



Caderno Administrativo
Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região

DIÁRIO ELETRÔNICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

PODER JUDICIÁRIO

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Data da disponibilização: Sexta-feira, 06 de Dezembro de 2019.

<p>Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região</p> <p>Desembargadora Maria de Lourdes Leiria Presidente</p> <p>Desembargadora Teresa Regina Cotosky Vice-Presidente</p> <p>Desembargador Amarildo Carlos de Lima Corregedor Regional</p>	<p>Rua Esteves Júnior, 395, Centro, Florianópolis/SC CEP: 88015905</p> <p>Telefone(s) : (48) 3216-4000</p>
--	--

SECRETARIA DE APOIO INSTITUCIONAL

Portaria

Portaria SEAP

Portaria SEAP 344/19 - Institui Metodologia de Gestão de Riscos do TRT12

Portaria SEAP 344/19

Anexos

Anexo 1: [Portaria SEAP 344/19 - Institui Metodologia de Gestão de Riscos do TRT12](#)

PORTARIA SEAP nº 344, de 4 de dezembro de 2019.

Institui a Metodologia de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região.



O DESEMBARGADOR DO TRABALHO-VICE-PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO, no exercício da Presidência, no uso de suas atribuições legais e regimentais e tendo em vista o disposto no expediente Proad n. 9.017/2018,

CONSIDERANDO a Norma ABNT NBR ISO/IEC 31000:2018, Gestão de riscos - Diretrizes;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

CONSIDERANDO a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016;

CONSIDERANDO que o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União estabelece dentre as práticas de governança o estabelecimento de sistema de gestão de riscos e controle interno;

CONSIDERANDO o contido no Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União;

CONSIDERANDO que o Plano Estratégico 2015-2020 do TRT da 12ª Região estabelece como objetivo estratégico “Racionalizar os processos de trabalho e fortalecer a governança”;

CONSIDERANDO que a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos no âmbito deste Regional e

CONSIDERANDO que a Política de Governança Institucional do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região estabelece como uma das diretrizes da Governança Institucional o gerenciamento de riscos,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Metodologia de Gestão de Riscos Institucionais do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, na forma do documento ANEXO I.

Art. 2º A Metodologia de Gestão de Riscos deverá ser revisada ao mesmo tempo que a Política de Gestão de Riscos, Portaria n. SEAP 292/2016, ou a qualquer tempo para as adequações que se fizerem necessárias.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

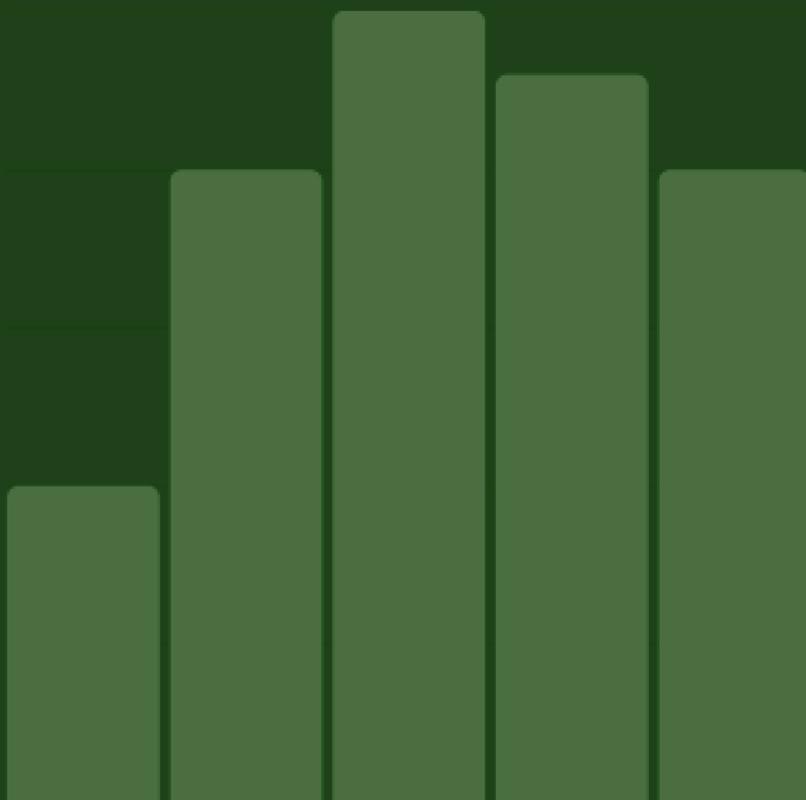
Publique-se.

ROBERTO BASILONE LEITE

ANEXO I



METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS





**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO**

Metodologia de gestão de riscos



**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO**

PRESIDENTE

Desembargadora do Trabalho Mari Eleda Migliorini

VICE-PRESIDENTE

Desembargador do Trabalho Roberto Basilone Leite

CORREGEDOR REGIONAL

Desembargador do Trabalho José Ernesto Manzi



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO

COORDENAÇÃO TÉCNICA
Secretaria de Gestão Estratégica

Controle de revisões

Versão	Data	Resp.	Alterações
1.0	03-12-2019	SEGEST	Versão inicial

Sumário

Controle de revisões	4
Sumário	5
Introdução	7
Modelos de referência	7
Gerenciamento de riscos corporativos (COSO)	7
ISO 31000 - Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes	8
Estrutura para gerenciamento de riscos do TRT-12	9
Processo de Gestão de Riscos	11
Apresentação	12
Comunicação	13
Visão geral	13
Tarefa 1 – Registro das partes interessadas	13
Planejamento	13
Visão geral	13
Tarefa 2 – Definição do patrocinador da iniciativa e da equipe básica	14
Contextualização da iniciativa	14
Tarefa 3 – Definição do escopo da iniciativa	14
Tarefa 4 – Análise do Contexto	14
Tarefa 5 – Definição dos critérios de risco	15
Tarefa 6 – Aprovação do plano de gestão de riscos	15
Execução	16
Identificação de riscos	16
Visão geral	16
Tarefa 7 – Listagem dos riscos	16
Tarefa 8 – Registro dos riscos	17
Tarefa 9 – Definição dos proprietários dos riscos	17
Análise de riscos	18
Visão geral	18
Tarefa 10 – Determinar o Nível de risco inerente	18

Tarefa 11 – Identificação dos controles existentes / Definição do Risco Residual	20
Avaliação de riscos	21
Visão geral	21
Tarefa 12 – Definir o Nível de risco	21
Tratamento de riscos	22
Visão geral	22
Tarefa 13 – Escolher a estratégia de resposta ao risco	22
Tarefa 14 – Planejar ações para tratar o risco	23
Tarefa 15 – Consolidação das ações para tratar o risco	23
Tarefa 16 – Encaminhar Plano de Tratamento de Riscos	24
Tarefa 17 – Implementar ações para tratar o risco	24
Monitoramento e análise crítica	24
Visão geral	24
Tarefa 18 – Acompanhamento das ações de tratamento dos riscos	24
Glossário	25
Referências	27

1 Introdução

Em toda ação humana há um risco agregado, portanto, riscos estão presentes nas mais diversas atividades e também nos mais diversos ambientes.

Nas instituições, os riscos são aspectos que merecem maior destaque no que concerne à gestão e são avaliados de acordo com a possibilidade de afetarem os objetivos institucionais. Os riscos podem maximizar os resultados almejados ou podem proporcionar perdas significativas, dependendo da forma como são abordados e tratados.

Para tratar os riscos e aumentar a chance de alcançar os seus objetivos, as instituições adotam desde abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de risco, dependendo do seu porte e da complexidade de suas operações (TCU, 2018).

A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos.

Adotar padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e obtenção de resultados consistentes (TCU, 2018).

Além disso, a identificação, avaliação e tratamento de riscos de maneira lógica e sistemática proporciona a adequação dos controles internos, melhorando sensivelmente a relação custo-benefício destes.

Para sistematizar e dar suporte à gestão de riscos no âmbito do TRT-12, elaborou-se a presente **Metodologia de Gestão de Riscos**, que sugere técnicas e ferramentas, bem como estabelece processos, estruturas e responsabilidades.

1.1 Modelos de referência

1.1.1 Gerenciamento de riscos corporativos (COSO)

Trata-se do modelo de gestão de riscos predominante no cenário corporativo internacional, especialmente na América do Norte, publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), com o propósito de fornecer um método de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar a gestão de riscos.

Em 2017, o COSO publicou uma revisão do modelo, adotando um novo título – “Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho” – para destacar a importância da gestão de riscos na definição e na execução da estratégia e na gestão do desempenho organizacional. Com a incorporação dessa perspectiva, o modelo proporciona maior alinhamento às expectativas em torno das responsabilidades das instâncias de governança e da Presidência no cumprimento das suas obrigações de *accountability*.

Nessa versão foram adotados vinte princípios de gestão de riscos, que representam as práticas que podem ser aplicáveis de diferentes maneiras por diferentes instituições, independentemente de tamanho ou setor, cuja implementação permitirá que a governança e a Presidência tenham uma expectativa razoável de que a instituição entende e é capaz de gerenciar os riscos associados com a estratégia e os objetivos de negócio, em um nível aceitável.

1.1.2 ISO 31000 - Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes

A ISO 31000 fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações. A aplicação destas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto. A norma fornece uma abordagem comum para gerenciar qualquer tipo de risco e não é específica para qualquer indústria ou setor, podendo ser usada ao longo da vida da organização e aplicada a qualquer atividade, incluindo a tomada de decisão em todos os níveis (ABNT, 2018).

A norma ISO 31000 está estruturada em três partes fundamentais inter-relacionadas: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos. Uma contribuição fundamental da ISO 31000 é o processo de gestão de riscos, cujo propósito é fornecer uma abordagem comum para a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos.

A Figura 1 ilustra o processo de gestão de riscos da ISO 31000.

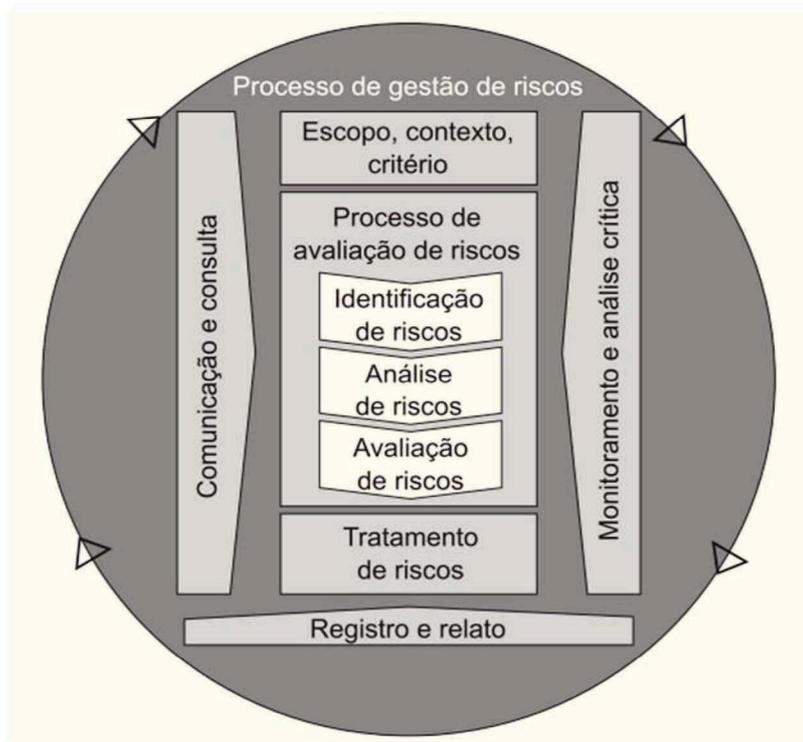


Figura 1 - ISO 31000:2018 – Processo de gestão de riscos
Fonte: ABNT (2018)

O processo de gestão de riscos é composto pelas atividades de Comunicação e consulta, Estabelecimento do contexto, Identificação, Análise, Avaliação, Tratamento, Monitoramento e análise crítica e Registro e relato. As atividades de Comunicação e consulta e Monitoramento e análise crítica permeiam todas as fases do processo de forma transversal. As atividades de identificação, análise, avaliação e tratamento formam um subprocesso, uma etapa definida na ISO 31000 como Processo de Avaliação de Riscos.

O processo de gestão de riscos é iterativo e permanente, proporcionando, a cada ciclo, a melhoria de forma incremental de toda a gestão de riscos.

1.2 Estrutura para gerenciamento de riscos do TRT-12

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do TRT-12, a gestão de riscos é parte integrante dos processos organizacionais, sendo exercida de forma compartilhada por magistrados, servidores, unidades e comitês, cabendo a cada área do TRT-12 o monitoramento e o gerenciamento dos riscos de suas respectivas Unidades (Portaria SEAP n. 292/2016, art. 10).

A Portaria SEAP n. 292/2016 deixa claro que a gestão de riscos é responsabilidade de todos, contudo a definição de uma estrutura com papéis bem definidos é fundamental para o sucesso da implantação, conforme preconizado pelas principais normas internacionais.

Nesse sentido, será adotado no TRT-12 o modelo sugerido pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil - IIA Brasil, que sugere o modelo das **Três linhas de defesa**, uma estrutura aderente às atribuições e responsabilidades previstas na Política de Gestão de Riscos do TRT-12 (IIA, 2013).

O modelo das Três linhas de defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.

Nesse modelo, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa, e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da instituição.

A Figura 2 apresenta a composição das Três linhas de defesa no TRT-12.

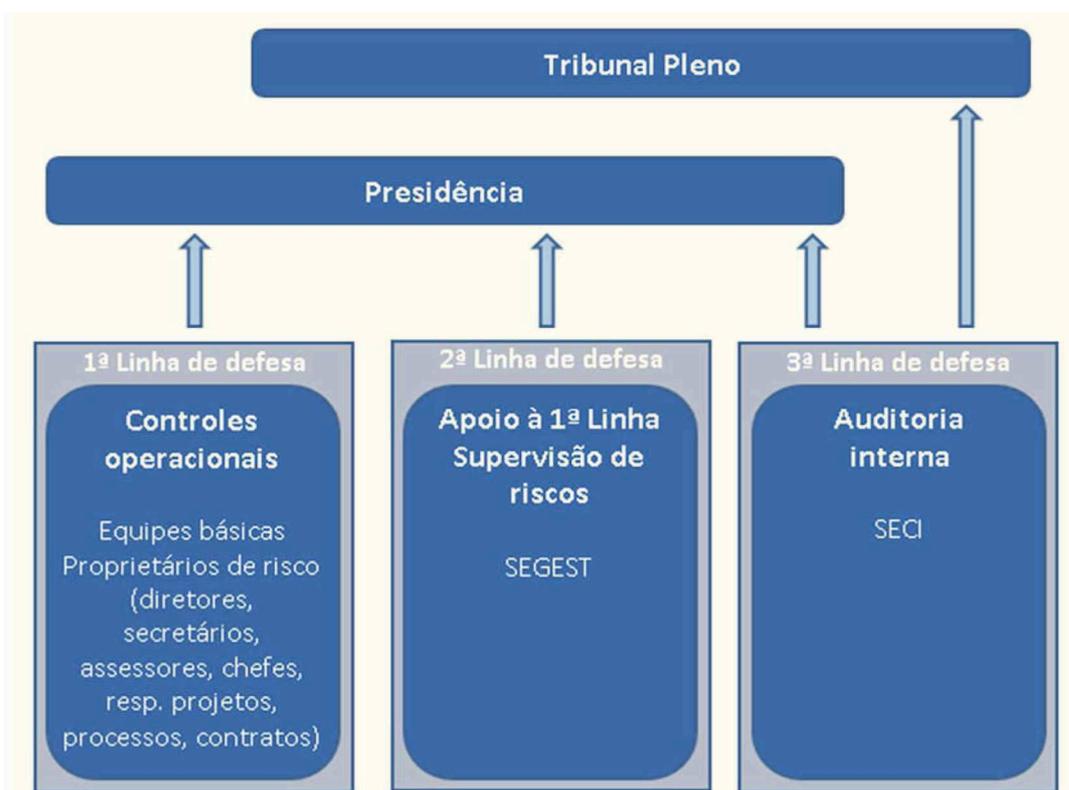


Figura 2 – Modelo de três linhas de defesa (adaptado ao TRT-12)
Fonte: IIA (2013)

Importante ressaltar que, segundo o IIA, “embora os órgãos de governança e a Presidência não sejam considerados dentre as três ‘linhas’ desse modelo, nenhuma discussão sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completa sem considerar, em primeiro lugar, os papéis essenciais dos órgãos de governança e da Presidência. Os órgãos de governança e a Presidência são as principais partes interessadas atendidas pelas ‘linhas’ e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da instituição”.

No âmbito do TRT-12, na **primeira linha de defesa** estão os proprietários de riscos - os responsáveis nas Unidades Judiciárias de Primeiro e Segundo Graus e os responsáveis nas Unidades Administrativas.

São considerados proprietários de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os Diretores, Secretários, Assessores e Coordenadores, bem como os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos, fiscais e gestores de contratos, iniciativas estratégicas, táticas e operacionais do TRT-12.

A primeira linha é responsável por:

- a) instituir, implementar e manter controles internos eficientes;
- b) executar o processo de gestão de riscos: identificar, analisar, avaliar e tratar riscos;
- c) definir os planos de ação e controles necessários para o tratamento dos riscos;
- d) implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos de trabalho e controles internos;

Na **segunda linha de defesa** estão as funções que supervisionam riscos, responsáveis também por fornecer subsídios para auxiliar a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos.

A função de supervisão de riscos institucionais será exercida no TRT-12 pela SEGEST, sem prejuízo de outras áreas/comitês/comissões que venham a ser constituídos para este fim.

Compete ainda à SEGEST auxiliar a primeira linha de defesa na aplicação do Processo de Gestão de Riscos e da Metodologia de Gestão de Riscos, bem como:

- a) fomentar a cultura de gestão de riscos;
- b) gerenciar os riscos estratégicos do Tribunal;
- c) elaborar e revisar a metodologia de gestão de riscos;
- d) auxiliar os proprietários de risco a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos;
- e) fornecer diretrizes para capacitação dos proprietários de riscos;

Sempre que julgar necessário, a SEGEST poderá convocar outros servidores, áreas ou grupos para auxiliar na execução das atribuições acima.

A **terceira linha de defesa** é função que fornece avaliações independentes sobre a estrutura de gestão de riscos, controles internos e governança, informando a Presidência e o Comitê de Governança sobre a eficácia e a eficiência da gestão de riscos.

Segundo o IIA, a melhor prática é estabelecer e manter uma função independente de auditoria interna, com uma equipe adequada e competente, que inclua:

- a) atuar de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna;
- b) reportar a um nível suficientemente alto na instituição, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente;
- c) ter uma linha de reporte ativa e eficaz ao órgão de governança.

No TRT-12 a auditoria interna é responsabilidade da Secretaria de Controle Interno.

2 Processo de Gestão de Riscos

2.1 Apresentação

O Processo de gestão de riscos adotado pelo TRT-12 segue o modelo proposto pela norma ISO 31000, conforme descrito anteriormente na Figura 1.

A Figura 3 apresenta as etapas do processo de gestão de riscos do TRT-12.

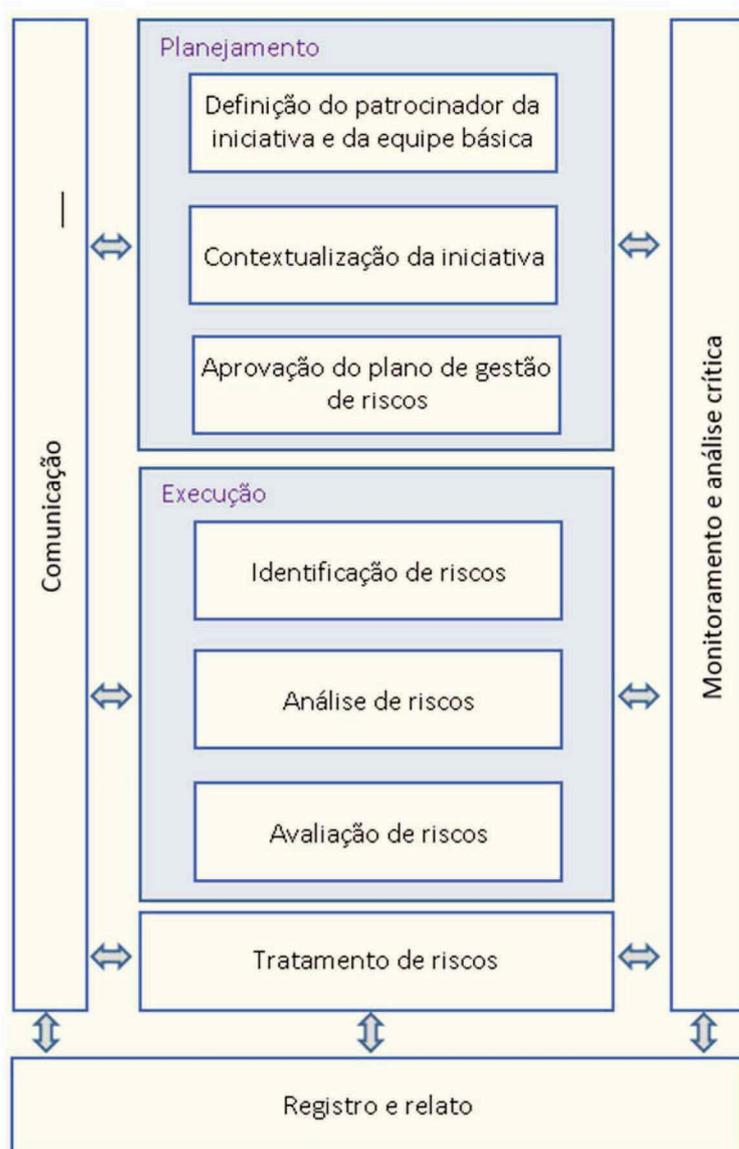


Figura 3 - Processo de gestão de riscos do TRT-SC
Fonte: Adaptado de ABNT (2018)

2.2 Comunicação

2.2.1 Visão geral

Dada a natureza abrangente das Iniciativas de gestão de riscos em geral, é importante que sejam identificadas todas as Partes interessadas relevantes ao processo.

Todas as informações coletadas durante o processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser documentados e compartilhados com as Partes interessadas por meio de mecanismos apropriados. Para isso, devem ser utilizadas as tecnologias disponíveis para o TRT-12.

Durante todas as etapas ou atividades executadas na Iniciativa, deve haver comunicação informativa e consultiva entre a instituição e as Partes interessadas, internas e externas, para:

- a) Definir adequadamente o contexto e assegurar que as visões e percepções das Partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações, sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- b) Assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização;
- c) Garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades e avalizem e apoiem a Iniciativa de gestão de riscos durante toda sua execução.

2.2.2 Tarefa 1 – Registro das partes interessadas

A lista de Partes interessadas e informações complementares sobre sua relação com a Iniciativa devem ser documentadas em uma planilha conforme o modelo de Registro das partes interessadas. O nome do documento deve ser informado na seção 'Partes interessadas' do Plano de gestão de riscos da iniciativa.

2.3 Planejamento

2.3.1 Visão geral

Antes do início da execução de uma Iniciativa de gestão de riscos, deve ser realizada uma etapa de planejamento para definir como os trabalhos serão conduzidos. Nessa fase devem ser identificadas informações de cunho mais estratégico, tais como:

- a) Objetivos que deverão ser alcançados;
- b) A estratégia global para a Iniciativa de gestão de riscos;
- c) Formas de integrar a Iniciativa às demais atividades de gestão da instituição.

Também devem ser definidos detalhes operacionais, tais como:

- a) Quem será o Patrocinador da iniciativa;
- b) Quem fará parte da Equipe básica;
- c) Quais áreas serão envolvidas;
- d) Quais das atividades deverão ser executadas;
- e) Outras particularidades que se fizerem necessárias.

IMPORTANTE – Esse trabalho prévio de planejamento visa a garantir que todos os envolvidos na iniciativa entendam claramente:

- a) Os objetivos a serem alcançados;
- b) As atividades que precisam ser executadas para alcançá-los.

Essas informações devem ser documentadas em um Plano de gestão de riscos.

Para fins de padronização de processos, deve ser utilizado o modelo de Plano de gestão de riscos a ser disponibilizado para os envolvidos na Iniciativa.

2.3.2 Tarefa 2 – Definição do patrocinador da iniciativa e da equipe básica

Antes que as atividades de planejamento sejam iniciadas, o Patrocinador da iniciativa deve definir a Equipe básica que participará das atividades de Gestão de riscos da iniciativa. Deve também ser escolhido um Líder da equipe, que ficará responsável pela coordenação do trabalho. A constituição dessa equipe deve ser comunicada formalmente às áreas envolvidas na Iniciativa, cujas lideranças devem aprovar a equipe formada.

2.3.3 Contextualização da iniciativa

O propósito do estabelecimento do contexto da Iniciativa é personalizar o Processo de gestão de riscos, garantindo que o trabalho a ser executado seja otimizado para atender às expectativas das Partes interessadas que solicitaram sua execução.

2.3.3.1 Tarefa 3 – Definição do escopo da iniciativa

A abrangência das Iniciativas de gestão de riscos no TRT-12 pode variar desde avaliações localizadas em uma ou mais áreas afins, até avaliações globais, cobrindo a instituição como um todo.

O Escopo deve ser definido pelo Patrocinador da iniciativa em conjunto com a Equipe básica e outras Partes interessadas consideradas relevantes para o processo. Após consenso entre todos os envolvidos, o Escopo deve ser registrado no Plano de gestão de riscos da iniciativa. Em condições normais, o referido escopo pode ser aprovado junto com o restante do plano, após a conclusão de sua elaboração. Caso os envolvidos entendam necessário, pode ser aprovado em separado através de instrumento formal de registro (portarias, circulares, memorandos internos, dentre outros).

2.3.3.2 Tarefa 4 – Análise do Contexto

Os Contextos externo e interno são o ambiente no qual a instituição procura definir e alcançar seus objetivos.

O contexto da iniciativa de gestão de riscos deve ser estabelecido a partir da compreensão dos ambientes externo e interno nos quais a instituição opera, e deve refletir o ambiente específico da atividade à qual a Iniciativa de gestão de riscos será aplicada.

O Contexto externo pode incluir, mas não está limitado a:

- fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local;

- direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da instituição;
- relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas;
- complexidade das redes de relacionamento e dependências.

O contexto interno pode incluir, mas não está limitado a:

- visão, missão e valores;
- governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- estratégia, objetivos e políticas;
- cultura institucional;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela instituição;
- dados, sistemas de informação e fluxos de informação;
- relacionamento com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores;
- interdependências e interconexões.

IMPORTANTE – O mapeamento dos contextos deve refletir o escopo definido no item anterior. Caso sejam detectadas necessidades de mudança no escopo após aprovação, a Equipe básica deverá formalizar uma solicitação de mudança e encaminhá-la para aprovação do Patrocinador da iniciativa.

2.3.3.3 Tarefa 5 – Definição dos critérios de risco

Os critérios são parâmetros estabelecidos para avaliar a significância dos riscos que podem impactar no alcance dos objetivos do TRT-12. Segundo a ABNT ISO 31000, são os termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada.

Os critérios de risco devem ser estabelecidos no início do processo de avaliação de riscos, registrados no Plano de gestão de riscos e aprovados pelo Patrocinador da iniciativa e demais Partes interessadas consideradas relevantes. Eventualmente, os envolvidos na execução da Iniciativa podem concluir que os critérios de risco devam ser alterados. Nesse caso, a Equipe básica deverá formalizar uma solicitação de mudança e encaminhá-la para aprovação do Patrocinador da iniciativa.

Para determinação dos Níveis de risco no TRT-12, será utilizada a combinação das escalas de impacto e probabilidade descritos na Fase de Execução.

2.3.4 Tarefa 6 – Aprovação do plano de gestão de riscos

Após concluída sua elaboração, o Plano de gestão de riscos deve ser formalizado e aprovado pelo Patrocinador da iniciativa e demais Partes interessadas consideradas relevantes.

Em caso de necessidade de ajustes, deverão ser geradas novas versões do documento, com o devido registro na seção 'Controle de revisões' do Plano.

2.4 Execução

2.4.1 Identificação de riscos

2.4.1.1 Visão geral

A Identificação de riscos contempla a busca, o reconhecimento e a descrição de riscos que possam afetar objetivos, os possíveis agentes causadores dos riscos, bem como suas consequências, caso ocorram.

A Identificação de riscos deve considerar tanto Ameaças (Riscos negativos) quanto Oportunidades (Riscos positivos). Na descrição do escopo no Plano de gestão de riscos deverá constar expressamente se a iniciativa será focada em riscos negativos, positivos ou ambos.

NOTA – As reuniões de Identificação de riscos devem ser citadas também na seção 'Comunicações' do Plano de gestão de riscos.

2.4.1.2 Tarefa 7 – Listagem dos riscos

A Equipe básica deve definir como a Identificação dos riscos será executada, levando em consideração o Contexto da iniciativa: Abrangência e objetivos, Partes interessadas, recursos disponíveis, dentre outras.

A estratégia de Identificação de riscos deve ser documentada no Plano de gestão de riscos, indicando:

- a) Facilitadores de gestão de riscos, participantes e agenda preliminar para as reuniões de Identificação de riscos;
- b) Ferramentas, técnicas, sistemas de apoio e modelos de documentos a serem utilizados;
- c) Estratégias de abordagem de partes interessadas específicas, quando necessário.

Podem ser utilizadas diversas técnicas para a Identificação de riscos, dentre elas:

- a) *Análise SWOT*
- b) *Brainstorming*
- c) Questionários
- d) Entrevistas pessoais
- e) *Checklists*: pontos críticos previamente mapeados em processos, projetos ou outros Ativos)
- f) Análise de dados históricos: Registro de riscos de iniciativas anteriores, documentação de execução de projetos, processos ou outros Ativos
- g) Opiniões especializadas
- h) Diagrama de causa e efeito (Ishikawa)
- i) Técnica dos 5 porquês
- j) HAZOP

Alguns desses itens necessitarão de documentos ou informações auxiliares. A Equipe básica deverá providenciar todos os recursos necessários e garantir que os participantes estejam capacitados para executar as técnicas selecionadas.

Independentemente do método utilizado, é importante que os participantes elaborem respostas para as seguintes perguntas:

- Qual o objetivo específico a ser analisado?
- Quais os eventos que podem impactar o objetivo?
- Quais as causas associadas aos eventos?
- Quais as consequências decorrentes da concretização dos eventos?

A Equipe básica pode orientar os participantes a utilizar uma lista de Categorias de risco como apoio nas atividades. A Figura 4 apresenta exemplos de categorias que podem ser utilizadas tanto para apoio nas atividades de identificação quanto para auxiliar na gestão de riscos institucionais.

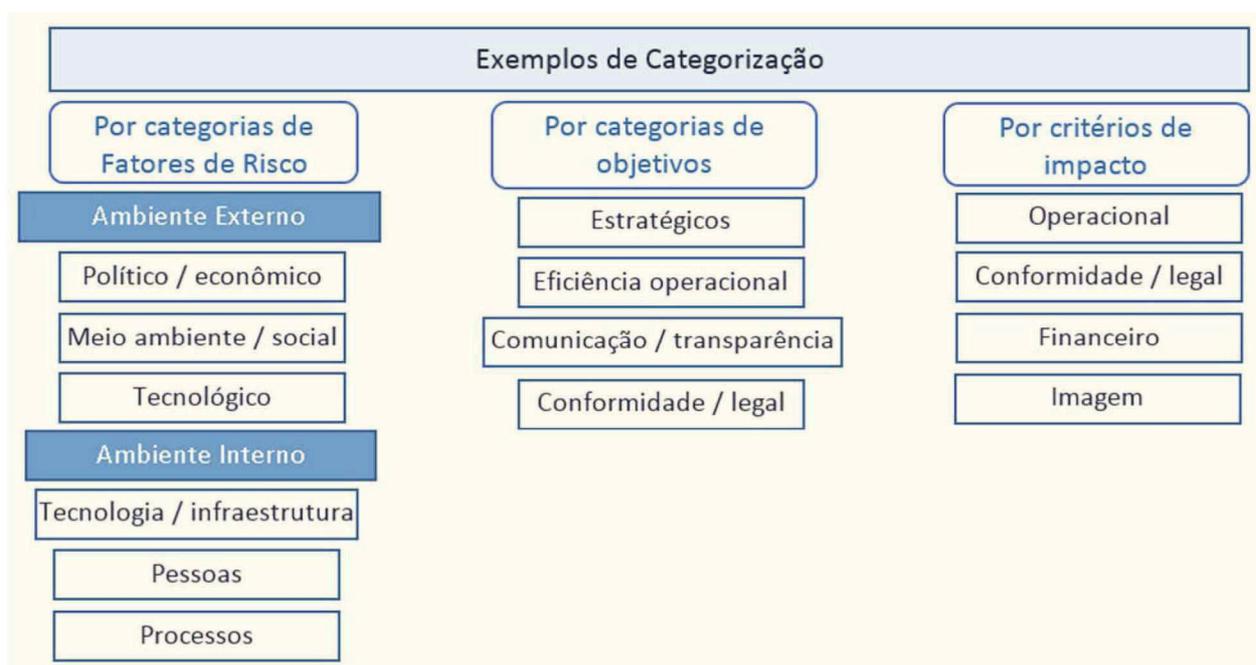


Figura 4 - Categorias de riscos

2.4.1.3 Tarefa 8 – Registro dos riscos

As informações relacionadas a cada risco – obtidas durante a execução de todas as etapas de uma Iniciativa – deverão ser registradas em um documento específico, conforme o modelo de Registro de riscos. O nome do documento deve ser informado na seção ‘Registro dos riscos’ do Plano de gestão de riscos.

2.4.1.4 Tarefa 9 – Definição dos proprietários dos riscos

Para cada risco identificado deve ser designado um **Proprietário do risco**. Preferencialmente deve ser indicada uma única pessoa para a função. Em casos excepcionais, pode ser designado uma área, grupo ou cargo.

A partir do momento que for escolhido, o Proprietário do risco ficará responsável por todo o acompanhamento do risco durante a vigência da Iniciativa. Dentre suas funções está:

- Coletar informações para aumentar a compreensão sobre o risco;

- Conduzir as atividades de análise e avaliação, envolvendo todas as pessoas necessárias;
- Participar da definição da estratégia e ações para tratamento do risco e coordenar sua implementação;
- Monitorar todo o contexto que envolve o risco (causas potenciais e efetividade das ações de resposta) para verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados;
- Reportar periodicamente o andamento dos trabalhos relacionados ao risco.

O Proprietário do risco deve ser registrado no Plano de tratamento de riscos e sua designação deve ser comunicada a todas as Partes interessadas relacionadas ao risco.

2.4.2 Análise de riscos

2.4.2.1 Visão geral

Um risco pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. Antes de definir como um risco identificado deve ser tratado, é necessário identificar a Probabilidade (ou seja, a chance que o evento tem de acontecer), bem como o Impacto (a magnitude da influência que ele pode ter em cada objetivo), caso realmente se manifestem.

Esse trabalho de classificação dos riscos em termos de sua Probabilidade e Impacto é denominado **Análise de riscos**.

A Análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, Fontes de risco, consequências, Probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia.

Para cada risco devem ser realizadas duas análises distintas:

- a) A definição do Nível de risco inerente: a definição de Probabilidade e um Impacto sem considerar a aplicação de nenhum tipo de Controle sobre eles;
- b) A identificação dos controles existentes: a descrição dos controles atuais possíveis para o risco e a definição do Nível de controle

As escalas devem ser definidas no Plano de gestão de riscos (seção 'Definições de probabilidade e impacto') e configuradas no Plano de tratamento de riscos.

2.4.2.2 Tarefa 10 – Determinar o Nível de risco inerente

Para o cálculo do Nível de risco inerente, deverão ser atribuídos a cada risco uma Probabilidade e um Impacto segundo as escalas adotadas para esses indicadores, sem considerar a aplicação de nenhum tipo de Controle sobre eles.

Para definição da Probabilidade deve ser utilizada a escala descrita na Tabela 1.

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito baixa	Improável. Evento extraordinário para os padrões conhecidos. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias atuais indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido.	2
Média	Possível. Evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Provável. Evento usual, corriqueiro. De ocorrência habitual, com histórico amplamente conhecido.	4
Muito alta	Praticamente certa. Evento se reproduz muitas vezes, repete-se seguidamente de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades.	5

Tabela 1 – Escala de Probabilidades
 Fonte: Adaptado de SOUZA, BRASIL (2017)

Para enquadrar cada risco nessa tabela, podem ser utilizados registros históricos de ocorrências preexistentes e avaliação de controles internos relacionados ao objeto da análise, sem deixar de considerar eventos inéditos que podem afetar os objetivos.

O Impacto deve ser analisado com relação a um objetivo definido. Caso o risco possa influenciar mais de um objetivo, todos devem ser registrados individualmente, pois poderão dar margem para conclusões distintas na etapa seguinte (Avaliação de riscos).

Para a realização da análise do Impacto, será utilizada a escala apresentada na Tabela 2.

Impacto	Descrição	Peso
Muito baixo	Impacto Mínimo nos objetivos, que mesmo assim serão alcançados.	1
Baixo	Impacto Pequeno nos objetivos. Provavelmente serão alcançados.	2
Médio	Impacto Moderado nos objetivos, porém recuperável. Torna incerto o alcance.	3
Alto	Impacto Significativo nos objetivos, de difícil reversão. Torna improvável o alcance.	4
Muito alto	Impacto Catastrófico nos objetivos, de forma irreversível. Impede o alcance.	5

Tabela 2 – Escala de Impactos
 Fonte: Adaptado de SOUZA, BRASIL (2017)

Os valores definidos para o Impacto e a Probabilidade devem ser lançados no Plano de Tratamento de Riscos, nas colunas “Cálculo do Risco Inerente”.

2.4.2.3 Tarefa 11 – Identificação dos controles existentes / Definição do Risco Residual

Os proprietários de riscos deverão listar os controles já existentes e registrá-los no Plano de Tratamento de Riscos, conforme as orientações do modelo.

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

Após listar os controles no campo especificado no Plano de Tratamento de Riscos, os proprietários deverão avaliar os controles, informando a efetividade conjunta desses controles para a mitigação do risco, de acordo com os níveis definidos na Tabela 3.

Nível de confiança - NC	Avaliação do controle	Risco de Controle - RC
Inexistente 0%	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, não funcionais.	Muito alto 1,0
Fraco 20%	Controles têm abordagem <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto 0,8
Mediano 40%	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio 0,6
Satisfatório 60%	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo 0,4
Forte 80%	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo 0,2

Tabela 3 – Escala de níveis de controle
Fonte: Adaptada de TCU (2018)

Feita a avaliação dos controles, o nível de risco residual será calculado automaticamente. O risco residual é o risco remanescente depois de considerado o efeito dos controles adotados pelo gestor para reduzir a Probabilidade e o Impacto dos riscos.

O risco residual é resultado da multiplicação do valor do risco inerente pelo valor do Risco de Controle, que é a possibilidade de que os controles adotados pela gestão não sejam eficazes

para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a ocorrência de eventos que possam afetar adversamente a realização de objetivos.

2.4.3 Avaliação de riscos

2.4.3.1 Visão geral

Até esse momento do Processo de gestão de riscos, o foco do trabalho foi na identificação e entendimento dos riscos.

O próximo passo é realizar a **Avaliação dos riscos**, que consiste em verificar a importância que cada risco tem dentro do contexto da instituição, comparando-o com níveis de exposição aos riscos que a instituição se propõe a aceitar.

2.4.3.2 Tarefa 12 – Definir o Nível de risco

As escalas de Probabilidade (Tabela 1) e Impacto (Tabela 2) devem ser combinadas em uma única representação conhecida como **Matriz de risco**. A Tabela 5 mostra a Matriz de risco obtida a partir das escalas das tabelas anteriores.

		Probabilidade				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
I m p a c t o	Muito alto 5	RM 5	RA 10	RE 15	RE 20	RE 25
	Alto 4	RM 4	RA 8	RA 12	RE 16	RE 20
	Médio 3	RM 3	RM 6	RA 9	RA 12	RE 15
	Baixo 2	RB 2	RM 4	RM 6	RA 8	RA 10
	Muito baixo 1	RB 1	RB 2	RM 3	RM 4	RM 5

Tabela 5 – Matriz de risco
Fonte: Adaptado de CCIEx (2018)

Os **Níveis do risco** são faixas de valores obtidas pelo produto entre as escalas de Probabilidade e Impacto. A Tabela 6 apresenta os Níveis de risco definidos pelo TRT-12.

Nível de risco	Probabilidade x Impacto
Risco Extremo - RE	20 a 25
Risco Alto - RA	10 a 19,99
Risco Médio - RM	4 a 9,99
Risco Baixo - RB	0 a 3,99

Tabela 6 – Níveis de risco
Fonte: Adaptado de CCIEx (2018)

2.4.4 Tratamento de riscos

2.4.4.1 Visão geral

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar a Probabilidade e/ou o Impacto dos riscos e a forma de implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novo controle ou modifica os existentes.

A partir do resultado da multiplicação dos valores da Probabilidade com o Impacto do risco, obtém-se o chamado Nível de risco, conforme apresentado na Tabela 6. Após a listagem e avaliação dos controles existentes, será calculado o nível de risco residual. Dessa forma, cada risco estará situado em um dos quatro quadrantes (extremo, alto, médio ou baixo), de acordo com os valores de Probabilidade e Impacto atribuídos, considerando-se os controles existentes.

A partir dessa classificação dos riscos, identificam-se aqueles que necessitam de maior atenção. A priorização define quais riscos merecem ser tratados, com base no apetite a riscos.

O apetite a riscos define o nível de risco que o TRT-12 está disposto a aceitar na busca de seus objetivos. O apetite a riscos está definido na Política de Gestão de Riscos do TRT-12, no anexo da Portaria SEAP n. 292/2016.

O apetite a riscos deve ser reavaliado sempre que necessário, podendo ser alterado pelo Desembargador do Trabalho-Presidente, *ad referendum* do Comitê de Governança Institucional. Em caso de alteração, deverá ser publicada nova tabela com as Diretrizes para Priorização de Tratamento de Riscos, anexa à Política de Gestão de Riscos.

2.4.4.2 Tarefa 13 – Escolher a estratégia de resposta ao risco

As estratégias de resposta possíveis aos riscos são:

- **Aceitar:** assumir, de forma consciente, risco sem que nenhuma ação específica seja tomada. Exemplo: nível de risco baixo ou resposta com custo muito elevado que não justifique o tratamento;
- **Mitigar:** reduzir a Probabilidade, o Impacto ou ambos;
- **Transferir:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros;
- **Evitar:** evitar o risco implica eliminar a causa. Ex.: descontinuar as atividades com potencial de gerar o risco;
- **Fomentar:** aproveitar as oportunidades, no caso de riscos positivos.

2.4.4.3 Tarefa 14 – Planejar ações para tratar o risco

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

As ações de tratamento que se pretende implementar deverão ser descritas no Plano de Tratamento de Riscos em “Plano de Ação”, assim como a área responsável pela execução da ação e outras informações solicitadas.

Várias opções de tratamento podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou combinadas para tratamento do risco.

Selecionar a opção mais adequada de tratamento de riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros.

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

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

2.4.4.4 Tarefa 15 – Consolidação das ações para tratar o risco

Antes de serem encaminhados para execução, a lista de ações para tratar os riscos deve ser analisada em conjunto pela Equipe básica, Proprietários dos riscos e demais envolvidos na Iniciativa.

O objetivo é promover uma análise crítica do conjunto de ações propostas e identificar eventuais problemas individuais ou coletivos, tais como ações repetidas em mais de um risco, impeditivos de ordem legal, dentre outros.

O Líder da equipe básica deve organizar o trabalho de Consolidação conforme os recursos disponíveis, as características e as necessidades da Iniciativa. Embora seja possível realizar a análise de forma individual, recomenda-se que sejam organizadas reuniões presenciais ou remotas (por conferência), de forma a promover a análise coletiva e discussões sobre as ações.

2.4.4.5 Tarefa 16 – Encaminhar Plano de Tratamento de Riscos

Após devidamente preenchido, os proprietários de riscos deverão encaminhar o Plano de Tratamento de Riscos à SEGEST para revisão final das informações e registro.

2.4.4.6 Tarefa 17 – Implementar ações para tratar o risco

As ações de tratamento propostas nos Planos de tratamento de riscos que exigirem aprovação prévia para sua execução, serão submetidas à Presidência para tomada de decisão.

As ações de tratamento que não exigirem aprovação superior, por exemplo, por não demandarem investimentos ou força de trabalho de outras áreas, devem ser executadas a critério do Proprietário do risco, conforme a tabela Diretrizes para Tratamento de Riscos, independentemente da análise da Presidência.

À medida que as ações de tratamento de riscos propostas forem sendo realizadas, o proprietário de riscos deverá atualizar as informações no Plano de tratamento de riscos.

2.5 Monitoramento e análise crítica

2.5.1 Visão geral

O Monitoramento e a análise crítica tratam da revisão e análise periódica das ações executadas em uma Iniciativa de gestão de riscos, visando à melhoria contínua dos processos previstos nesta metodologia.

O Monitoramento e a análise crítica devem acontecer em todas as três linhas de defesa.

2.5.2 Tarefa 18 – Acompanhamento das ações de tratamento dos riscos

Os Proprietários de riscos devem monitorar os controles existentes e acompanhar a implementação de novos controles, a fim de mensurar a sua eficácia em manter os riscos dentro do apetite. Assim, à medida que as ações de tratamento forem sendo implementadas, os riscos residuais devem ser reavaliados e comunicados à SEGEST, que fará a consolidação das informações e emissão de relatórios sobre a gestão de riscos institucionais para o acompanhamento da Presidência.

Além disso, a etapa de monitoramento e análise crítica também tem por finalidade (ABNT, 2009):

- a) Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades, assim como identificar riscos emergentes;
- b) Obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- c) Analisar eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- d) Assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação.

Para tanto, o Proprietário do risco deverá reavaliar os riscos e os controles identificados periodicamente.

Os eventos de monitoramento e análise crítica devem ser definidos previamente no Plano de gestão de riscos, seção 'Comunicação'.

2.6 Registro e Relato

Convém que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados, a fim de:

- a) comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
- b) fornecer informações para a tomada de decisão;
- c) melhorar as atividades de gestão de risco;
- d) auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

3 Glossário

[1] *Conceitos originalmente publicados na Portaria SEAP n. 292/2016.*

[2] *Conceitos extraídos do contrato CD 10526/2018.*

Ameaça – Risco que, se ocorrer, causará algum tipo de Impacto negativo em um ou mais objetivos da instituição

Análise SWOT – SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento de uma corporação ou até mesmo de um processo.

Apetite a riscos [1] – É a quantidade e o grau de riscos que o TRT-12 está disposto a aceitar na busca de seus objetivos.

Ativo [2] – refere-se a uma área, processo, projeto, informação, conhecimento, ambiente ou qualquer bem, tangível ou intangível de valor para o TRT-12.

Controles [1] – medidas que modificam o risco, podendo ser qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações.

Controles internos [1] – conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados

Crítérios de risco [1] – “Termos de referência contra os quais o significado de um risco é avaliado.” (ISO 31000).

Equipe básica – integrantes (internos ou externos ao TRT12) responsáveis por elaborar o planejamento e coordenar as atividades dos demais participantes durante a execução de uma Iniciativa de gestão de riscos.

Evento – Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo consistir em uma ou mais ocorrências e ter várias causas e várias consequências.

Facilitador de gestão de riscos – profissional (interno ou externo ao TRT-12) com formação e experiência em Gestão de riscos. Sua função é dar apoio às equipes que atuam nas etapas do processo de Gestão de riscos.

Fonte de risco – Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.

Gestão de riscos [1] – conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Impacto – Consequências que um risco pode ter em um ou mais objetivos da instituição, caso realmente se manifeste.

Iniciativa de gestão de riscos – Esforço empreendido por uma ou mais áreas da instituição para executar atividades de Gestão de riscos.

Nível de risco – É a magnitude deste expressa em termos da combinação da sua Probabilidade multiplicada pelo seu Impacto.

Nível de risco inerente – É o nível de risco sem levar em consideração a aplicação dos controles existentes e aplicáveis em um determinado risco.

Oportunidade – Risco que, se ocorrer, causará algum tipo de Impacto positivo em um ou mais objetivos da instituição

Partes interessadas – É toda pessoa, grupo, área ou instituição que influencie ou seja influenciada, direta ou indiretamente, em uma Iniciativa de gestão de riscos.

Patrocinador da iniciativa – pessoa, grupo ou área que dará suporte político e/ou financeiro a uma Iniciativa de gestão de riscos.

Plano de gestão de riscos – documento elaborado pela equipe básica, contendo o detalhamento das ações previstas em uma iniciativa de gestão de riscos.

Probabilidade – É a chance que um risco tem de se manifestar.

Processo de gestão de riscos [1] – Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Proprietário de risco – Pessoa, grupo ou área com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco em todas as etapas de uma Iniciativa.

Risco [1] – o efeito da incerteza nos objetivos de uma instituição, caracterizado esse efeito por um desvio em relação ao resultado esperado, ou positivo ou negativo.

Risco inerente – É o risco intrínseco à natureza do negócio, do processo ou da atividade, independentemente dos controles adotados.

Risco negativo – Ver **Ameaça**

Risco positivo – Ver **Oportunidade**

Risco residual – É o risco remanescente, mesmo após aplicação de algum tratamento a um Risco inerente.

Risco secundário – Risco identificado em decorrência da aplicação de controles ou ações de tratamento em Riscos inerentes

SIPOC – Acrônimo em inglês que significa: *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Entradas), *Process* (Processo), *Output* (Saída), *Customers* (Clientes). A ferramenta busca melhorar o entendimento dos processos, definindo suas partes principais.

4 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Centro de Controle Interno do Exército. **Apostila de gestão de riscos e controles internos**. 3. ed. Brasília, 2018. 59 p. Disponível em: http://www.cciex.eb.mil.br/images/treinamento/gestao_riscos/Apostila_Gestao_Riscos.pdf. Acesso em: 15/12/2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: Segecex, 2018. 154 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 13/12/2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>. Acesso em: 12/12/2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Metodologia de gestão de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Belo Horizonte, 2017. 29 p. Disponível em: https://portal.trt3.jus.br/internet/conheca-o-trt/gestao-estrategica/gestao_de_riscos/2017_mgr_1-edicao.pdf. Acesso em 08/12/2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. **Portaria n. SEAP 292, de 16 de setembro de 2016**. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Republicada em cumprimento ao disposto no art. 2º da Portaria SEAP n. 141/2019. Disponível em: http://trtapl3.trt12.gov.br/cmdg/img_legis/2016/091611292an.pdf. Acesso em 24/06/2019.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. **Metodologia de gestão de riscos**. Goiânia, 2016. 23 p. Disponível em: <http://www.trt18.jus.br/portal/arquivos/2016/02/mgr-trt18.pdf>. Acesso em: 06/12/2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management: integrating with strategy and performance: executive summary**. COSO, 2017. 10 p. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 08/12/2018.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. 2013. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/declaracoes-de-posicionamento>. Acesso em: 12/12/2018.

SOUZA, K.; BRASIL, F.; **Como gerenciar riscos na administração pública: estudo prático em licitações**. Negócios Públicos: Curitiba, 2017.