



**Tribunal Regional do Trabalho
da 8ª Região**

CURSO AUTOINSTRUCIONAL DE GESTÃO DE RISCOS

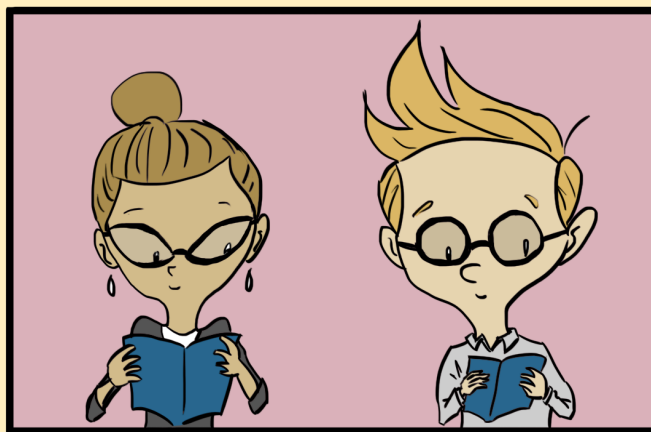
MÓDULO 1 CONCEITOS BÁSICOS

Alberto Allan da Silva Rodrigues

Objetivos de aprendizagens

Ao final do **Módulo 1** você deve ser capaz de entender:

- O que é Risco;
- O que é Gestão de Riscos;
- Por que Realizar a Gestão de Riscos;
- O Sistema de Gestão de Riscos;
- Os Princípios para Gerenciar Riscos;
- A Estrutura para Gerenciar Riscos;
- O Processo para Gerenciar Riscos;
- Visão Geral da Metodologia de Gestão de Riscos;
- Onde Podemos Encontrar Riscos?;
- As Responsabilidades pela Gestão de Riscos;
- Os Recursos Apropriados para a Gestão de Riscos;
- Os Processos de Comunicação Utilizados.



O QUE É RISCO?

Você, servidor, já deve ter ouvido a frase “Viver é um risco!”, mas afinal, será que todos os contextos de nossas vidas são permeados pelo risco? Bem, o assunto é complexo, mas no âmbito do nosso curso, falaremos especificamente dos riscos ligados ao labor.

Risco é definido como “o efeito da incerteza nos objetivos de uma organização” (Norma ABNT NBR ISO 31000:2009). Este efeito pode ser POSITIVO ou NEGATIVO e significa um desvio em relação às expectativas.

Assim, por exemplo, se o objetivo de determinada unidade de um órgão é controlar a vigência de 100% dos contratos de natureza contínua, há riscos e incertezas em não atingir este objetivo. Haverá um efeito NEGATIVO se o Gestor não acionar a Contratada em tempo para manifestar interesse na prorrogação do contrato. Portanto, o efeito desta incerteza, que é o risco, deve, então ser IDENTIFICADO, ANALISADO, AVALIADO E TRATADO de forma efetiva.

O QUE É GESTÃO DE RISCOS?

Podemos ver na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 que a Gestão de Riscos é “um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco”.

A cultura da Gestão de Riscos começa a ser disseminada entre os servidores do TRT8 através de projetos, portarias, cursos de capacitação, manuais, workshops e outras ações que visam a utilização do método apresentado no Manual de Gestão de Riscos do TRT8 voltado para contextualização, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos nos diversos ambientes de trabalho.

E por que o servidor do TRT8 faria Gestão de Riscos?

POR QUE REALIZAR A GESTÃO DE RISCOS?

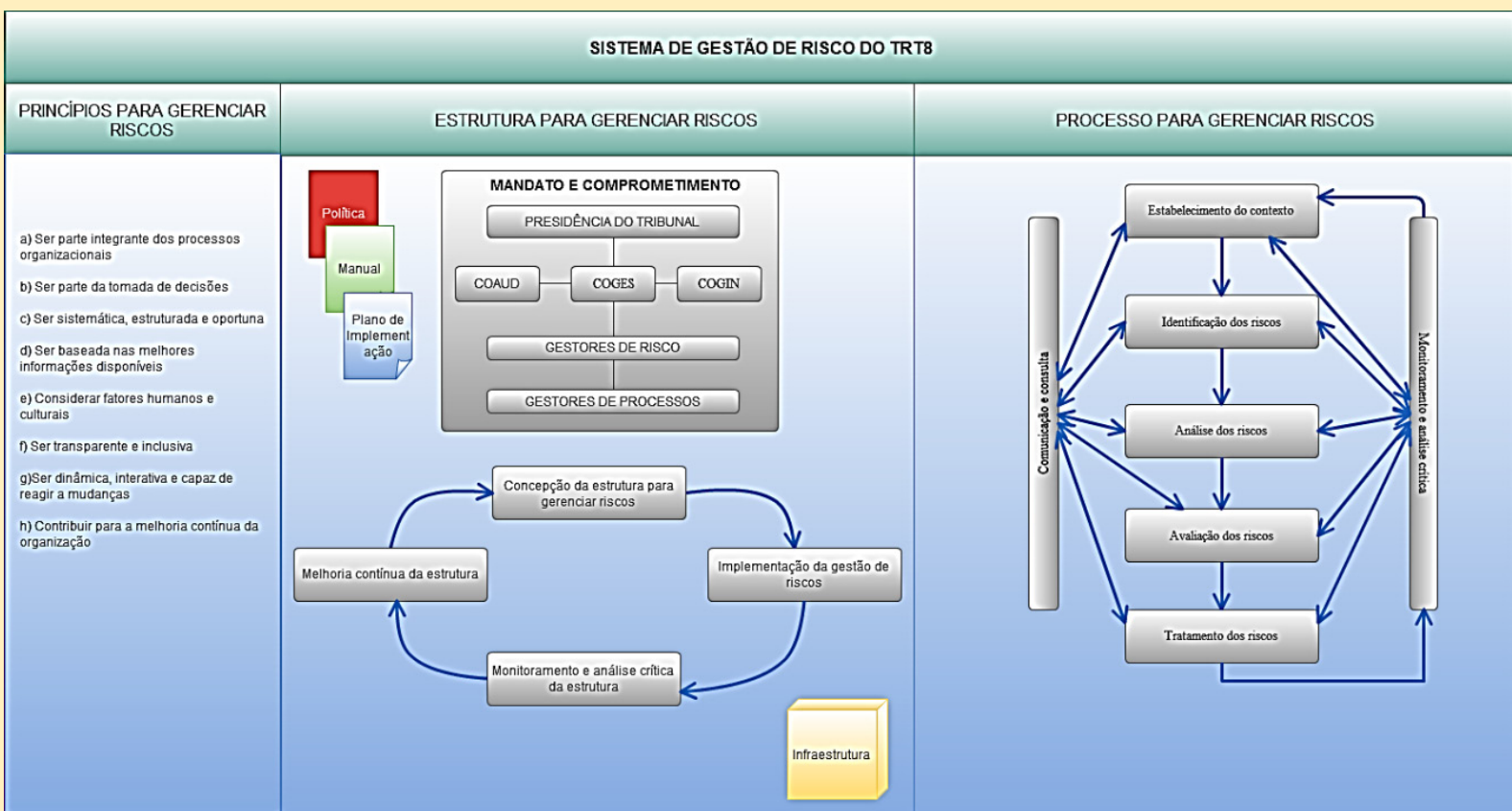
É senso comum que em todas as atividades institucionais existe RISCO, mas como as instituições têm confrontado esta situação? Resposta: com GESTÃO, através do reconhecimento e tratamento adequado para que os níveis de exposição aos riscos de toda a instituição não bloqueiem o alcance dos objetivos organizacionais e a conformidade com as normas vigentes.

Por isso as melhores práticas de gestão recomendam que a GESTÃO DE RISCOS agregue a cultura organizacional e seja incorporada nos processos de trabalho, nos projetos e nos procedimentos críticos da organização, levando informações relevantes para as atividades de tomada de decisão.

Para entender melhor, veja outro ponto importante:

O SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRT8

Após entendermos o porquê de fazermos Gestão de Riscos, vamos entender agora como o TRT8 sistematizou sua Gestão de Riscos. Observe o diagrama abaixo:



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Conforme o diagrama acima, o TRT8 estabeleceu que o gerenciamento de riscos deve compreender uma estrutura de suporte à gestão de riscos que envolve três fundamentos:

1. Os Princípios para Gerenciar Riscos;
2. A Estrutura para Gerenciar Riscos;
3. O Processo para Gerenciar Riscos.

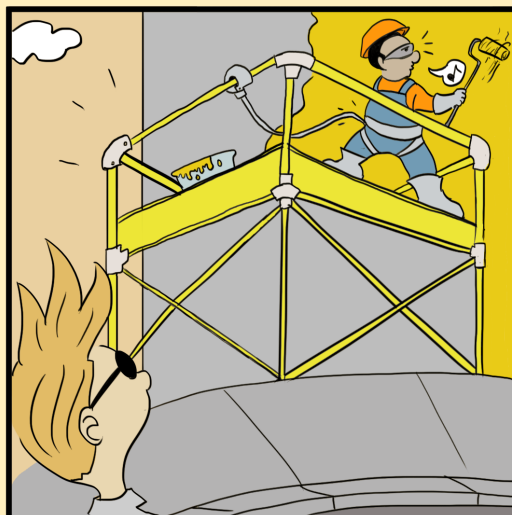
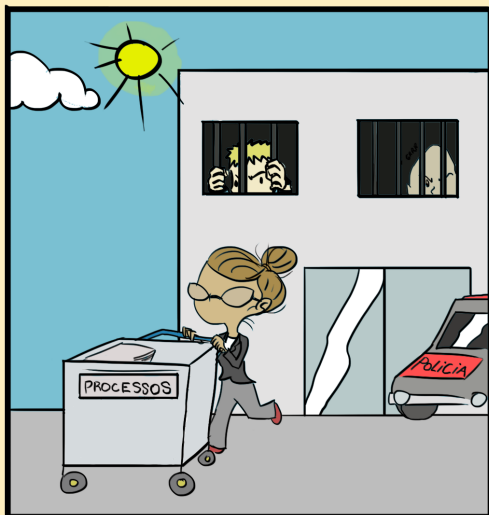
Note que a Gestão de Riscos do TRT8 deve ser realizada pelos próprios servidores por meio de documentos e quadros em planilhas ou por meio de sistema de informação. Neste curso autoinstrucional mostraremos como fazer a gestão de riscos utilizando documentos e planilhas que serão criadas utilizando os próprios recursos disponíveis nos computadores dos servidores, como o *windows* e o *broffice*.

Os servidores de cada setor, seção, divisão, secretaria, vara trabalhista, diretoria e presidência do TRT8 devem estar envolvidos na utilização das melhores práticas e ferramentas, de acordo com cada caso, para identificar e tratar riscos em processos de negócios, ambientes específicos e em ativos operacionais, táticos e estratégicos do nosso Regional.

Para aumentar a visão da Gestão de Riscos do TRT8 que trataremos neste curso, vamos falar um pouco sobre cada um dos componentes do Sistema de Gestão de Riscos do TRT8, apresentado no quadro acima.

PRINCÍPIOS PARA GERENCIAR RISCOS NO TRT8

A Política de Gestão de Riscos do TRT8 foi elaborada em 2015 pelo Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região e tem como base jurídica a Resolução nº 31, de 8 de junho de 2015. Os Princípios para Gerenciar Riscos estão inseridos nessa Política e por meio destes princípios é permitido a você, servidor, fundamentar suas ações de gestão de riscos no ambiente onde você labora. Entre outros fundamentos mostrados no quadro acima, vemos que a gestão de riscos deve estar presente nos processos de tomada de decisão; deve ser sistemática, estruturada e oportuna; deve considerar fatores humanos e culturais e também deve contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais do TRT8.



Visto de forma geral, o processo de melhoria contínua está presente nas atividades organizacionais e um dos princípios da Política de Gestão de Riscos do TRT8 é esse, de contribuir para a melhoria contínua da organização através de sempre identificar riscos e estabelecer controles que minimizem riscos nos contextos estratégicos, táticos e operacionais.

A ESTRUTURA PARA GERENCIAR RISCOS

Também presente no quadro do Sistema de Gestão de Riscos do TRT8, a estrutura para gerenciar riscos é mostrada através de um organograma que traz no topo a Presidência do Tribunal e na base os servidores em geral apoiados pelas coordenadorias de Auditoria (COAUD), Gestão Estratégica (COGES) e Governança Institucional (COGIN). Vemos também nesta parte que o Plano de Implementação foi criado com base no Manual e na Política de Gestão de Riscos do TRT8 e que existe uma infraestrutura que dá recursos para os próprios servidores conceberem e implementarem a gestão de riscos em cada setor e realizarem a melhoria contínua da estrutura por meio de monitoramento e análise crítica dos resultados.

O PROCESSO PARA GERENCIAR RISCOS

O Processo de Gestão de Riscos deve estar presente, por exemplo, quando a Coordenadoria de Licitações e Contratos (COLIC), responsável pela seleção e contratação de fornecedores de bens e serviços do TRT8, elabora uma lista de critérios econômico-financeiros antes de lançar um novo edital para contratação de serviços de limpeza e manutenção predial.

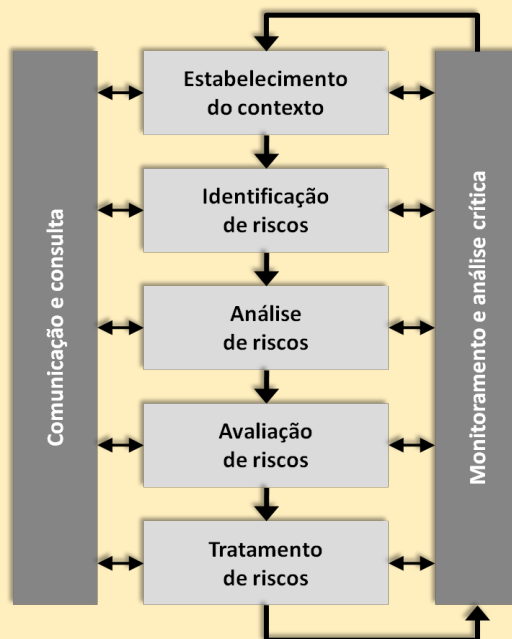
Assim como na COLIC, o Processo de Gestão de Riscos deve ser integrado às práticas de gestão e deve fazer parte das atividades estratégicas e de tomada de decisão do TRT8.

VISÃO GERAL DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Podemos definir a metodologia, como sendo a aplicação do processo para gerenciar riscos utilizando um conjunto de técnicas, ferramentas e critérios que estão definidos no manual de gestão de riscos.

Depois de entendermos que a Gestão de Riscos deve fazer parte dos processos de negócio da instituição, vamos estudar agora a Metodologia de Gestão de Riscos do TRT8, que é realizada em sete etapas.

As etapas têm relação com o gráfico a seguir, que representa os subprocessos da Metodologia de Gestão de Riscos, conforme a norma ISO 31.000:2009.



Fonte: Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (adaptado)

Notem que a estrutura principal é formada por cinco subprocessos: Estabelecimento do contexto, Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento de Riscos. Para complementar temos a etapa de Comunicação e Consulta do lado esquerdo e, do lado direito, a etapa de Monitoramento e Análise Crítica, que corresponde ao processo de Melhoria Contínua.

Veremos detalhadamente no decorrer dos módulos 2 e 3 cada bloco deste diagrama como o passo a passo ou metodologia para realizar a gestão de riscos no TRT8.

ONDE PODEMOS ENCONTRAR RISCOS NO TRT8?

Começaremos o estudo detalhado de cada uma das etapas da metodologia da Gestão de Riscos no Módulo 2, quando veremos o estabelecimento do contexto, a identificação e a análise dos riscos. Porém, antes disto, é necessário que você conheça as situações onde podem ser identificados e avaliados os riscos. Veja abaixo que existem basicamente três situações, sendo que a quarta é um misto das três primeiras.

a) PROCESSOS DE NEGÓCIO

Aqui são considerados os procedimentos, atividades e tarefas que fazem parte de um processo específico da instituição, por exemplo, o processo de capacitação de pessoal do TRT8, o processo de gestão e fiscalização de contratos, o processo de auditoria institucional, o processo de gestão estratégica, etc.

Algumas ferramentas utilizadas para mapear processos de negócios são o fluxograma, o procedimento operacional padrão e o mapa mental.

b) AMBIENTE ESPECÍFICO

Esta estrutura corresponde a locais de trabalho específicos como uma sala de trabalho, a enfermaria do TRT8 (responsável: CODSA), a sala cofre de computadores (responsável: SETIN), o almoxarifado (responsável: COMAT), a obra do novo prédio do TRT8 (responsável: DIENG), etc.

c) ATIVOS (INSTRUMENTOS DE GESTÃO)

Existem vários ativos organizacionais também passíveis de gerar riscos, como o sistema MENTORH (Folha de Pagamento), a rede de Internet, um servidor de banco de dados, uma poltrona, um quadro de distribuição de energia, um automóvel, etc.

d) ESTRUTURA MISTA

Envolve mais de uma das três situações acima. Por exemplo, quando realizamos levantamento de riscos no processo de negócio SEGEP, onde podem ser analisadas as atividades e rotinas da unidade; ao mesmo tempo, incluímos a verificação da sala de trabalho da SEGEP, onde serão analisadas a ergonomia, iluminação e ar-condicionado para as pessoas que trabalham neste ambiente; e incluímos, também, a verificação do sistema MENTORH (ativo), que é um software que atende a SEGEP, realizando cálculos e gerando relatórios da folha de pagamento.

Nessa composição, reunimos as situações citadas nos itens a), b) e c).



Seguindo o manual, agora vamos entender um pouco mais sobre responsabilidades no processo de Gestão de Riscos.

AS RESPONSABILIDADES PELA GESTÃO DE RISCOS DO TRT8

As responsabilidades pela gestão de riscos no TRT8 estão descritas na sua Política de Gestão de Riscos. Para definir as Responsabilidades pela Gestão de Riscos, foi criado o Sistema de Governança de Riscos, que envolve setores e pessoas, conforme descrições abaixo:

Presidência	• Aprovar previamente e submeter ao Tribunal Pleno a Política de Gestão de Riscos do Tribunal, bem como quaisquer futuras revisões; • Aprovar, por ato próprio, o grau de tolerância a riscos do Tribunal.
COAUD	• Realizar auditorias internas baseadas em riscos; • Acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos com o objetivo de garantir sua eficácia e cumprimento de seus objetivos; • Reportar à Presidência os resultados das avaliações dos riscos, assim como o estágio de realização das ações para seu tratamento; • Realizar auditoria de avaliação de controles internos visando aferir a adequação dos controles administrativos no enfrentamento de riscos, e • Promover a avaliação e o diagnóstico dos sistemas de controles internos administrativos.
COGES COGIN	• Elaborar a metodologia a ser utilizada para condução do processo de gestão de riscos; • Promover, em conjunto com os gestores de riscos, a identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes às atividades institucionais, levando em consideração a sua relevância e probabilidade de ocorrência; • Propor, em conjunto com os gestores de riscos, as ações de tratamento e mitigação a serem adotadas para os riscos identificados, a partir dos graus de risco definidos; • Contribuir com a elaboração e acompanhar a execução dos planos de ação para o tratamento dos riscos; • Consolidar a avaliação de riscos do Tribunal, por meio da elaboração de relatórios periódicos; • Submeter à Secretaria-Geral da Presidência e à Diretoria-Geral a proposta de grau de tolerância ao risco do Tribunal, a ser encaminhada à Presidência; • Apoiar e conscientizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos e sobre a responsabilidade inerente a cada servidor do Tribunal, e • Contribuir para a definição do escopo e abrangência da auditoria interna nos trabalhos relacionados a riscos.

SEGEF, CODSA e CODSE	• Diligenciar para o tratamento prioritário de riscos ligados à saúde e segurança do trabalho das pessoas que exercem atividades laborais no Tribunal, bem como da segurança patrimonial e pessoal à vista da dimensão dos prejuízos tangíveis e intangíveis que possam ocorrer com a materialização de situações de risco identificadas, e • Definir as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.
Gestores de Riscos¹	• Realizar a escolha dos 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; • Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a consolidar a tolerância ao risco da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal; • Realizar a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, e • Definir as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.
Gestores de Processos²	• Contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade; • Gerenciar os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável; • Implementar os planos de ação definidos para tratamento dos riscos inerentes, e • Comunicar sobre novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais.

(Fonte: Política de Gestão de Riscos - Resolução TRT8 nº 31/2015)

¹Segundo o Manual de Gestão de Riscos, são gestores de riscos todos os servidores detentores de cargo em comissão e funções comissionadas de nível gerencial, assim definidos os Diretores, Secretários, Assessores, Coordenadores, Chefes de Divisão e Chefes de Núcleo.

²Segundo o Manual de Gestão de Riscos, são gestores de processos os Chefes de Seção e demais servidores que detêm responsabilidade por processos, projetos e demais atividades institucionais.

Além de compromissos e responsabilizações, também é necessário que a organização aloque recursos apropriados para a gestão de riscos. Tais recursos podem ser Pessoas, Processos, Tecnologia da Informação, Treinamento e outros.

Veja abaixo quais são esses recursos:

OS RECURSOS APROPRIADOS PARA A GESTÃO DE RISCOS DO TRT8

Veja abaixo os principais recursos utilizados na Gestão de Riscos do TRT8:

a) PESSOAS

O recurso “Pessoas” na estrutura da gestão de riscos ganha importante reforço, somando-se às estruturas já existentes na Coordenadoria de Gestão Estratégica e na Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno. A tabela abaixo resume a alocação de pessoas para a gestão de riscos:

AUTORIDADE	RESPONSABILIDADES
Presidência	Autoridade máxima da gestão de riscos, responsável por estabelecer a Política e por aprovar o nível de tolerância aos riscos do Tribunal.
COAUD	Unidade responsável pela avaliação contínua do processo de gestão de riscos e pelo monitoramento contínuo da eficácia e da eficiência dos controles internos aplicados para mitigar riscos.
COGES	Unidade responsável pelo processo de gestão de riscos ao nível estratégico, cabendo dar suporte aos gestores de riscos estratégicos no processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos.
COGIN, DIGEA e SeRIC	Unidade responsável pelo processo de gestão de riscos ao nível tático e operacional, cabendo dar suporte aos gestores de riscos no processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos.
SEGEPI, CODSA e CODSE	Unidades que, devido à importância e intangibilidade dos ativos que devem proteger, recebem destaque no processo de gestão de riscos do Tribunal.
Gestores de Riscos	Servidores responsáveis por reconhecer a existência de riscos em suas atividades, definir a estratégia de tratamento e adotar medidas necessárias para a mitigação dos riscos.
Gestores de Processos	Servidores responsáveis por aplicar os controles internos para mitigação de riscos e registro contínuo de eventos de risco.

b) PROCESSOS

Por ser o principal recurso do TRT8 referente ao Processo de Gestão de Riscos, o Manual de Gestão de Riscos define uma metodologia comum posto que, baseado na ISO 31000:2009, padroniza a linguagem de gerenciamento de riscos para o nosso regional e facilita desde a identificação até o tratamento de riscos que impactam nos processos, procedimentos e atividades do TRT8.

c) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

A TI é fundamental no registro de eventos, nas análises de causa e efeito, na elaboração de relatórios, na avaliação de riscos e no monitoramento das estratégias de tratamento.

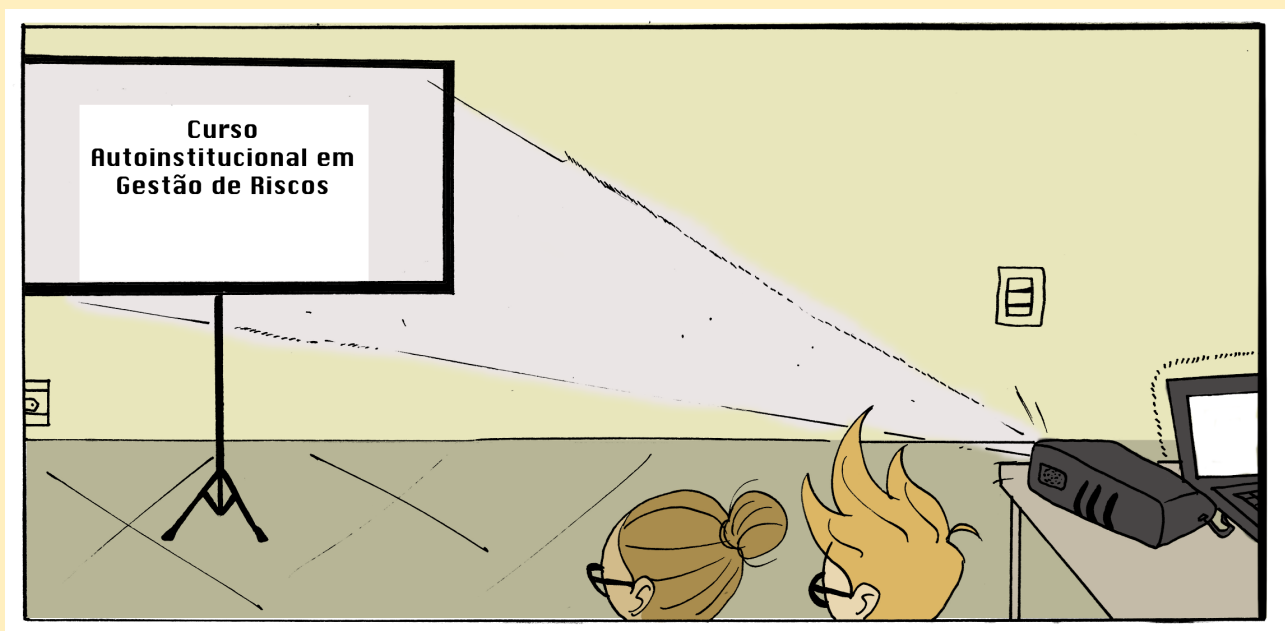
Os principais sistemas que apoiam a Gestão de Riscos do TRT8, são:

Módulo Risk Manager: em uso no TRT8 pela COGIN e pela SETIN, tem funcionalidades que permitem reunir conhecimentos e controles abrangentes sobre segurança da informação gestão de riscos.

Sistema Brainstorming Web: em uso no TRT8 pela COGES, tem funcionalidades que permitem realizar o monitoramento de cenários prospectivos, incluindo também o gerenciamento de riscos estratégicos.

Plataforma Google: nesta plataforma está o sistema de e-mail corporativo que é utilizado por todos os magistrados e servidores do nosso Regional. Além do correio eletrônico, podemos também contar com outras funcionalidades como o Google Agenda, o Google Drive, Planilha Eletrônica, Editor de Textos, Ferramenta Gráfica e outras.

d) TREINAMENTO



Este é o principal recurso para a implantação da Gestão de Riscos pois viabiliza a disseminação da cultura em nosso Regional. Por meio do Plano de Implantação da Gestão de Riscos, previsto na Política de Gestão de Riscos, as Coordenadorias de Auditoria e Controle Interno, de Gestão Estratégica e de Governança Institucional estão ampliando a sensibilização dos gestores de riscos através de ações de treinamento aos interessados e envolvidos com a gestão de riscos no Tribunal. Os treinamentos serão ministrados presencialmente ou a distância (EaD), utilizando os ambientes e tecnologias existentes no Tribunal.

e) OUTROS RECURSOS

- Fluxogramas e ferramentas de mapeamento de processos;
- Ferramenta para avaliação de exposição a fatores de riscos - FMEA (Failure Mode & Effect Analysis - Análise dos Modos e Efeitos de Falhas);
- Sistemas de controle orçamentário e financeiro;
- Bases de conhecimento de gestão de riscos de organizações públicas com nível de maturidade em gestão de riscos mais avançado, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU).

Você já aprendeu bastante até aqui! Parabéns! Para fechar este módulo falta apenas um ponto:

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA GESTÃO DE RISCOS DO TRT8

Todos nós já ouvimos a célebre frase “Isto não deu certo por falta de comunicação!” Por este motivo, foi previsto na Metodologia de Gestão de Riscos um processo voltado para a Comunicação.

Assim, as etapas do levantamento, avaliação e tratamento de riscos devem incluir a comunicação com as **Partes Interessadas** – que são os atores internos e externos que possuem expectativas em relação ao processo, mas não estão diretamente envolvidos em sua execução – e as **Partes Envolvidas** – que são atores internos responsáveis pela execução do processo e que também serão responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pela execução das respostas aos riscos identificados e tratados – visando principalmente legitimar o conhecimento sobre riscos e dar transparência às ações desenvolvidas.

Dentre os processos de comunicação que serão desenvolvidos no processo de gestão de riscos do TRT8, pode-se listar:

- **Planos de Comunicação e Consulta:** as etapas do processo de gestão de riscos (contextualização, identificação, análise, avaliação e tratamento) devem ser desenvolvidas em conjunto com as partes interessadas e com as partes envolvidas, definindo como estas partes serão comunicadas e consultadas, formalizando o **plano de comunicação** de cada projeto de levantamento de riscos.
- **Registros de Eventos de Risco:** o monitoramento contínuo e a análise crítica acerca do processo de gestão de riscos devem se valer de um registro fiel dos eventos de riscos que venham a ocorrer, haja vista o controle da ocorrência dos eventos se constituir em ferramenta primária para a **avaliação da eficácia dos controles internos** aplicados e para a definição da necessidade de se revisar planos de tratamento ou mesmo identificar novos riscos que estejam impactando os objetivos organizacionais.
- **Relatórios Gerenciais de Riscos:** os riscos devem ser monitorados continuamente no intuito de servir como fonte de informações para o **processo de tomada de decisão**, o que poderá ser materializado pela emissão de relatórios gerenciais acerca da ocorrência de riscos e seus impactos na organização, além da prestação de contas dos gestores de riscos acerca das providências adotadas para mitigar os riscos já identificados.



Vimos neste módulo os conceitos básicos para entendermos a estrutura da Gestão de Riscos do TRT8, dentre os quais destacamos Risco como o efeito da incerteza nos objetivos de uma organização e Gestão de Riscos como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Verificamos que o TRT8 realiza Gestão de Riscos para que os níveis de exposição aos riscos de todo o nosso regional não bloqueiem o alcance dos objetivos organizacionais e a conformidade com as normas vigentes.

Mostramos que, no sentido de legitimar a estrutura de Gestão de Riscos do TRT8, em 2015 foi estabelecida sua Política de Gestão de Riscos sendo apoiada pelos princípios: ser parte integrante dos processos organizacionais; ser parte da tomada de decisões; ser sistemática, estruturada e oportuna; ser baseada nas melhores informações disponíveis; considerar fatores humanos e culturais; contribuir para a melhoria contínua da organização.

Vimos também que as responsabilidades pela Gestão de Riscos do TRT8 estão definidas na Política e para tanto foi criado o Sistema de Governança de Riscos que funciona em uma estrutura que inicia na Presidência do Tribunal, passa pela COGIN, COAUD, COGES, pelos Gestores de Riscos até chegar nos Gestores de Processos.

Também foram apresentados os recursos apropriados para a Gestão de Riscos como Pessoas, Processos, Tecnologia da Informação e Comunicação e Treinamento, sendo considerado treinamento e capacitação como um dos recursos que fazem grande diferença para a implantação e disseminação da cultura da Gestão de Riscos em nosso Regional.

E para encerrar o módulo, mostramos que o Processo de Comunicação utilizado na Gestão de Riscos está previsto na Metodologia de Gestão de Riscos e envolve todas as Partes Interessadas e as Partes Envolvidas .

Com base no que estudamos neste primeiro módulo, podemos exemplificar algumas situações e ativos onde existe necessidade de avaliar riscos inerentes e riscos residuais: fiscalização de contratos administrativos; construção de obras; ergonomia no ambiente de trabalho; saúde ocupacional; trânsito de servidores entre os prédios sede e o administrativo; servidores de banco de dados; ligação de pontos de redes de computadores; processo de pagamento de pessoal; sistema de recursos humanos; etc.

Atividades do Módulo



Após ter realizado a leitura do texto-base do módulo, você deverá responder ao questionário do Módulo 1!

Sucesso!