JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

Gestão de Riscos

O que é risco?

“É o efeito da incerteza nos objetivos.”

[ABNT/ISO 31000:2018]

Efeito = é um desvio em relação ao esperado.

Consequência = resultado de um evento que afeta os objetivos.

Objetivo = propósito de se realizar algo.

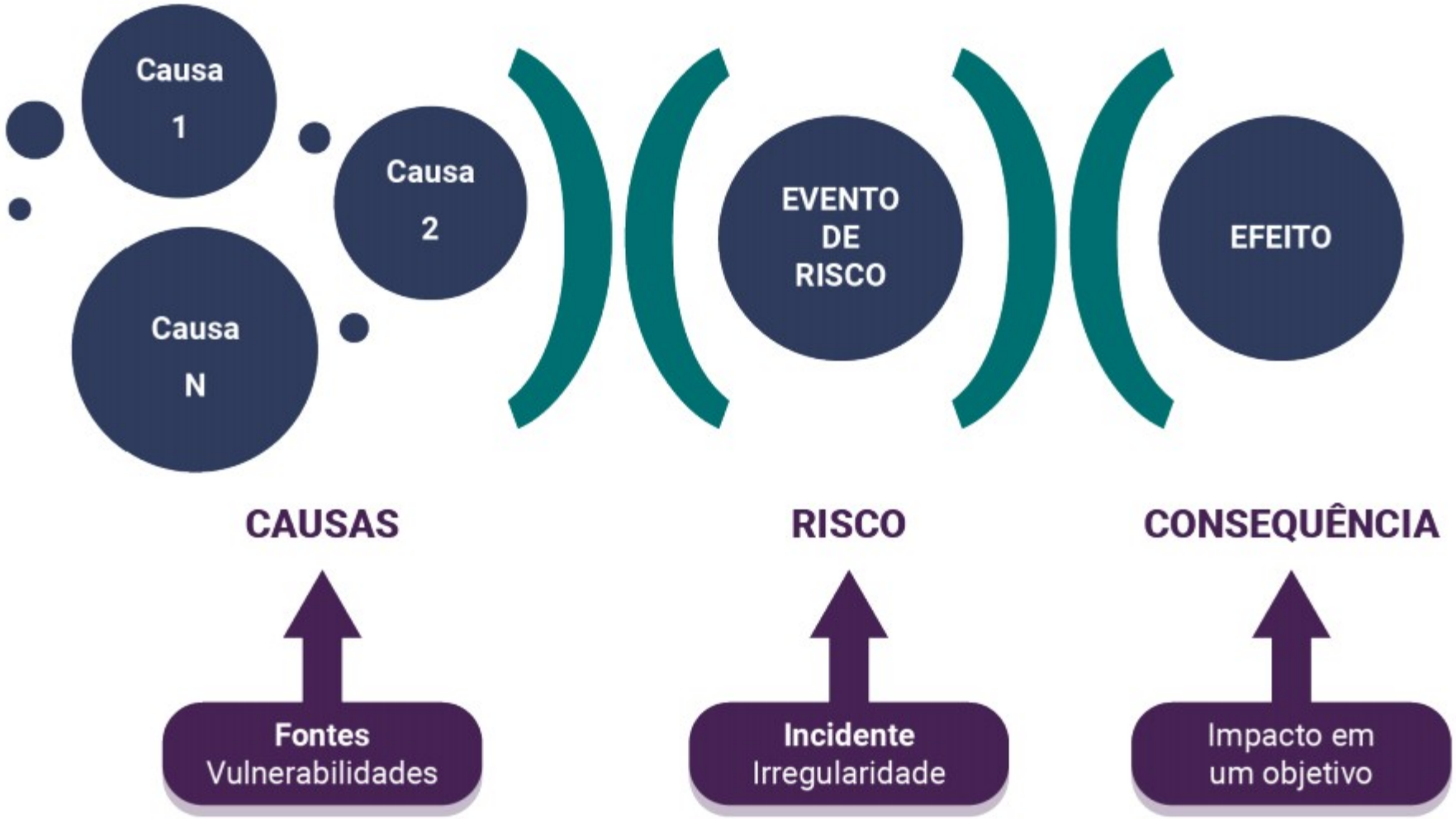
O risco pode ser negativo ou positivo.

Incerteza

Incerteza é a falta de informação ou de conhecimento sobre o resultado de uma ação, decisão ou evento.

A incerteza existe sempre que não se sabe precisar o que vai ocorrer no futuro.

O risco é o efeito da incerteza com potencial para afetar o alcance de um objetivo e, por exemplo, a execução de um planejamento e até a saúde e a integridade das pessoas.



Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Por que fazer Gestão de Riscos?

Não há organização que conte com recursos ilimitados para aproveitar oportunidades ou para lidar com ameaças (imprevistos / adversidades). Daí a importância de enxergar a Gestão de Riscos como uma ferramenta de gestão.

Afinal, seu propósito é a criação e proteção de valor.

Portanto, a Gestão de Riscos deve ser realizada não simplesmente por exigência legal ou administrativa, mas porque é vantajosa para a instituição, na medida em que é capaz de lhe trazer vários benefícios, entre eles:

a) melhora do desempenho;

b) fomento à inovação;

Por que fazer Gestão de Riscos?

c) apoio ao alcance dos objetivos institucionais, permitindo rápida atuação diante de possíveis eventos negativos;

d) mais segurança diante de uma adversidade;

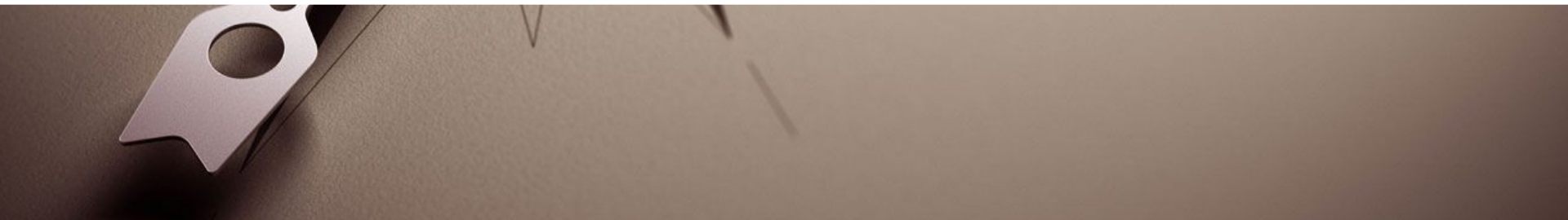
e) mais confiabilidade e credibilidade para o trabalho realizado;

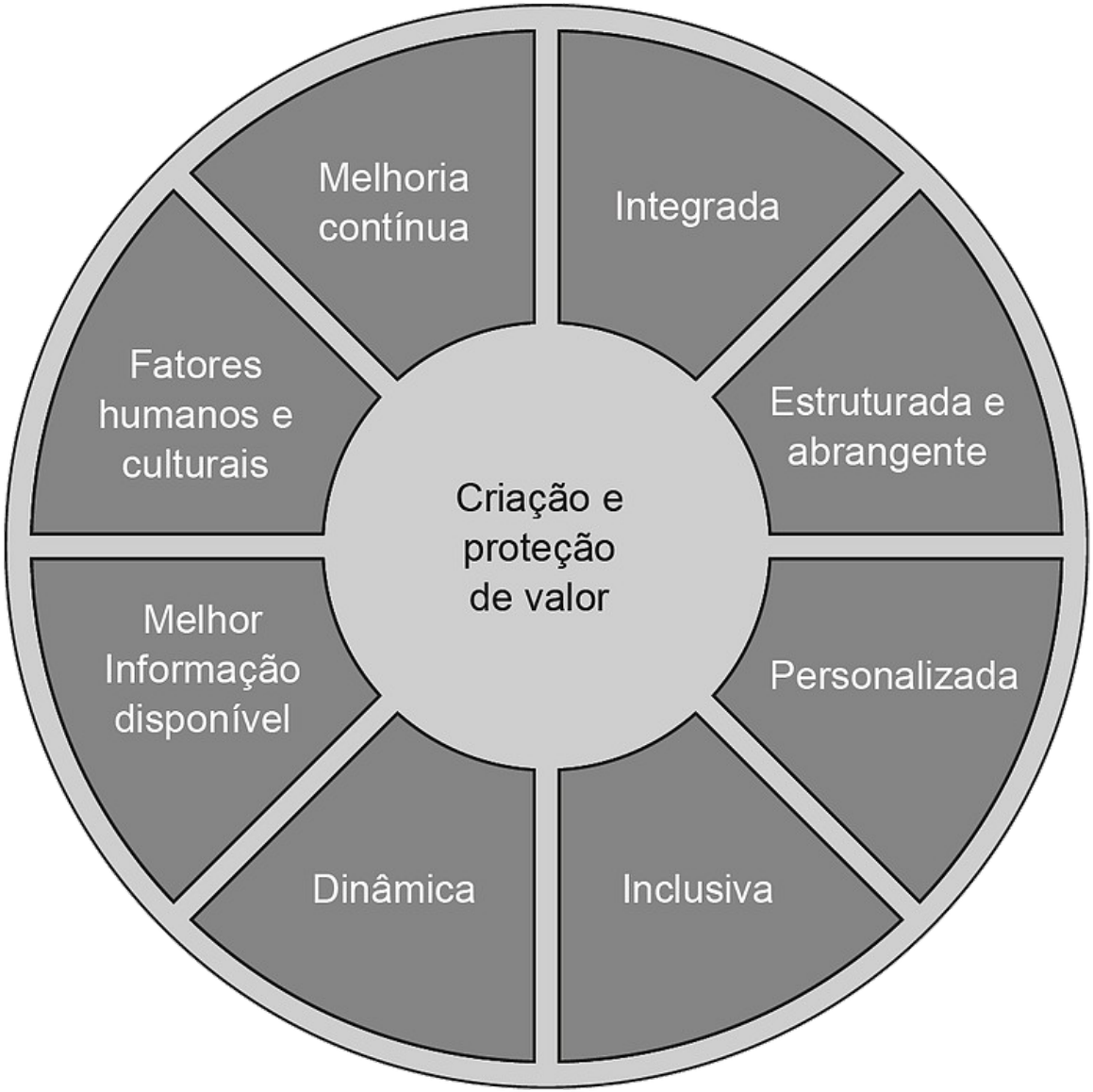
f) melhoria da comunicação com as partes envolvidas (interessadas): relação direta com as atividades de comunicação e consulta, que permeiam todo o processo.

Todavia, não raras vezes, algumas instituições demonstram-se imaturas neste processo, devido à existência de uma postura predominantemente reativa. É muito comum que se interprete a GR como técnica meramente apontadora de erros e falhas.

JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

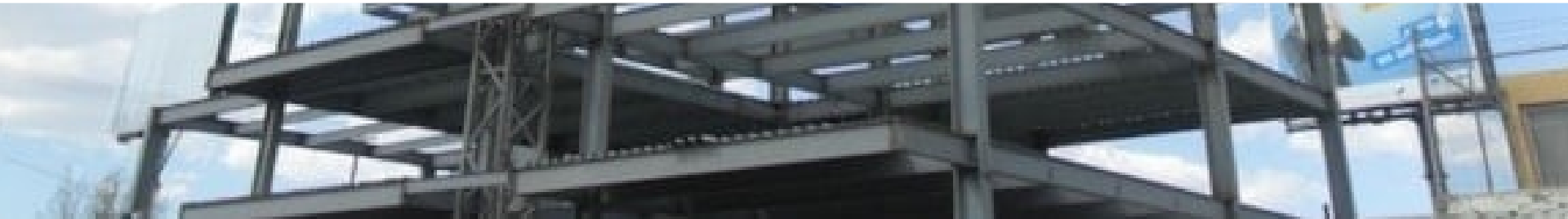
Princípios da Gestão de Riscos




Melhoria contínua
Integrada
Fatores humanos e culturais
Estruturada e abrangente
Criação e proteção de valor
Melhor Informação disponível
Personalizada
Dinâmica
Inclusiva

JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

Estrutura da Gestão de Riscos




Integração
Concepção
Implementação
Avaliação
Melhoria
Liderança e
comprometimento

Estrutura da Gestão de Riscos

- A estrutura da GR é baseada no PDCA:

– integração e concepção: **P**LAN (planejar);

– implementação: **D**O (fazer);

– avaliação: **C**HECK (checar/monitorar);

– melhoria: **A**CT (corrigir ou padronizar).

Priorização de processos

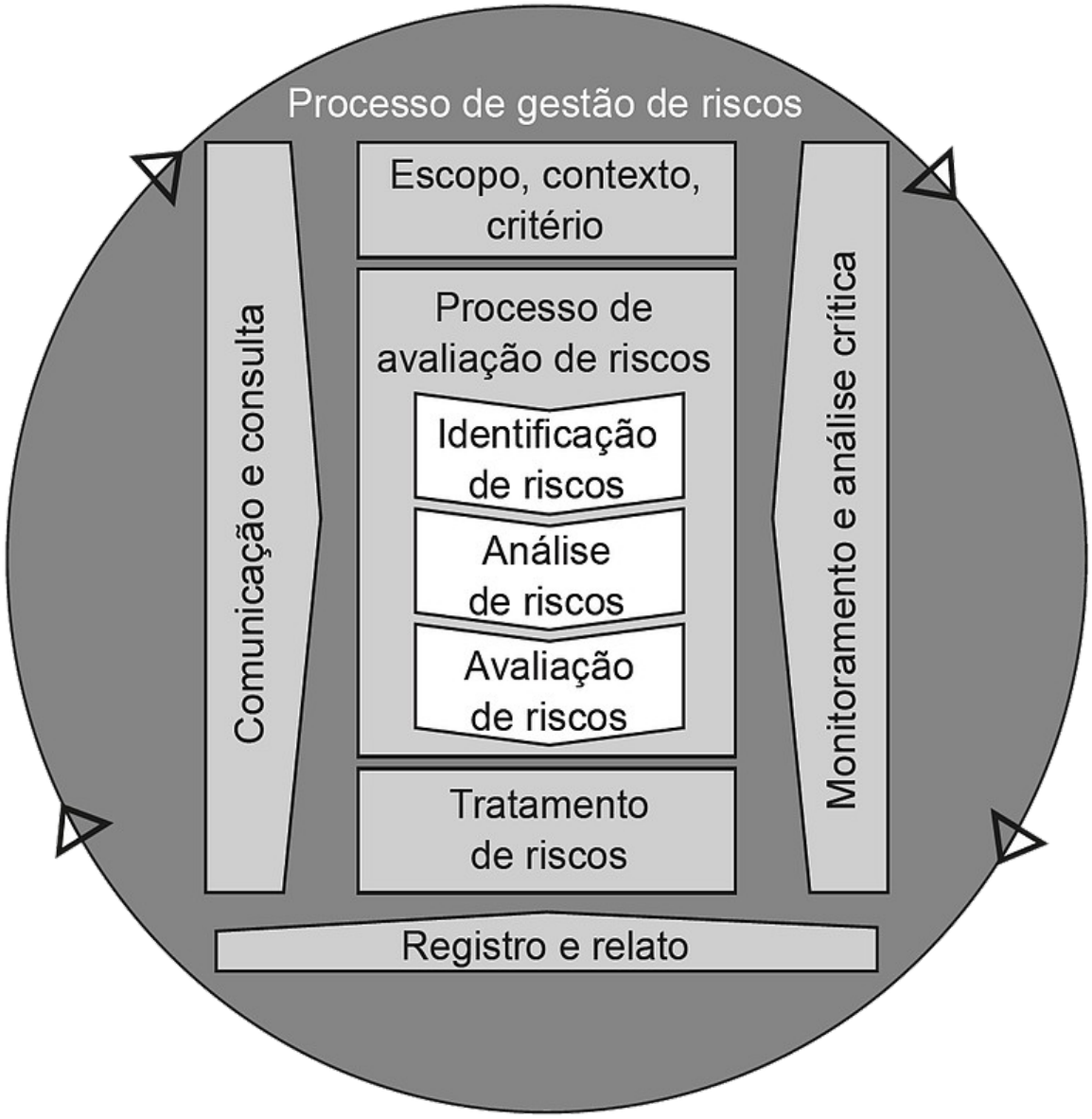
Ainda que a Gestão de Riscos deva ser parte integrante de todos os processos organizacionais (princípio previsto pela ISO 31000), ela não deve ser aplicada a todos eles com a mesma intensidade, visto que os recursos da organização são limitados. Assim, o investimento na Gestão de Riscos deve ser maior nos processos que mais entregam ou devem entregar valor para as partes interessadas, bem como nas atividades de suporte que estejam limitando a capacidade de entrega dos processos finalísticos.

Tais processos de trabalho, dado seu maior impacto para a instituição, são chamados de “processos críticos”. São selecionados pelo Comitê de Governança e Estratégia (CGE), conforme a metodologia definida na Resolução GP n. 183, de 8 de abril de 2021.

Os escolhidos para o biênio 2022/2023 assim o foram com foco na continuidade de negócios do Tribunal e estão dispostos na Resolução GP n. 242, de 26 de julho de 2022.

JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

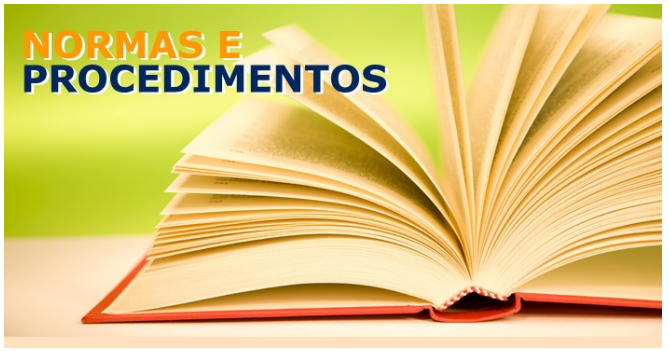
Processo de Gestão de Riscos


Processo de gestão de riscos
Escopo, contexto, critério
Processo de avaliação de riscos
Identificação de riscos
Análise de riscos
Avaliação de riscos
Tratamento de riscos
Comunicação e consulta
Monitoramento e análise crítica
Registro e relato

Causa = Fonte de Risco + Vulnerabilidade

- Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Equipamentos (Tecnologia e Infraestrutura)



Regulamentos (Normas, Leis, Procedimentos etc.)

Pessoas (Comportamento humano)

Ambiente

Causa = Fonte de Risco + Vulnerabilidade

Fonte “Sistemas”, vulnerabilidades:

- Obsoletos;
- Sem integração;
- Sem manuais de operação;
- Inexistência de controles de acesso lógico/backup.

Fonte “Pessoas”, vulnerabilidades:

- Em número insuficiente;
- Sem capacitação;
- Com perfil inadequado;
- Desmotivadas.

Fonte “Estrutura Organizacional”, vulnerabilidades:

- Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades;
- Fluxos de informação e comunicação deficientes;
- Centralização de responsabilidades;
- Delegações exorbitantes.

Identificação de Riscos

Objetivo: produzir lista abrangente de riscos, incluindo fontes e eventos de risco que possam ter impacto na consecução dos objetivos.

O processo de identificação inclui (exemplo):

- Causa: curto-circuito em equipamento;
- Evento: incêndio; e
- Consequências: lesões, perdas materiais, óbitos.

Identificação de Riscos

É fundamental:

- listar todos os riscos (inclusive aqueles que não estejam sob controle da organização);
- considerar reações em cadeia, efeitos cumulativos ou em cascata;
- incluir ampla gama de consequências;
- reconhecer fatores humanos e organizacionais; e
- identificar os controles existentes.

Técnicas para Identificação de Riscos

- IMPORTANTE!

Convém que a organização identifique os riscos, independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle (por exemplo, “uniformizar jurisprudência”). Convém considerar que pode haver mais de um tipo de resultado, o que pode resultar em uma variedade de consequências tangíveis ou intangíveis.

Eventos altamente incertos podem ser difíceis de quantificar. Isso pode ser um problema ao analisar eventos com consequências severas. Nestes casos, usar uma combinação de técnicas geralmente fornece maior discernimento e clareza para a tomada de decisão.

(ISO 31000:2018)

JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

Prática

Identificação de Riscos (exemplo)

Processo de Trabalho: Contrato de Manutenção Predial			Compilado por: Igor Jones
Objetivo do Processo de Trabalho: Manutenção preventiva e corretiva predial, adaptações e serviços comuns de engenharia dos prédios do TRT3, próprios ou alugados			
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

Controles

"Medida que mantém e/ou modifica o risco."

[ABNT/ISO 31000:2018]

Entendem-se como controles ações, **softwares**, procedimentos, protocolos ou quaisquer outros dispositivos que atuem para diminuir ou aumentar a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto do risco.

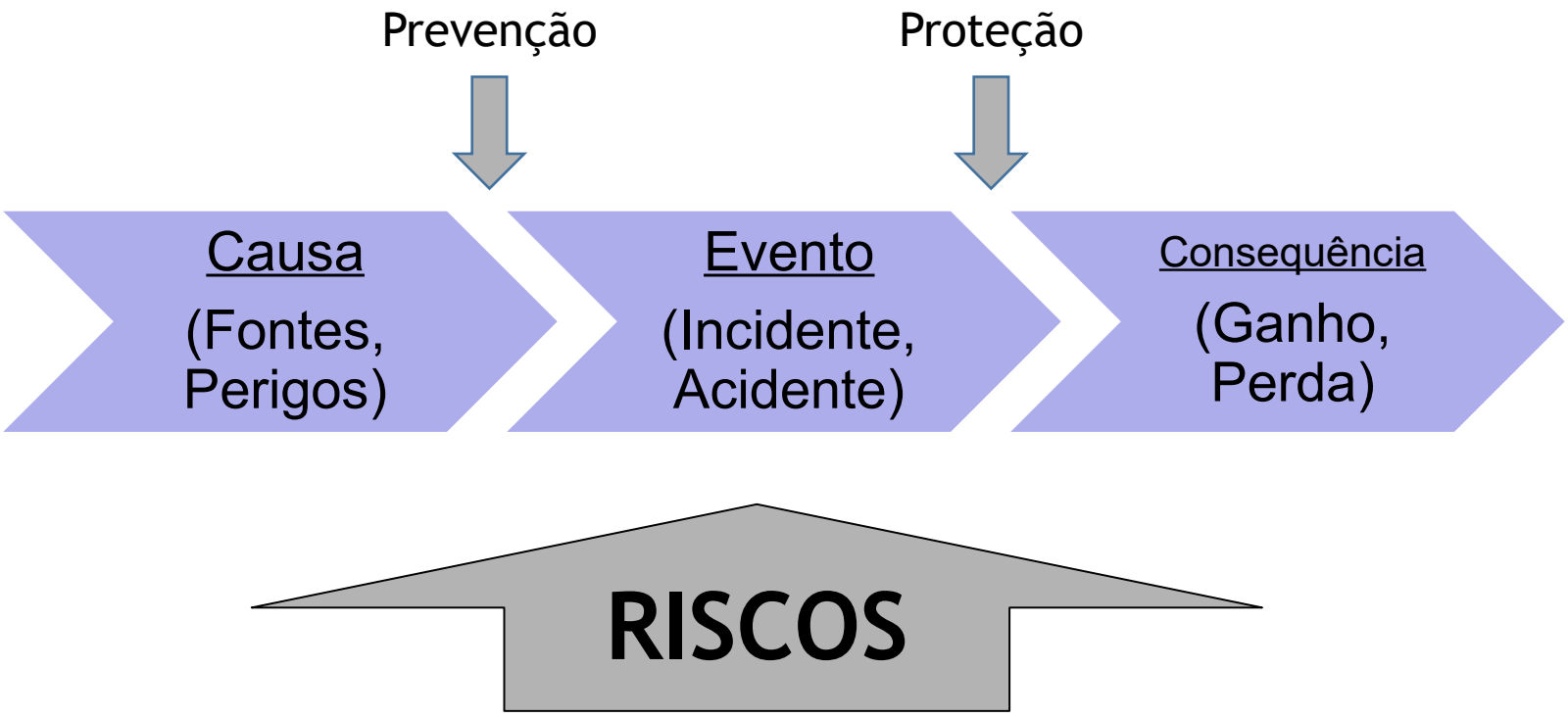
Exemplo: evitar a sobrecarga na fiação elétrica é um controle que atua para diminuir a probabilidade do risco de incêndio. Já a utilização de um agente extintor ou equipamento de combate ao fogo atua para diminuir o impacto gerado pelo risco de incêndio.

No entanto, os controles nem sempre conseguem exercer o efeito de modificação pretendido. Por exemplo, o uso de um agente extintor inadequado pode tornar inútil o esforço de combater as chamas, ou pode agravar a situação e gerar outros riscos.

Exemplo


TIPOS DE EXTINTORES
ÁGUA
A
Papel, madeira, tecidos, sólidos em geral.
B
PROIBIDO
Líquidos e gases inflamáveis
C
PROIBIDO
Equipamentos Elétricos
GÁS CARBÔNICO
B
Líquidos e gases inflamáveis
C
Equipamentos Elétricos
PÓ QUÍMICO B/C
B
Líquidos e gases inflamáveis
C
Equipamentos Elétricos
PÓ QUÍMICO A/B/C
A
Papel, madeira, tecidos, sólidos em geral.
B
C
Equipamentos Elétricos
ESPUMA MECÂNICA
A
Papel, madeira, tecidos, sólidos em geral.
B
C
PROIBIDO
Equipamentos Elétricos

Controles


Prevenção
Proteção
Causa
(Fontes, Perigos)
Evento
(Incidente, Acidente)
Consequência
(Ganho, Perda)
RISCOS

Controles Existentes

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

Ao listá-los, os proprietários deverão informar a **efetividade conjunta** desses controles.

Análise de Riscos

- A análise de riscos possui como propósito desenvolver o entendimento do risco. Consiste na determinação das consequências e suas probabilidades para os eventos identificados, combinadas para determinar o nível de risco.

Leva-se em consideração a presença e a eficácia conjunta dos controles já existentes.

Avaliação de Riscos

Conceito

- A avaliação de riscos é o processo de comparar os resultados da análise de riscos (nível de risco) com a matriz de riscos da Instituição, a fim de auxiliar na decisão sobre o tratamento de risco (tipos de resposta).

Avaliação de Riscos

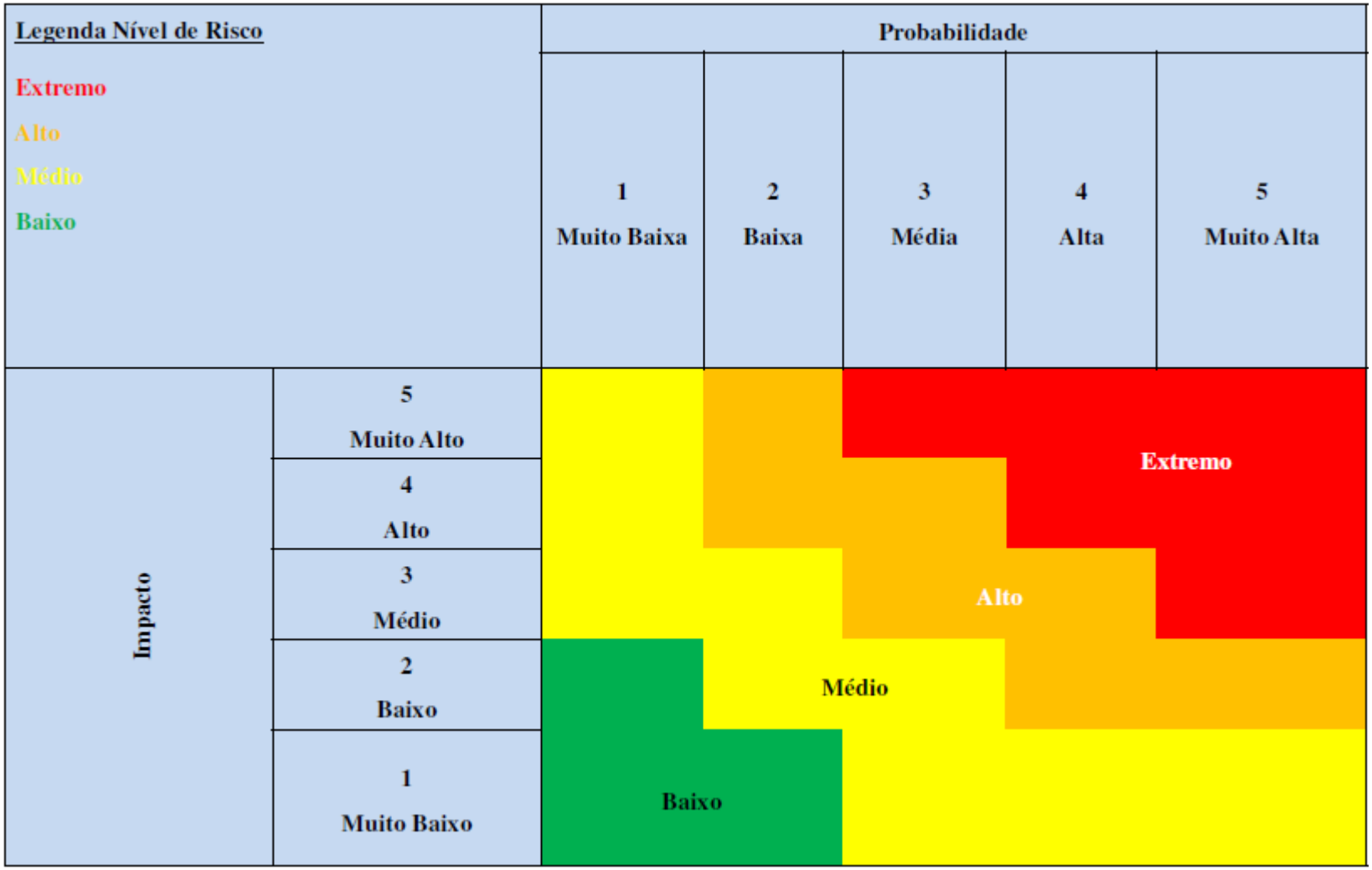
Por que avaliar?

- Não há recursos ilimitados para lidar com todos os riscos aos quais a organização está exposta.
- É preciso concentrar recursos (priorizar) para tratar os riscos de maior impacto (riscos-chave) sobre os objetivos da organização (ou sobre os objetivos de determinado processo de trabalho, a exemplo dos “críticos”).
- A decisão sobre tratar (ou não) o risco pode, enfim, depender do equilíbrio entre os custos e os benefícios da implementação dos controles.

Matriz de Risco (Quantitativo)

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

Matriz de Risco (Qualitativo)



Diretrizes para a priorização do tratamento de riscos

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 (é a quantidade de risco que o Tribunal se dispõe a aceitar para atingir seus objetivos).

A priorização envolve a classificação dos riscos, convencionada no TRT/MG em: baixo, médio (aceitável), alto (inaceitável) ou extremo (absolutamente inaceitável).

Diretrizes para a priorização do tratamento de riscos

Nível do Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possibilidades de otimização dos controles existentes.	Otimizar controles existentes, se determinado pelo Gestor da Unidade.
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 Gestor 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.

Ações de Tratamento de Riscos

Depois de definida a resposta, caberá aos proprietários de riscos elencar as ações de tratamento que pretendem implementar.

O tratamento é o processo de modificar um risco.

Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar a probabilidade ou a consequência dos riscos.

Devem ser avaliados:

- o custo-benefício de cada ação proposta;
- o efeito de cada ação sobre a probabilidade e o impacto; e
- os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável.

Ações de Tratamento de Riscos – IMPORTANTE!

A ação de tratamento que se pretende realizar deverá ser descrita de forma sucinta; caberá ao proprietário de riscos definir o servidor responsável pela ação e a data-alvo para execução.

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 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.

Exemplo: a comunicação por escrito de um risco às demais unidades envolvidas e a realização de consultas formais a instâncias superiores a respeito de ações de tratamento necessárias são maneiras de intervir para que se inicie o tratamento do risco identificado. OBS.: nesse caso, deverá ser preenchido o campo "Comunicação e Consulta" do PTR.

Ações de Tratamento de Riscos – Exemplo

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS - AÇÕES				
# da Ação	Descrição da Ação	Comunicação e Consulta	Responsável	Data Alvo
1	PROPOR DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA INFORMATIZADO COM INTEGRAÇÃO ENTRE O NGP E AS CONTRATADAS	DTIC / DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO (PRIORIZAÇÃO)	DILSON	31/12/2017
2	1 - REVISAR PROCESSOS DE TRABALHO / 2 - PREENCHER CLAROS DE LOTAÇÃO / 3 - REDISTRIBUIR SERVIDORES ENTRE AS SEÇÕES	EPT / DGP	DILSON	31/12/2017
3	PROPOR DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA INFORMATIZADO COM GERAÇÃO DE DADOS ESTATÍSTICOS	DTIC / DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO (PRIORIZAÇÃO)	DILSON	31/12/2017

Referências

- ISO 31.000/2018: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes
- ISO 31.010/2009: Técnicas para a Avaliação de Riscos
- 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)

JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)

Obrigado!