



JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

## **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS**

Belo Horizonte  
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região  
Julho/2017

2017 Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região  
Todos os direitos desta edição reservados ao Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, permitida a reprodução de qualquer parte, desde que citada a fonte.

Disponível em: [www.trt3.jus.br/gestaoestrategica](http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica)

## Administração TRT3 Biênio 2016/2017

### **Desembargador Júlio Bernardo do Carmo**

Presidente

### **Desembargador Ricardo Antônio Mohallem**

Primeiro Vice-Presidente

### **Desembargador Luiz Ronan Neves Koury**

Segundo Vice-Presidente

### **Desembargador Fernando Antônio Viegas Peixoto**

Corregedor

### **Desembargador César Pereira da Silva Machado Junior**

Vice-Corregedor

### **Diretor-Geral**

Ricardo Oliveira Marques

### **Diretora Judiciária**

Telma Lúcia Bretz Pereira

### **Secretário-Geral da Presidência**

Douglas Eros Pereira Rangel

### **Secretária de Gestão Estratégica**

Sandra Pimentel Mendes

### **Gerente do Projeto de Implantação da Gestão de Riscos**

Igor Daniel Costa Jones

### **Equipe de Desenvolvimento deste manual**

Fernando Moreira de Sousa

Gustavo Henrique Mendes Gabriel da Silva

Gustavo Nunes Ferreira

Hitalo Fernandes Mine Diniz

Igor Daniel Costa Jones

Josiane Pereira Vitor

Olavo de Oliveira Dantas

---

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3ª Região).  
Manual de Gestão de Riscos. / Tribunal Regional do Trabalho da  
3ª Região; Secretaria de Gestão Estratégica. – Belo Horizonte:  
Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Presidência, 2017.  
Número de páginas: 29

Modo de acesso:

[www.trt3.jus.br/gestaoestrategica](http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica)

1. Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3ª Região) – Manual de  
Gestão de Riscos. I. Brasil. Tribunal Regional do Trabalho (3ª  
Região), Presidência, II. Secretaria de Gestão Estratégica, III.  
Manual de Gestão de Riscos.

---

Dados internacionais de catalogação-na-produção (CIP)  
elaborado pela Biblioteca do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª  
Região

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

A gestão de riscos é o instrumento de governança que possibilita aos gestores públicos tratar com eficácia as incertezas, bem como as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor para os cidadãos e para as demais partes interessadas.

A preocupação com a gestão de riscos está presente em recomendações recorrentes de órgãos de controle externo – a exemplo do Acórdão TCU 2.352/2016, que exigiu o estabelecimento de diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de aquisições, e do Referencial Básico de Governança, editado por esse mesmo órgão de controle, o qual reúne e organiza boas práticas de governança pública.

Considerada uma eficaz ferramenta de controle, a gestão de riscos revela-se como instrumento efetivo para a melhoria contínua dos processos de trabalho da Instituição.

Graças ao interesse em minimizar riscos que possam afetar os resultados deste Tribunal e como parte do alinhamento desta Administração com os princípios gerais da gestão pública, elaboramos o presente Manual de Gestão de Riscos, apoiado nas diretrizes da NBR ISO 31000:2009.

Este documento pretende auxiliar os gestores a estabelecer as rotinas correlatas, além de apresentar a magistrados e servidores o fluxo das informações e maneiras de operacionalizar o processo.

A gestão de riscos tem inegável papel estratégico para este Tribunal. Nada, no entanto, será efetivo, se não houver empenho daqueles que podem dar materialidade a nossos objetivos: os colaboradores. A estrita observância deste documento e a já conhecida dedicação de todos são as principais ferramentas para o sucesso desta empreitada.

Júlio Bernardo do Carmo  
Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>2. CONCEITOS BÁSICOS.....</b>	<b>6</b>
2.1. O QUE É A NBR ISO 31000:2009? .....	6
2.2. O QUE É RISCO? .....	6
2.3. O QUE É GOVERNANÇA? .....	7
2.4. O QUE É GESTÃO DE RISCOS? .....	8
2.5. O QUE É A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS? .....	8
2.6. O QUE É UM PROPRIETÁRIO DE RISCOS? .....	8
<b>3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>9</b>
3.1. MAGISTRADOS E SERVIDORES .....	9
3.2. PROPRIETÁRIOS DE RISCOS .....	9
3.3. GESTORES DAS UNIDADES .....	10
3.4. COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS .....	10
3.5. SEÇÃO ESCRITÓRIO DE RISCOS .....	10
3.6. SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO.....	11
<b>4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>11</b>
4.1. FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....	13
4.1.1. <i>Estabelecimento do Contexto</i> .....	15
4.1.2. <i>Processo de Avaliação de Riscos</i> .....	16
4.1.3. <i>Tratamento de Riscos</i> .....	22
4.1.4. <i>Consolidação e Encaminhamento dos Planos de Riscos Setoriais</i> ..	26
4.1.5. <i>Consolidação e Reporte dos Riscos Corporativos</i> .....	27
4.1.6. <i>Acompanhamento da Implementação e Comunicação à</i> <i>Presidência</i> .....	27
<b>5. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRUTURA.....</b>	<b>27</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## 1. Objetivos

Este Manual tem por objetivo detalhar o Processo de Gestão de Riscos do TRT3 previsto na Política de Gestão de Riscos deste Tribunal, instituída pela Resolução GP n. 71, de 17 de março de 2017.

Além disso, conjugado com as diretrizes estabelecidas na Política, este Manual deve ser capaz de tornar a gestão de riscos aplicável a todas as unidades organizacionais da Instituição, nos mais diversos níveis hierárquicos, abrangendo ativos, processos de trabalho, projetos, ações e tomadas de decisão do TRT3.

## 2. Conceitos Básicos

### 2.1. O que é a NBR ISO 31000:2009?

A NBR ISO 31000:2009<sup>1</sup> é uma norma internacional para gestão de riscos, que fornece princípios e diretrizes abrangentes para auxiliar as organizações na análise e avaliação de riscos.

No Brasil, a edição dessa norma está a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

### 2.2. O que é risco?

Os riscos aparecem nas mais diversas ações humanas, presentes nas instituições, nos negócios, e também no dia a dia de todas as pessoas.

No âmbito organizacional, risco pode ser “o efeito da incerteza nos objetivos”, conforme estabelecido na norma NBR ISO 31000:2009. Esse efeito, por sua vez, é um desvio em relação ao resultado esperado, seja positivo ou negativo.

Embora este Manual não se restrinja a projetos, no PMBOK<sup>2</sup> encontra-se um conceito ainda mais abrangente e de fácil entendimento para “risco”: “evento

---

<sup>1</sup> A NBR ISO 31000:2009 é a versão brasileira da ABNT para a norma internacional para gestão de riscos da *International Organization for Standardization* (ISO, na sigla em inglês; Organização Internacional de Padronização, em tradução livre).

ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, âmbito ou qualidade”.

No TRT3, os magistrados e servidores expõem-se a riscos específicos, como, por exemplo, riscos de saúde associados a ergonomia.

Se o objetivo dos magistrados e servidores do TRT3 é utilizar o computador para otimizar a execução do processo de trabalho da Instituição sem comprometer a saúde, o **RISCO** é o conjunto de eventos que possam gerar efeitos positivos ou negativos nesse objetivo.

Um **EFEITO NEGATIVO** seria o surgimento de dores lombares decorrentes da manutenção da postura sentada por longos períodos, ainda que medidas atenuadoras (como o uso de cadeiras ergonômicas e a sua correta regulagem) sejam tomadas.

Embora, nos dias atuais, não seja viável eliminar a fonte do risco, que é o uso do computador, medidas de controle e minoração – tais como a adoção de pausas regulares – reduziria a probabilidade de aparecimento de dores lombares.

Um **EFEITO POSITIVO**, por sua vez, ocorreria se um magistrado ou servidor do TRT3 resolvesse adotar – em resposta ao risco – uma rotina de exercícios físicos regulares, melhorando também seu bem-estar geral. Nesse caso, o objetivo de utilizar o computador sem comprometer a própria saúde teria sido plenamente alcançado, acrescido de todos os outros benefícios que as atividades físicas proporcionam: melhoria das funções cardiovascular e respiratória, alívio do estresse e da ansiedade, fortalecimento dos ossos etc.

### 2.3. O que é Governança?

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU, “‘governança no setor público’ é o conjunto de 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”.

<sup>2</sup> O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo Project Management Institute (PMI) – uma organização sem fins lucrativos que visa a disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Pode-se dizer que “governança corporativa” é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que controlam a maneira como uma organização é dirigida, administrada ou controlada.

Para cumprir bem a sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário, para atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade.

## 2.4. O que é Gestão de Riscos?

De acordo com a NBR ISO 31000:2009, gestão de riscos é um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

A gestão de riscos é um elemento da governança corporativa. Representa o esforço organizacional em adotar medidas para que as atividades realizadas dentro da Instituição sejam executadas de maneira a garantir a consecução dos objetivos organizacionais (aspecto gerencial da gestão de riscos) e o cumprimento da legislação vigente (aspecto legal e normativo da gestão de riscos).

## 2.5. O que é a Política de Gestão de Riscos?

A Política de Gestão de Riscos do TRT3 foi publicada por meio da Resolução GP n. 71, de 23/3/2017, no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho (DEJT). Deve ser observada pelas unidades organizacionais em todos os níveis, a fim de estabelecer princípios, diretrizes, competências e responsabilidades para a gestão de riscos, incorporando a visão de riscos às tomadas de decisão, em conformidade com as melhores práticas adotadas no setor público.

## 2.6. O que é um Proprietário de Riscos?

A NBR ISO 31000:2009 define o proprietário de riscos como uma “pessoa ou entidade com responsabilidade e autoridade para gerenciar um risco”.

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do TRT3, são proprietários de riscos os titulares dos cargos ou funções descritos no inciso VII do art. 10 da



Resolução GP 71/2017, a saber: os diretores, secretários, assessores, coordenadores, chefes de núcleo e chefes de seção das unidades organizacionais do TRT3, assim como os gerentes de projetos.

### 3. Papéis e Responsabilidades

Tendo em vista que a Governança é um conjunto de processos, regulamentos, agentes e costumes (cultura) que ordenam a maneira como determinada instituição é gerida, nasce a necessidade de constituição de uma estrutura que coordene os esforços voltados para a gestão de riscos no Tribunal.

Dessa forma, para garantir o total alinhamento com a estratégia institucional, bem como a efetiva mobilização para o sucesso das ações empreendidas para gerir riscos corporativos, foi definida uma estrutura de governança, com diversas responsabilidades, composta pelos agentes a seguir descritos.

#### 3.1. Magistrados e Servidores

Imprescindíveis para o sucesso e efetividade da implantação do Processo de Gestão de Riscos, magistrados e servidores - ainda que não estejam diretamente ligados ao processo - devem compreender e adotar uma postura proativa em relação à gestão de riscos na Instituição.

#### 3.2. Proprietários de Riscos

No Processo de Gestão de Riscos, os proprietários são os responsáveis pela identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos no âmbito de sua unidade organizacional. Quando for o caso, poderão ser designados responsáveis pela execução das ações de tratamento.

Além disso, os proprietários devem avaliar a eficácia e a eficiência dos controles vigentes de tratamento e disseminar a cultura de gerenciamento de riscos na sua área, conscientizando os colaboradores sobre os riscos inerentes ao trabalho e as responsabilidades no processo de gestão integrada de riscos.

Nos casos em que os riscos demandem capacidade técnica especializada, as áreas de apoio pertinentes deverão participar de todas as fases do processo.

### 3.3. Gestores das Unidades

Os gestores são responsáveis por definir o contexto específico, que consiste na escolha dos ativos, processos de trabalho, projetos, ações ou tomadas de decisão cujos riscos serão obrigatoriamente gerenciados, bem como o cronograma das atividades correlatas.

### 3.4. Comitê de Gestão de Riscos

O Comitê de Gestão de Riscos, doravante neste Manual apenas Comitê, é composto pelos titulares da Secretaria-Geral da Presidência, Diretoria-Geral, Diretoria Judiciária, Diretoria de Administração, Diretoria de Orçamento e Finanças, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicações, Secretaria de Gestão Estratégica, Secretaria de Segurança Institucional, Secretaria da Escola Judicial, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria de Apoio Judiciário e da Seção de Segurança da Informação e Comunicação. Esse Comitê possui como principais atribuições:

- Aprovar a matriz de riscos do Tribunal;
- Fomentar práticas e estimular a cultura de gestão de riscos;
- Validar a metodologia de gestão de riscos do Tribunal;
- Estabelecer cronograma anual de implantação da gestão de riscos;
- Fixar prazos para os proprietários de riscos enviarem os respectivos planos de tratamento de riscos da sua unidade;
- Realizar o monitoramento e a análise crítica da estrutura; e
- Acompanhar a implementação e a execução da gestão de riscos nas diversas áreas do Tribunal.

### 3.5. Seção Escritório de Riscos

A Seção Escritório de Riscos prevista no § 5º do art. 7º da Resolução GP n. 71/2017, é a guardiã do Processo de Gestão de Riscos no TRT3.

As principais atribuições do Escritório de Riscos são:

- Construir e manter atualizada a metodologia de gestão de riscos do Tribunal, submetendo-a ao Comitê de Gestão de Riscos para validação;
- Dar suporte aos proprietários de riscos, com base na metodologia estabelecida no Processo de Gestão de Riscos;
- Fornecer ou coordenar capacitações em gestão de riscos em parceria com a Escola Judicial;
- Consolidar a situação dos riscos corporativos, com base em informações coletadas nos planos de tratamento de riscos das unidades, reportando-as ao Comitê de Gestão de Riscos;
- Fomentar o conhecimento em gestão de riscos e prestar consultoria interna nessa área; e
- Promover a melhoria contínua da gestão de riscos.

### 3.6. Secretaria de Controle Interno

A Secretaria de Controle Interno (SECOI) possui competência para auditar os processos de gerenciamento de riscos implementados pelas unidades organizacionais do TRT3 e também para realizar auditorias internas baseadas em riscos.

## 4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O Processo de Gestão de Riscos é a “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”, conforme a NBR ISO 31000:2009.

Em geral, as estruturas que orientam o Processo de Gestão de Riscos refletem as circunstâncias específicas da organização na qual são aplicadas.

O núcleo do Processo de Gestão de Riscos é um ciclo composto por três principais fases:

- Estabelecimento do contexto
- Processo de avaliação de riscos
  - ◆ Identificação de riscos
  - ◆ Análise de riscos
  - ◆ Avaliação de riscos

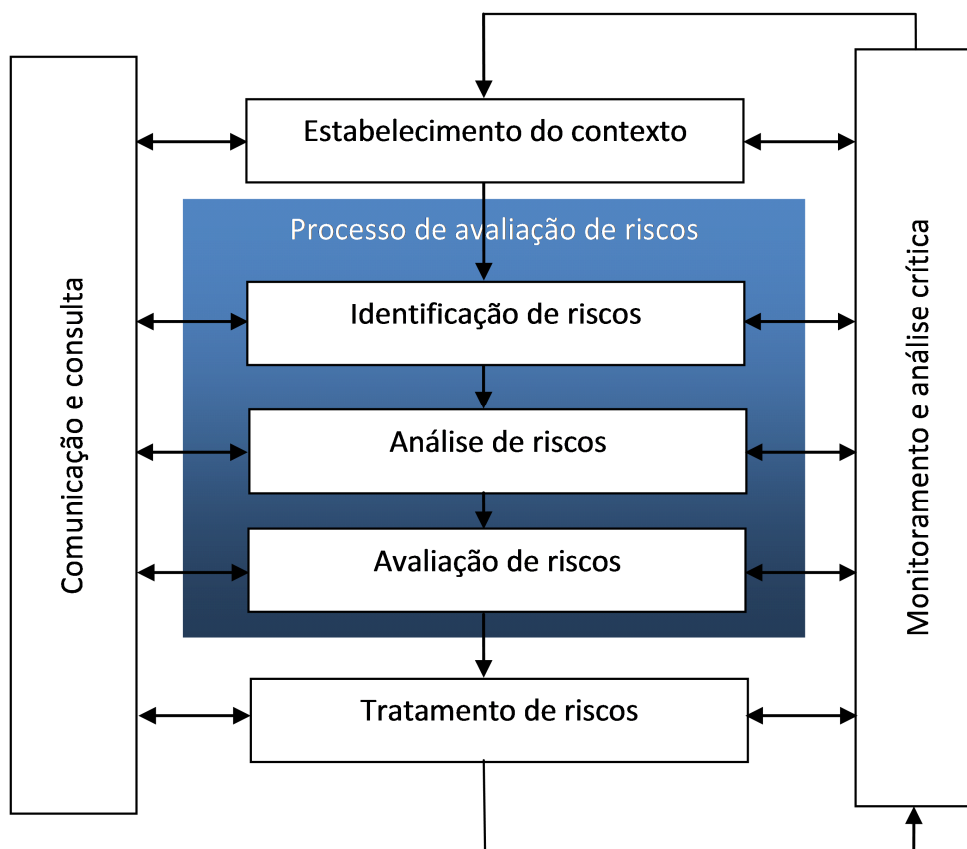
➤ Tratamento de riscos

Dentro de cada fase do processo, a comunicação tempestiva e assertiva, representada por "Comunicação e consulta" (fig. 1), tende a aumentar a probabilidade de sucesso, por estimular julgamentos sobre riscos com base em percepções diferentes. Essas percepções podem variar devido às diferenças de valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações das partes interessadas.

Como os pontos de vista podem ter um impacto significativo sobre as decisões tomadas, eles devem ser identificados, registrados e considerados no processo de tomada de decisão.

A representação desse ciclo como cadeia contínua de aprendizagem é também uma maneira de lembrar que a gestão eficaz de riscos depende da manutenção de um processo regular e equilibrado de *feedback*, aprendizagem e introdução de melhorias, representado por "Monitoramento e análise crítica" (fig. 1).

**Figura 1:** O Processo de Gestão de Riscos



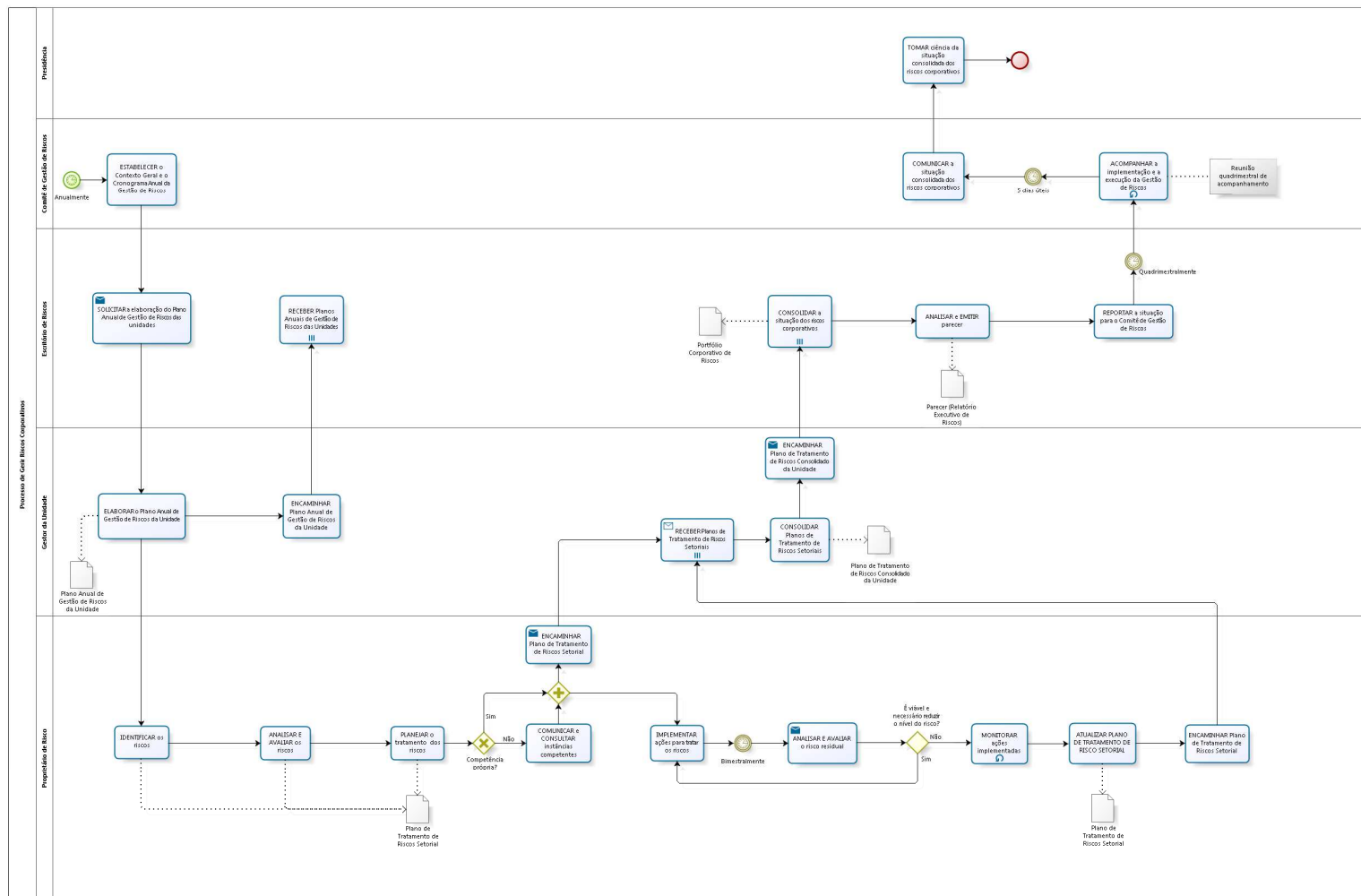
Fonte: Adaptado da NBR ISO 31000:2009

As fases do Processo de Gestão de Riscos a serem adotadas no TRT3 serão detalhadas a seguir.

#### 4.1. Fases do Processo de Gestão de Riscos

As fases do Processo de Gestão de Riscos no TRT3, embora tenham sido definidas com base na NBR ISO 31000:2009, possuem especificidades e, por isso, foram desdobradas nas atividades representadas por um fluxograma (fig. 2).

Figura 2: Fluxo da gestão de riscos no TRT3 (Clique na imagem para abrir)



Para garantir um entendimento mais claro aos operadores do processo, essas atividades serão detalhadas e eventualmente acompanhadas de um “passo a passo” com dicas sobre os pontos mais relevantes.

#### 4.1.1. Estabelecimento do Contexto

Ao estabelecer o contexto, a organização articula seus objetivos, define os parâmetros, o escopo e o cronograma do Processo de Gestão de Riscos. No Fluxo da gestão de riscos do TRT3 as atividades que compõem esta fase são:

<b>ATIVIDADE 1</b>
Estabelecimento do Contexto Geral e do Cronograma Anual da Gestão de Riscos
<b>RESPONSÁVEL</b>
Comitê de Gestão de Riscos
<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>
<p>O Comitê de Gestão de Riscos promoverá reunião anual - no início de cada exercício - dedicada à definição das unidades que realizarão a gestão de riscos no ano corrente, podendo, se necessário, indicar ativos, processos de trabalho, projetos ou ações cujos riscos serão obrigatoriamente gerenciados. Caso existam outras unidades interessadas em realizar o processo, caberá ao Comitê analisar e priorizar quais delas farão parte do cronograma anual.</p> <p>Além disso, para auxiliar na etapa “Monitoramento e Análise Crítica da Estrutura”, o Comitê definirá cronograma para apresentação dos resultados da gestão de riscos de cada uma das unidades envolvidas no planejamento estabelecido.</p> <p>Após a definição do cronograma anual, o Escritório de Riscos solicitará a elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos às unidades que tenham sido escolhidas para realizar os trabalhos.</p>

<b>ATIVIDADE 2</b>
Elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos
<b>RESPONSÁVEL</b>
Gestor da Unidade
<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>
<p>O gestor, de posse do cronograma anual estabelecido pelo Comitê, registrará em documento específico (Plano Anual de Gestão de Riscos), em parceria com os demais proprietários de riscos, os ativos, processos de trabalho, projetos e ações, bem como o cronograma das atividades e os responsáveis pela sua</p>

execução.

O modelo de documento a ser adotado consta no Portal Institucional do TRT3, o qual, quando preenchido, deverá ser enviado ao Escritório de Riscos dentro do prazo estipulado no cronograma anual, citado na Atividade 1.

Após a formalização do Plano e o envio ao Escritório de Riscos, o Gestor deverá acionar os proprietários de riscos, a fim de que eles executem, de acordo com o cronograma estabelecido, o Processo de Avaliação de Riscos (fig. 1).

### Dicas

A análise do ambiente interno e externo pode auxiliar o gestor a compreender o contexto em que está inserido o processo de gestão ou outra atividade que esteja sendo avaliada quanto aos riscos existentes.

Para fazer essa análise, devem ser observados aspectos ligados ao Tribunal como um todo, tais como:

- a integridade pessoal e profissional dos envolvidos;
- os valores éticos da Instituição;
- as competências de cada unidade;
- a filosofia da direção e o estilo gerencial;
- a estrutura organizacional; e
- as políticas e práticas de recursos humanos.

Uma das ferramentas indicadas para relacionar esses aspectos é a Matriz SWOT<sup>3</sup>, em que os fatores podem ser classificados como “facilitadores” ou “dificultadores” do processo, estando relacionados à Instituição (fatores internos) ou ao ambiente de atuação (fatores externos).

#### 4.1.2. Processo de Avaliação de Riscos

O processo de avaliação de riscos é o processo global de identificação, análise e avaliação de riscos. O processo de avaliação de riscos tenta responder às seguintes questões fundamentais:

<sup>3</sup> O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras, em inglês, *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



- O que pode acontecer e por quê?
- Quais são as consequências?
- Qual é a probabilidade de sua ocorrência futura?
- Existem fatores que mitigam a consequência do risco ou que reduzem a probabilidade de ocorrência?
- O nível de risco é tolerável ou aceitável?

As atividades desta fase encontram-se detalhadas a seguir:

<b>ATIVIDADE 1</b> Identificação dos Riscos
<b>RESPONSÁVEL</b> Proprietários de Riscos
<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b> A identificação de riscos consiste no reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco <sup>4</sup> , dos eventos, causas e consequências potenciais.

<b>Passo 1</b>	<p><b>Listagem dos riscos</b></p> <p>Os proprietários de riscos deverão conduzir os trabalhos de identificação, de forma a produzir uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam evitar, reduzir, acelerar ou atrasar o cumprimento de objetivos.</p> <p>A identificação de riscos poderá levar em conta, inclusive, aqueles provenientes de fontes não controladas pela área do proprietário, bem como os efeitos cumulativos, as causas, as consequências e as reações em cadeia.</p>
	<p><b>Dicas</b></p> <p>Para auxiliar na identificação de riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas como <i>brainstorming</i><sup>5</sup>, observações <i>in loco</i>, questionários, <i>checklists</i>, análise de dados históricos, opiniões especializadas, necessidades das partes interessadas e diagramas de causa e efeito.</p>

<sup>4</sup> "Fonte de risco" é um elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem a um risco específico. As fontes de risco podem estar ou não sob controle da Instituição. As fontes normalmente estão associadas a um ou mais destes fatores: ambiente, pessoas, infraestrutura e sistemas.

<sup>5</sup> *Brainstorming*, em inglês, ou "tempestade de ideias", em tradução livre, é o nome dado à técnica grupal - ou individual - através da qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de explorar a potencialidade criativa do(s) envolvido(s), resultando no registro do maior número possível de visões, propostas e possibilidades.

Independentemente do método utilizado, é importante que os proprietários de riscos possuam respostas para as seguintes indagações:

- Qual o objetivo da atividade a ser submetida à gestão de riscos?
- Quais os eventos que podem impactar o objetivo?
- Quais as causas associadas aos eventos?
- Quais as consequências decorrentes da concretização dos eventos?
- Qual a natureza do risco?

Recomenda-se que tanto os eventos inéditos quanto aqueles que ocorreram, mas em outras instituições, sejam levados em consideração, com o intuito de evitar que sejam identificados riscos ligados apenas a eventos facilmente previsíveis.

### Transcrição para o Plano de Tratamento de Riscos Setorial

O Plano de Tratamento de Riscos Setorial é elaborado através do preenchimento da planilha eletrônica de dados disponibilizada no Portal Institucional do TRT3.

Os proprietários de riscos deverão, assim, transcrever os riscos para essa planilha, procedendo ao registro dos campos indicados (fig. 3).

Passo 2

O nome do risco, representado na Planilha pelo símbolo "#", deverá ser identificado por uma sigla composta por RSC\_SIGLA DA UNIDADE\_NÚMERO COM TRÊS DÍGITOS. No caso hipotético (fig. 3), trata-se do risco 001 do Núcleo XPTO (NXPTO).

Na coluna "Situação do Risco", o campo deverá ser atualizado de acordo com o andamento dos trabalhos, podendo constar ali os seguintes *status*: "IDENTIFICADO", "EM TRATAMENTO" ou "CONTROLADO".

### Dicas

Um risco é sempre composto por uma causa, um evento e uma consequência e, portanto, esses três elementos devem estar presentes na sua descrição.

**Figura 3:** Identificação dos riscos



Versão: 1.0

Poder Judiciário  
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Identificação do Risco					Proprietário do Risco	
#	Situação do Risco	Objetivo(s), Processo(s) ou Ativo(s) afetado(s)	Descrição do Risco (Causa/Evento/Consequência)	Natureza do Risco	Símbolo da Unidade Gestora do Risco	Proprietário do Risco
RSC_NXPTO_001	IDENTIFICADO	Preservar a saúde e segurança no trabalho de magistrados e servidores	Manutenção da postura sentada por longos períodos / Surgimento de dores na coluna / Afastamento do magistrado ou servidor	Saúde e Segurança no Trabalho	NXPTO	Joãozinho

## ATIVIDADE 2

Análise e Avaliação dos Riscos

### RESPONSÁVEL

Proprietários de Riscos

### DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

A análise e avaliação têm como propósito definir o nível de risco.

Na escolha do tratamento do risco, deverá ser levado em consideração o efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da atividade em análise àquele risco. Esse grau abrange pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto gerado.

Um evento de risco é uma ocorrência que afeta o alcance de um ou mais objetivos da Instituição, dentro de um determinado contexto.

Em relação ao evento, a probabilidade está associada às chances de ocorrência; o impacto, por sua vez, está associado às consequências.

### Listagem de controles existentes

Entende-se como controles: ações, softwares, procedimentos, protocolos ou quaisquer outros dispositivos que atuem para diminuir o impacto gerado pelo risco e/ou a sua probabilidade de ocorrência.

Os proprietários de riscos deverão listar os controles já existentes e registrá-los no Plano de Tratamento de Riscos Setorial.

Ao listar os controles no Plano de Tratamento de Riscos Setorial, os proprietários deverão informar também a efetividade conjunta desses controles, de acordo com os critérios definidos na planilha específica, além

de anotar a data de avaliação do risco (fig. 4).

### Dicas

Para auxiliar na elaboração da listagem, o proprietário do risco deverá listar apenas controles já implantados, isto é, que estejam em operação na data da avaliação.

A fim de facilitar a qualificação dos controles listados, os proprietários de riscos deverão consultar, na Planilha, a aba "Eficácia dos Controles" (fig.4).

Figura 4: Listagem de controles na planilha

The image shows a screenshot of a spreadsheet with two tabs. The top tab is 'Análise e Avaliação do Risco' and the bottom tab is 'Eficácia dos Controles'. A red arrow points to the 'Registro dos Riscos' tab, and another red arrow points to the 'Eficácia dos Controles' tab.

Controles Existentes	Efetividade dos Controles	Data da Avaliação do Risco	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco Inerente
A) Programa de análise ergonômica; B) Programa "pausar para não parar"; C) Exame médico periódico; D) Software <u>Wotrave</u>	MEDIANO(S)	26/mar/17			
	INEXISTENTE(S)				
	FRACO(S)				
	MEDIANO(S)				
	SATISFATÓRIO(S)				
	FORTE(S)				

Descritor	Descrição
INEXISTENTE(S)	Ausência completa de controles.
FRACO(S)	A maioria dos controles são depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizados de maneira manual.
MEDIANO(S)	Parte dos controles podem falhar por não contemplarem todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que os suportam não são adequados.
SATISFATÓRIO(S)	A maioria dos controles são normalizados e embora passíveis de aperfeiçoamento são sustentados por ferramentas adequadas e mitigam razoavelmente o risco.
FORTE(S)	A maioria dos controles mitigam o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrados num nível de "melhores práticas".

**Passo 2**

### Avaliação da probabilidade e do impacto do risco

Para o cálculo do nível de risco de determinada atividade, deverão ser levados em consideração dois parâmetros básicos: **probabilidade** e **impacto**.

Nesta etapa, os proprietários deverão avaliar os riscos identificados de acordo com os critérios de probabilidade e impacto detalhados nas abas "Probabilidade" e "Impacto" da Planilha (fig. 5).

No momento da seleção dos descritores na escala de impacto, sempre deverá ser considerado o de maior nível.

Após essa avaliação, a Planilha calculará o nível do risco, que consiste no

produto entre a probabilidade e o impacto estimados (fig. 6).

### Dicas

A probabilidade de ocorrência de determinado evento de risco é estimada de acordo com as chances de concretizar-se. Os proprietários de riscos poderão utilizar-se de relatórios e registros de ocorrências preexistentes e também da avaliação dos controles internos relacionados ao processo ou à atividade.

O impacto deverá ser definido em função da gravidade do risco. Dessa forma, deverão ser levados em consideração aspectos como: abrangência, prazo, desconformidade com a legislação, entre outros.

Figura 5: Escalas de probabilidade e

Descritor	Descrição	Nível
1-MUITO BAIXA	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais.	1
2-BAIXA	Não se espera que ocorra.	2
3-MÉDIA	Pode ocorrer em algum momento.	3
4-ALTA	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.	4
5-MUITO ALTA	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias.	5

Descritor	Abrangência	Prazo	Desconformidade com a Legislação	Responsabilização exercida por Órgão de Controle Externo	Responsabilização exercida pela Administração	Objetivo organizacional/operacional ou execução do processo	Nível
1-MUITO BAIXO	Uma Seção	Atraso insignificante em uma etapa	Efeito insignificante	Inexistente	Inexistente	Efeito insignificante	1
2-BAIXO	Várias Seções dentro da mesma Unidade Organizacional	Atraso insignificante em mais de uma etapa	Efeito menor	Advertência na esfera administrativa	Apontamento por órgão de controle interno	Efeito mínimo	2
3-MÉDIO	Uma Unidade Organizacional	Atraso moderado em uma etapa	Efeito moderado	Suspensão na esfera administrativa	Advertência decorrente de PAD – Processo Administrativo Disciplinar	Efeito mediano	3
4-ALTO	Várias Unidades Organizacionais	Atraso moderado em mais de uma etapa	Efeito relevante	Multa na esfera administrativa	Suspensão decorrente de PAD – Processo Administrativo Disciplinar	Efeito significativo	4
5-MUITO ALTO	Todo o TRT3	Atraso significativo no prazo previsto	Efeito grave	Implicações na esfera administrativa e judicial	Demissão e/ou destituição do cargo decorrente de PAD – Processo Administrativo Disciplinar	Efeito impeditivo	5

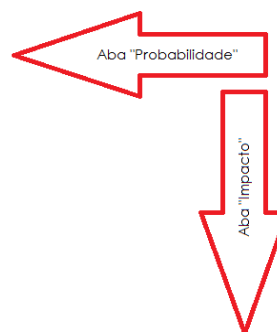


Figura 6: Resultado da análise e avaliação do risco (nível)

Análise e Avaliação do Risco					
Análise e Avaliação do Risco Inerente					
Controles Existentes	Efetividade dos Controles	Data da Avaliação do Risco	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco
A) Programa de análise ergonômica; B) Programa "pausar para não parar"; C) Exame médico periódico; D) Software <i>Workrave</i>	MEDIANO(S)	26/mar/17	3-MÉDIA	3-MÉDIO	9-ALTO

### 4.1.3. Tratamento de Riscos

O tratamento dos riscos tem como objetivo a implementação de uma ou mais ações de resposta aos riscos. O tratamento do risco pode ser deflagrado quando nas etapas de análise e avaliação forem fornecidas informações suficientes para determinar as ações necessárias para reduzir os riscos a níveis aceitáveis. Fazem parte desta fase as seguintes atividades:

<b>ATIVIDADE 1</b> Tratamento dos Riscos
<b>RESPONSÁVEL</b> Proprietários de Riscos
<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b> Após o cálculo do nível de risco, e conforme o enquadramento na Matriz, os riscos terão o tratamento priorizado de acordo com o apetite ao risco da Instituição (abordagem para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco).  A priorização envolve a classificação dos riscos, convencionada no TRT3 em: baixo, médio (aceitável), alto (inaceitável) ou extremo (absolutamente inaceitável). De acordo com essa classificação, os proprietários de riscos deverão adotar as diretrizes para resposta constantes na Planilha (fig.7).

Figura 7: Matriz de Riscos e diretrizes para resposta

Judiciário Regional do Trabalho da 3ª Região						Matriz de Riscos					
Impacto	Probabilidade										
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta						
	Muito Alto	5	10	15	20	25					
	Alto	4	8	12	16	20					
	Médio	3	6	9	12	15					
	Baixo	2	4	6	8	10					
	Muito Baixo	1	2	3	4	5					

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

<b>Passo 1</b>	<p><b>Escolher o tipo de resposta ao risco</b></p> <p>Dar uma resposta ao risco encontrado envolve decidir se o risco vai ser tratado ou não.</p> <p>A estratégia de resposta ao risco adotada pelo TRT3 é composta pelas opções: <b>aceitar, evitar, mitigar</b> ou <b>transferir</b>.</p>
	<p><b>Dicas</b></p> <p>Para auxiliar os proprietários de riscos na escolha da resposta mais adequada, a aba "Tipo de Resposta" apresenta as definições das opções disponíveis na Planilha (fig. 8).</p>

**Figura 8:** Tipos de resposta ao risco

Tratamento do Risco		Poder Judiciário Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região		Tipo de Resposta	
Tipo de Resposta					
MITIGAR					
EVITAR TRANSFERIR MITIGAR ACEITAR					
Tipo de Resposta		Descrição			
EVITAR		O objetivo dessa resposta é evitar totalmente o risco. O objetivo desta resposta é impedir o risco, descontinuando as atividades com potencial de gerá-lo.			
TRANSFERIR		O objetivo dessa resposta é compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, como por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem.			
MITIGAR		O objetivo dessa resposta é reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos.			
ACEITAR		Aceitar implica reconhecer o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada. Em algumas situações, como risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.			
<p>Uma vez que os tipos de respostas foram elencados, resta saber em quais situações eles deverão ser aplicados. Para isso, devem-se considerar alguns aspectos, como: avaliar o custo benefício de cada resposta; avaliar o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto; considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; avaliar os riscos secundários introduzidos pelo tratamento, entre outros.</p>					

<b>Passo 2</b>	<p><b>Planejar ações para tratar o risco</b></p> <p>Depois de definida qual resposta ao risco será adotada, caberá aos proprietários de riscos elencar todas as ações de tratamento que pretendem implementar.</p> <p>Nesta atividade, é preenchida a aba "Ações de tratamento dos riscos" na Planilha.</p>
	<p><b>Dicas</b></p> <p>O proprietário de riscos deverá, primeiramente, atribuir um número sequencial à ação de tratamento.</p> <p>Em seguida, a ação de tratamento que se pretende implementar deverá</p>

ser descrita de forma sucinta no campo "Descrição da Ação" e caberá ao gestor definir o servidor responsável pela execução da ação.

Por fim, o proprietário de riscos estabelecerá, em parceria com o responsável pela ação de tratamento, uma data alvo para sua execução (fig. 9).

Caso o proprietário de riscos verifique que a ação de tratamento a ser executada esteja além das atribuições e responsabilidades originárias da sua unidade, caberá a ele comunicar tal situação àqueles que detenham competência para atuar no tratamento do risco, consultando-os sobre a viabilidade, quando for o caso, de soluções integradas. Nesse caso, o campo "Comunicação e Consulta" da Planilha também deverá ser preenchido.

Ainda que a ação proposta para tratar o risco esteja além das atribuições e responsabilidades originárias do proprietário de riscos, é importante salientar que tal fato não o exime da responsabilidade de atuar no tratamento do risco identificado.

Exemplo: a comunicação por escrito de um risco às demais unidades envolvidas, bem como a realização de consultas formais a instâncias superiores a respeito de ações de tratamento necessárias, são maneiras válidas de intervir para que o tratamento do risco identificado seja iniciado.

**Figura 9:** Ações de tratamento dos riscos

Plano de Tratamento de Riscos Setorial – Ações				
# da Ação	Descrição da Ação	Comunicação e Consulta	Responsável	Data Alvo
1	Conscientizar os servidores para a utilização dos programas de saúde ocupacional existentes	Informar a Seção de Saúde Ocupacional sobre o risco	Gestor da unidade	30/dez/17
2	Implantação pelo gestor da unidade de programa de pausas regulares no trabalho		Gestor da unidade	30/dez/17

**Passo 3**

**Encaminhar Plano de Tratamento de Riscos Setorial**

Os proprietários de riscos deverão encaminhar o Plano de Tratamento de Riscos Setorial ao gestor da unidade na data fixada no Plano Anual de Gestão de Riscos, detalhado neste Manual no item 4.1.1.



**Passo 4**

**Implementar ações para tratar o risco**

Um processo de avaliação e de tratamento de riscos adequado produzirá um plano de ação alinhado com o alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, o Plano de Tratamento por si só, não será efetivo caso as ações planejadas não sejam colocadas em prática.

Nesta atividade, na medida em que as ações de tratamento de riscos propostas forem sendo realizadas, o proprietário de riscos deverá preencher e atualizar os seguintes campos da Planilha, também na aba "Ações de tratamento dos riscos": 1) "Histórico de Acompanhamento", informando as atividades já realizadas e suas respectivas datas; e 2) "Status", selecionando uma dentre as opções disponíveis (fig. 10).

**Figura 10:** Histórico de acompanhamento e Status

Plano de Tratamento de Riscos Setorial – Ações						
# da Ação	Descrição da Ação	Comunicação e Consulta	Responsável	Data Alvo	Histórico de Acompanhamento	Status
1	Conscientizar os servidores para a utilização dos programas de saúde ocupacional existentes	Informar a Seção de Saúde Ocupacional sobre o risco	Gestor da unidade	30/dez/17		Pendente
2	Implantação pelo gestor da unidade de programa de pausas regulares no trabalho		Gestor da unidade	30/dez/17		Pendente Em Andamento Concluído

**Passo 5**

**Analisar e Avaliar o Risco Residual**

Depois de implementadas as ações de tratamento propostas, o proprietário de riscos deverá realizar uma nova análise e avaliação, a fim de dimensionar o nível de risco residual (aquele que permanece após a implementação das ações), alimentando a Planilha com as informações requeridas, inclusive com a data para a próxima avaliação (fig. 11).

O fluxo representado neste Manual (fig. 2) propõe que a análise e a avaliação do risco residual sejam realizadas bimestralmente.

Os procedimentos a serem adotados acima equivalem àqueles descritos no item 4.1.2 deste Manual.

Caso o nível de risco residual seja igual ou superior ao nível de risco convencionalizado no TRT3 como "alto", o proprietário de riscos deverá planejar e executar novas ações de tratamento, de forma contínua, até que consiga reduzir o nível do risco para "médio" ou "baixo" (fig. 7).

<p>Por outro lado, se o nível de risco residual for igual ou inferior ao nível de risco convencionado no TRT3 como "médio", o proprietário de riscos deverá manter e monitorar as ações de tratamento já implementadas para estabilizar o nível do risco nesses patamares ("médio" ou "baixo") e evitar que o apetite ao risco da Instituição seja ultrapassado (fig. 7).</p>
<p><b>Dicas</b> Embora o fluxo proponha que a análise e a avaliação do risco residual sejam realizadas a cada dois meses, essa periodicidade deverá ser analisada pelo proprietário de riscos, de forma a adequá-la às especificidades das ações propostas para o tratamento dos riscos.</p>

**Figura 11:** Análise e Avaliação do Risco Residual

Análise e Avaliação do Risco			Próxima Avaliação
Análise e Avaliação do Risco Residual			
Nova Probabilidade	Novo Impacto	Nível do Risco Residual	Data da Próxima Avaliação
3-MÉDIA	2-BAIXO	6-MÉDIO	19/dez/17

<b>Passo 6</b>	<p><b>Encaminhar Plano de Tratamento de Riscos Setorial Atualizado</b> Depois de executadas e monitoradas as ações para tratar os riscos (Passos 1 a 5), os proprietários deverão atualizar o Plano de Tratamento de Riscos Setorial e encaminhá-lo novamente ao Gestor da unidade.</p>
----------------	---

#### 4.1.4. Consolidação e Encaminhamento dos Planos de Riscos Setoriais

<p><b>RESPONSÁVEL</b> Gestor da Unidade</p>
<p><b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b> Nas datas acordadas, o Gestor deverá encaminhar ao Escritório de Riscos o Plano de Tratamento de Riscos Consolidado da Unidade.  Esse Plano de Tratamento Consolidado será uma compilação de todos os Planos Setoriais encaminhados pelos proprietários de riscos (Passos 3 e 6 da fase 4.1.3).</p>

O Plano de Tratamento de Riscos Consolidado da Unidade deverá ser encaminhado em dois momentos distintos ao Escritório de Riscos: 1) após a consolidação dos diversos Planos de Tratamento de Riscos Setoriais; e 2) após a análise e a avaliação do risco residual, etapa posterior à implementação e ao monitoramento das ações propostas.

#### 4.1.5. Consolidação e Reporte dos Riscos Corporativos

##### **RESPONSÁVEL**

Escritório de Riscos

##### **DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE**

O Escritório de Riscos, de posse das informações coletadas nos planos de tratamento de riscos das unidades, deverá consolidar a situação dos riscos corporativos no Portfólio Corporativo de Riscos, que será encaminhado, quadrimestralmente, acrescido do Relatório Executivo de Risco, ao Comitê de Gestão de Riscos.

#### 4.1.6. Acompanhamento da Implementação e Comunicação à Presidência

##### **RESPONSÁVEL**

Comitê de Gestão de Riscos

##### **DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE**

O comitê, responsável por acompanhar a execução da gestão de riscos nas diversas áreas do Tribunal, após cada uma das suas reuniões quadrimestrais, informará, em até cinco dias úteis, a situação consolidada dos riscos corporativos à Presidência do TRT3.

Caberá ao Comitê estabelecer o modelo de documento que será utilizado, bem como a forma dos relatórios que serão apresentados à Presidência, a fim de que a autoridade máxima do Tribunal tome ciência dos riscos corporativos e das iniciativas em andamento para tratá-los.

## 5. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRUTURA

O Processo de Gestão de Riscos deverá ser constantemente controlado e avaliado, observando-se as melhores práticas e as disposições da Resolução GP n. 71, de 17 de março de 2017, em especial aquelas contidas na Subseção

IV. Para que isso aconteça, após cada ciclo do Processo de Gestão de Riscos, será feita uma reflexão sobre os erros e acertos ocorridos, visando à adoção de medidas que corrijam possíveis desvios em relação aos objetivos traçados.

Os Gestores das unidades encaminharão ao Escritório de Riscos relatório consolidado dos resultados da gestão de riscos da sua unidade, referente ao exercício anterior e no formato disponibilizado no Portal Institucional do TRT3.

O Escritório de Riscos, então, ficará responsável por compilar as informações enviadas pelos Gestores e por emitir parecer destinado ao Comitê de Gestão de Riscos, o qual realizará, ao início de cada exercício, o monitoramento e a análise crítica da estrutura de gestão de riscos do Tribunal.

Esse parecer identificará mudanças no contexto interno e externo que possam afetar a forma como os riscos são priorizados e tratados, assim como fará uma análise de eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, de forma que sejam incorporados aprendizados que possam contribuir para a melhoria contínua do Processo de Gestão de Riscos.

A Presidência do Tribunal, por fim, receberá do Comitê informe sobre os resultados do monitoramento e da análise crítica da estrutura de gestão de riscos corporativa.

Como resultado do monitoramento e da análise crítica, poderão ocorrer, por exemplo, revisões deste Manual, da Política de Gestão de Riscos e até mesmo do apetite ao risco do Tribunal.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão 2.352/2016-Plenário, de 14 de setembro de 2016. Disponível em: [http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/CONSES/TCU\\_ATA\\_0\\_N\\_2016\\_35.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/CONSES/TCU_ATA_0_N_2016_35.pdf)

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014, 96p.

Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Coordenação: Eduarda La Rocque. São

Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

Manual de gerenciamento de projetos. / Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região – Belo Horizonte: Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, Presidência, 2017.

Manual de gestão de riscos. / Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região; Presidência – Belém: Tribunal Regional do Trabalho 8ª Região, 2015.

Metodologia de gestão de riscos. / Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região; Secretaria de Gestão Estratégica – Goiânia: Tribunal Regional do Trabalho 18ª Região, 2016.

Plano de gestão de riscos. / Tribunal Superior do Trabalho; Presidência – Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2015.

PMI, Project Management Institute (Editor). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 5ª Edição – EUA: PMI, 2013.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO (Brasil). Resolução n. 71/TRT3, de 17 de março de 2017. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2193, 22 mar. 2017. Caderno Administrativo do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, p. 3-8. Disponível em: <http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/25243>