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelos servidores dos demais níveis da organização, capazes de modificar o risco. Os controles fazem com que o risco residual seja menor do que o risco inerente. Sem os controles, o risco residual seria igual ao risco inerente.

Após o cálculo do nível de risco inerente, devem ser listados os controles existentes a fim de calcular o risco residual, considerando a eficácia desses controles.

A mensuração da eficácia dos controles relativos aos objetivos do processo de trabalho selecionado tem como finalidade avaliar o quanto os controles têm atuado para mitigar o risco. A escala adotada pelo TRT-4 é a seguinte:

NÍVEL	SITUAÇÃO DO CONTROLE	FATOR DA EFICÁCIA DOS CONTROLES
Inexistente	Ausência de controle, ou controle mal desenhado ou mal implementado, que não funciona.	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos envolvidos no processo. Em geral, é realizado de forma manual.	0,80
Mediano	Controle mitiga apenas alguns aspectos do risco: pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco, ou porque seu desempenho não é satisfatório ou porque as ferramentas que o suportam não são adequadas.	0,60
Satisfatório	Controle formalizado. Mesmo que passível de melhoria, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,40
Forte	Controle implementado mitiga todos os aspectos relevantes do risco, podendo ser considerado a “melhor prática”.	0,20

Quadro 6 – Escala da Eficácia dos Controles

4.1.3.7 Nível de Risco Residual

É o nível de risco após serem considerados os controles utilizados para evitar ou mitigar determinado risco.

NRR = NRI x FEC

NRR = Nível de Risco Residual

NRI = Nível de Risco Inerente

FEC = Fator da Eficácia dos Controles

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. A análise de riscos fornece subsídios para a etapa de avaliação, assim como para estratégias, métodos e decisões relacionadas ao tratamento dos riscos.

4.1.3.8 Apetite a risco e grau de tolerância a riscos

O **apetite a risco** é uma declaração de quais níveis de riscos a organização está disposta a aceitar e qual magnitude de risco será necessário gerenciar. Dessa forma, todos os riscos que se localizarem dentro da faixa de apetite a risco podem ser aceitos, enquanto aqueles que ultrapassarem esse limite deverão ser tratados.

Normalmente os órgãos públicos definem o apetite a risco como baixo. Essa classificação obriga o órgão a adotar medidas de tratamento para os níveis de risco médio, alto e extremo. Caso o TRT-4 adotasse esse apetite a risco, a quantidade de controles necessários provavelmente ficaria acima da sua capacidade organizacional de gerenciá-los. Para os dois primeiros anos da implementação da gestão de riscos no TRT-4, o Comitê de Governança e Estratégia definiu o apetite a risco do TRT-4 como **médio**.

Assim, tanto os riscos baixos quanto os médios serão tolerados, sendo obrigatória a adoção de medidas de controle ou mitigação somente nos casos de riscos altos ou extremos. A opção pelo gerenciamento dos riscos baixos e médios ficará a critério de cada gestor de riscos.

Uma vez definido o apetite a risco, ao estar diante de um processo de tomada de decisão, os gestores deverão avaliar: (i) a compatibilidade da ação a ser adotada com o apetite a risco do TRT-4; (ii) o grau de tolerância para suportar os riscos relacionados; e (iii) a existência de orçamento e/ou outros recursos necessários para tratar ou assumir esses riscos.

O **grau de tolerância aos riscos** é a margem de risco que a administração permite aos

gestores suportarem em troca de benefícios específicos, ainda que esses riscos sejam superiores ao apetite a risco determinado pela organização. Na prática, isso significa que um risco classificado como alto pode deixar de ser tratado se o gestor avaliar como não necessário.

A tabela a seguir apresenta o grau de tolerância aos riscos aprovado pelo Comitê de Governança e Estratégia para o TRT-4, por meio do estabelecimento de diretrizes para a adoção de respostas e para o tratamento dos riscos conforme seu nível de classificação.

DESCRIPTOR DO NÍVEL DE RISCO	DESCRIÇÃO	DIRETRIZES PARA ADOÇÃO DE RESPOSTA E TRATAMENTO DO RISCO
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco do TRT4.	Os riscos nesta condição devem ter uma resposta imediata. O tratamento só pode ser postergado com justificativa apresentada pelo Gestor de Risco.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco do TRT4.	Os riscos nesta condição devem ter uma resposta em um prazo determinado e aprovado pelo Gestor de Risco. Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pelo Gestor de Risco.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco do TRT4.	Não são necessárias alterações nas medidas de tratamento, exceto monitorar o risco e os controles já existentes para mantê-lo nesse nível ou reduzi-lo sem custos adicionais. Há possibilidade de compartilhar uma parte do risco, se for viável e o Gestor de Risco julgar relevante.
Baixo	Indica que o risco já está dentro do apetite a risco do TRT4. Inclusive podem existir oportunidades de otimização de recursos.	Em regra, não há necessidade de nenhuma nova ação em relação ao risco. Pode-se verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários, ou explorar oportunidades de otimização de recursos.
Oportunidade	Indica um risco positivo ou uma oportunidade.	A oportunidade pode ser explorada (se conveniente) ou apenas aceita sem necessidade de adotar novas ações.

Quadro 7 – Níveis de risco e diretrizes para adoção de resposta e tratamento do risco

Ainda que a gestão de riscos deva ser parte integrante de todos os processos organizacionais, ela não precisa ser aplicada a todos os seus processos, tendo em vista que os recursos da organização são limitados. Dessa forma, dentro de um mesmo nível de risco, de acordo com a Política de Gestão de Riscos do TRT-4, compete ao Comitê de Governança e Estratégia deliberar sobre os processos de trabalho, projetos e ações que serão priorizados no gerenciamento de riscos, e à Presidência do Tribunal decidir sobre as prioridades de atuação.

4.2. Identificação dos riscos



Esta etapa se dedica ao levantamento dos potenciais eventos de risco relacionados ao processo de trabalho, com a indicação de sua(s) respectiva(s) causa(s) e consequência(s).

O **evento** é o incidente ou a ocorrência originada de fatores internos ou externos que afetam a realização de objetivos; isto é, caracteriza-se por um fato com a potencialidade de causar prejuízo ou benefício ao alcance dos objetivos.

As **causas** são os fatores que, de forma individual ou conjugada, têm o potencial de dar origem ao risco. Normalmente, são associadas a deficiências em processos, pessoas, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física e tecnológica, ou são influenciadas por aspectos externos, como econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e outros.

As **consequências** podem ser definidas como o efeito que a materialização do evento gera na realização dos objetivos. A descrição detalhada das consequências auxilia na concepção e implementação de controles hábeis a diminuir o impacto do risco.

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. Vale ressaltar, também, que novos riscos poderão ser identificados e comunicados em qualquer fase e etapa do processo.

O risco deve ser descrito na forma Causa, Evento, Consequência, observando-se a existência de uma lógica entre esses componentes de risco.

Devido à << CAUSA >>, poderá ocorrer o << EVENTO >>, que poderá ocasionar a << CONSEQUÊNCIA >>.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar na identificação de riscos, como *brainstorming*, diagrama *bow-tie*, diagrama de causa e efeito, questionários, entrevistas com os servidores envolvidos nos processos de trabalho, *checklist*, análise da matriz SWOT, análise do mapeamento do fluxo dos processos de trabalho, dentre outras. A seguir são apresentadas algumas dessas ferramentas:

- **Brainstorming:** é uma tempestade de ideias. A técnica consiste em reunir pessoas envolvidas nos processos de trabalho e incentivar o fluxo livre de conversação entre elas, sem restrições hierárquicas, com o objetivo de identificar possíveis perigos, riscos ou controles associados ao objeto analisado.
- **Diagrama de causa e efeito:** também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de *Ishikawa*, é uma ferramenta de análise de processos desenvolvida com o objetivo de representar a relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”. A técnica é utilizada para descobrir, organizar e resumir conhecimento de um grupo a respeito das possíveis causas que contribuem para determinado efeito.

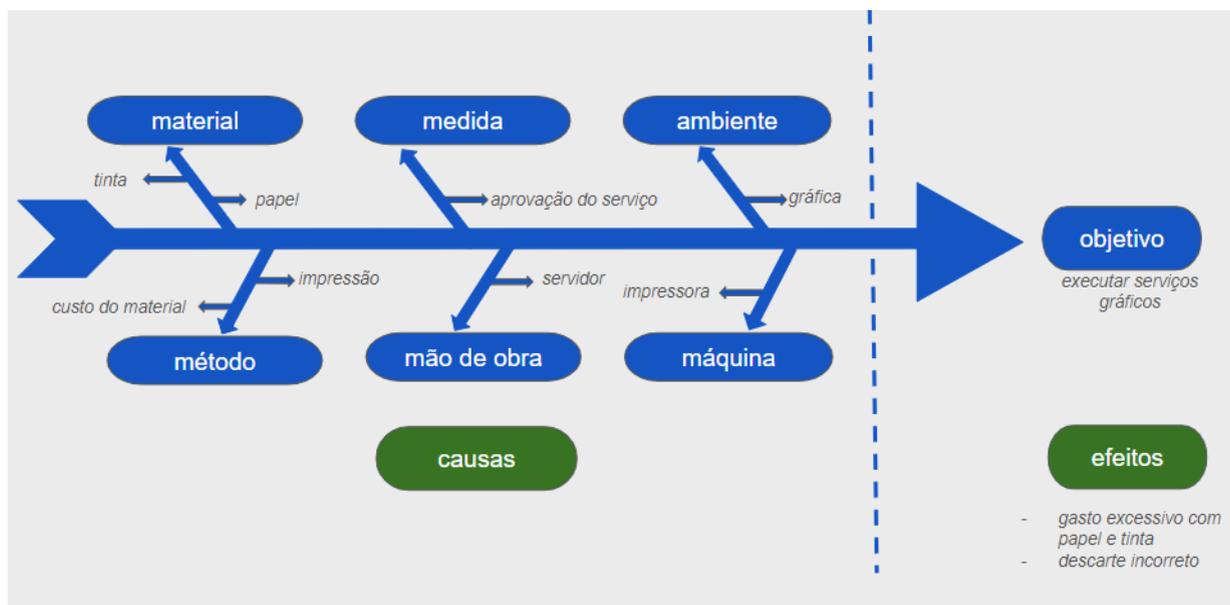


Figura 4 – Exemplo do diagrama de causa e efeito preenchido

- Diagrama *bow-tie* (ou gravata borboleta):** é considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, e consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o problema e em seguida suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, são identificadas as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize.

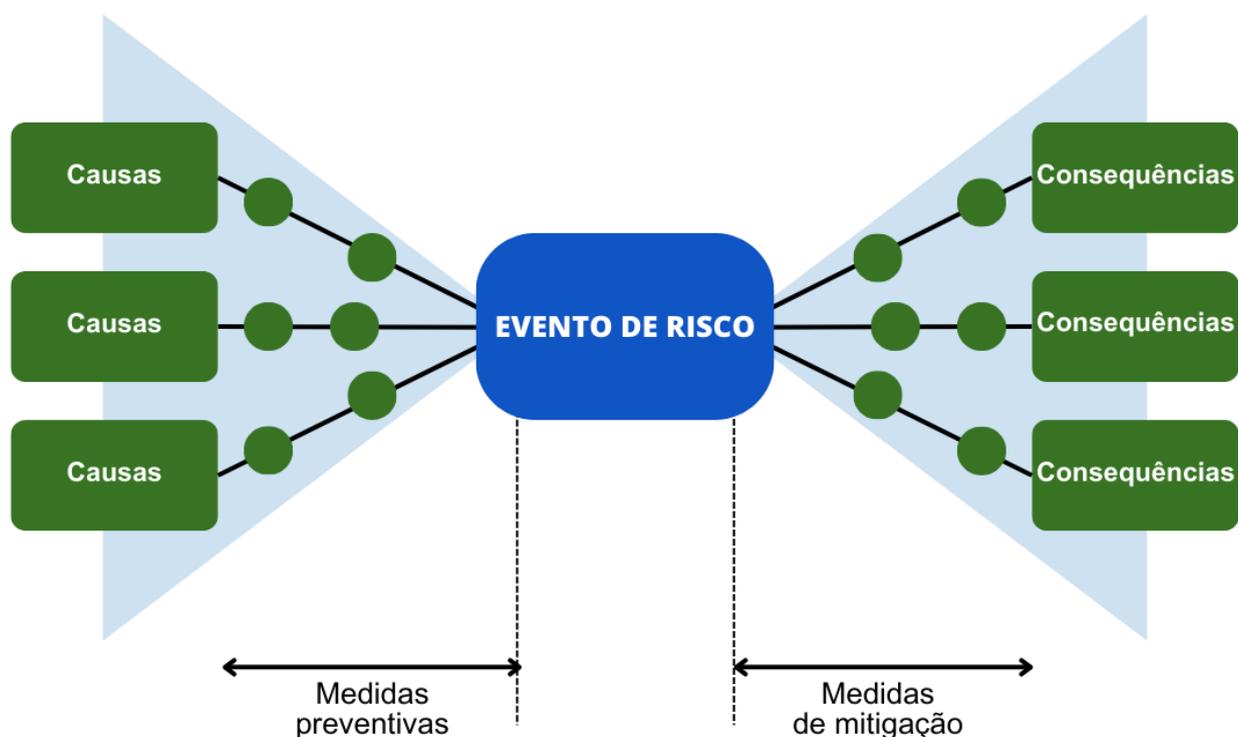


Figura 5 – Diagrama *bow-tie* (ou gravata borboleta)

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento das seguintes colunas da segunda aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS			
ID	CAUSAS	EVENTO	CONSEQUÊNCIAS

4.3. Análise dos riscos



Compreende a determinação do nível de risco (probabilidade x impacto), considerando a sua natureza (categorias dos riscos), e a avaliação da eficácia dos controles que já existem para mitigá-los.

A análise de riscos fornece subsídios para avaliação de riscos, bem como para as estratégias, métodos e decisões de tratamento dos riscos. Envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidades, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, bem como dos recursos disponíveis.

Para tanto, convém que o processo de avaliação de riscos seja conduzido de forma sistemática, interativa e colaborativa, com base no conhecimento e nos pontos de vista das partes interessadas, bem como se utilize a melhor informação disponível, complementada por investigação adicional, se necessário.

A análise de riscos é baseada nos critérios apresentados no item [4.1.3](#).

Primeiramente, devem ser identificados os fatores que afetam a probabilidade e o impacto da ocorrência dos eventos de risco, utilizando-se o auxílio das **escalas de probabilidade e de impacto** (itens [4.1.3.1](#) e [4.1.3.2](#)).

Para melhor mensurar o impacto dos eventos de risco identificados, são utilizadas as **categorias de riscos** estabelecidas no item [4.1.3.3](#). Dessa forma, tem-se uma visão mais clara dos objetivos do Tribunal que seriam impactados com a ocorrência dos eventos e o quão relevantes eles são.

A combinação da probabilidade e do impacto resultará no **Nível de Risco Inerente** (item [4.1.3.5](#)), que se refere ao risco sem considerar nenhum tipo de controle sobre ele.

Após, deve ser realizado o levantamento dos controles existentes e a definição da eficácia desses controles. Essa análise é feita com base na **escala de definição da eficácia dos controles** (item [4.1.3.6](#)), com a finalidade de avaliar o quanto eles têm contribuído no propósito de mitigar o risco. Por fim, aplica-se a fórmula de **Nível de Risco Residual** (item [4.1.3.7](#)).

Destaca-se que, após a classificação dos controles, a ordenação dos riscos poderá mudar em relação à classificação do risco inerente.

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento das seguintes colunas da segunda aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

ANÁLISE DOS RISCOS						
CATEGORIA DE RISCO	PROBABILIDADE (P)	IMPACTO (I)	NÍVEL DE RISCO INERENTE (NRI)	CONTROLES EXISTENTES	EFICÁCIA DOS CONTROLES	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL (NRR)

4.4. Avaliação dos riscos



Consiste na comparação dos resultados obtidos na etapa de análise (Nível de Risco Residual) com o apetite e o grau de tolerância a riscos previamente estabelecidos nos critérios ([item 4.1.3.8](#)), a fim de verificar quais riscos necessitam de tratamento.

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. Envolve, portanto, a seleção da resposta mais adequada ao tratamento dos riscos, conforme as diretrizes apresentadas no Quadro 7, que pode ser:

- **Evitar:** resposta possível para os riscos negativos. É a decisão de descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho;

- **Compartilhar:** resposta possível para os riscos negativos. É a decisão de mitigar a probabilidade de ocorrência do risco ou a sua consequência por meio do compartilhamento de uma parte do risco. O compartilhamento pode ser feito para outra área do TRT-4, quando o risco depender da sua atuação, ou mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades, por exemplo. Entretanto, nem sempre é possível compartilhar os riscos, como no caso dos riscos relacionados à imagem/reputação;
- **Mitigar:** resposta possível para os riscos negativos. Consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos ou até mesmo ambos, por meio da adoção de novos controles ou da melhoria dos controles existentes;
- **Aceitar:** resposta possível para os riscos negativos e para os positivos. É não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Ocorre quando o risco negativo está dentro do apetite a risco da organização, quando a capacidade para criar medidas para o risco é limitada, quando o custo do controle é desproporcional ao benefício potencial por ele trazido ou quando o risco positivo é aceito e nada será deliberadamente feito para potencializar sua ocorrência; e
- **Explorar:** resposta possível para os riscos positivos, ou seja, oportunidades. As ações são tomadas para aumentar a probabilidade ou o impacto do risco, ou ambos, visando aumentar os ganhos ou explorar as oportunidades.

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento das seguintes colunas da segunda aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

AVALIAÇÃO DOS RISCOS	
RESPOSTA	JUSTIFICATIVA (apenas para os casos em que a resposta não seja compatível com o nível de risco)

4.5. Tratamento dos riscos



A partir da seleção da resposta mais adequada ao risco, realizada na fase de avaliação, dá-se sequência ao processo de gestão de riscos com a elaboração do plano de tratamento de riscos relacionado ao objeto da gestão de riscos em análise. Nessa etapa, devem ser planejadas as ações que serão implementadas tanto para diminuir a probabilidade de concretização do risco (foco na causa) quanto para reduzir o seu impacto no caso de ele vir a materializar-se (foco na consequência), conforme ilustrado na Figura 6.



Figura 6 – Tratamento do risco

O tratamento de riscos pode envolver a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos, devendo a escolha ser feita de acordo com o apetite a risco e o grau de tolerância a riscos, bem como de acordo com as diretrizes para priorização e tratamento dos riscos. A implementação do tratamento pode gerar novos controles ou modificar os controles existentes.

Mesmo após o tratamento de determinado risco, pode haver risco residual. Para que o risco residual seja aceito, é imprescindível considerar o apetite a risco do TRT-4.

A fase inicial do tratamento de riscos é a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que deve considerar, além das análises mencionadas acima:

- A eficácia das ações (controles) já existentes;
- As eventuais restrições organizacionais;
- Os requisitos legais;
- As ações de tratamento a serem implementadas;
- Os custos envolvidos;
- Os responsáveis;
- As prioridades; e

- Os prazos de execução.

A fase final do tratamento de riscos é a implementação do **Plano de Tratamento de Riscos**.

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento das seguintes colunas da terceira aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

TRATAMENTO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO (em ordem de criticidade)	AÇÃO DE MITIGAÇÃO / MELHORIA	RESPONSÁVEL	PREVISÃO DE INÍCIO	PREVISÃO DE TÉRMINO	QUEM DEVE SER COMUNICADO(A)	FREQUÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

4.6. Monitoramento e análise crítica



A fase de monitoramento e análise crítica tem por objetivo assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da gestão de riscos.

Monitorar é o ato de rastrear, medir ou analisar a qualidade e/ou conteúdo de um programa, ao longo de sua realização. A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

Por ser uma atividade transversal a todas as outras, deve ser inserida na rotina dos envolvidos na gestão de riscos, como forma de:

- **Acompanhar o desempenho do processo:** verificar, na periodicidade determinada, o desempenho dos indicadores do processo de gestão de riscos e da implementação dos controles propostos;
- **Verificar a necessidade de melhoria:** realizar análise crítica do trabalho efetuado na gestão dos riscos e verificar a necessidade da proposição de melhorias. Em caso afirmativo, definir um plano de ação para implementação da melhoria e validá-lo com o gestor do risco.

Dentro de um processo de gestão de riscos, a função do monitoramento é subsidiar o

gestor com informações tempestivas e suficientes para determinar o desempenho das medidas adotadas, permitindo que a autoridade máxima reaja e corrija o curso, caso identifique mudanças em relação ao esperado ou alterações de contexto.

A periodicidade da revisão do plano de tratamento de riscos deve observar as especificidades de cada área, como, por exemplo, a necessidade dessa revisão ocorrer anualmente no macroprocesso de contratações em virtude do disposto no artigo 30 da Resolução CNJ nº 347/2020. Ao estabelecer a periodicidade, a área deve considerar que esse período não seja superior a dois anos, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos do TRT-4. A análise crítica, por sua vez, envolve a verificação da situação atual, mudanças no ambiente ou práticas organizacionais, visando determinar se os parâmetros utilizados, inclusive os critérios de riscos, permanecem adequados e suficientes para atingir os objetivos estabelecidos dentro do planejamento estratégico do TRT-4.

As finalidades do monitoramento e análise crítica são:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos;
- Analisar os eventos, as mudanças, e aprender com o sucesso ou o fracasso do tratamento do risco;
- 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; e
- Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

Nos ciclos de revisão do processo de gerenciamento de riscos, a área tem a opção de iniciar a partir do nível de risco inerente calculado no primeiro ciclo, ou reavaliar a probabilidade e o impacto, caso haja situação que justifique. Em seguida, procede-se à reavaliação dos controles para obter o novo nível de risco residual. Esse novo nível de risco residual permite avaliar a eficácia dos controles definidos nos planos de ação de tratamento do risco, subsidiando a tomada de decisão com a finalidade de manter, modificar ou desenhar novos controles.

Conforme disposto na Política de Gestão de Riscos do TRT-4, compete ao Comitê de Governança e Estratégia monitorar o tratamento dos riscos, analisar e encaminhar o relatório de análise crítica e o mapa de riscos organizacionais à Presidência do Tribunal, bem como

monitorar, avaliar e propor alterações na Política e no presente Plano de Gestão de Riscos.

A formalização dessa etapa se dará por meio do preenchimento das seguintes colunas da terceira aba da Planilha de Gestão de Riscos (Anexo):

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA					
RESPONSÁVEL	AÇÃO / CONTROLE EM IMPLEMENTAÇÃO	DATA DO MONITORAMENTO	STATUS DE IMPLEMENTAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS ADOTADAS	MELHORIAS PROPOSTAS

4.7. Comunicação e consulta

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

A comunicação e a consulta às partes interessadas acontecem durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Portanto, todos os envolvidos são responsáveis por esta etapa, notadamente o gestor de processos e o gestor de riscos.

Durante todas as etapas ou atividades do processo de gestão de riscos deve haver uma efetiva comunicação informativa e consultiva entre as partes interessadas, internas e externas, para:

- Auxiliar que o contexto seja apropriadamente estabelecido, assegurando que as visões e percepções das partes interessadas sejam identificadas, registradas e consideradas;
- Auxiliar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo o maior número possível de envolvidos nos processos para colaborar na fase de levantamento dos riscos;
- Garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades e cumpram suas atribuições de maneira satisfatória.

Além disso, o fluxo da comunicação pode ser dividido em duas direções: vertical e horizontal.

A **comunicação vertical** pode ser no sentido da base para a cúpula ou vice-versa,

proporcionando que a cúpula da organização seja informada de riscos por todas as unidades organizacionais e que os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a organização.

Por sua vez, a **comunicação horizontal** é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades e áreas (processos transversais) sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham nesse processo.

Dessa forma, mostra-se adequada, desde os estágios iniciais da gestão de riscos, a elaboração de planos de comunicação com todas as áreas interessadas, externas e internas, para viabilizar essa atividade. Dentre as questões que devem ser tratadas em um plano de comunicação destacam-se:

- Identificação de novos riscos;
- Controle de mudanças no nível de riscos;
- Compreensão dos riscos prioritários;
- Definição do tempo de urgência para que os riscos sejam tratados;
- Relacionamento de interdependência entre os riscos; e
- Registro e compartilhamento das lições aprendidas.

PLANO DE COMUNICAÇÃO				
AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	CANAL DE COMUNICAÇÃO	PERIODICIDADE

4.8. Registro e relato

Essa etapa refere-se à necessidade de documentar e relatar o processo e os resultados da gestão de riscos por meio de atas, planilhas, relatórios, entre outros.

Dessa forma, as atividades de gestão de risco e melhoria de processos deverão ser documentadas e arquivadas por meio de mecanismos apropriados que permitam o seu rastreo pela administração e pelos órgãos de controle.

As atividades de registro e relato são parte integrante da governança da organização, contribuem para a melhoria da qualidade do diálogo entre as partes interessadas e dão suporte

para que as estruturas da governança de gestão de riscos cumpram suas responsabilidades.

O registro e o relato visam a:

- Comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
- Fornecer informações para a tomada de decisão;
- Melhorar as atividades de gestão de riscos; e
- Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

Os fatores a considerar para o relato incluem:

- Diferentes partes interessadas e suas necessidades específicas de informação e requisitos;
- Custo, frequência e pontualidade do relato;
- Método de relato; e
- Pertinência da informação para os objetivos organizacionais e para a tomada de decisão.

Caso um evento de risco venha a ocorrer, devem ser registradas pelo menos as seguintes informações:

- Descrição do evento que gerou impacto para o objeto (processo, projeto, atividade, etc);
- Descrição dos prejuízos causados pelo evento;
- Partes interessadas que foram afetadas pelo evento;
- Data ou período de ocorrência do evento;
- Indicação se o evento havia sido identificado previamente durante a elaboração do plano de tratamento de riscos; e
- Ações realizadas para contornar e mitigar o impacto do evento no objeto.

O registro das ocorrências de risco permitirá a construção de uma base histórica que será útil para a elaboração de futuros planos de tratamento de riscos para objetos similares.

5 Implementação da Gestão de Riscos

Na implementação da metodologia de gestão de riscos no TRT-4 serão utilizados modelos de formulários e documentos como ferramenta de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos estabelecidos neste Plano.

O gerenciamento de riscos deve ser realizado em ciclos com duração de até dois anos, conforme estabelecido no *caput* do artigo 13 da Portaria GP.TRT4 nº 3.360/2023, com vistas a reduzir os eventos negativos, bem como potencializar os positivos. O período específico para o ciclo de gestão de riscos de cada processo de trabalho será determinado pelo gestor de riscos responsável, desde que respeite o limite máximo estabelecido no referido artigo da Política de Gestão de Riscos.

A implementação da gestão de riscos no TRT-4, alinhada à Política de Gestão de Riscos, será gradual, começando com cinco processos na primeira fase. Os processos escolhidos para esta fase são similares àqueles listados no Anexo I da Resolução CSJT nº 373/2023 (Política de Integridade da Justiça do Trabalho): Contratações, Planejamento de Contratações de TIC, Designação para FC ou nomeação para CJ, Perícia Judicial e Processo Administrativo de Pagamento de Precatórios.

Para a segunda fase, os processos selecionados incluem: Pagamento de Alvarás, Auditoria e Funcionamento pleno do PJe no 1º e 2º graus.

A terceira fase tem foco na área administrativa, sendo que os processos escolhidos foram: Manutenção Predial, Sanção das Contratações, Recebimento Provisório e Definitivo do Contrato dos Correios, Inclusão de Beneficiário no Plano de Saúde, Pagamento de Fornecedores, Controle de acesso e permanência de pessoas e veículos no complexo do prédio-se do TRT4, Consultoria, Desenvolvimento de Cursos e Gestão de Bens Permanentes.

5.1 Matriz de Responsabilidade – RACI

Na implementação da Gestão de Riscos poderá ser empregada a Matriz RACI, a qual determina, para cada atividade do processo, quem são os responsáveis (R), os aprovadores (A), os consultados (C) e os informados (I). Essa matriz permite que todos os colaboradores compreendam o fluxo da informação e de responsabilidades, conferindo rastreabilidade ao processo.

Nesse sentido, os envolvidos no processo deverão observar suas atribuições e responsabilidades previamente definidas na Matriz RACI, a ser elaborada por cada área no desenvolvimento do processo de gerenciamento de riscos, tendo em vista seus respectivos papéis e entregas.

	Presidência	Comitê	SeGGE	Secretário ou Diretor da Unidade	Nome Servidor 01	Nome Servidor 02
Estabelecimento de escopo e contexto						
Identificação dos riscos						
Análise dos riscos						
Avaliação dos riscos						
Tratamento dos riscos						
Monitoramento						
Comunicação e consulta						
Registro e relato						

R – Responsável: área que executa e elabora as entregas.

A – Aprovador/Autoridade: área que fornece as diretrizes e aprova a estratégia de atuação.

C – Consultado: área que é consultada e oferece suporte para execução das atividades quando acionada.

I – Informado: área que é informada e atualizada sobre o andamento e resultados das atividades.

Glossário

Accountability: obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos.

Ameaças: eventos de risco que influenciam negativamente o atingimento dos objetivos da instituição.

Apetite a risco: nível de risco que a organização está disposta a aceitar para atingir os objetivos identificados no contexto analisado.

Categorias de riscos: No âmbito do TRT-4, foram estabelecidas as seguintes categorias de risco para identificação e análise do impacto: estratégicos, operacionais, de comunicação, de conformidade, orçamentários, de imagem, de integridade e de sustentabilidade.

Causas ou fatores de risco: eventos ou condições cuja concretização ensejará a ocorrência do risco.

Consequências: outros efeitos negativos que a ocorrência do risco acarretará, além do impacto sobre o objetivo.

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

Controle: providência que modifica o risco, incluindo qualquer processo, política, dispositivo, prática ou ação.

Eficácia: grau de alcance de metas programadas em termos de produtos (bens ou serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o que foi planejado.

Eficiência: relação entre os produtos (bens ou serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os

padrões de qualidade. Refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.

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

Estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

Evento: um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer.

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.

Gestão de riscos: processo contínuo, aplicado a toda organização, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar, monitorar e registrar riscos.

Gestor de processos: titular de unidade organizacional ou servidor que detém a responsabilidade pela execução das atividades inerentes ao funcionamento organizacional, devendo gerenciar os riscos envolvidos, porém sem poder de decisão sobre os mesmos.

Gestor de riscos: titular de unidade organizacional que possui responsabilidade e poder de decisão no processo de gerenciamento dos riscos institucionais.

Governança: conjunto de políticas e processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida, administrada, controlada e presta contas do cumprimento das suas obrigações de *accountability*. No setor público, a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação

da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do risco, a ser avaliado conforme categorias de riscos definidas no presente Plano de Gestão de Riscos.

Macroprocessos: processos mais abrangentes da organização. Representam conjuntos de atividades agregadas em nível de abstração amplo, que formam a cadeia de valor de uma organização, explicitando como ela opera para cumprir sua missão e atender as necessidades de suas partes interessadas.

Nível de risco: magnitude do risco, que é expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade.

Oportunidades: eventos de risco que influenciam positivamente o atingimento dos objetivos da instituição.

Parte interessada (stakeholder): pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade da organização.

Política de Gestão de Riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do risco.

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.

Processo de trabalho: para fins da metodologia de Gestão de Riscos, os processos de trabalho são todos os processos, projetos e ações relacionados às competências e atribuições das unidades do Tribunal.

Risco: evento capaz de afetar positiva ou negativamente os objetivos do Tribunal nos níveis estratégico, tático e operacional.

Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco residual: risco remanescente após considerar os controles utilizados para evitar ou mitigar determinado risco. O risco residual pode conter riscos não identificados.

Tolerância a riscos: margem que a Administração permite aos gestores suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco determinado pela organização.

Referências Normativas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça**. Brasília: CNJ, 2019.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – Brasília: TCU, 2020.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Secretaria de Controle Externo – Brasília: TCU, 2018.

_____. Superior Tribunal de Justiça – STJ. **Gestão de Riscos**. Brasília: STJ, 2022.

_____. Tribunal Superior do Trabalho – TST. **Plano de Gestão de Riscos do Tribunal Superior do Trabalho**. Brasília: TST, 2015.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região – TRT1. **Manual de Gestão de Riscos do TRT da 1ª Região**. Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – Rio de Janeiro: TRT1, 2022.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região – TRT3. **Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Secretaria de Governança e Estratégia – Belo Horizonte: TRT3, 2023.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região – TRT8. **Manual de Gestão de Riscos – Guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**. Belém: TRT8, 2015.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região – TRT15. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Assessoria de Gestão Estratégica – Campinas: TRT15, 2022.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região – TRT23. **Manual de Gestão de Riscos do TRT da 23ª Região**. Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, Escritório de Gestão de Riscos e Controles Internos – Cuiabá: TRT23, 2022.

BRASÍLIA. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT. **Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDFT**. Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica/SEPG – Brasília: TJDFT, 2019.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE/MG. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos de Processos** – Belo Horizonte: CGE/MG, 2021.

ANEXO - Planilha de Gestão de Riscos

Aba 1 - Escopo e Contexto

ESTABELECIMENTO DO ESCOPO	
Processo de Trabalho / Projeto:	
Objetivos do Processo / Projeto:	
Descrição das etapas do Processo / Projeto:	
Gestor de Riscos:	
Gestor de Processo:	
Equipe:	
Partes Interessadas:	
ANÁLISE DO CONTEXTO	
MATRIZ SWOT	
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS

