

**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA DO TRABALHO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO**  
**COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS**



**DOCUMENTO DE ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO NO ÂMBITO DA GESTÃO  
DE RISCOS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO**

**CICLO 2021-2022**

**Fortaleza - 2021**

## **COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS**

**Fernando Antônio de Freitas Lima - Presidente do Comitê**

**Neiara São Thiago Cysne Frota**

**João Hélder Machado Arcanjo**

**Patrícia Cabral Machado**

**Francisco Jonathan Rebouças Maia**

**Maria Eveline Fernandes Barreto**

**Joarez Dallago**

**José Williams Mota da Silva**

**Carmencilda Maria Moura de Andrade**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS</b> .....	5
<b>2 ANÁLISE DO CONTEXTO</b> .....	6
<b>2.1. Ambiente Externo</b> .....	6
2.1.1. <i>Legislação</i> .....	6
2.1.2. <i>Sociedade, economia e política</i> .....	7
2.1.3. <i>Tecnologia</i> .....	8
2.1.4. <i>Meio ambiente e sustentabilidade</i> .....	9
2.1.5. <i>Oportunidades e ameaças</i> .....	9
<b>2.2. Ambiente interno</b> .....	10
2.2.1. <i>Plano estratégico</i> .....	10
2.2.2. <i>Estrutura organizacional</i> .....	11
2.2.3. <i>Incentivos para desempenho</i> .....	12
2.2.4. <i>Processos e recursos-chave</i> .....	12
2.2.5. <i>Informações</i> .....	12
<b>2.3. Cultura</b> .....	12
2.3.1. <i>Cultura de governança</i> .....	12
2.3.2. <i>Cultura de risco</i> .....	13
2.3.3. <i>Ética</i> .....	14
2.3.4. <i>Forças e fraquezas</i> .....	14
<b>2.4. Quadro resumo da matriz SWOT</b> .....	14
<b>2.5. Análise de stakeholders</b> .....	16
<b>3 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO</b> .....	18
<b>4. CICLO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	24
<b>5. DELIMITAÇÃO DO ESCOPO</b> .....	25
<b>5.1. Objetivos estratégicos</b> .....	25
<b>5.2. Aplicação de matrizes de riscos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação</b> .....	26
<b>5.3. Matrizes de risco como elementos dos estudos preliminares nos processos de licitação</b> .....	27
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas da União define Gestão de Riscos como:

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.

Por meio da referida definição, constata-se que a Gestão de Riscos é uma ferramenta que tem como objetivo final fazer com que as Instituições atinjam seus objetivos. Segundo a ISO 31.000 de 2009, o Processo de Gestão de Riscos possui as seguintes etapas: estabelecimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos e monitoramento.

O objetivo do presente trabalho é o estabelecimento do contexto, etapa inicial e fundamental da Gestão de Riscos, onde serão primeiramente considerados os objetivos organizacionais, pois são os riscos desses objetivos não serem atingidos que serão gerenciados. Tem como propósito definir os critérios básicos necessários para o gerenciamento de riscos, o escopo e limites da avaliação de riscos para um determinado ciclo, os fatores internos e externos que devem ser levados em consideração e os critérios mediante os quais os riscos deverão ser geridos.

O presente trabalho é fruto de estudos, reuniões e capacitações realizadas pelo Comitê de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, com composição definida pelo Ato TRT7.GP nº 99/2016.

Inicialmente, o presente documento colaciona os objetivos estratégicos do Tribunal. Em seguida, realiza-se análise do ambiente externo, do ambiente interno, da cultura e dos stakeholders, com vistas a traçar o contexto amplo no qual se encontra inserido este órgão. O trabalho tem sequência com a apresentação dos critérios para a aplicação da gestão de riscos, conforme definidos no Plano de Gestão de Riscos aprovado pelo Ato TRT7.GP nº 108/2019. Em seguida, debruça-se sobre a temporalidade dos ciclos de gestão de riscos. O último tópico do desenvolvimento é voltado para a delimitação do escopo.

## **1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

De acordo com a Resolução Administrativa PROAD 3498-2020, que aprovou a revisão nº 1/2020 do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2015-2020 do TRT da 7ª Região, os Objetivos Estratégicos do TRT7 são os seguintes:

Objetivo 1: Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida

Objetivo 2: Aperfeiçoar a gestão de custos

Objetivo 3: Aprimorar a infra-estrutura e a governança de TIC

Objetivo 4: Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional

Objetivo 6: Gerenciar as demandas repetitivas e os grandes litigantes

Objetivo 7: Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais

Objetivo 8. Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção

Objetivo 9. Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos

## 2 ANÁLISE DO CONTEXTO

### 2.1. Ambiente Externo

#### 2.1.1. Legislação

A Justiça do Trabalho como um todo está sujeita à legislação federal, sendo da União Federal a competência, por exemplo, para legislar em matéria de direito do trabalho e de direito processual. Além disso, os Tribunais Regionais estão sujeitos a normas regulamentadoras produzidas pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

No que concerne à legislação federal, merecem destaque, nos últimos anos, as recentes e inúmeras alterações da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A principal delas foi levada a efeito pela Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que ficou conhecida como lei da reforma trabalhista. Essa norma modificou mais de 100 dispositivos da CLT. A Lei 13.467 foi a principal norma a alterar a CLT, mas várias outras leis e Medidas Provisórias vieram depois e continuam sendo expedidas.

Chama a atenção em toda essa legislação produzida a partir de 2017, uma nota característica de todas elas, que é o objetivo de flexibilizar as normas trabalhistas. Essa intenção, aliás, é destacada pela Agência Senado (BRASIL, 2019). Essa ilação também se faz possível a partir da leitura do Relatório da Comissão Especial designada para relatar o Projeto de Lei nº 6.787, que deu origem à Reforma Trabalhista.

A profundidade das mudanças implementadas com essa reforma e a velocidade com que ela aconteceu, e continua acontecendo, trouxeram dificuldades significativas para os operadores jurídicos em geral e para os magistrados e servidores do TRT7, em específico. A primeira dificuldade diz respeito à necessidade de atualização dos conhecimentos jurídicos. Com período de vacância de apenas 4 meses, o Poder Judiciário Trabalhista teve que se esforçar para compreender todos os efeitos da nova legislação, quando ela já estava em vigor.

Outro desafio, esse talvez mais sutil, mas de consequências ainda não completamente previsíveis, é compreender o novo papel da Justiça do Trabalho em um contexto de mudança de paradigma nas bases do direito trabalhista. O direito do trabalho nasceu justamente para reduzir a desigualdade inerente à relação empregado/empregador. Essa é a premissa a partir da qual toda a doutrina juslaboralista construiu suas teses e constitui a própria razão de ser do direito do trabalho e, por consequência, do próprio Poder Judiciário do Trabalho. Com a guinada nas normas trabalhistas, que buscam inquestionavelmente se fundamentar em premissas diversas, como a de que o trabalhador tem condições reais de negociar cláusulas trabalhistas diretamente com as empresas, a Justiça do Trabalho se vê, talvez pela primeira vez desde o seu surgimento, diante da necessidade de examinar suas bases principiológicas.

Quanto aos normativos produzidos no âmbito dos conselhos superiores (CNJ e CSJT), um aspecto importante nos últimos anos e que merece relevo é o incremento gradual da normatização produzida pelo CNJ. A cada ano esse conselho regulamenta áreas de atuação dos tribunais que, até então, eram

trabalhadas no contexto da autonomia dos órgãos. Continua e gradativamente, observa-se uma nítida redução dos campos de atuação dos tribunais em que não há normatização superior.

Por um lado, existem vantagens quando os conselhos superiores decidem regulamentar uma matéria. A maior delas é a segurança jurídica que isso traz para as ações do Tribunal relacionadas à matéria regulamentada. Por outro lado, há desvantagens que podem impactar a atividade do tribunal. Primeiramente, observa-se que, geralmente, as normas superiores são elaboradas sem uma participação efetiva do tribunal. Desse modo, eventuais particularidades decorrentes da localização geográfica, do contexto socioeconômico, da cultura interna do órgão, da estrutura administrativa, etc., acabam não sendo consideradas. Em segundo lugar, quanto mais normas superiores existem, maior deve ser a atenção dedicada à gestão de conformidade.

As demandas decorrentes da necessidade de realizar uma adequada gestão de conformidade tem um impacto ainda maior no contexto de redução gradual da força de trabalho. É que monitorar o nível de conformidade do tribunal em relação às normas superiores, bem como articular ações para aumentar esse nível enseja mão de obra e este recurso está cada vez mais escasso. Mais que mão de obra, necessita-se de pessoal qualificado nessa área de atuação, o que traz à tona a necessidade de investir em treinamentos.

### *2.1.2. Sociedade, economia e política*

Do ponto de vista da sociedade, há muitas mudanças acontecendo e que certamente têm repercussão nas atividades do TRT7. A mais importante de todas essas mudanças certamente é a incorporação da tecnologia e das mídias sociais ao dia a dia das pessoas. O uso de smartphone e de internet encontra-se generalizado. O uso de redes sociais também. Praticamente todos os serviços oferecidos na sociedade podem ser usufruídos a partir de plataformas eletrônicas.

O Poder Judiciário não tem como ficar alheio a esse processo. É natural que a sociedade almeje que os serviços do judiciário trabalhista também estejam acessíveis nas mesmas plataformas eletrônicas que os cidadãos utilizam no dia a dia. Isso traz oportunidades e desafios para o TRT7. Oportunidade porque a comunicação proporcionada pelas redes sociais e as comunicações eletrônicas se dá de forma muito mais rápida e personalizada, de modo que o judiciário pode se tornar mais próximo do seu público e conhecê-lo melhor. O desafio maior, por outro lado, é organizar sua estrutura de modo a acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas.

Do ponto de vista político, é noticiado, vez ou outra, movimentos no sentido de reduzir a importância da Justiça do Trabalho, havendo mesmo quem defenda que ela deveria ser incorporada a outro ramo do judiciário ou simplesmente extinta.

Esse movimento, embora incipiente, não pode ser desprezado pelo Poder Judiciário do Trabalho. Afinal, já há ações concretamente realizadas que demonstram, de modo inequívoco, que para uma parcela da classe política a Justiça do Trabalho não tem a mesma importância dos demais ramos do judiciário. Nesse sentido, vale lembrar a própria reforma trabalhista, que, com o viés nitidamente neoliberal, buscou flexibilizar as normas trabalhistas e em muitas oportunidades se dirigiu diretamente para a atuação da magistratura trabalhista, numa tentativa de mitigar o livre

convencimento racional dos juizes, sob a justificativa de imprimir segurança jurídica às relações de trabalho.

Outro fato marcante foi o corte orçamentário imposto ao judiciário em 2016. Nem todos os ramos do judiciário sofreram com esses cortes e, dentre os que sofreram cortes, a Justiça do Trabalho foi contemplada com o maior percentual de redução. Soma-se a esse fato as justificativas apresentadas pelo relator do orçamento na época, que, de modo direto, afirmava que a Justiça do Trabalho era muito cara para os serviços que prestava.

Deve-se registrar, ainda, que em 2019 foi elaborada proposta de Emenda à Constituição Federal sugerindo a incorporação da Justiça do Trabalho à Justiça Federal. O projeto não recebeu as assinaturas necessárias para a deflagração do processo legislativo e acabou sendo arquivado, após a desistência do autor. De todo modo, representou mais um movimento concreto no sentido de reduzir a importância da Justiça do Trabalho.

É difícil de avaliar o verdadeiro potencial desses movimentos políticos para, de fato, ocasionarem a incorporação ou extinção da Justiça do Trabalho. De todo modo, na melhor das hipóteses, tal conjuntura política representa uma grande ameaça para a imagem da Justiça do Trabalho, pois tais ações reverberam de modo significativo na mídia e influenciam a opinião pública.

Relativamente aos aspectos econômicos, deve-se lembrar que o orçamento da Justiça do Trabalho, assim como o de todos os órgãos públicos está congelado até 2036, por força da Emenda Constitucional 95, e será corrigido unicamente pela inflação do período. Para a Justiça do Trabalho esse congelamento tem um impacto um pouco maior, pois ele foi aplicado justamente sobre o orçamento de 2016, em que houve um corte de 30% sobre as verbas de custeio e 90% sobre as verbas de investimento.

Essa limitação tem impulsionado os tribunais a um esforço constante de redução de custos e limitado os investimentos. Em caso de crise econômica, com agravamento do desemprego no país e consequente aumento da demanda pelos serviços do judiciário trabalhista, não se vislumbra grande possibilidade de expansão dos serviços para atender a demanda.

### *2.1.3. Tecnologia*

Como já mencionado ao abordarmos aspectos relativos à sociedade, a tecnologia se incorporou de modo definitivo ao cotidiano das pessoas e organizações. Adaptar-se a essa realidade já não é mais uma opção.

O Judiciário como um todo e, em especial, a Justiça do Trabalho tem se mostrado alinhado a esse movimento. O TRT7, aliás, tornou-se em 2019 o primeiro tribunal brasileiro a ter 100% do seu acervo processual tramitando no Sistema Processual Eletrônico (PJe). O TRT7 já havia sido piloto na implantação desse sistema em 2011 e foi um dos primeiros tribunais do país a implantá-lo em todas as unidades de primeiro grau.

Observa-se, em âmbito nacional, um crescente movimento no sentido de investir no desenvolvimento de novas tecnologias aplicáveis ao judiciário. No discurso do Presidente do CNJ durante o Encontro Nacional do Poder Judiciário, o termo "inteligência artificial" foi mencionado exaustivamente. Isso demonstra a séria intenção do Judiciário nacional em apostar no uso de tecnologias como essa para aperfeiçoar os seus serviços. O CNJ vem desenvolvendo vários projetos nessa linha, como o SINAPSES, voltado para o uso de inteligência artificial no judiciário.

Este cenário mostra-se positivo, em termos de oportunidades. O uso de tecnologia tem grande potencial para automatizar procedimentos, reduzir o tempo de tramitação dos processos, fornecer inteligência de dados para a tomada de decisões estratégicas e economizar recursos.

#### *2.1.4. Meio ambiente e sustentabilidade*

É crescente, no mundo todo, a preocupação com o meio ambiente e com o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Nesse sentido, a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para serem alcançados pelas nações até 2030. Esses objetivos foram incorporados pelo CNJ e se transformou em uma das metas para todos os tribunais trabalharem em 2020.

É uma grande oportunidade para que o TRT7 contribua para a sustentabilidade do planeta. Os objetivos, porém, são amplos e abrangem desde a erradicação da pobreza até a redução das desigualdades, passando pela igualdade de gênero e contribuição para preservação do clima global. Isso demandará esforços e investimentos em diversas áreas que não constituem a atividade fim do tribunal, o que exige uma adaptação do plano estratégico de modo a inserir essas ações, sem comprometer os demais objetivos.

#### *2.1.5. Oportunidades e ameaças*

Pelo exposto até aqui, pode-se elencar as seguintes oportunidades e ameaças.

Oportunidades:

1. Incremento da segurança jurídica nas ações e procedimentos implementados pelo Tribunal a partir do alinhamento às normas produzidas pelos conselhos superiores;
2. Aproximação dos usuários da Justiça e ampliação dos serviços prestados, a partir do uso de tecnologia e mídias sociais;
3. Racionalização dos processos de trabalho e redução do tempo de tramitação dos processos, a partir do uso de tecnologias, como inteligência artificial;
4. Aumento do nível de sustentabilidade das práticas desenvolvidas pelo Tribunal, por meio da incorporação dos ODS ao plano estratégico.

5. Racionalização da distribuição da força de trabalho e diminuição de custos a partir do uso de soluções tecnológicas de trabalho colaborativo;

Ameaças:

1. Obsolescência do conhecimento técnico do corpo funcional diante das inúmeras e constantes mudanças na legislação trabalhista e processual.
2. Redução da autonomia em razão da crescente normatização por parte dos conselhos superiores.
3. Desconformidade com as normas superiores, diante da crescente quantidade de matérias regulamentadas
4. Defasagem da estrutura em face das constantes mudanças tecnológicas.
5. Dano à imagem do tribunal como decorrência de movimentos políticos contrários à Justiça do Trabalho.
6. Insuficiência do orçamento.
7. Aumento de cyber ameaças à infraestrutura e dados gerenciados pelo Tribunal;

## **2.2. Ambiente interno**

### *2.2.1. Plano estratégico*

O Plano Estratégico encontra-se devidamente definido no âmbito do TRT7 e é amplamente divulgado e informado, além de ser estruturado a partir da colaboração de uma rede ampla. O plano contém objetivos adequadamente estabelecidos, os quais se alinham aos objetivos e metas definidos em âmbito nacional pelos órgãos de cúpula do Poder Judiciário nacional e do Poder Judiciário do Trabalho.

É notório o amadurecimento do TRT7 no que concerne à utilização do Plano Estratégico como diretriz de gestão, sendo correto afirmar que esse aspecto representa um ponto forte do ambiente interno, embora, obviamente, ainda seja passível de melhorias.

### *2.2.2. Estrutura organizacional*

A estrutura organizacional segue um modelo comum entre os tribunais regionais do trabalho e é hierarquizada e verticalizada. Os centros de decisão são concentrados.

Há, porém, uma quantidade significativa de equipes de trabalho não inseridas na estrutura formal e que atuam auxiliando a tomada de decisões a partir de estudos e pareceres. Essas equipes são

constituídas em forma de comissões e comitês, na maior parte das vezes compostos de forma a contemplar o máximo de unidades e partes interessadas possível.

No que concerne à gestão de riscos, mais especificamente, o TRT7 não conta com uma unidade especializada em gestão de riscos, atribuindo a um comitê a enorme atribuição de implementar e coordenar a gestão de riscos no âmbito do Tribunal. A Secretaria de Gestão Estratégica possui algumas atribuições relacionadas à Gestão de Riscos em nível institucional, mas não lhe foi atribuída a função de coordenar a implementação da gestão de riscos.

Essa situação gera fragilidade para a gestão de riscos, uma vez que os comitês não contam com formatação adequada para o desempenho de rotinas de trabalho. Diferentemente das unidades integrantes da estrutura oficial do Tribunal. Isso porque as unidades possuem corpo funcional próprio, estrutura física e processos de trabalho pré-definidos, o que permite que sejam criadas rotinas adequadas para o desempenho de atribuições que demandam atenção e esforço constantes, como é o caso da gestão de riscos.

O trabalho de comitês é mais adequado para trabalhos esporádicos, como o desenvolvimento de projetos específicos. Também se mostra muito válida a atuação de comitês para emissão de opiniões sobre assuntos técnicos. Não é adequado, por outro lado, ao desempenho de funções operacionais contínuas.

A gestão de riscos enquadra-se nessa definição de função operacional contínua, pois se trata de processo cíclico e que deve nortear a atuação de todo o órgão. A gestão de riscos começa com a definição do contexto, a identificação e avaliação dos riscos, o tratamento, o monitoramento e retorna novamente para a reavaliação do contexto, com todos os passos subsequentes. Isso em todas as unidades do órgão. Implementar e coordenar a gestão de riscos em todo o órgão demanda, portanto, atuação constante.

Diante do exposto, o fato de a gestão de riscos no âmbito do TRT7 não possuir uma unidade específica para atuar na coordenação desse processo representa uma fragilidade do órgão e demonstra, ainda, que o órgão possui baixo nível de maturidade nessa área.

### *2.2.3. Incentivos para desempenho*

A motivação e o comprometimento do corpo funcional são fatores-chave da gestão de pessoas e devem receber da Administração atenção especial. Os mecanismos de incentivo constituem elemento fundamental para garantir a motivação e o comprometimento. E o reconhecimento institucional pelas práticas implementadas por servidores e magistrados representa um importante mecanismo de incentivo.

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7) as ações para o reconhecimento institucional resumem-se basicamente à Medalha e Diploma de Excelência Funcional, instituídos pelo Ato TRT7.GP nº 160/2004 e o Ato nº 05/2017, que instituiu a possibilidade de Voto de Louvor em favor dos servidores. Estes prêmios, salvo melhor juízo, se revelam incompletos por, pelo menos, dois aspectos.

Em primeiro lugar, a referida premiação é exclusiva para servidores e, desse modo, exclui uma importante parcela do corpo funcional do TRT7, que são os magistrados.

Em segundo lugar, o regulamento menciona que para a concessão da honraria "deverão ser considerados os critérios de qualidade e compromisso no trabalho prestado, responsabilidade, produtividade, cooperativismo, criatividade, sociabilidade e iniciativa." Nada obstante, a escolha dos servidores agraciados é realizada por votação subjetiva entre os próprios servidores.

Conclui-se, portanto, que o TRT7 não dispõe de mecanismos adequados para incentivo ao desempenho.

#### *2.2.4. Processos e recursos-chave*

Quanto aos recursos-chave para o adequado desempenho das atribuições do TRT7, não se verifica a ausência de qualquer recurso material. Verifica-se, porém, grave redução do quadro de pessoal, restringindo, portanto, os recursos pessoais, os mais importantes e fundamentais.

O corpo funcional, por outro lado, é altamente qualificado. Mais da metade possui pós graduação.

Quanto aos processos e mais especificamente quanto à gestão de processos, é possível afirmar que o tribunal possui certo nível de maturidade, mas que a gestão de processos ainda não se consolidou institucionalmente. Há uma gama muito significativa ainda de processos não mapeados e o mapeamento de processos se dá ainda de forma esporádica, por meio de projetos ou ações específicas, dependendo em grande parte, do trabalho de comitês e comissões.

Por outro lado, tanto os processos judiciais, como os processos administrativos tramitam em sistemas informatizados, o que facilita a governança e o desenvolvimento de soluções de automação. Ademais, esses sistemas estão alinhados com políticas nacionais. Esse fator representa um ponto forte do ambiente interno do Tribunal.

#### *2.2.5. Informações*

Relativamente às informações, é correto afirmar que o TRT7 tem experimentado grande evolução no aspecto de transparência. Isso se deve em grande parte à existência de normativos superiores cogentes que determinam o incremento dos níveis de transparência nos tribunais. De todo modo, é perceptível a evolução do TRT7, não sendo demais afirmar que possui atualmente alto grau de maturidade no que diz respeito à transparência das informações.

### **2.3. Cultura**

#### *2.3.1. Cultura de governança*

A governança e, conseqüentemente, a cultura de governança ainda é muito incipiente no TRT7. A norma que institui a política de governança é de 2018 e de lá para cá o Tribunal tem experimentado

dificuldades em implementar a política. Isso se deve em grande medida pela ausência de cultura de governança.

É possível que tenha faltado no processo de implantação da governança no tribunal a devida capacitação do corpo funcional. Para a elaboração deste documento não foi realizado nenhum levantamento junto à Escola Judicial, mas não se tem notícia, nos últimos dois anos, de qualquer capacitação sobre governança no âmbito do tribunal. Mesmo os membros da Alta Administração, como Presidente, Secretário-Geral da Presidência e Diretor-Geral, não foram submetidos a capacitações específicas sobre governança.

Essa ausência de formação técnica dificulta a implementação da política e a disseminação da cultura de governança. Utilizando-se como paralelo o processo de implantação da Gestão Estratégica, em que foram realizados diversos cursos e oficinas de sensibilização, fica claro a diferença de abordagem e de resultados. A implantação da gestão estratégica, na verdade, foi precedida de capacitações e de disseminação adequada da cultura de gestão estratégica. Esse, sem dúvida, é um dos motivos fundamentais para que atualmente o tribunal conte com um nível adequado de maturidade em gestão estratégica. Essa cultura encontra-se disseminada de tal modo que não é exagerado afirmar que todas as varas do trabalho, atualmente, conhecem os objetivos estratégicos e metas do tribunal e direcionem suas ações ao alcance desses resultados.

No caso da governança, optou-se por estabelecer uma política antes que houvesse sensibilização adequada da Alta Administração e de partes interessadas fundamentais, como os Desembargadores e os diretores administrativos do primeiro escalão. Após aprovar a norma, no entanto, o Tribunal parece se deparar com grande dificuldade de implantar a política, em face da ausência de conhecimento técnico suficiente no corpo funcional.

### *2.3.2. Cultura de risco*

Quase tudo que se disse a respeito da cultura de governança é aplicável à cultura de risco. O processo para implantação parece ter sido o mesmo. Isto é, optou-se por criar uma norma estabelecendo uma política de gestão de riscos, antes de sensibilizar e capacitar adequadamente o corpo funcional para implementar e aplicar a gestão de riscos. O resultado é semelhante: a cultura de gestão de riscos é praticamente inexistente e o tribunal parece ter muita dificuldade para implementar a política aprovada.

A constatação de que o Tribunal não possui cultura de gestão de riscos foi mencionada de modo expresso em diversos momentos do acórdão TCU nº 2750/2015 – TCU - Plenário, por meio do qual a corte de controle externo avaliou se as práticas de governança e gestão das aquisições no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região apresentam-se aderentes às boas práticas e à legislação pertinente.

Auditorias internas e externas demandam a aplicação de matrizes de risco em processos específicos, como contratações ou mesmo aposentadoria. Isso representa, em certa medida, outra inversão da ordem natural dos eventos, na medida em que a gestão de riscos em processos específicos exige, a

rigor, a implementação de diversas etapas prévias, como o estabelecimento do contexto que se busca realizar por meio deste documento.

Atualmente, os processos de contratação incorporaram, como requisito de conformidade, alguns artefatos da gestão de risco. É o caso da matriz de risco. No entanto, fora de um contexto mais amplo e sem que a cultura de gestão de riscos tenha sido efetivamente absorvida por gestores e corpo funcional, tais artefatos acabam por representar o mero cumprimento de uma formalidade, sem emprestar aos processos os ganhos que se espera de uma efetiva gestão de riscos.

O Tribunal realizou apenas duas capacitações sobre gestão de riscos nos últimos dois anos, o que se mostra insuficiente para a disseminação da cultura, cumprindo lembrar que a gestão de riscos não é uma atividade estática e que ocorre em apenas um lugar ou determinada unidade do órgão. A gestão de riscos é um processo contínuo e que, para ser efetivo, deve permear toda a organização.

Em resumo, pois, a cultura de riscos do Tribunal representa uma fragilidade do seu contexto interno.

### *2.3.3. Ética*

O comportamento ético é sem dúvida um ponto forte da cultura do TRT7. Há muitos anos que não há sequer denúncias sobre qualquer atividade antiética que envolva, por exemplo, corrupção ou fraudes.

Existe um comitê de ética que é constituído mediante eleição e funciona efetivamente.

Mais recentemente, foi editado normativo regulamentando o combate ao assédio moral, o qual representa grande avanço na área.

### *2.3.4. Forças e fraquezas*

Pelo exposto até aqui, pode-se elencar as seguintes forças e fraquezas.

Forças:

1. Forte cultura de gestão estratégica.
2. Sistemas informatizados para a tramitação de processos judiciais e administrativos em meio eletrônico;
3. Integridade comportamental consolidada.
4. Alto nível de transparência das informações.
5. Corpo funcional altamente qualificado;

6. Recursos tecnológicos e de estrutura atualizados e disponíveis;

Fraquezas:

1. Ausência de unidade na estrutura da organização dedicada à coordenação das ações relacionadas à gestão de riscos;
2. Ausência ou deficiência de mecanismos de incentivo ao desempenho;
3. Redução significativa do quadro de pessoal;
4. Ausência de cultura de governança;
5. Ausência de cultura de gestão de riscos.

#### 2.4. Quadro resumo da matriz SWOT

<b>Contexto Interno</b>	<b>Contexto Externo</b>
<b>FORÇAS</b>  1. Forte cultura de gestão estratégica.  2. Sistemas informatizados para a tramitação de processos judiciais e administrativos  3. Integridade comportamental consolidada.  4. Alto nível de transparência das informações.	<b>OPORTUNIDADES</b>  1. Incremento da segurança jurídica nas ações e procedimentos implementados pelo Tribunal a partir do alinhamento às normas produzidas pelos conselhos superiores.  2. Aproximação dos usuários da Justiça, a partir do uso de tecnologia e mídias sociais.  3. Racionalização dos processos de trabalho e redução do tempo de tramitação dos processos, a partir do uso de tecnologias, como inteligência artificial.  4. Aumento do nível sustentabilidade das práticas desenvolvidas pelo Tribunal, por meio da incorporação dos ODS ao plano estratégico.
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>  1. Obsolescência do conhecimento técnico do corpo funcional diante das inúmeras e

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de unidade na estrutura da organização dedicada à coordenação das ações relacionadas à gestão de riscos;</li> <li>2. Ausência ou deficiência de mecanismos de incentivo ao desempenho;</li> <li>3. Redução significativa do quadro de pessoal;</li> <li>4. Ausência de cultura de governança;</li> <li>5. Ausência de cultura de riscos.</li> </ol>	<p>constantes mudanças na legislação trabalhista e processual.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Redução da autonomia em razão da crescente normatização por parte dos conselhos superiores.</li> <li>3. Desalinhamento com as normas superiores, diante da crescente quantidade de matérias regulamentadas</li> <li>4. Defasagem da estrutura em face das constantes mudanças tecnológicas.</li> <li>5. Dano à imagem do tribunal como decorrência de movimentos políticos contrários à Justiça do Trabalho.</li> <li>6. Insuficiência do orçamento.</li> </ol>
--	--

## 2.5. Análise de *stakeholders*

De acordo com a Técnica de Auditoria do TCU denominada "Análise de *Stakeholder*", "Stakeholder são pessoas, grupos ou instituições com interesse em algum programa ou projeto e inclui tanto aqueles envolvidos quanto os excluídos do processo de tomada de decisão."

A análise de *stakeholders*, por sua vez, "consiste na identificação dos principais atores envolvidos, dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afetar os riscos e a viabilidade de programas ou projetos".

Nesse sentido, considerando que o presente documento tem como objetivo estabelecer o contexto da gestão de risco de modo amplo em nível institucional no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, analisa-se os principais *stakeholders* sob a perspectiva dos objetivos estratégicos do órgão, já apontados no Tópico 1 deste documento.

STAKEHOLDER	PRINCIPAIS INTERESSES	OBJETIVOS RELACIONADOS	PAPEL
OAB/CE	- Defesa das prerrogativas dos advogados;	Objetivo 4: Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional Objetivo 6: Gerenciar as demandas repetitivas e os grandes litigantes Objetivo 7: Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	- Facilitar a comunicação entre o Tribunal e os advogados; - Filtrar e apresentar ao Tribunal as insatisfações dos advogados - dialogar para a construção de soluções conjuntas para a superação de obstáculos ao alcance dos objetivos

		Objetivo 9. Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos	estratégicos - articular capacitação de advogados para uso de sistemas da JT
ATRACE	- Condições adequadas para o desempenho das funções dos advogados trabalhistas;	Objetivo 4: Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional Objetivo 6: Gerenciar as demandas repetitivas e os grandes litigantes Objetivo 7: Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais Objetivo 9. Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos	- Facilitar a comunicação entre o Tribunal e os advogados; - Filtrar e apresentar ao Tribunal as insatisfações dos advogados - dialogar para a construção de soluções conjuntas para a superação de obstáculos ao alcance dos objetivos estratégicos - articular capacitação de advogados para uso de sistemas da JT - monitorar a qualidade das dependências físicas e regras de funcionamento e atendimento dos Fóruns do Tribunal
AMATRA	- Defesa das prerrogativas dos magistrados;	Objetivo 1: Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida Objetivo 8. Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	- conhecer as demandas de magistrados e apresentá-las ao Tribunal; - articular junto aos magistrados soluções para obstáculos ao alcance dos objetivos estratégicos; - monitorar as condições de trabalho dos magistrados;
SINDISSETIMA	- Defesa dos direitos dos servidores;	Objetivo 1: Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida Objetivo 8. Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	- conhecer as demandas de servidores e apresentá-las ao Tribunal; - articular junto aos servidores soluções para obstáculos ao alcance dos objetivos estratégicos; - monitorar as condições de trabalho dos servidores;
Sindicatos de empregados	- observância das normas coletivas; - celeridade da prestação jurisdicional;	Objetivo 4: Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional Objetivo 6: Gerenciar as demandas repetitivas e os grandes litigantes Objetivo 7: Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais Objetivo 9. Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos	- articular iniciativas com vistas à prevenção e solução de demandas coletivas; - intermediar soluções consensuais; - apoiar politicamente a instituição;
Sindicatos patronais	- proteção dos interesses econômicos;	Objetivo 6: Gerenciar as demandas repetitivas e os grandes litigantes Objetivo 9. Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos	- articular iniciativas com vistas à prevenção e solução de demandas coletivas; - intermediar soluções consensuais;

### 3 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO

Os critérios para a análise e avaliação de riscos encontram-se definidos no Ato TRT7.GP nº 108/2019, o qual institui o denominado Plano de Gestão de Riscos, norma que complementa a Política de Gestão de Riscos estabelecida pelo Ato TRT7.GP nº 61/2018.

Os subitens 5.3.1 e 5.3.2, do anexo único, do Ato TRT7.GP nº 108/2019, definem, respectivamente, as escalas de impacto e probabilidade a serem utilizadas no processo de análise de riscos. Abaixo transcrevem-se as mencionadas escalas:

<b>Escala de Impactos</b>		
<b>Descritor</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nível</b>
<b>Muito Baixo</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
<b>Baixo</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos...	2
<b>Médio</b>	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos..., porém recuperáveis.	3
<b>Alto</b>	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos...	4
<b>Muito Alto</b>	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis nos objetivos...	5

## Escala de probabilidades

Descritor	Descrição	Nível
<b>Muito Baixa</b>	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência...	1
<b>Baixa</b>	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo...	2
<b>Média</b>	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo...	3
<b>Alta</b>	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo...	4
<b>Muito Alta</b>	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assidua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo...	5

O item 5.3.3 do aludido anexo único estabelece, por sua vez, o nível de risco, a partir da combinação das escalas de impacto e probabilidade. Eis as combinações possíveis:

## Matriz Impacto x Probabilidade e Níveis de Risco

Legenda Nivel de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

A norma traz, ainda, no item 5.3.4 do anexo único, parâmetros para definição do risco residual, isto é, o nível de risco após serem considerados os controles já existentes.

## Escala para avaliação de Controles

Situação do controle existente	Avaliação	Multiplicador do Risco Inerente
Ausência completa de controle.	1 - Inexistente	1,00
Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	2 - Fraco	0,80
Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	3 - Mediano	0,60
Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentada por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	4 - Satisfatório	0,40
Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrada num nível de "melhor prática".	5 - Forte	0,20

O Plano de Gestão de Riscos estabelecido pelo Ato TRT7.GP nº 108/2019 não estabelece, porém, o apetite e a tolerância para o risco da organização, que são respectivamente o nível de risco que uma organização está disposta a tomar, enquanto busca alcançar seus objetivos e o nível de risco que uma organização não está disposta a exceder na busca por seus objetivos.

Note-se que a matriz de impacto X probabilidade constante da norma e transcrita acima faz uma espécie de juízo de valor ao classificar o nível de risco em extremo, alto, médio e baixo. Não obstante essa classificação conste da figura, não há essa indicação no texto da norma. Isto é, não há na norma, como já frisado, tópico específico para definir o apetite e a tolerância para o risco.

Essa constatação, todavia, não constitui uma falha ou defeito da norma. Na verdade, é até interessante que não haja uma definição prévia do apetite e da tolerância para o risco, pois é possível que essas características sofram variação de acordo com o objetivo, o processo ou o recurso que se queria proteger por meio dos procedimentos de gestão de riscos. Em outras palavras, é natural que a organização possua uma determinada tolerância para riscos em relação a um determinado processo, mas que essa tolerância seja maior ou menor em relação a outro processo.

Portanto, mostra-se conveniente que o apetite e a tolerância para o risco da organização sejam definidos exatamente quando do estabelecimento do contexto, que é o momento no qual a organização define em que processos, ativos e objetivos irá aplicar os procedimentos de gestão de risco.

Portanto, a matriz de nível de risco ou matriz de impacto X probabilidade mais condizente com a realidade da norma é a seguinte:

NÍVEL DE RISCO		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Como se observa, nessa matriz é aplicada apenas o cruzamento entre probabilidade e impacto, sem qualquer juízo de valor quanto ao nível de risco, pois essa avaliação deve ser realizada de modo específico a cada escopo da gestão de riscos definida pelo Tribunal.

Naturalmente, para definir o apetite e a tolerância para o risco, é necessário que o Tribunal possua diretrizes. Essas diretrizes, porém, também não constam da norma, muito embora o anexo do ato possua planilha com indicação de níveis de risco extremo, alto, médio e baixo, como já explicado.

Neste momento do estabelecimento do contexto, em que se ocupa de definir os critérios para a análise e avaliação de risco, é conveniente, portanto, estabelecer diretrizes para a definição do apetite para o risco.

Nesse sentido, sugerem-se as seguintes diretrizes:

<b>Nível de Risco</b>	<b>Descrição</b>	<b>Diretriz para Resposta</b>
<b>Extremo</b>	Nível de risco <b>inaceitável</b> , além da tolerância da organização para o risco.	Tratar imediatamente, com vistas a eliminá-lo ou mitigá-lo a um patamar dentro do limite de tolerância para risco da organização, incluindo-se entre as possíveis medidas a descontinuidade imediata do processo.
<b>Alto</b>	Nível de risco no limite do apetite a risco da organização.	Tratamento com medidas de curto a médio prazo, com vistas a mitigá-lo.
<b>Médio</b>	Nível de risco dentro do apetite a risco da organização.	Manter os controles já existentes.
<b>Baixo</b>	Nível de risco praticamente inexistente.	Avaliar a possibilidade e conveniência de remover os controles existentes, com vistas a reduzir custos da organização.

Com apoio nessas diretrizes, a Administração deve definir o que considera risco extremo, alto, médio ou baixo, em relação a cada objetivo, processo ou ativo em que desejar aplicar a gestão de riscos. Para este ciclo inicial, o Comitê sugere a seguinte classificação:

<b>NÍVEL DE RISCO</b>	<b>IMPACTO X PROBABILIDADE</b>
<b>Extremo</b>	Igual ou superior a 20

Alto	Igual ou superior a 10 e menor do que 20
Médio	Igual ou superior a 4 e menor do que 10
Baixo	inferior a 4

Com isso, a matriz impacto X probabilidade recebe essa configuração:

NÍVEL DE RISCO		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
<b>Impacto</b>	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Legenda:

Extremo
Alto
Médio
Baixo

#### 4. CICLO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

De acordo com o art. 8º do Ato TRT7.GP nº 61/2018, que estabelece a política de gestão de riscos no TRT7, o processo de gerenciamento de riscos deve ser realizado em ciclos que contemplem ao menos, as seguintes etapas:

- I - estabelecimento do contexto: diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco;
- II - identificação dos riscos: consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais;
- III - análise dos riscos: refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis;
- IV - tratamento dos riscos: consiste na seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar os riscos;
- V – monitoramento e análise crítica: diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos;
- VI - comunicação e consulta: consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

O art. 9º, por sua vez, dispõe que "O processo de gestão de riscos deve ser realizado em ciclos não superiores a 6 (seis) anos [...]".

No Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, as gestões têm duração de 2 anos. E cabe aos gestores as principais decisões relativamente à gestão de riscos, sendo a mais importante de todas a aprovação do documento de estabelecimento do contexto, artefato no qual se define o escopo de aplicação da gestão de riscos.

Sugere-se, portanto, que o presente ciclo de gestão de riscos possua período de 2 anos.

## 5. DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

Após todas as considerações antecedentes, o objetivo fundamental passa a ser a delimitação do escopo. Esse é o objetivo maior do estabelecimento do contexto. É aqui que se propõe onde a gestão de riscos será aplicada durante o ciclo que se inicia.

Ao cotejar os objetivos estratégicos mencionados no tópico 1 com as informações colhidas no tópico 2, onde se empreendeu análise do ambiente externo, do ambiente interno, da cultura e dos *stakeholders*, encontra-se elementos suficientes para decidir o escopo da gestão de riscos no TRT7 para o biênio 2020/2021. É o que se passa a fazer a seguir.

### 5.1. Objetivos estratégicos

A razão de existir do Tribunal é traduzida por meio de seus objetivos estratégicos. Todos os processos de trabalho e ativos que integram o Tribunal existem como forma de possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos. Seria equivocada, portanto, qualquer definição de escopo da gestão de riscos que negligenciasse esse fato.

Quando se olha para os pontos fortes da instituição, se vislumbra uma cultura de gestão estratégica consolidada. O Tribunal implantou sua gestão estratégica há mais de 10 anos e de lá para cá vem aprimorando suas práticas, não sendo exagero afirmar que o foco nos objetivos estratégicos do Tribunal já se encontra largamente disseminado em seu quadro funcional.

Entre as ameaças apontadas na análise SWOT empreendida neste documento, destaca-se a de dano à imagem do tribunal como decorrência de movimentos políticos contrários à Justiça do Trabalho. A esse respeito, é oportuno lembrar que a melhor forma de defender a imagem da Justiça do Trabalho e deste Tribunal, em específico, é assegurar que seus objetivos estratégicos sejam alcançados, pois isso significa, em última instância, realizar entregas importantes para a sociedade.

Não há, destarte, melhor ponto de partida para a gestão de riscos do que focar no alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.

A maior parte desses objetivos, como não poderia deixar de ser, diz respeito à atividade-fim do Tribunal, isto é, à prestação jurisdicional. Logo, a aplicação da gestão de riscos aos objetivos estratégicos perpassa, necessariamente, as atividades de Varas, Gabinetes e Secretarias de Órgãos Julgadores.

Ocorre que, entre as fraquezas identificadas a partir da análise do ambiente interno e da cultura organizacional, observa-se que a maior parte sinaliza uma característica que é natural, em grande medida, para uma organização que está se iniciando na utilização da gestão de riscos. Refere-se, aqui, às seguintes fraquezas identificadas: ausência de unidade na estrutura da organização dedicada à coordenação das ações relacionadas à gestão de riscos; ausência de cultura de governança; e ausência de cultura de gestão de riscos, esta última reconhecida, inclusive, pelo Acórdão nº 2750/2015 – TCU - Plenário, proferido nos autos de auditoria realizada com os objetivos de avaliar as práticas de governança e gestão das aquisições no TRT7.

Essas fraquezas sinalizam a imaturidade do Tribunal na seara da gestão de riscos. Essa característica não pode ser desprezada ao definir o escopo da gestão de riscos para este que é o primeiro ciclo de gestão de riscos no Tribunal desde a previsão dessa política no Ato TRT7.GP nº 61/2018.

Seria contraproducente, desse modo, definir um escopo que demande ações sistemáticas de servidores que se encontram em nível operacional, já que levará muito tempo até que todas essas pessoas sejam devidamente capacitadas e a cultura de gestão de riscos chegue até a ponta.

Além disso, todos os manuais de gestão de risco destacam a importância do apoio da alta administração à política de gestão de riscos. Esse apoio não se mostra efetivo, caso se limite ao estabelecimento de normas. É necessário que a alta administração desenvolva ações que demonstrem o apoio efetivo à política.

Não se pode deixar de destacar neste momento outra fraqueza identificada na análise SWOT e que diz respeito à redução significativa do quadro de pessoal nos últimos anos. Isso tem um impacto forte na gestão de risco, pois esta enseja a alocação de recursos pessoais, sobretudo no começo quando é necessário um esforço maior por parte do quadro de pessoal para compreender melhor do que se trata e se capacitar adequadamente. É prudente, destarte, que para um primeiro ciclo de gestão de riscos o Tribunal realize um passo mais modesto, para que esse passo seja realizado com mais segurança e efetividade.

Todos esses argumentos se complementam no sentido de apontar para que o escopo da gestão de riscos no âmbito do TRT7 seja definido, inicialmente, de modo a contemplar o nível estratégico da organização. Essa é a melhor forma de deflagrar o fortalecimento da cultura necessária para que os que estão na ponta tenham condições plenas para, futuramente, aplicar as técnicas relacionadas à gestão de riscos.

Em resumo, pois, neste primeiro ciclo da gestão de riscos do Tribunal, deve-se focar nos objetivos da organização, mas dentro de uma perspectiva do nível estratégico da organização. Esse deve ser o escopo inicial.

Há, no entanto, duas situações específicas que precisam ser consideradas neste ponto.

## **5.2. Aplicação de matrizes de riscos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação**

A área de tecnologia da informação e comunicação já vem aplicando matrizes de riscos em seus processos. O Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação deliberou, em 29/08/2018, pela aplicação da gestão de riscos aos seguintes sistemas: PJe, AUD, PROAD e SIGEP. Desde então, a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) vem aplicando matrizes de risco para mitigar os riscos relativos a esses sistemas.

A iniciativa é louvável, mas precisa ser aperfeiçoada. Na verdade, é necessário adequar aos normativos internos que tratam sobre gestão de riscos as práticas já aplicadas no âmbito da SETIC. A primeira medida nesse sentido deve ser ratificar a decisão do Comitê de Governança de TIC, de modo a inserir no presente escopo os sistemas apontados por aquele comitê.

Em outras palavras, o que se quer destacar aqui é que o Plano de Gestão de Riscos definido no Ato TRT7.GP nº 108/2019 prevê etapas específicas para a aplicação da gestão de riscos e em cada uma delas há instâncias também específicas encarregadas pela implementação da etapa. A fim de elucidar melhor as etapas e instâncias, colaciona-se a tabela abaixo que as resume:

	ETAPA	INSTÂNCIA COMPETENTE
1	Estabelecimento do contexto	Comitê de Gestão de Riscos
2	Identificação dos riscos	Gestores das áreas envolvidas
3	Análise dos riscos	Gestores das áreas envolvidas
4	Verificação da análise de riscos	Comitê de Gestão de Riscos
5	Tratamento dos riscos	Gestores das áreas envolvidas
6	Avaliação do tratamento dos riscos	Comitê de Gestão de Riscos
7	Implementação do plano de tratamento dos riscos	Áreas envolvidas e os Gestores de Risco
8	Monitoramento e análise crítica	Comitê de Gestão de Riscos

No caso das matrizes de risco aplicadas pela SETIC, observa-se que houve o estabelecimento de contexto por uma instância diversa da prevista na norma, a saber o Comitê de Governança de TIC. Além disso, as etapas "4" (Verificação da análise de riscos), "6" (Avaliação do tratamento dos riscos) e "8" (Monitoramento e análise crítica) não foram realizadas.

A adequação, como já mencionado, pode ser realizada de modo simples, por meio da inserção desse escopo específico no presente documento de estabelecimento de contexto. Para que isso seja feito sem comprometer a coerência com o que foi sustentado no subtópico anterior, deve-se dividir o escopo em dois níveis: um a nível estratégico, como defendido no subtópico anterior; e outro a nível tático, no qual se enquadra as práticas de gestão de risco já aplicadas no âmbito da SETIC.

### **5.3. Matrizes de risco como elementos dos estudos preliminares nos processos de licitação**

De modo muito similar ao que ocorre em relação aos sistemas de TIC mencionados no subtópico anterior, nos processos de licitação já ocorre a utilização de matrizes de risco. Isso se dá por força do art. 18, da Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019, norma interna que regulamenta as contratações. O aludido artigo dispõe o seguinte:

Art. 18. Os estudos preliminares deverão conter, no mínimo, os seguintes elementos:  
[...]

IX - análise de riscos da contratação, na forma prevista no artigo 19 desta Resolução; [...]

Os considerandos da referida resolução remete para o acórdão TCU nº 2750/2015 – TCU - Plenário, de 28 de outubro de 2015, proferido nos autos de auditoria integrante dos trabalhos de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) – Governança e Gestão das Aquisições, realizada com os objetivos de avaliar as práticas de governança e gestão das aquisições no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região.

Referido acórdão recomendou que o Tribunal realizasse a gestão de riscos nas contratações. Eis os termos do acórdão:

9.2. recomendar ao Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar os seguintes procedimentos, com vistas à melhoria do sistema de controle interno da organização:

[...]

9.2.8. realizar gestão de riscos das aquisições; [...]

A conclusão da equipe de auditoria que levou a essa recomendação foi a de que "O TRT - 7ª Região não estabelece diretrizes para o gerenciamento de riscos das aquisições, não capacita os gestores da área de aquisições em gestão de riscos e não realiza gestão de riscos das aquisições" (item 118 do acórdão).

Neste ponto, é necessário trazer à baila uma discussão que surgiu no âmbito do Comitê de Gestão de Riscos, após capacitação realizada na área de gestão de riscos. Quando se fala em realizar a gestão de riscos das aquisições, isso significa aplicar a gestão de riscos ao contexto geral das contratações ou aplicá-la a cada processo de aquisição de modo específico?

Durante a mencionada capacitação, foi realizada oficina para a elaboração de matriz de riscos voltada à área de aquisições. Os participantes se dedicaram a identificar riscos inerentes às aquisições em geral e do trabalho realizado surgiu uma matriz de riscos bem interessante e que, em sendo aplicada, pode trazer muitos benefícios para a organização, no sentido de mitigar os riscos nos processos licitatórios de um modo geral.

O exercício demonstrou que muitos dos riscos identificados são pertinentes a qualquer processo licitatório, independentemente do seu objeto. O tratamento desses riscos pode ser levado a efeito em nível tático, ou seja, no nível das secretarias e divisões do Tribunal, sendo plenamente possível identificar ações e atribuir responsabilidades de forma coerente com a estrutura administrativa do tribunal.

Um exemplo prático pode deixar esse raciocínio mais claro. Entre os riscos identificados, constou o seguinte: haver má especificação qualitativa do objeto da contratação. Isto é, baseando-se nas lições aprendidas com a experiência, os gestores das áreas que lidam com aquisições presentes ao curso,

identificaram que existe o risco de o proponente da aquisição não especificar adequadamente o objeto da contratação. Diversas consequências relacionadas a esse risco foram identificadas, valendo citar: licitação fracassada; restrição indevida da competição; perda da economia de escala; contratação com sobrepreço; contratação com preço inexequível; e desperdício de recurso público.

O grupo avaliou, ainda, que há uma probabilidade alta desse risco acontecer e que o impacto seria muito alto. Com isso classificou o nível de risco como extremo. Como ações para mitigar esse risco, foram apontadas as seguintes:

- a) Criar documento (check list) para constar como anexo da formulação da demanda, contendo especificações identificadas como importantes. (ex. MATERIAL: Quantidade, tamanho, volume, dimensões, informações sobre consumo de energia, com ou sem instalação, com ou sem manutenção, local da entrega, dentre outros. SERVIÇO: Quantidade, Por demanda ou mão de obra residente, se demanda, terá IMR? Local da execução do serviço, dentre outros)
- b) Formar equipe para elaboração dos estudos preliminares com diversas formações, inclusive usuário do serviço).
- c) Identificar outros órgãos que já tenham adquirido/contratado o objeto demandando, benchmarking.
- d) Criar rotina para que sejam executados os gatilhos e disseminá-la com os setores envolvidos.

Note-se que as ações identificadas possuem potencial para beneficiar não apenas um processo de aquisição, mas todos os processos de aquisição. Além disso, as medidas são em sua maioria pertinentes ao nível tático da organização (Secretarias e divisões).

Por outro lado, quando se olha para os processos de aquisição de modo específico, percebem-se diferenças fundamentais. A primeira delas é que a aplicação de uma matriz de risco a um processo específico de contratação dificilmente poderia se inserir o iter procedimental estabelecido pelo Ato TRT7.GP nº 108/2019, o qual prevê 8 (oito) etapas com instâncias diferentes envolvidas.

Muitas dúvidas surgem daí. Uma vez juntada aos estudos preliminares o mapa de risco da contratação, quem deve avaliar esse mapa? Se se desejar aplicar o Plano de Gestão de Riscos constante do Ato TRT7.GP nº 108/2019, caberia ao Comitê de Gestão de Riscos realizar essa avaliação. Ocorre que o Comitê de Gestão de Riscos não é uma unidade da estrutura do Tribunal. Trata-se de grupo de trabalho de apoio, formado por gestores de diversas áreas, os quais possuem atribuições específicas e rotinas em suas respectivas áreas. Portanto, submeter todos os mapas de riscos de todos os processos de contratação ao Comitê de Gestão de Riscos geraria um risco muito alto de aumentar demasiadamente o tempo para a conclusão desses processos.

Outra questão talvez ainda mais relevante é que o art. 19, da Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019, que especifica o que deve constar em termos de gestão de riscos em cada estudo preliminar que instrui os processos de contratação, determina que:

Art. 19. A Análise de Riscos compreenderá a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação e será elaborada contendo os seguintes itens:

[...]

IV - definição das ações a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionados a cada risco;

V - definição das ações de contingência a serem tomadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem;

VI - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

Deve-se lembrar que o responsável pela elaboração dos estudos técnicos preliminares nos processos de contratação, de acordo com a mesma norma, é a área requisitante. Desse modo, qualquer unidade do Tribunal que entenda necessário demandar uma contratação deverá elaborar um mapa de riscos e indicar não apenas os riscos que entende presentes àquela contratação, mas indicar as ações que devem ser tomadas para mitigar esses riscos e apontar os responsáveis por essas ações.

Isso gera muitas dificuldades do ponto de vista prático, pois, muitas vezes, as ações necessárias para mitigar os riscos são de competência de outras unidades. Há, ainda, grande probabilidade de as ações apontadas como necessárias serem de competência de unidades hierarquicamente superiores. Nesses casos, estariam as unidades apontadas como responsáveis pelas ações vinculadas ao que a unidade demandante registrou no mapa de risco? Como o órgão poderia coordenar essas ações de forma coerente com sua estrutura? Quem seria o responsável por validar as ações indicadas? Ou não se faz necessária essa validação? Quem seria o responsável por monitorar a implementação das ações apontadas?

Por fim, há que se lembrar que algumas das ações necessárias para a mitigação de riscos demandam tempo. Nesse contexto, caso se indique como necessária uma ação cuja implementação demande período de tempo superior ao do processo de contratação, o que se deve fazer? Seguir com o processo de contratação independentemente da realização da ação mitigadora dos riscos? Ou aguardar a implementação da medida antes de seguir com o processo de contratação?

Pode-se mesmo afirmar que os mapas de risco juntados aos processos específicos de aquisição tendem a se tornar uma mera formalidade, sem consequências práticas, na medida em que as ações indicadas como necessárias dificilmente serão implementadas.

Como se pode observar, a previsão normativa de se elaborar matriz de risco para cada processo específico de contratação traz muitas e complexas questões, as quais não são respondidas pela Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019. Embora essa norma já venha sendo observada nos processos atuais, não se sabe ao certo o real alcance dessa medida para a redução dos riscos, na medida em que os mapas de risco juntados aos processos não são avaliados ou validados; e as medidas eventualmente indicadas como necessárias para a mitigação dos riscos também não são validadas e nem são monitoradas.

Outra dificuldade inerente a essa sistemática e relacionada com a ausência de cultura de gestão de riscos é que as requisições são, na maior parte das vezes, elaboradas a nível operacional. Houve, até o presente momento, pouquíssima capacitação em gestão de riscos e certamente essa capacitação não alcançou o nível operacional no tribunal. Como se exigir, por exemplo, que uma Vara do

Trabalho elabore de modo adequado uma matriz de risco, sem que jamais seus servidores tenham sido submetidos a uma capacitação nessa área? Que efetividade e utilidade esperar de matrizes de riscos elaboradas por servidores que não foram capacitados para tanto?

Outra grande desvantagem dessa abordagem é que a análise de riscos e a indicação das ações necessárias para mitigá-los ficaria ao encargo de pessoas sem conhecimento considerável na área de aquisições, já que cabe ao demandante elaborar a matriz de risco.

Como já foi destacado anteriormente, a constatação que levou o TCU a recomendar a aplicação da gestão de riscos nas aquisições foi a de que o TRT7 "não realiza gestão de riscos das aquisições". O TCU não recomendou que o Tribunal juntasse a cada processo de aquisição um mapa de riscos, mas que realizasse a gestão de riscos nas aquisições. Nesse sentido, a aplicação da gestão de riscos numa perspectiva global dos processos de aquisição certamente atende à recomendação do TCU. Em outras palavras, não parece ser necessário elaborar uma matriz de riscos para cada processo específico de aquisição.

Mais que isso, a compreensão de que aplicar gestão de riscos às aquisições significa elaborar um mapa de risco para cada processo de aquisição específico mostra-se pouco propícia a gerar os resultados que se espera da gestão de riscos, já que apresenta inúmeras dificuldades de ordem prática e técnica.

De outra sorte, quando se trabalha numa perspectiva mais voltada para o nível tático da organização, como a matriz desenvolvida pelo Comitê de Gestão de Riscos e por gestores das áreas de aquisições do Tribunal, o foco passa a ser os processos de trabalho relacionados às aquisições. Ao aplicar esse tipo de abordagem, favorece-se a identificação de ações que, uma vez implementadas, beneficiam todos os processos específicos de aquisição. Além disso, ao se trabalhar nesse nível, é possível articular e coordenar as atribuições e responsabilidades das áreas que serão demandadas para executar as ações mitigadoras dos riscos. Dentro dessa abordagem também faz mais sentido trabalhar ações que demandem esforços de médio e longo prazo, já que não estariam vinculadas a um processo de aquisição específico.

Em resumo, pode-se dizer que a resposta para todos os questionamentos levantados acerca da atual sistemática da gestão de riscos nas aquisições é se concentrar nos processos de trabalho e não nas demandas específicas.

Para isso, será preciso rever a Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019. A esse respeito, deve-se frisar que a auditoria do TCU que serviu como fundamento para a Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019 utilizou como fundamento para a recomendação o Acórdão 1074/2009-TCU-Plenário, item 9.1.2; e um documento intitulado "The Institute of Internal Auditors. Estrutura Internacional de Práticas Profissionais. Itens: 1120, 2100 e 2120". Não citou, portanto, nenhuma lei ou outro ato normativo.

Por dever de ofício, é necessário informar que após o proferimento do acórdão em tela, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão editou a Instrução Normativa nº 05/2017, estabelecendo regras e diretrizes para o procedimento de contratação de serviços sob o

regime de execução indireta. Nessa instrução consta a orientação para que cada processo específico de aquisição possua um mapa de risco.

As normas produzidas pelo Poder Executivo, por meio de seus ministérios de secretarias, salvo melhor juízo, não vinculam os tribunais que compõem o Poder Judiciário, embora possam ser consideradas como boas práticas. Nesse caso em especial, este Comitê entende, pelas razões fartamente expostas, que a medida não demonstra ser uma boa prática, pelo menos para a realidade atual deste Tribunal Regional.

Como proposta para adequar esta definição de escopo à recomendação do TCU, entende-se que se pode inserir a gestão de riscos voltada às aquisições no escopo da gestão de riscos a nível tático.

## 6. CONCLUSÃO

Com fundamento em tudo que foi exposto no presente documento, o Comitê de Gestão de Riscos apresenta as seguintes conclusões:

6.1. O presente documento, que corresponde à etapa de Estabelecimento do Contexto, deve ser submetido à Presidência para aprovação.

6.2. O ciclo de Gestão de Riscos que se inicia deve possuir duração de dois anos contados da sua aprovação.

6.3. O ciclo de Gestão de Riscos 2021-2022 deve ter como escopo:

6.3.1. Em nível estratégico: os objetivos institucionais definidos no plano estratégico;

6.3.2. Em nível tático:

- a) os sistemas de TIC definidos pelo Comitê de Governança de TIC; e
- b) os processos de aquisições, aqui compreendidos como os procedimentos e fluxos estabelecidos e não os processos em que tramitam demandas específicas.

6.4. A SETIC deve submeter ao Comitê de Gestão de Riscos as suas matrizes de risco para avaliação, a fim de gerar conformidade com o Plano de Gestão de Riscos estabelecido no Ato TRT7.GP nº 108/2019.

6.5. Para o ciclo de Gestão de Riscos 2021-2022 deve se adotar a classificação dos níveis de risco e as diretrizes para tratamento abaixo discriminadas:

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
<b>Extremo</b>	Nível de risco inaceitável, além da tolerância da organização para o risco.	Tratar imediatamente, com vistas a eliminá-lo ou mitigá-lo a um patamar dentro do limite de tolerância para risco da organização, incluindo-se entre as possíveis medidas a descontinuidade imediata do processo.
<b>Alto</b>	Nível de risco no limite do apetite a risco da organização.	Tratamento com medidas de curto a médio prazo, com vistas a mitigá-lo.
<b>Médio</b>	Nível de risco dentro do apetite a risco da organização.	Manter os controles já existentes.
<b>Baixo</b>	Nível de risco praticamente inexistente.	Avaliar a possibilidade e conveniência de remover os controles existentes, com vistas a reduzir custos da organização.

6.6. Para o ciclo de Gestão de Riscos 2020-2021 deve se adotar a seguinte escala de tolerância para o risco:

NÍVEL DE RISCO		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
<b>Impacto</b>	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Legenda:

Extremo
Alto
Médio
Baixo

## REFERÊNCIAS

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão Plenário nº 2750/2015**.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. **Ato TRT7.GP nº 61/2018**.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. **Ato TRT7.GP nº 108/2019**.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. **Resolução Normativa TRT7 nº 08/2019**.

Vieira, James B.; Barreto, Rodrigo T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade** - Brasília: Enap, 2019. 240 p.