



# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TRT/MG

**Belo Horizonte  
2024**



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO

**Belo Horizonte  
2024**



**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
Secretaria de Governança e Estratégia

2024, Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Todos os direitos reservados ao Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Permitida a reprodução de qualquer parte, desde que citada a fonte e a página onde pode ser encontrado o original. Disponível em:  
<[https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/governanca-e-estrategia/gestao\\_de\\_riscos](https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/governanca-e-estrategia/gestao_de_riscos)>.

## **ADMINISTRAÇÃO BIÊNIO 2024/2025**

### **Desembargadora Denise Alves Horta**

Presidente

### **Desembargador Sebastião Geraldo de Oliveira**

1º Vice-Presidente

### **Desembargador Emerson José Alves Lage**

2ª Vice-Presidente

### **Desembargador Manoel Barbosa da Silva**

Corregedor

### **Desembargador Antônio Carlos Rodrigues Filho**

Vice-Corregedor

### **Diretora-Geral**

Patrícia Helena dos Reis

### **Diretora Judiciária**

Telma Lúcia Bretz Pereira

### **Secretária-Geral da Presidência**

Ludmila Pinto da Silva

### **Secretária de Governança e Estratégia**

Thais da Costa Cruz

### **Chefe da Divisão de Processos de Trabalho e Governança**

Luciana Corrêa Cruz Hahne

### **Chefe da Seção de Apoio à Governança Institucional**

Fábio Avelar Peixoto

### **Equipe de Desenvolvimento desta edição do Manual**

Luciana Corrêa Cruz Hahne

Fábio Avelar Peixoto

Flávia Vieira Zamboni



**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
Secretaria de Governança e Estratégia

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. Objetivo  | 1  |
| 2. Instâncias Responsáveis pela Gestão de Riscos no Tribunal | 2  |
| 3. Processo de Gestão de Riscos                              | 4  |
| 3.1. Identificação   | 7  |
| 3.2. Análise   | 8  |
| 3.3. Avaliação   | 10 |
| 3.4. Monitoramento e análise crítica                         | 14 |
| 4. Termos e Definições                                       | 17 |
| 5. Referências (Normas, Manuais etc)                         | 21 |



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

## 1. Objetivo

Benjamin Franklin afirmava que há apenas duas certezas: a morte e o pagamento de impostos. O resto são incertezas, e todas elas têm potencial para gerar riscos - os quais podem ser positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças).

No contexto do Tribunal, essa regra também se faz presente, e sua regulamentação foi institucionalizada na Política de Gestão de Riscos<sup>1</sup>, de observância obrigatória aos órgãos e unidades organizacionais, em todos os níveis, sendo aplicável aos diversos ativos, processos de trabalho, projetos, ações e tomadas de decisão.

A Política indica princípios, diretrizes, competências e responsabilidades referentes à matéria, a serem observados por toda a Instituição, em conformidade com as melhores práticas adotadas no setor público. Essa abrangência se coaduna com os princípios encartados na Política, listados na figura a seguir.

- I - criação e proteção dos valores institucionais
- II - integração de todos os processos institucionais
- III - participação na tomada de decisões
- IV - abordagem explícita da incerteza
- V - ação sistemática, estruturada e oportuna
- VI - embasamento nas melhores informações disponíveis
- VII - alinhamento ao contexto e ao perfil de risco da instituição
- VIII - consideração de fatores humanos e culturais
- IX - transparência e inclusão
- X - dinamismo, interatividade e capacidade de reação a mudanças
- XI - facilitação da melhoria contínua da organização

Figura 1 - Princípios da Gestão de Riscos no TRT/MG  
Fonte: art. 5º da [Resolução GP n. 283, de 2023](#).

<sup>1</sup> [Resolução GP n. 283, de 10 de julho de 2023](#).



**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
Secretaria de Governança e Estratégia

Este Manual tem por objetivo detalhar a metodologia do Processo de Gestão de Riscos mencionado na Política de Gestão de Riscos e adotada neste regional, instrumentalizando sua aplicação pelos gestores de risco.

Conjugado com as diretrizes da Política, este Manual se aplica aos mais diversos níveis hierárquicos, abrangendo ativos, processos de trabalho, projetos, ações e tomadas de decisão do Tribunal.

## 2. Instâncias Responsáveis pela Gestão de Riscos no Tribunal

O alcance dos objetivos do processo de gestão de riscos sujeita-se a robusto respaldo pela Alta Administração devido a grande abrangência de sua aplicabilidade. Assim, a alta administração é o patrocinador do processo no âmbito do órgão, sendo responsável por definir os limites de exposição a riscos de abrangência institucional.

Em consonância com a abrangência do processo, observa-se que são muitas as instâncias que participam desse processo. Essas instâncias e suas responsabilidades estão definidas na Política, a saber:

### Alta Administração

- Assegurar estrutura, recursos e distribuição apropriada de atribuições

### Comitê de Governança e Estratégia CGE

- Aprovar a Política de Gestão de Riscos e a Matriz de Riscos;
- Fomentar práticas e estimular a cultura de Gestão de Riscos;
- Definir o escopo da implantação da Gestão de Riscos, no mínimo quanto aos processos críticos;
- Supervisionar a implantação da Gestão de Riscos.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

**Divisão de Processos de Trabalho e Governança DIPGOV**

- Propor ao CGE a Política de Gestão de Riscos e a Matriz de Riscos;
- Estabelecer prazos para os proprietários de riscos e enviarem os planos de tratamento;
- Apresentar os dados dos planos de tratamento ao CGE, para que este tome as providências que entender cabíveis;
- Fomentar o conhecimento da Gestão de Riscos.

**Seção de Apoio à Governança Institucional SAGOV**

- Construir e manter atualizada a metodologia de Gestão de Riscos;
- Dar suporte aos proprietários de riscos, com base na metodologia estabelecida;
- Emitir parecer em matérias de sua competência;
- Prestar consultoria interna na área.

**Seção de Auditoria SEAUD**

- Auditar os processos de gerenciamento de riscos promovidos pelo Tribunal;
- Auditar os processos de reporte dos principais riscos;
- Realizar auditorias internas baseadas em riscos.

**Proprietários de riscos**

- Identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos associados a ativos, processos de trabalho, projetos, ações e tomadas de decisão no âmbito de sua alçada;
- Designar responsáveis pela realização das ações de tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- Assegurar a implementação das ações em resposta aos riscos;
- Avaliar a eficácia e a eficiência dos controles de tratamento de riscos;
- Aperfeiçoar as decisões baseadas em riscos;
- Incorporar, de forma gradativa, a Gestão de Riscos nas práticas e nos processos de gestão de sua unidade;
- Disseminar a cultura de gerenciamento de riscos na sua área, conscientizando os colaboradores sobre os riscos inerentes ao trabalho e sobre as responsabilidades individuais no processo de gestão integrada de riscos;
- Enviar à DIPGOV o plano de tratamento de riscos por eles elaborado, para que os dados sejam apresentados ao CGE.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Magistrados e servidores

- Compreender e utilizar o processo de Gestão de Riscos;
- Adotar comportamento proativo em relação à Gestão de Riscos no Tribunal.

A Gestão de Riscos foi incluída no Plano Estratégico do TRT/MG (Ciclo 2021-2026), relacionada ao Objetivo n. 7 (Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica), com um indicador que sinaliza a quantidade mínima de processos críticos sobre os quais deve ser realizada a análise de riscos.

### 3. Processo de Gestão de Riscos

O [Referencial Básico de Governança Organizacional](#) publicado pelo TCU sintetiza os mecanismos e práticas da governança pública organizacional, definindo a Gestão de Riscos como uma prática da estratégia institucional:



Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança  
Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional





TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Segundo o aludido Manual, gerir riscos refere-se a:

- Definir e implementar a Estrutura de Gestão de Riscos;
- Estabelecer as funções da segunda linha (facilitação, apoio e monitoramento das atividades de Gestão de Riscos);
- Implantar o Processo de Gestão de Riscos, que deve ser incorporado aos demais processos;
- Gerenciar riscos críticos (com potencial de impacto significativo nas operações e nos resultados);
- Implementar um processo de gestão da continuidade de negócios.

Portanto, pode-se afirmar que o Processo de Gestão de Riscos é a “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos”<sup>2</sup>.

O Processo de Gestão de Riscos retrata circunstâncias específicas da organização e é consta com 4 (quatro) principais fases:



Figura 3 - Etapas do processo de Gestão de Riscos

No processo, a comunicação tempestiva e assertiva 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 necessidades, valores, suposições, conceitos e preocupações das partes interessadas. Como os pontos de vista podem ter impacto significativo sobre as decisões tomadas, eles devem ser identificados, registrados e considerados no processo de tomada de decisão.

Além disso, é também oportuno frisar que a gestão eficaz e eficiente de riscos depende da manutenção de um processo regular e equilibrado de *feedback*,

<sup>2</sup> [Resolução GP n. 283, de 2023](#), art.2º,XXI



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

aprendizagem e introdução de melhorias, representados dentro da figura a seguir (parte “Monitoramento e Análise Crítica”):

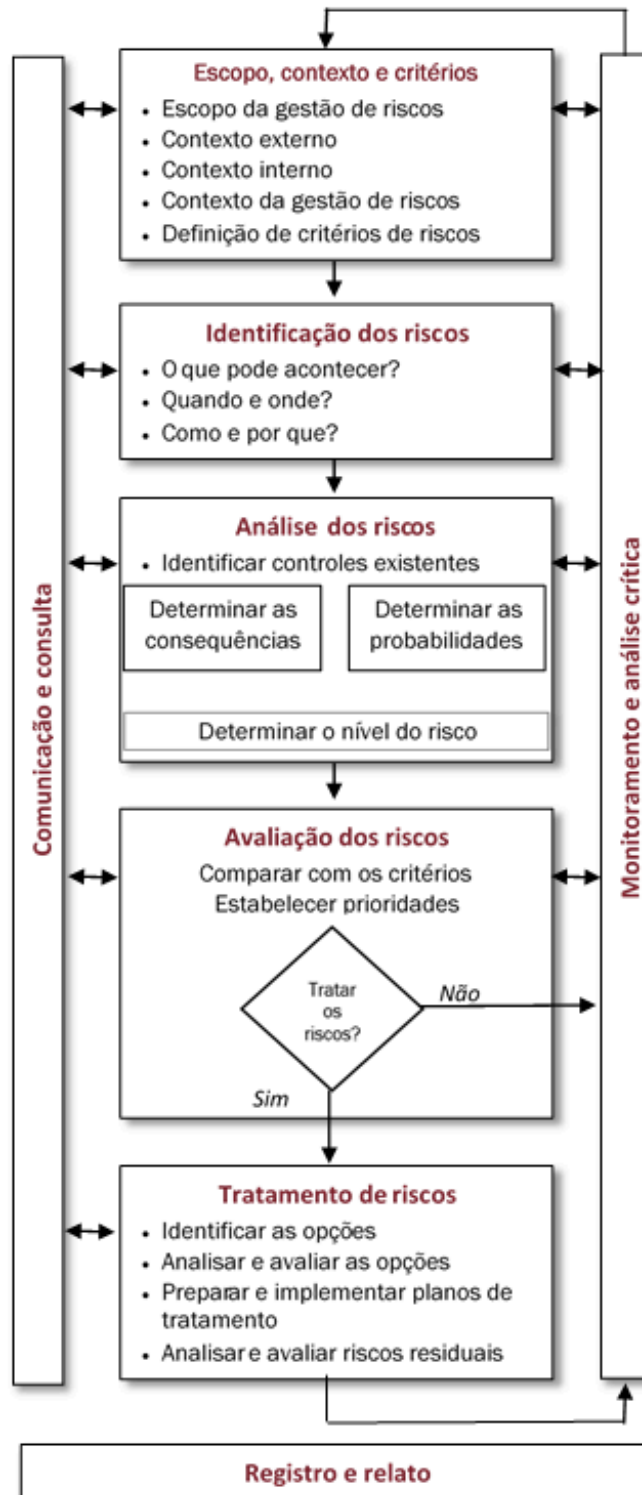


Figura 4 - Detalhamento do Processo de Gestão de Riscos



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

É atribuição dos proprietários de riscos realizar a Gestão de Riscos associados a ativos, processos de trabalho, projetos, ações e tomadas de decisões no órgão ou na unidade onde atuam, podendo designar responsáveis pela realização das ações de tratamento.

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

Incumbe à Seção de Apoio à Governança Institucional (SAGOV) dar suporte técnico aos proprietários para aplicação da metodologia estabelecida, bem como construir e manter atualizada a metodologia de Gestão de Riscos, atuando como “facilitadoras” na aplicação das ferramentas.

A ferramenta de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos é o “Plano de Tratamento de Riscos (PTR)”, uma planilha para preenchimento e com cálculo automático do nível do risco (probabilidade x impacto).

O PTR é construído em 4 (quatro) momentos: a identificação dos riscos, levantamento dos controles existentes, a análise e avaliação dos riscos e as ações de tratamento a serem implementadas, os quais detalhamos a seguir:

### 3.1. Identificação

Essa primeira etapa consiste no levantamento dos riscos que podem impactar uma atividade ou processo.

A descrição deve ser feita por meio da tríade “causa / evento / consequência” e da situação atual do risco (“identificado”, em “tratamento” ou “controlado”), conforme o quadro a seguir:

| IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS |                   |                          |                              |  |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|--|
| ID (#)                   | SITUAÇÃO DO RISCO | CAUSA (em virtude de...) | EVENTO (poderá acontecer...) | CONSEQUÊNCIA (que poderá ocasionar...) |
| 1                        | IDENTIFICADO      |                          |                              |  |
| 2                        | EM TRATAMENTO     |                          |                              |  |
| 3                        | CONTROLADO        |                          |                              |  |

Tabela 1 - Modelo de tabela de identificação dos riscos



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

A seguir apresenta-se um exemplo da identificação de riscos:

| PROCESSO DE TRABALHO: <b>CONTRATO DE MANUTENÇÃO PREDIAL</b> |  |   |  |
|---|--|---|--|
| RISCOS IDENTIFICADOS  |  |   |  |
| ID  | CAUSA                                      | EVENTO  | CONSEQUÊNCIA   |
| 1   | Indisponibilidade de sistema informatizado | Não integração entre as planilhas atuais do NGP com as planilhas das empresas contratadas | Ineficácia no controle dos contratos, por dificuldades na emissão das OS e no exame do "status" das solicitações     |
| 2   | Número insuficiente de servidores efetivos | Atendimento inadequado das solicitações de manutenção predial                             | Paralisação de serviços e/ou equipamentos  |
| 3   | Indisponibilidade de controle estatístico  | Informações gerenciais precárias  | Planos de manutenção preventiva inadequados, sem análise do histórico, indicadores de desempenho e análise de falhas |

Tabela 2 - Exemplo de identificação de riscos

### 3.2. Análise

A etapa de análise, por sua vez, refere-se à mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco, que pode ser baseada em dados históricos ou projetos passados.

Importante observar que probabilidade está relacionada à causa; por sua vez, o impacto está associado à consequência do risco. Para quantificação da probabilidade e do impacto, adotam-se as escalas a seguir:



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

**ESCALA DE PROBABILIDADE**

| NIVEL              | AVALIAÇÃO   |
|--------------------|---|
| 1 Muito improvável | Poderia ocorrer em circunstâncias extremamente excepcionais |
| 2 Improvável       | Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais              |
| 3 Possível         | Poderia ocorrer em algum momento                            |
| 4 Provável         | Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias        |
| 5 Muito provável   | Certamente ocorrerá na maioria das circunstâncias           |

Tabela 3 - Escala de Probabilidade do Risco

| ESCALA DE IMPACTO    |  |                                   |                                 |   |
|----------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Descritor do Impacto | Reversibilidade da situação                                | Abrangência organizacional        | Custo previsto ultrapassado em: | Responsabilização (previsão normativa de punibilidade)  |
| 1 - Insignificante   | São desnecessárias medidas de reparação / recuperação      | Subseção(ões) / Seção             | Até 5%                          | Não há  |
| 2 - Menor            | Fácil reparação / recuperação                              | Seções / Divisão                  | > 5 até 15%                     | Advertência   |
| 3 - Moderado         | Possibilidade de reparação / recuperação                   | Divisões / Secretaria / Diretoria | > 15 até 25%                    | Apontamento por órgão de controle interno   |
| 4 - Maior            | Possibilidade difícil ou remota de reparação / recuperação | Diretorias / Secretarias          | > 25 até 35%                    | Apontamento por órgão de controle externo;<br>Multa; OU<br>Suspensão  |
| 5 - Catastrófico     | Sem possibilidade de reparação / recuperação               | Todo o Tribunal                   | > 35%                           | Demissão;<br>Cassação de aposentadoria ou disponibilidade;<br>Destituição de cargo ou função;<br>ou<br>Condenação em juízo criminal |

Tabela 4 - Escala de impacto do risco



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Para a seleção do impacto, deverá ser considerado o de maior nível atingido por qualquer das variáveis: reversibilidade, abrangência, custo ou responsabilização.

Estabelecidos os dois valores, o **nível do risco** é calculado pela multiplicação deles:

$$\text{Probabilidade} \times \text{Impacto} = \text{Nível do Risco}$$

### 3.3. Avaliação

Nessa etapa o nível do Risco é avaliado conforme apetite traçado na **Matriz de Riscos**.

DE CICCO, 2018, p. 49 descreve avaliação de risco:

*[a] avaliação de riscos faz uso da compreensão dos riscos, obtida por meio da análise de riscos, para a tomada de decisão sobre as futuras ações. Tal decisão pode incluir: se um determinado risco necessita de tratamento; se uma determinada atividade deveria ser realizada; as prioridades de tratamento.*

Conhecendo-se o nível de risco, é possível visualizar na Matriz de Riscos se ele deverá ter ou não o tratamento priorizado, conforme o apetite a riscos da Instituição.

Nessa ordem de ideias, a Matriz de Riscos (ou Matriz de Probabilidade e Impacto) é a ferramenta de gerenciamento que possibilita identificar visualmente quais são os riscos que devem ser priorizados e receber mais atenção por parte do Tribunal:

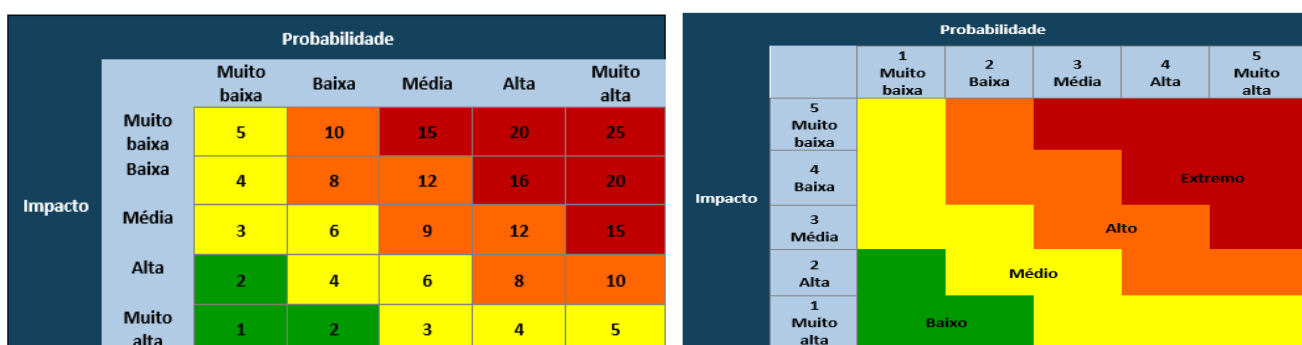


Figura 5 - Matriz de Riscos baseada em critério quantitativo e qualitativo



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Dessarte, a priorização envolve a classificação dos riscos, convencionada no Tribunal em baixo, médio (aceitável), alto (inaceitável) ou extremo (absolutamente inaceitável). Os riscos classificados até o nível “médio” estão dentro do apetite do Tribunal.

Para cada um dos níveis de risco, é estabelecida uma diretriz de priorização<sup>3</sup>:

## TOLERÂNCIA A RISCOS NO TRT DA 3ª REGIÃO:

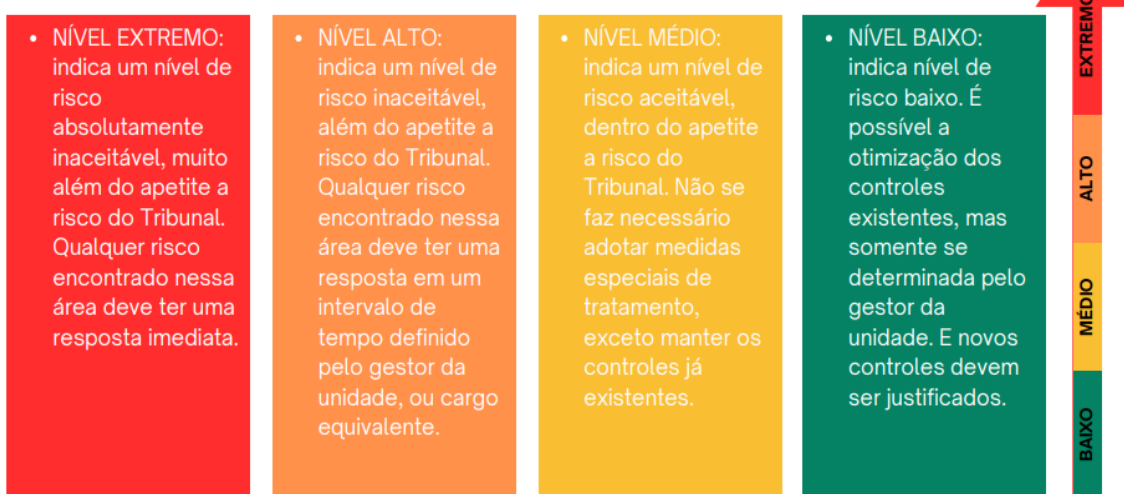


Figura 6 - Níveis referentes a Tolerância a Riscos no TRT/MG  
(Fonte: Declaração de apetite a Riscos do Tribunal)

Estando o risco para além do apetite estabelecido para a instituição, será necessária uma ação de tratamento para prevenir a ocorrência do evento, para proteger o Tribunal das consequências dele, ou mesmo para se aproveitar melhor uma oportunidade (isso quando se tratar de um risco positivo).<sup>4</sup>

O quadro abaixo resume as possibilidades de tratamento (respostas a riscos), pré-estabelecidas conforme o contexto institucional e o disposto na ISO 31000:2018:

<sup>3</sup> Inserido na Declaração de Apetite a Riscos do Tribunal

<sup>4</sup> Os magistrados e os servidores estão expostos a riscos específicos, como aqueles associados à ergonomia, decorrentes, por exemplo, do uso de computador. Um RISCO NEGATIVO seria o surgimento de dores lombares derivadas da posição de trabalho (normalmente, eles passam longos períodos sentados). Lado outro, um RISCO POSITIVO seria o magistrado ou o servidor melhorar sua saúde, por ter resolvido, com o incentivo de uma ação promovida pelo Tribunal, adotar uma rotina de exercícios, capaz de lhe proporcionar, entre outros benefícios, maior sensação de bem-estar, alívio do estresse e da ansiedade, fortalecimento dos ossos, aprimoramento das funções cardiovascular e respiratória.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

| RESPOSTA           | OBJETIVO   |
|--------------------|--|
| EVITAR             | Evitar totalmente o risco, não iniciando, ou descontinuando, a atividade que o origina.  |
| ASSUMIR (POSITIVO) | Atuar sobre o risco aproveitando uma oportunidade. Pode ser ação para aumentar sua probabilidade e/ou potencializar seu impacto.   |
| REMOVER A FONTE    | Remover fonte que dá origem ao riscos (pessoas, infraestrutura, normas e organização do trabalho são as principais fontes).  |
| MITIGAR            | Atuar reduzindo a probabilidade e/ou impacto.  |
| COMPARTILHAR       | Compartilhar todo, ou em parte, o risco com outra unidade.   |
| TRANSFERIR PARTE   | Transferir todo, ou em parte, o risco para terceiro de fora da instituição. Alguns riscos não são transferíveis (ex. riscos a imagem ou a reputação). O risco não é eliminado e paga-se prêmio a parte que o assume. |
| RETER              | Reconhecer o risco sem ação específica, mantendo os controles existentes.  |

Figura 7 - Opções de Tratamento de Riscos (Respostas Tecnicamente Possíveis)

Para determinar o tipo de resposta a ser aplicado, deve-se considerar aspectos como custo-benefício de cada resposta, efeito sobre a probabilidade e impacto, viabilidade econômica e riscos secundários resultantes do tratamento.

Os controles e ações de tratamento recaem ou sobre a causa (prevenção) ou sobre a consequência (proteção); não sobre o evento.



Figura 8- Incidência dos Controles

Relevante também mencionar que uma mesma consequência pode ser positiva ou negativa. À guisa de ilustração, o incremento nas vendas pode ser uma consequência





TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

negativa ou positiva, a depender, p.e., da capacidade produtiva de certa fábrica, ou seja, da capacidade de ela absorver a nova demanda comercial.

Enfim, na fase de tratamento, são apontados “tipo de resposta”, “ações a implementar”, “comunicação e consulta”, “responsável”, prazo (“até quando”) e é relatado o “histórico de acompanhamento” dos riscos fora do apetite (tolerância) da Instituição.

| TRATAMENTO DO RISCO   |                     |                        |             |             |                             |
|-----------------------|---------------------|------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| TIPO DE RESPOSTA      | AÇÕES A IMPLEMENTAR | COMUNICAÇÃO E CONSULTA | RESPONSÁVEL | ATÉ QUANDO? | HISTÓRICO DO ACOMPANHAMENTO |
| EVITAR ▾              |                     |                        |             |             |                             |
| ASSUMIR ▾             |                     |                        |             |             |                             |
| REMOVER A FONTE ▾     |                     |                        |             |             |                             |
| MITIGAR ▾             |                     |                        |             |             |                             |
| ARTILHAR (OUTRA UN ▾  |                     |                        |             |             |                             |
| SFERIR PARTE (TERCE ▾ |                     |                        |             |             |                             |
| RETER ▾               |                     |                        |             |             |                             |
| COMPARTILHAR (OUTR ▾  |                     |                        |             |             |                             |
| TRANSFERIR PARTE (T ▾ |                     |                        |             |             |                             |

Tabela 6 - Parte final do Plano de Tratamento de Riscos (PTR)

A ação de tratamento deverá ser descrita de forma sucinta, cabendo ao proprietário do risco definir o servidor responsável por implementar a ação e a data-alvo para tanto.

**IMPORTANTE:** Caso o proprietário verifique que a ação de tratamento proposta esteja além das atribuições e responsabilidades de sua unidade, isso não o exime de atuar no tratamento do risco identificado. Caberá a ele, nesta hipótese, comunicar a situação àqueles que detenham competência para atuar no tratamento do risco, consultando-os sobre a viabilidade, quando for o caso, de soluções integradas.

Exemplo: a comunicação por escrito de um risco às demais unidades envolvidas e a realização de consultas formais a instâncias superiores a respeito de possíveis ações de tratamento são maneiras de intervir para se iniciar o tratamento do risco identificado. Nesse caso, será preenchido o campo "Comunicação e Consulta".



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

O modelo de PTR utilizado no TRT/MG está disponível para **download** no Portal do Tribunal na internet, na página de Gestão de Riscos<sup>5</sup>.

Definidas as respostas e ações que deverão ser implementadas, passa-se ao momento seguinte do ciclo da Gestão de Riscos.

### 3.4. Monitoramento e análise crítica

O monitoramento e análise crítica são feitos por um acompanhamento dos riscos durante o ciclo de vida da atividade, atribuída a pessoa(s) específica(s) a responsabilidade por esse monitoramento.

Segundo a ISO 31000:2018:

*“O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade da eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente definidas.”*

*Convém que o monitoramento e análise crítica ocorram em todos os estágios do processo. Monitoramento e análise crítica incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro dos resultados e fornecimento de retorno.” (sem destaques no original)*

Assim, a necessidade de monitoramento contínuo e de análise crítica periódica faz com que seja aplicável ao Processo de Gestão de Riscos o denominado “Ciclo PDCA”<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> Disponível em:

<[https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/governanca-e-estrategia/gestao\\_de\\_riscos/manual-de-gestao-de-riscos/modelo-de-planilha](https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/governanca-e-estrategia/gestao_de_riscos/manual-de-gestao-de-riscos/modelo-de-planilha)>. Acesso em: 31 maio 2024.

<sup>6</sup> Integração e concepção – PLAN (planejar); implementação – DO (fazer); avaliação – CHECK (checar/monitorar); e melhoria – ACT (corrigir ou padronizar)].



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

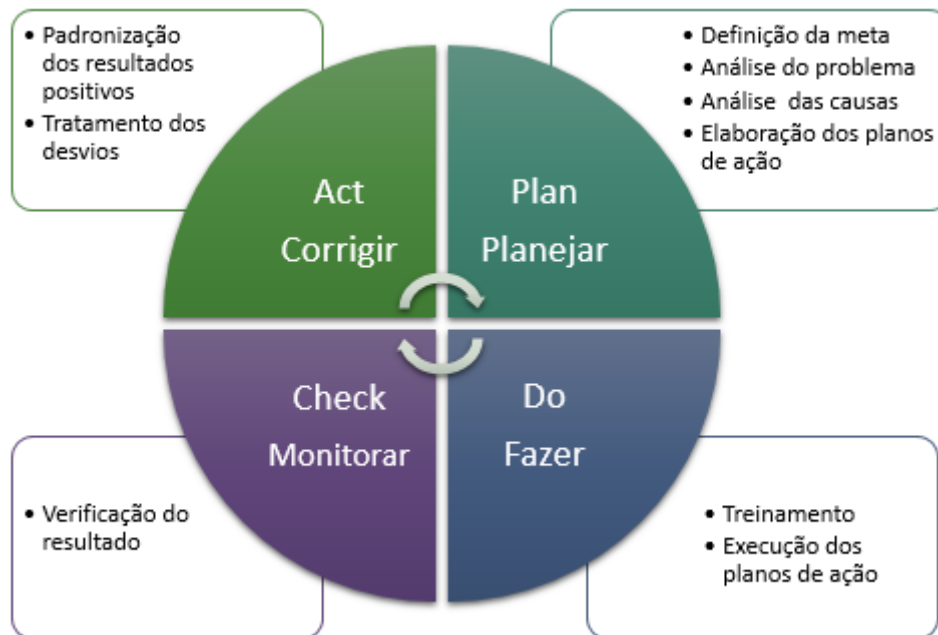


Figura 9 - Ciclo PDCA

Por meio do PDCA, identifica-se o que precisa ser aprimorado e, a partir daí, realiza-se um plano e um controle de verificação. No final do processo, destaca-se o que deu certo, o que precisa ser alinhado e o que deve ser abandonado. Obtidos resultados positivos, deve-se criar um padrão a ser utilizado por todos dali em diante.

O processo e os seus resultados devem ser documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados, constituindo a etapa “registro e relato”. Com isso, intenta-se fomentar:

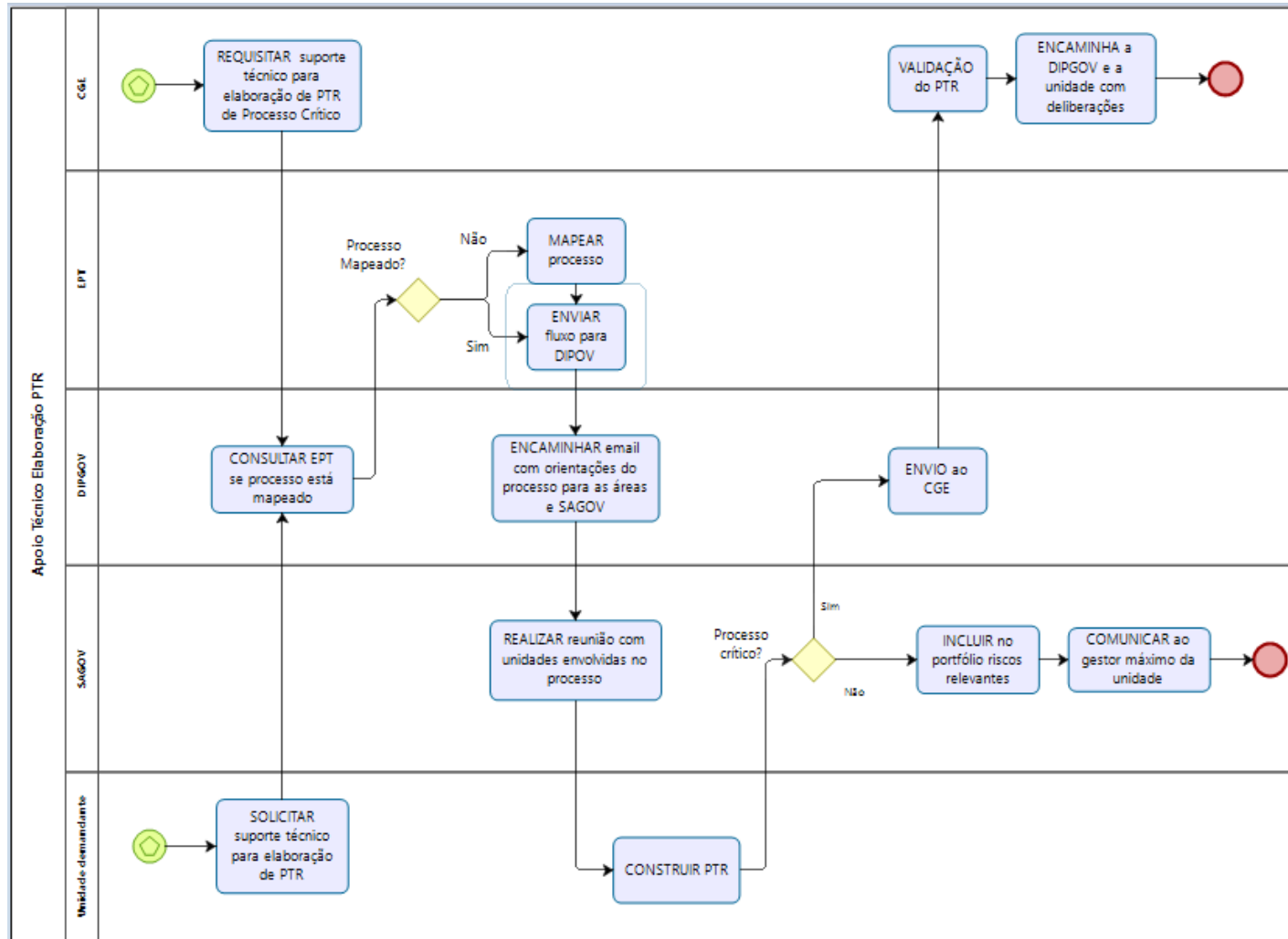
- a) a comunicação das atividades e resultados da Gestão de Riscos em todo o Tribunal;
- b) o fornecimento responsável de informações para a tomada de decisão;
- c) a melhoria das atividades de Gestão de Riscos; e
- d) a interação com as partes interessadas.

Esgotada a metodologia para apuração dos riscos e escolha de ações de tratamento adotada por este órgão, exibe-se agora o fluxo de apoio técnico para elaboração do PTR:



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Fluxo de apoio técnico à elaboração do PTR





---

## 4. Termos e Definições

### **Ações a implementar**

Ações adicionais a serem realizadas com vistas a mitigar os riscos.

### **Análise crítica**

Planejamento, coleta e análise de informações para determinar a adequação, suficiência e eficácia de determinado processo para atingir os objetivos estabelecidos.

### **Análise de riscos**

Processo de compreender a natureza do risco e suas características.

### **Apetite a Riscos**

Abordagem do Tribunal para avaliar e, eventualmente, evitar, assumir, remover a fonte, mitigar, compartilhar, transferir ou reter o risco.

### **Avaliação de risco**

Processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios utilizados para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável.

### **Causa**

Agente eficaz que dá existência ao que não existia (= motivo, origem, razão), isto é, condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos.

### **Consequência**

Resultado de um evento que afeta os objetivos.

### **Contexto**

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

### **Controle**

Medida, preventiva ou protetiva, que mantém e/ou modifica o risco, ou seja, são medidas que mantêm e/ou modificam os riscos. Exemplos de controles: normativos, *checklist*, tabelas de controle, revisão de superiores, capacitação e treinamento, indicadores de desempenho, segregação de funções, autorizações e aprovações, controles físicos, entre outros;



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

### **Controle Interno**

Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, estabelecidos para assegurar que os objetivos dos órgãos e das unidades organizacionais do Tribunal sejam alcançados.

### **Escopo**

É a soma de todos os produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características.

### **Evento**

Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.

### **Fonte de Risco**

Elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para originar o risco.

### **Gestão de Riscos**

Atividades coordenadas para dirigir e controlar riscos. A NBR ISO 31000:2018 apresenta o conceito de Gestão de Riscos como sendo o conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. Já de acordo com o TCU:

[...] trata-se de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização, e que contempla as atividades de identificar riscos, analisar riscos, avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

### **Governança**

Segundo o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

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

### **Impacto**



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

É o efeito caso o evento de risco ocorra e está relacionado à consequência.

### **Monitoramento**

Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

### **Nível do Risco**

Magnitude de um risco ou associação de riscos, expressa em termos da combinação de suas consequências e de suas probabilidades (multiplicação da probabilidade pelo impacto).

### **NBR ISO 31000:2018**

É a Norma internacional para Gestão de Riscos<sup>7</sup>, que fornece princípios e diretrizes abrangentes, para auxiliar as organizações na análise e avaliação de riscos. No Brasil, a edição da Norma está a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

### **Portfólio de Riscos de Tratamento Prioritário (lista integrada de riscos críticos)**

Grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio. Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente.

### **Probabilidade**

Chance de algo acontecer. É a chance de o evento ocorrer e está relacionada à causa.

### **Processos Críticos**

Processos de trabalho constantes da Cadeia de Valor, considerados primordiais para o atingimento da missão institucional e/ou dos objetivos estratégicos, bem como aqueles com alto potencial de impactar negativamente os resultados institucionais, sendo definidos como tal pelo CGE, com base em critérios técnicos preestabelecidos.

### **Proprietários de Riscos**

Pessoa ou entidade com responsabilidade e autoridade para gerenciar um risco, assim considerados, neste Tribunal, os diretores, secretários, assessores, coordenadores, chefes de divisão, chefes de núcleo, chefes de seção e gerentes de projetos, em seus respectivos âmbitos de atuação.

### **Resposta ao risco**

---

<sup>7</sup> A ABNT NBR ISO 31000:2018 é a versão brasileira da norma internacional para Gestão de Riscos da International Organization for Standardization, elaborada pelo Technical Committee Risk Management).



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

Tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco. Essa resposta conta com as seguintes opções: evitar, assumir (positivo), remover a fonte, mitigar, compartilhar, transferir parte e reter.

### **Risco**

É o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou o alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos.

Segundo o PMBOK<sup>8</sup> risco é o “evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade”.

Os riscos são inerentes às ações humanas, estando presentes nas instituições, nos negócios e também no dia a dia das pessoas. Diz-se que todas as gestões (de tempo, de negócios, de projetos, de contratos, etc.) são, na verdade, respostas a riscos.

### **Riscos à Integridade**

Quando negativos, são os riscos que estão associados a eventos de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possam comprometer os valores e os padrões seguidos pelo Tribunal e a realização dos objetivos institucionais; quando positivos, são os riscos que estão associados à valorização institucional e à profissional de todos os magistrados, servidores, estagiários e prestadores de serviços.

### **Tratamento de Riscos**

Processo cujo propósito é selecionar e implementar opções para abordar riscos.

---

<sup>8</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 disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos.





## 5. Referências (Normas, Manuais etc)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos** – Diretrizes, revisão da ISO 31000, elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063). 2ª ed., fev. 2018. Disponível em:

<<https://www.gov.br/transportes/pt-br/pt-br/centrais-de-conteudo/iso-31000-de-2018-gestao-de-riscos-pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

----- . **NBR IEC 31010:2021 – Gestão de Riscos** – Técnicas para o processo de avaliação de riscos, elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063). 2ª ed., ago. 2021. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/13nlx1r1irRPfsy1tRMPiROdV8a0hsPPS/view>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 1º jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em:

<<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/cartilha-de-gestao-de-riscos-2022.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

----- . **Resolução n. 410, de 23 de agosto de 2021**: Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>>. Acesso em: 1º ago. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual Prático “Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativos Disciplinares”**. 1ª ed. Brasília: set. 2023. Disponível em:

<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/10/crg-lanca-manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-administrativos-disciplinares/manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-administrativos-disciplinares.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2024.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

DE CICCO, Francesco. **Gestão de Riscos**: Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2018. Ed. Risk Tecnologia, abril de 2018.

DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2024, Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org>>. Acesso em: 6 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

LONDERO, Bruno Alex e PORTO, Fábio da Silva. Situações de Risco para Integridade e Compliance, in Módulo 2 do Curso “Princípios Básicos de Integridade e Compliance para o Poder Judiciário” - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), CNJ, 2023.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO.

**Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: abril 2018. Disponível em:

<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

----- **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**:

Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Brasília, setembro 2018. Disponível em:

<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/m-anual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

MODELO de plano de gestão de riscos: Quatro etapas para usar o modelo de plano de gestão de riscos. Disponível em:

<<https://asana.com/pt/templates/risk-management-plan>>. Acesso em: 2 maio 2024.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Gestão de Riscos**. 2ª ed. Brasília: 2022.

Disponível em:

<[https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Gestao\\_de\\_riscos\\_V2.pdf](https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Gestao_de_riscos_V2.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2ª ed. rev. e atual. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-d-e-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 17 abr. 2024.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Governança e Estratégia

----- . **Referencial Básico de Gestão e Riscos.** Disponível em:  
<[https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2024.

----- . **Referencial Básico de Governança Organizacional.**  
Disponível em:  
<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>>  
. Acesso em: 31 maio 2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho Junho - 2015.** Disponível em:  
<[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/73831/2015\\_plano\\_gestao\\_riscos\\_set\\_tst\\_v1\\_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/73831/2015_plano_gestao_riscos_set_tst_v1_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 abr. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO. **Resolução GP n. 283, de 10 de julho de 2023:** Institui a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Belo Horizonte, Minas Gerais (MG), Brasil. Disponível em:  
<<https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/85850>>. Acesso em: 2 maio 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO. **Portaria PRESI n. 652, de 18 de junho de 2023:** Aprova o Plano de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região. Belém, Pará (PA), Brasil. Disponível em:  
<[https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/planejamento-estrategico/gestao-de-riscos/portaria\\_presi\\_no\\_652\\_de\\_16\\_de\\_junho\\_de\\_2023\\_publicada.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/planejamento-estrategico/gestao-de-riscos/portaria_presi_no_652_de_16_de_junho_de_2023_publicada.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO. **Portaria GP/SGGOVE n. 256, de 23 de fevereiro de 2022:** Institui a versão nº 1.1 do Plano de Gestão de Riscos, o qual detalha o processo de gestão de riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região e revoga a Portaria TRT 18a GP/SGGOVE nº 2618, de 29 de agosto de 2019. Goiânia, Goiás (GO), Brasil.  
Disponível em:  
<[https://bibliotecadigital.trt18.jus.br/bitstream/handle/bdtrt18/24642/Portaria\\_TRT18\\_256\\_2022.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.trt18.jus.br/bitstream/handle/bdtrt18/24642/Portaria_TRT18_256_2022.PDF?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 19 jun. 2024.