



Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
Seção de Educação a Distância

CURSO DE GESTÃO DE RISCOS

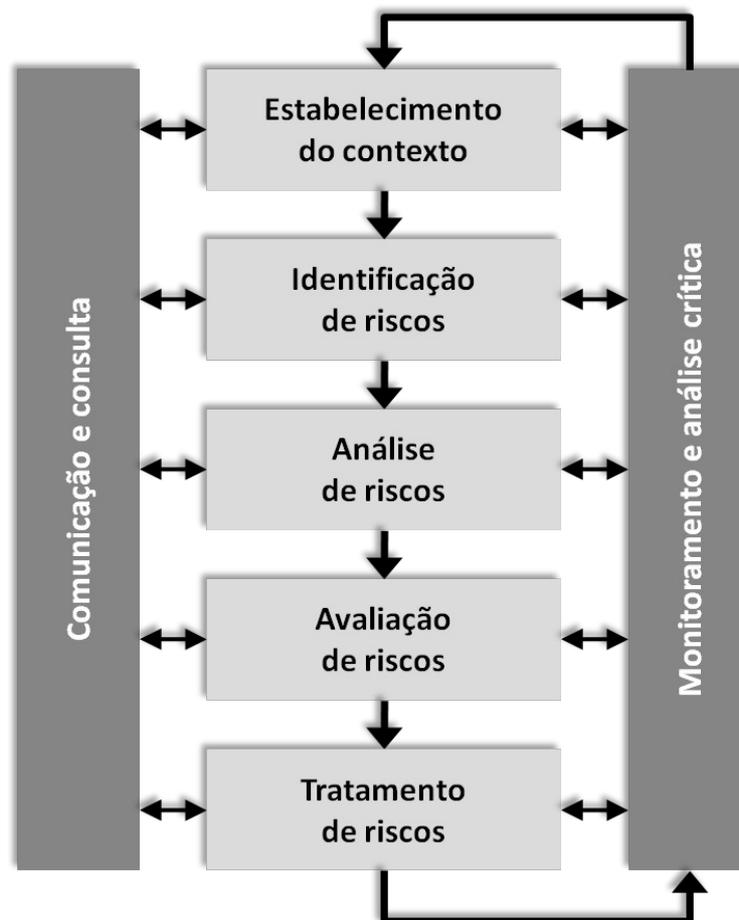
METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRT8

EXEMPLO PRÁTICO

Neste módulo será mostrado um exemplo de como aplicar a metodologia de gestão de riscos, desde o estabelecimento do contexto até o monitoramento e análise crítica.

De forma análoga ao curso autoinstrucional, as técnicas utilizadas aqui serão a matriz SWOT, o *brainstorming*, o bow-tie e a matriz FMEA.

Logo abaixo está o quadro utilizado no decorrer do curso, o qual ilustra o passo-a-passo da metodologia utilizada no TRT8.



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

COMO ESTABELEECER O CONTEXTO

Esta análise de riscos foi motivada por uma necessidade identificada pelos gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGEP. Os eventos identificados foram: falha na tabulação dos dados de contas-correntes e pagamentos indevidos.

Na primeira etapa, a qual aborda o estabelecimento do contexto, será preenchido o Relatório de Contextualização (modelo conforme o Anexo I do Manual de Gestão).



CONTEXTUALIZAÇÃO (Delimitação do contexto)

Aqui será delimitado o contexto da análise do ambiente por meio da matriz SWOT.

1. PAPEL DO PROCESSO NA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL (Identificar de que forma o processo que está sendo analisado quanto aos riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais definidos no plano estratégico institucional)

*Definição no Plano Estratégico Institucional referente à Secretaria de Gestão de Pessoas: **Gestão de Recursos Humanos, alinhado com a Meta 09** - Alcançar um índice de pelo menos 70% em governança de pessoas até 2020. **INDICADOR:** Índice de governança de pessoas. Baseado em modelo desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, avalia a adoção de medidas para promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, de sorte que o esforço laborativo possa ser mais bem alocado para a produção de melhores resultados para a sociedade. (Fonte: Portal do TRT8 – Planejamento Estratégico, Metas Institucionais e Indicadores.)*

Neste item devemos selecionar, dentro do Planejamento Estratégico, a Meta 09, na qual a Gestão de Pessoas está inserida, porque concluímos que o processo da Folha de Pagamento de Pessoal contribui para o alcance dos objetivos organizacionais do TRT8 na “adoção de medidas para promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da Gestão de Pessoas”.

2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO (Para analisar diretamente os fatores internos e externos que impactam na execução de determinado processo ou atividade, faz-se necessário relacionar esses fatores. Uma ferramenta indicada para relacionar esses fatores, é a Matriz SWOT, onde os fatores podem ser classificados como “facilitadores” ou “dificultadores” do processo, estando relacionados à organização (fatores internos) ou ao ambiente de atuação (fatores externos)).

Ex.: **MATRIZ SWOT para o Processo de Folha de Pagamento**

Aqui devemos fazer a análise ambiental utilizando a matriz SWOT mediante o seu preenchimento, conforme os pontos fortes e pontos fracos (fatores internos) e ameaças e oportunidades (fatores externos) relacionados ao objeto (Folha de Pagamento de Pessoal).

Impacto no Processo

	Facilitador	Difícultador
(Organização)Interna	a) Existência de sistema para recursos humanos (MENTORH) b) Boa qualificação da equipe de Gestão de Recursos Humanos c) Recente remodelagem organizacional com foco na gestão em rede e governança institucional d) Crescente maturidade organizacional em planejamento e gestão estratégica	a) Crescimento das unidades da Justiça do Trabalho da 8ª Região b) Redução do quadro de pessoal por aposentadoria, remoção ou transferência. c) Falta de procedimentos operacionais padrões d) Falta de funcionalidades importantes no MENTORH obrigando o uso de planilhas complementares.
(Ambiente)Externa	Facilitador	Difícultador
	a) Crescente maturidade do processo de Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Nacional – Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 (CNJ) b) Tratativas para integrar os sistemas da Justiça do Trabalho.	a) Contingenciamento do orçamento pela União b) Mudança de Sistema de Recursos Humanos c) Integração com outros sistemas da Justiça do Trabalho.

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

3. PARTES INTERESSADAS E PARTES ENVOLVIDAS NO PROCESSO (Identificar quem são as partes interessadas, tanto interna quanto externamente, e as partes envolvidas no processo, no intuito de equilibrar os interesses das partes na execução da atividade e no processo de gerenciamento dos riscos)

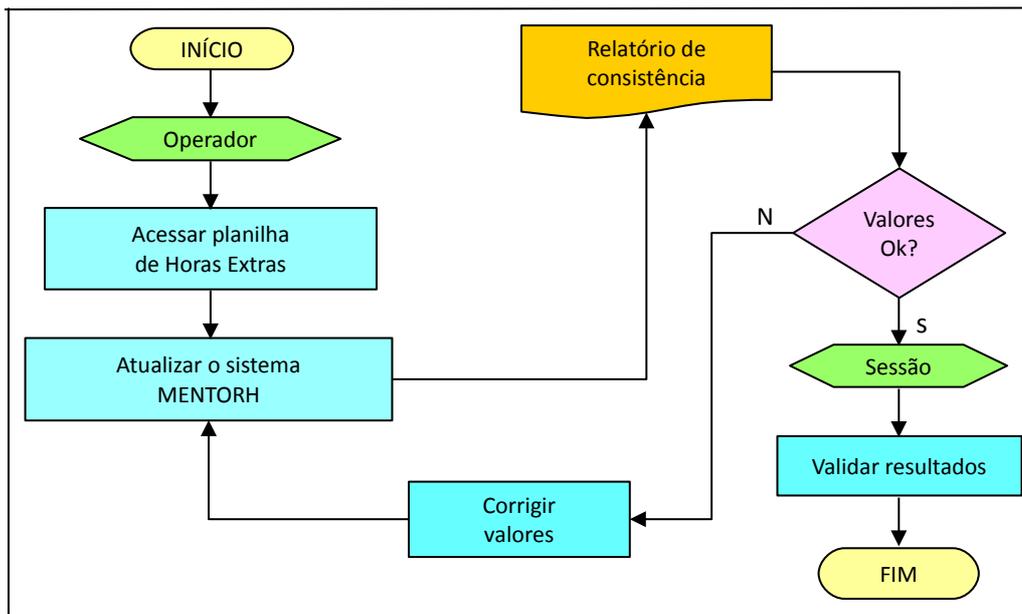
Ex.: Partes Interessadas e Partes Envolvidas no processo de Pagamento de Pessoal

PARTES INTERESSADAS	
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Presidência do Tribunal • Comissão de Informática do Tribunal • Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tribunal de Contas da União • Conselho Nacional de Justiça • Conselho Superior da Justiça do Trabalho
PARTES ENVOLVIDAS (INTERNAS)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria-Geral • Secretaria Administrativa • Secretaria de Gestão de Pessoas • Secretaria de Tecnologia da Informação • Coordenadoria de Governança Institucional • Coordenadoria de Gestão Estratégica

Deste modo determinamos as partes interessadas (têm expectativas sobre os resultados do processo de pagamento de pessoal) e as partes envolvidas (responsáveis pela execução do processo e também pela gestão dos riscos).

4. ANÁLISE E DESENHO DE FLUXOGRAMAS DO PROCESSO (Descrever o processo que está sendo avaliado quanto aos riscos, além de levantar todos os ativos envolvidos. Se necessário avaliar as interações do processo com os demais processos da organização)

Ex.: Fluxograma de uma parte do processo de Folha de Pagamento



O fluxograma acima é um exemplo de como uma etapa do processo de pagamento poderia ser representado pelos responsáveis pela operação do sistema.

Exemplo de ativos envolvidos:

- Arquivo de planilha eletrônica em: h:\segep\planilhaindices.xls;
- Arquivo de planilha eletrônica em: h:\segep\planilhavalores.xls;
- Arquivo de procedimento operacional padrão em: h:\segep\popfolpagamento.xls;
- Estação de trabalho: acervo ac62.558;
- Estação de trabalho: acervo ac67.332;
- Conexão à rede do TRT8;
- Acesso à rede Internet;
- Acesso ao sistema MENTORH;
- Acesso aos recursos do sistema Google – Email, drive, agenda, etc.

Para fins de simplicidade, neste exemplo, não analisaremos as interações do processo de Folha de Pagamento com outros processos do TRT8.

5. DEFINIÇÃO DO ESCOPO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS (Descrever o escopo da avaliação de riscos - quais processos, subprocessos, atividades, tarefas, projetos, sistemas, ambientes que terão os riscos avaliados e tratados)

Ex.: Processo de Pagamento de Pessoal com as seguintes delimitações:

- Processo de Negócio: Gestão de Pessoas;
- Subprocesso: Pagamento de Pessoal;
- Ativo: Sistema de Folha de Pagamento;
- Atividade: Realizar pagamento de pessoal;
- Sistema: MENTORH;
- Ambiente: Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

Seguindo os passos da contextualização, o escopo desse exemplo ficará limitado ao processo de pagamento de pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas, cujo ativo principal é o Sistema de Folha de Pagamento, o qual consiste em uma série de atividades, incluindo a operação do sistema MENTORH, cujo objetivo principal é realizar o pagamento dos servidores do TRT8 com eficiência e efetividade.

COMO FAZER A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Neste tópico realizaremos a parte prática da identificação de riscos, tomando por base a prática da etapa 1 (contextualização do risco), em que contextualizamos o processo de pagamento de pessoal. Assim, ao ser verificado o relatório de contextualização serão retiradas as seguintes informações, as quais são relevantes para a etapa atual, que é a identificação dos riscos.

A base desta prática, é o Anexo III do Manual de Gestão de Riscos do TRT8, onde aparece um modelo de Matriz FMEA:

- Escopo: Folha de pagamento de pessoal
- Processo de pagamento de pessoal
- Processo de Negócio: Gestão de Pessoas
- Subprocesso: Pagamento de Pessoal
- Ativo: Sistema de Folha de Pagamento
- Atividade: Realizar pagamento de pessoal
- Sistema: MENTORH
- Ambiente: Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas

- Objetivos:
 1. Realizar pagamentos corretos guardando conformidade com a legislação vigente;
 2. Garantir o pagamento periódico da remuneração de servidores (ativos, inativos e pensionistas)

- Equipe:
 - 1 pessoa conhecedora da metodologia de riscos do órgão – Analista de riscos

- 1 especialista no ambiente de trabalho e em folha de pagamento
- 3 analistas que fazem parte do ambiente de trabalho
- 1 representante da área de gestão.

(Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRT8)

- Tipo de Abordagem

- Será utilizada a abordagem coletiva (vista no tópico “Tipos de Abordagens para Gestão de Riscos”): pelas características do ambiente em análise, optou-se por trabalhar com o analista de riscos liderando os demais grupos envolvidos na identificação dos riscos.

- Sessão de *brainstorming*

Nesta fase o analista de riscos pode dirigir a equipe em uma ou mais reuniões de *brainstorming*, a fim de identificar os prováveis eventos de risco no ambiente de pagamento de pessoal como, por exemplo, falha no processamento da folha mensal, pagamento de vantagens indevidas, não pagamento de vantagens devidas ou pagamento em duplicidade.

- Matriz Bow-Tie

Nesta fase vamos colocar na matriz Bow-Tie os caminhos dos riscos e possíveis controles para evitar ou atenuar (mitigar) as consequências indesejadas, levantados nas sessões de *brainstorming*. Na primeira coluna da matriz descrevemos as possíveis causas de riscos como por exemplo, “erro no lançamento de dados”. Na segunda coluna da matriz, ainda relacionados com as causas, colocamos os controles preventivos como por exemplo, “acrescentar consistência na entrada de dados”. Na terceira coluna, o que seria o nó da gravata borboleta, colocamos o evento provável de risco, por exemplo, “falha na tabulação dos dados de contas-correntes”. Na quarta coluna vêm os controles preventivos só que relacionados às consequências. Por exemplo, “incluir as planilhas no sistema informatizado”. Na quarta e última coluna anotamos as consequências. Por exemplo “Impossibilidade de crédito de valores em favor dos beneficiários”. Veja abaixo como fica nossa matriz bow-tie:

MATRIZ BOW-TIE (Gravata Borboleta)				
CAUSAS	Controles Preventivos	EVENTO DE RISCO	Controles Corretivos	CONSEQUÊNCIAS
Causa1 – Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Controle1- revisão das planilhas Controle2- fazer check-list	Falha na tabulação dos dados de contas correntes	Controle1 – incluir as planilhas ao sistema informatizado	Consequência 1-Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.
Causa2 – Erro no lançamento de dados	Controle2- acrescentar consistência na entrada de dados		Controle2- realizar sessões de brainstorming	Consequência 2- Célula da planilha de informações que contém a fórmula de cálculo da gratificação natalina não foi atualizada.
Causa3 – Sobrecarga no banco de dados	Controle3- monitorar armazenamento		Controle3- verificar resultados dos relatórios da Folha de Pagamento	Consequência 3- Campos preenchidos com resultados zerados.
			Controle4-realizar entrevistas	Consequência 4-
Causa1 - Registro intempestivo de dispensa de função comissionada, após o processamento da folha	Controle1-ainda não estabelecido	Pagamento de vantagens indevidas	Controle1- Migrar planilhas para o sistema MENTORH	Consequência 1- Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.
Causa2 – Parametrização incorreta do sistema de cálculo da folha de pagamento	Controle2-ainda não estabelecido		Controle2- analisar resultados dos relatórios	Consequência 2- falta de pagamento do pessoal
Causa3 – ainda não determinada	Controle3- ainda não estabelecido		Controle3- verificar procedimentos	Consequência 3- Relatórios de auditoria desfavoráveis.
Causa4 – não determinada	Controle4- ainda não estabelecido		Controle4- ainda não estabelecido	Consequência 4- ...

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

o **Matriz FMEA**

Concluído o quadro Bow-tie com causas, eventos e consequências, vamos agora preencher a Matriz FMEA para evidenciar, de maneira estruturada, nossa análise de riscos no processo de pagamento de pessoal. A Matriz FMEA consiste em uma planilha para auxiliar na gestão de riscos, onde podemos armazenar as informações levantadas desde a contextualização até o controle do risco. Vamos ver a Matriz FMEA aplicada ao nosso caso.

Note que as colunas inicialmente preenchidas correspondem aos resultados analisados na Contextualização e na Identificação dos riscos. Na medida em que avançarmos para as próximas etapas da Metodologia (análise, avaliação e tratamento), novas células da planilha serão preenchidas. Veja um trecho exemplificativo da matriz:

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	AGRUPAMENTO (ASSUNTO COMUM, ATIVO)	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	...				
PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL										
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados de contas correntes.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	...				
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados históricos.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	...				
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de parametrização de variáveis.	Operador não executar a lista de verificação.	Variáveis ausentes para o sistema calcular índices de reajuste salarial.	...				
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	Planilha atual referente a mês anterior.	Valores de pagamento desatualizados.	...				
CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA										
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEADM-CO-FIN – Autorizador de despesas	Falha no lançamento de dados bancários	Erro no lançamento de dados	O contracheque está correto mas o pagamento foi creditado a maior.	...				
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.	Operador não respeitar o layout de integração com o sistema bancário.	Rejeição na transferência de dados eletrônicos.	...				

MATRIZ FMEA PARA O PROCESSO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8)

COMO FAZER A ANÁLISE DOS RISCOS

Nesta prática preencheremos o Relatório de Avaliação de Riscos, presente no Anexo IV do Manual de Gestão de Riscos do TRT8. Ao final apresentamos a matriz FMEA com os dados de avaliação dos riscos contextualizados para o processo de pagamento de pessoal.

 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região PA/AP	GESTÃO DE RISCOS	
	RELATÓRIO DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS	ágina XX de XX
OBJETO (Identificar o objeto que será avaliado quanto aos riscos) Ex.: Folha De Pagamento de Pessoal (Visto na Contextualização).		

1. RESUMO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS (Nesta Seção deverão ser resumidas as informações da etapa de identificação dos riscos, levando em consideração os objetivos do levantamento, as bases de conhecimento utilizadas e o resultado da identificação (quantidade de riscos, de causas e de consequências)

Exemplo: O levantamento de riscos do processo de pagamento teve como objetivo mapear as principais fontes de riscos, eventos, causas e consequências que podem vir a comprometer o alcance dos objetivos organizacionais ou gerar desconformidades com a legislação vigente. Para tanto, foram levantadas informações em relatórios de auditoria, em relatórios gerenciais que apontassem algum tipo de desvio ocorrido, em documentos gerados no processo de pagamento, bem como o conhecimento e experiência de pessoas-chave no processo. Com isso, ao todos foram identificados 125 (cento e vinte e cinco) eventos de riscos, 145 (cento e quarenta e cinco) causas e 130 (cento e trinta) consequências.

METODOLOGIA ADOTADA (Neste campo descrevemos quais as técnicas utilizadas para a identificação dos riscos).

*Exemplo: Na etapa de identificação dos riscos foram utilizadas as técnicas de **brainstorming** para sessões de identificação de riscos; de **análise de fluxograma** para descoberta de ativos passíveis de ocorrência de eventos de riscos; de **bow-tie** para identificar eventos, causas e consequências e de matriz **FMEA** (Failure Mode & Effects Analysis) para analisar os resultados desde a contextualização dos riscos. Para tanto, a equipe do projeto se reuniu por 5 (cinco) vezes com pessoas-chave no processo analisado, tendo previamente desenhado, junto com a unidade de gestão de processos, o fluxograma básico do processo e também levantado a base de conhecimento existente.*

2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES (Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco por ativo (que podem ser processos, projetos, ambientes etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas)

2.1. CONTROLES DE RISCO POR ATIVO

Vamos preencher a tabela de conclusões considerando o mapeamento de riscos do processo de pagamento, que já contextualizamos. Veja abaixo:

RISCOS POR ATIVO		
COMPONENTE	QUANTIDADE DE RISCO	PERCENTAGEM
<i>PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL</i>	<i>69</i>	<i>55,20</i>
<i>CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA</i>	<i>15</i>	<i>12,00</i>
<i>OPERAÇÃO DO SISTEMA MENTORH</i>	<i>41</i>	<i>32,80</i>
TOTAL	125	100

Exemplo: Os registros mostram que a maior incidência de causas prováveis de materialização de eventos de riscos encontra-se no PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL, por ser o processo que se inter-relaciona com todos os outros processos, gerando vários cruzamentos de informações, o que pode originar eventos de riscos.

2.2. RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO (Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco nos componentes do ativo (ou seja, elementos que compõem determinado processo, projeto, ambiente etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas

RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO		
COMPONENTE	QUANTIDADE DE RISCO	PERCENTAGEM
PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL		
<i>Tabulação dos dados de contas correntes</i>	13	10,40
<i>Tabulação dos dados históricos</i>	18	14,40
<i>Parametrização de variáveis</i>	15	12,00
<i>Atualização mensal da planilha de variáveis</i>	23	18,40
TOTAL	69	55,20
CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA		
<i>Lançamento de dados bancários</i>	13	10,40
<i>Envio da fita-banco às entidades financeiras</i>	2	1,60
TOTAL	15	12,00
OPERAÇÃO DO SISTEMA MENTORH		
<i>Configuração do sistema MENTORH</i>	16	12,80
<i>Entrada de dados no MENTORH</i>	22	17,60
<i>Emissão de relatórios de consultas</i>	3	2,40
TOTAL	41	32,80
TOTAL GERAL	125	100

Exemplo: Os registros mostram que a maior incidência de causas prováveis de materialização de eventos de riscos encontra-se no componente **atualização mensal de planilhas de variáveis**, evidenciada logo acima na planilha de PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL, com a quantidade de 23 riscos e percentagem relativa de 18,40%.

Para completar esta prática vamos preencher o trecho da matriz FMEA a partir de onde paramos na identificação dos riscos até chegarmos na análise de **Probabilidade X Impacto**.

Observe que os parâmetros de Probabilidade e Impacto foram estimados com base nas informações das tabelas apresentadas em “Parâmetros para Analisar e Avaliar Riscos – Probabilidade e Impacto” de “Como Fazer a Análise dos Riscos”, presente no Módulo 2 do curso autoinstrucional.

Por exemplo, para preencher com os parâmetros de Probabilidade e Impacto do evento “Falha na tabulação dos dados de contas correntes.”, destacada na matriz FMEA logo abaixo, a equipe do projeto estimou que a probabilidade de ocorrência era baixa (2) e o impacto, caso ocorresse, seria muito alto (5). De forma semelhante seria realizada a análise para as outras linhas da matriz. O preenchimento restante foi realizado com valores exemplificativos.

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	AGRUPAMENTO (ASSUNTO COMUM, ATIVO)	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	MEDIDA DE RISCO	NÍVEL DA MEDIDA DE RISCO	...
PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL										
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados de contas correntes.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	2 - Baixa	5 - Muito Alto
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados históricos.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	3 - Média	4- Alto
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de parametrização de variáveis.	Operador não executar a lista de verificação.	Variáveis ausentes para o sistema calcular índices de reajuste salarial.	4 - Alta	3 - Médio
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	Planilha atual referente a mês anterior.	Valores de pagamento desatualizados.	2 - Baixa	5 - Muito Alto
CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA										
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEADM-COFIN – Autorizador da despesa	Falha no lançamento de dados bancários	Erro no lançamento de dados	O contracheque está correto mas o pagamento foi creditado a maior.	5 – Muito Alta	5 - Muito Alto
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.	Operador não reprocessar o lay-out de integração com sistema bancário.	Rejeição na transferência de dados eletrônicos.	3 - Média	1 – Muito Baixo
... e assim sucessivamente....										

COMO REALIZAR A AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Continuaremos com o caso do processo de pagamento de pessoal que usamos até a análise dos riscos. Para tanto, vamos trazer a matriz FMEA (veja a seguir) para anotarmos as conclusões deste tópico de Avaliação de Risco.

Observe que as primeiras colunas da matriz FMEA já foram preenchidas nas etapas de contextualização, identificação e análise dos riscos. Agora, vamos completar as células da coluna “Medida de Risco”. Basta anotar os valores do produto entre Probabilidade e Impacto nas células correspondentes. Observe como fica, na matriz. Na sequência, anotamos o nível da medida do risco, de acordo com as escalas da medida do risco presentes na tabela MEDIDA DO RISCO, que vimos no tópico “Como Realizar a Avaliação dos Riscos”. Observe, novamente, como fica na matriz. Depois devemos fazer a correspondência entre o nível da medida do risco com a resposta ao risco de acordo com a tabela ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA AOS RISCOS, e anotamos na última coluna da matriz FMEA.

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	AGRUPAMENTO (ASSUNTO COMUM, ATIVO)	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	MEDIDA DE RISCO	NÍVEL DA MEDIDA DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO
PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL										
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEF – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados de contas correntes.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	2 - Baixa	5 - Muito Alto	10	Alto	MITIGAR
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEF – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados históricos.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	3 - Média	4- Alto	12	Alto	MITIGAR
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEF – Diretor de Recursos Humanos	Falta de parametrização de variáveis.	Operador não executar a lista de verificação.	Variáveis ausentes para o sistema calcular índices de reajuste salarial.	4 - Alta	3 - Médio	12	Alto	MITIGAR
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEF – Diretor de Recursos Humanos	Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	Planilha atual referente a mês anterior.	Valores de pagamento desatualizados.	2 - Baixa	5 - Muito Alto	10	Alto	MITIGAR
CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA										
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEADM-COFIN – Autorizador da despesa	Falha no lançamento de dados bancários	Erro no lançamento de dados	O contracheque está correto mas o pagamento foi creditado a maior.	5 – Muito Alta	5 - Muito Alto	25	Muito Alto	MITIGAR
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEGEF – Diretor de Recursos Humanos	Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.	Operador não respeitar o lay-out de integração com o sistema bancário.	Rejeição na transferência de dados eletrônicos.	3 - Média	1 – Muito Baixo	3	Baixo	ACEITAR
... e assim sucessivamente....										

COMO REALIZAR O TRATAMENTO DOS RISCOS

Nesta prática traremos o Anexo IV – Plano de Tratamento de Riscos, do Manual de Gestão de Riscos, para preenchê-lo, passo a passo, no caso do processo de Pagamento de Pessoal que usamos como exemplo nas outras práticas.

Vamos lá!!!

ANEXO IV – MODELO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região PA/AP	GESTÃO DE RISCOS	
	PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS	Página XX de XX
ESCOPO (IDENTIFICAR O ESCOPO QUE SERÁ AVALIADO QUANTO AOS RISCOS); Ex.: Folha De Pagamento de Pessoal (Visto na Contextualização).		

1. APRESENTAÇÃO *(Apresentar de forma resumida o resultado da avaliação de riscos e demonstrar a importância do tratamento dos riscos priorizados)*

Exemplo: Quando fizemos a avaliação dos riscos no processo de Pagamento de Pessoal, conseguimos identificar e avaliar os 06 (seis) seguintes eventos possíveis de risco (veja a matriz FMEA no tópico anterior):

- Falha na tabulação dos dados de contas-correntes;
- Falha na tabulação dos dados históricos;
- Falta de parametrização de variáveis;
- Falta de atualização mensal da planilha de variáveis;
- Falha no lançamento de dados bancários;
- Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.

PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Neste tópico vamos utilizar a tabela de estratégias de resposta aos riscos que estudamos no Módulo 3 em “COMO REALIZAR A AVALIAÇÃO DOS RISCOS” para, a partir dela montarmos a Matriz de Priorização de Riscos para o processo de Pagamento de Pessoal.

Exemplo: Veja abaixo como fica a matriz de priorização de riscos, com as colunas selecionadas da matriz FMEA para o processo de Pagamento de Pessoal:

Exemplo: MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	MEDIDA DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO
Pagamento de pessoal	1 - Falha na tabulação dos dados de contas-correntes.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	10	MITIGAR
Pagamento de pessoal	2 - Falha na tabulação dos dados históricos.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	12	MITIGAR
Pagamento de pessoal	3 - Falta de parametrização de variáveis.	Operador não executar a lista de verificação.	Variáveis ausentes para o sistema calcular índices de reajuste salarial.	12	MITIGAR
Pagamento de pessoal	4 - Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	Planilha atual referente a mês anterior.	Valores de pagamento desatualizados.	10	MITIGAR
Pagamento de pessoal	5 - Falha no lançamento de dados bancários	Erro no lançamento de dados	O contracheque está correto mas o pagamento foi creditado a maior.	25	MITIGAR
Pagamento de pessoal	6 - Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.	Operador não respeitar o lay-out de integração com o sistema bancário.	Rejeição na transferência de dados eletrônicos.	3	ACEITAR

2. CONTROLES APLICÁVEIS AO PROCESSO (Apresentar a relação de controles existentes e os controles que foram definidos para tratamentos dos riscos, classificando-os conforme definido no Manual de Gestão de Riscos)

2.1. CONTROLES EXISTENTES

- Verificar os dados de tabulação;
- Verificar os dados históricos;
- Realizar verificação da lista;
- Garantir atualização dos dados pelo mês atual;
- Garantir lançamento dos dados bancários;
- Verificar o lay-out de integração de dados bancários.

2.2. CONTROLES APLICÁVEIS

- Implementar consistência através de sistema automatizado integrado ao MENTORH;
- Validação mensal pelo Chefe do Departamento de Pessoal;
- Checar rotina de lay-out de integração.

3. PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS DO PROJETO (Apresentar o plano de tratamento de riscos)

Exemplo: PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

EVENTO DE RISCO	CONTROLES	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO	NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO
Falha na tabulação dos dados de contas-correntes.	1. Verificar os dados de tabulação	Comparar os dados tabulados antes de submeter os dados à rotina de cálculos dos benefícios.	Chefe da Seção de Pessoal	30 dias	Relatórios de dados tabulados submetido ao Coordenador do Departamento de Pessoal. Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual Alto Pretendido Baixo
Falha na tabulação dos dados históricos.	2. Verificar os dados históricos	Comparar os dados históricos com os resultados impressos da rotina de pagamento.	Chefe da Seção de Pessoal	30 dias	Relatório de dados históricos submetido ao Coordenador de Recursos Humanos. Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual Alto Pretendido Baixo
Falta de parametrização de variáveis.	3. Realizar verificação da lista	Emitir relatório de saída das variáveis de pagamento e comparar com a planilha eletrônica.	Chefe da Seção de Pessoal	45 dias	Relatório de variáveis do sistema MENTORH submetido ao Coordenador de Recursos Humanos. Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual Alto Pretendido Baixo
Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	4. Garantir atualização dos dados pelo mês atual	Verificar junto ao Analista de Recursos Humanos se os dados de pagamento correspondem ao mês de referência.	Chefe da Seção de Pessoal	45 dias	Através do relatório simulado de pagamento. Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual Alto Pretendido Baixo
Falha no lançamento de dados bancários	5. Verificar o lay-out de integração de dados bancários	Realizar testes com dados variados	Chefe da Seção de Pessoal	30 dias	Resultados dos testes devem ser submetidos ao Coordenador de Recursos Humanos Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual Alto Pretendido Baixo

COMO REALIZAR A COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Utilizaremos nesta parte prática, o Anexo V – MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA, que será preenchido de acordo com o nosso exemplo do processo de Pagamento de Pessoal.



Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
PA/AP

GESTÃO DE RISCOS

PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Página XX de XX

ESCOPO (IDENTIFICAR O ESCOPO QUE SERÁ AVALIADO QUANTO AOS RISCOS):

Exemplo: Folha De Pagamento de Pessoal

Logo no início, preenchamos o **Escopo** que é o ativo ou estrutura de negócios ou ambiente específico onde levantaremos os riscos. Neste exemplo, colocamos **Folha de Pagamento de Pessoal**.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS (O plano de comunicação e consulta estabelece a forma como a equipe do projeto, os envolvidos e interessados devem se comunicar para obter a melhor interação para alcançar os objetivos estabelecidos ao projeto, informando como a comunicação será estabelecida, que ferramentas serão utilizadas, as partes envolvidas no processo e o objetivo da comunicação. O detalhamento da forma como a Gestão de Riscos vai se comunicar com as partes envolvidas e interessadas está descrito abaixo:)

2. PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS (As partes interessadas e envolvidas no projeto deve ser relacionadas na planilha abaixo)

Exemplo: Partes Interessadas e Partes Envolvidas – preenchida durante a contextualização, para o processo de Pagamento de Pessoal:

PARTES INTERESSADAS	
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none">• Presidência do Tribunal• Comissão de Informática do Tribunal• Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none">• Tribunal de Contas da União• Conselho Nacional de Justiça• Conselho Superior da Justiça do Trabalho
PARTES ENVOLVIDAS (INTERNAS)	
	<ul style="list-style-type: none">• Diretoria-Geral• Secretaria Administrativa• Secretaria de Gestão de Pessoas• Secretaria de Tecnologia da Informação• Coordenadoria de Governança Institucional• Coordenadoria de Gestão Estratégica

3. ATIVIDADES DO PLANO (Todas as atividades de comunicação e consulta devem ser descritas na matriz abaixo, devendo observar o campo correto, dependendo se a parte é envolvida ou interessada.)

PARTES	COMUNICADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	CONTEÚDO DA MENSAGEM	MEIO DE COMUNICAÇÃO	PRAZO/DATA INÍCIO	FREQUÊNCIA
Presidência do Tribunal	Diretor de Secretaria	Gerente do Projeto	Atualizar o andamento das etapas do projeto	Demonstrar o cronograma físico-financeiro do projeto, evidenciando as etapas concluídas, as que estão em andamento e as que estejam atrasadas	Sistema Google Drive; Relatório Gerencial.	30/06/16	Mensal (Toda última sexta-feira do mês)
Gestores de Riscos do Processo de Pagamento de Pessoal.	Gerente do Projeto	Analista de Riscos	Promover a análise dos riscos identificados	Convocar os gestores de riscos para a etapa de análise dos riscos identificados, visando apurar o nível de risco	Convite em Agenda Eletrônica via Google Agenda.	30/07/16	Única (apenas na data indicada)
Operadores do Sistema MENTORH	Gestor de Riscos	Gestor de Riscos	Informar novos procedimentos operacionais	Relatórios de tratamento de riscos e justificativas para mudanças.	Email e Google Drive	15/07/16	Única (apenas na data indicada)

Como vimos na etapa de COMUNICAÇÃO E CONSULTA, o preenchimento do Plano de Comunicação e Consulta é montado com as informações relevantes que devem ser emitidas para os interessados e envolvidos no projeto de gestão de riscos. O que fizemos aqui é um exemplo e deve ser ampliado ou reduzido, dependendo de cada caso.

COMO REALIZAR O MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Para realizar o monitoramento e análise crítica, inicialmente devem ser definidos indicadores utilizando os resultados da matriz FMEA, conforme abaixo:

Exemplo:

- Número de Eventos de Risco que tiveram Medida de Risco maior que 12 = **03 (três)**;
- Qual agrupamento tem maior probabilidade de Evento de Risco? **Falha no lançamento de dados bancários**;
- Entre os x Eventos de Risco quantos têm Resposta ao Risco de EVITAR? **Entre os 06 (seis) eventos de risco, a 04 (quatro) foi indicado EVITAR como Resposta ao Risco.**

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	AGRUPAMENTO (ASSUNTO COMUM, ATIVO)	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	MEDIDA DE RISCO	NÍVEL DA MEDIDA DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO
PROCESSAMENTO DA FOLHA MENSAL										
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados de contas-correntes.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	2 - Baixa	5 - Muito Alto	10	Alto	EVITAR
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha na tabulação dos dados históricos.	Planilha de origem de dados estar inconsistente.	Valores absurdos nos campos das tabelas de cálculo do sistema.	3 - Média	4 - Alto	12	Alto	MITIGAR
Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de parametrização de variáveis.	Operador não executar a lista de verificação.	Variáveis ausentes para o sistema calcular índices de reajuste salarial.	4 - Alta	3 - Médio	12	Alto	EVITAR

Pagamento de pessoal	Processamento da Folha Mensal	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falta de atualização mensal da planilha de variáveis.	Planilha atual referente a mês anterior.	Valores de pagamento desatualizados.	2 - Baixa	5 - Muito Alto	10	Alto	EVITAR
CRÉDITO DE PAGAMENTO EM CONTA BANCÁRIA										
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEADM-COFIN – Autorizador da despesa	Falha no lançamento de dados bancários	Erro no lançamento de dados	O contracheque está correto mas o pagamento foi creditado a maior.	5 – Muito Alta	5 - Muito Alto	25	Muito Alto	EVITAR
Pagamento de pessoal	Crédito de Pagamento em Conta Bancária	SEGEP – Diretor de Recursos Humanos	Falha no envio da fita-banco às entidades financeiras.	Operador não respeitar o lay-out de integração com o sistema bancário.	Rejeição na transferência de dados eletrônicos.	3 - Média	1 – Muito Baixo	3	Baixo	ASSUMIR

Muito embora não tenhamos usado sistemas neste curso, as atividades de Gestão de Risco podem ser automatizadas com recursos informatizados como o Risk Manager e ferramentas web do Google Drive. Estes dois recursos foram abordados quando estudamos OS RECURSOS APROPRIADOS PARA A GESTÃO DE RISCOS DO TRT8, no Módulo 1 desse curso.