

1ª Edição

Fevereiro 2025

Gestão de Riscos

GUIA PRÁTICO

Mapeamento de Riscos no TST



JUSTIÇA DO TRABALHO
Tribunal Superior do Trabalho

Sobre o Guia



Propósito do Guia Prático de Gestão de Riscos

Esta cartilha tem como objetivo auxiliar servidores das unidades administrativas do Tribunal Superior do Trabalho (TST) na construção de mapas de riscos de processos de trabalho, processos de contratação e projetos utilizando a metodologia do TST, conforme disposto no Ato TST.GP nº 535/2024, que instituiu o Plano de Gestão de Riscos.

Atenção

- ❖ **Essa cartilha não substitui a leitura do Plano de Gestão de Riscos do TST.**

O intuito da cartilha é orientar, de forma prática, a

- ❖ criação de mapas de riscos, facilitando sua identificação e estruturação.

Toda a metodologia de gestão de riscos adotada pelo

- ❖ **TST está detalhada no Plano de Gestão de Riscos do Tribunal.**

- ❖ Aqui, focamos na aplicação prática para aprimorar as etapas de identificação e registro dos riscos.

O mapeamento de riscos no TST utiliza uma abordagem estruturada, considerando os seguintes elementos para **cada** risco identificado:

Causa>	O motivo, ou fator, que origina o risco
Evento (Risco)>	O problema, ou situação indesejada, que pode ocorrer.
Consequência>	O prejuízo, ou resultado negativo do evento, caso ocorra
Probabilidade>	A chance de o evento ocorrer (Muito baixa, Baixa, Média, Alta, Extrema).
Impacto>	A gravidade da consequência (Muito baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo).
Controle>	Qualquer processo, política, dispositivo, prática, ou ações que modificam o risco de forma preventiva ou contingencial, para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.



Com frequência, questões como "falta de pessoal", "falta de tempo" ou "falta de recursos" são apontadas como riscos, quando, na verdade, esses elementos, geralmente, são causas.

SIGERI

O SIGERI - Sistema de Gestão de Riscos do TST - é a ferramenta oficial a qual deve ser utilizada para a realização da gestão de riscos no Tribunal.

O **link de acesso** está disponível na aba serviços na intranet.

Para realização da construção mais precisa de um mapa de riscos, é importante que haja participação de servidores mais experientes no objeto a ser estudado, a fim de que se compartilhem situações diversas e importantes a serem consideradas.





Para confecção do **mapa de riscos** serão apresentados o passo a passo para os três tipos de situações:

- **Processos de Trabalho**
Atividades rotineiras das unidades, como atendimento, análise de processos e pareceres.
- **Contratações**
Aquisição de bens e serviços, incluindo planejamento, licitação e gestão contratual.
- **Projetos**
Iniciativas temporárias com objetivo, prazo e entrega definidos, como novos sistemas ou eventos.



Passo a Passo para Construção do Mapa de Riscos

Processos de Trabalho

- 1**> Criação do Objeto
- 2**> Levantamento dos Controles e atividades Existentes
- 3**> Análise dos Controles e Identificação de Riscos
- 4**> Registro no SIGERI
- 5**> Análise de Riscos e Impactos:
- 6**> Priorização dos Riscos
- 7**> Implementação de Controles e Monitoramento

1 Criação do Objeto

No SIGERI, crie o objeto descrevendo seu título e seu objetivo, relacionando-o a um dos objetivos estratégicos do TST.

Exemplos

Objeto



Objetivo

Concessão de aposentadoria

Analisar os requisitos iniciais para concessão de aposentadoria.

Concessão de aposentadoria

Aperfeiçoar o processo de solicitação de aposentadoria.

Auditoria na folha de pagamento

Avaliar a conformidade nos pagamentos de pessoal do TST de 2023 a 2024.

Posse de servidores.

Conferir e validar os documentos para posse.

Revisão de processos

Garantir a padronização dos processos no TST.



2 Levantamento dos Controles e Atividades Existentes

Antes de identificar os riscos, é fundamental conhecer os controles já existentes na sua unidade. Isso ajudará a compreender quais riscos estão sendo mitigados e quais ainda precisam de atenção.

Para isso, utilize as seguintes perguntas como guia:

Que procedimentos, normas, treinamentos, equipamentos ou tecnologias são utilizados na sua rotina de trabalho?

Quais são as medidas de segurança já implementadas na unidade?

Existem manuais, instruções de trabalho ou documentos que descrevem os processos e as precauções a serem tomadas?

Quais são os mecanismos de comunicação e feedback existentes na sua equipe?

Exemplos

Em uma unidade de protocolo, alguns controles podem incluir: sistema informatizado para registro de processos, treinamento específico para classificação documental, espaço físico organizado e seguro, e procedimentos para manuseio de documentos confidenciais.



3 Análise dos Controles e Identificação de Riscos

Após listar os controles, analise cada um, refletindo sobre a seguinte questão: "**Esse controle existe para evitar que ocorra o risco de...?**" Isso ajudará a identificar os eventos (riscos) relevantes que os controles buscam prevenir.

Exemplos

Controle: Procedimento de conferência de documentos (*checklist*) antes do registro no sistema.

Reflexão: Este procedimento visa evitar riscos de: *registro de documentos incompletos, erros na identificação do processo, perda de documentos anexados.*

Controle: Espaço físico organizado e seguro.

Reflexão: Esse controle existe para evitar o risco de: Acidentes de trabalho (tropeços, quedas), Roubo ou extravio de documentos.

Exemplos

Controle



Reflexão

Controle de acesso físico ao setor de protocolo.

Este controle evita riscos de: furto ou extravio de processos, acesso não autorizado a informações sigilosas, danos aos documentos.

Auditoria interna periódica das contas.

As auditorias visam evitar riscos de: Fraudes, Erros contábeis, Desconformidades com a legislação.

Sistema informatizado para registro de processos.

Esse sistema existe para evitar o risco de: Perda de documentos, Atraso no processamento de processos, Erro na classificação documental.

Treinamento específico para classificação documental.

Esse treinamento existe para evitar o risco de: Classificação incorreta de documentos, Dificuldade em localizar documentos.

Sistema informatizado para registro de processos.

Esse sistema existe para evitar o risco de: Perda de documentos, Atraso no processamento de processos, Erro na classificação documental.

Controle



Reflexão

Cronograma de manutenção preventiva de computadores.

Este cronograma visa evitar riscos de: *Falhas nos equipamentos, Perda de dados, Interrupção dos serviços, Aumento de custos com reparos.*

Treinamento sobre segurança da informação.

Esse treinamento visa evitar riscos de: *Vírus e malwares, Vazamento de dados, Acesso não autorizado aos sistemas.*

Sistema de abertura de chamados online com rastreamento e controle de tempo de resposta.

Este sistema evita riscos de: *Perda de solicitações, Tempo excessivo de resposta aos chamados, Insatisfação dos servidores, Falta de controle sobre as demandas.*

Cronograma de manutenção preventiva de computadores.

Este cronograma visa evitar riscos de: *Falhas nos equipamentos, Perda de dados, Interrupção dos serviços, Aumento de custos com reparos.*

Treinamento sobre segurança da informação.

Esse treinamento visa evitar riscos de: *Vírus e malwares, Vazamento de dados, Acesso não autorizado aos sistemas.*

4

Registro no SIGERI

Discuta com os colegas mais experientes da área sobre outros riscos que a unidade pode estar exposta, incluindo os que não têm controles previstos.

Acesse o mapa de riscos no SIGERI e, com os riscos identificados, registre os eventos (riscos), quais suas causas e suas consequências (caso venham a ocorrer).

5

Análise de Riscos e Impactos

Para cada risco identificado, avalie:

Probabilidade: Qual a chance de esse risco ocorrer?

(Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)

 Muito Baixo

 Baixo

 Médio

 Alto

 Extremo

Impacto: Qual o impacto caso o risco ocorra?

(Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)

- Considere os impactos financeiro, temporal e reputacional.

Controles: Que ações podem ser ou já são tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco?

(Ex: planos de contingência, mitigação).



6 Priorização dos Riscos

Após mapear os riscos, priorize-os com base na combinação de probabilidade e impacto (Risco Inerente).

Riscos residuais **ALTOS e EXTREMOS** devem ser tratados imediatamente.

Exemplos

Um risco com alta probabilidade e alto impacto, que não tenha controles suficientes para deixá-lo em nível abaixo de médio, precisa de atenção **imediate (tratamento)**.

Um risco com baixa probabilidade e baixo impacto pode ser monitorado, mas **não requer ações imediatas (tratamento)**.

7 Implementação de Controles e Monitoramento

Após a priorização, implemente os controles definidos e monitore sua eficácia. Avalie periodicamente se os controles estão funcionando corretamente e ajuste-os conforme necessário.

Atenção: Sempre que um risco ocorrer deve ser registrado no monitoramento sua ocorrência com relato dos fatos e dado conhecimento ao gestor de riscos da unidade, para providências pertinentes.



Passo a Passo para Construção do Mapa de Riscos

Processos de Contratação

- 1**> **Criação do Objeto**
- 2**> **Levantamento dos normativos relacionados ao Objeto e Tipo de Contratação**
- 3**> **Identificação dos Riscos**
 - Riscos Inerentes à Contratação
 - Riscos Específicos do Objeto/Serviço Contratado
- 4**> **Registro no SIGERI**
- 5**> **Análise de Riscos e Impactos**
- 6**> **Priorização dos Riscos**
- 7**> **Gere o arquivo em pdf do mapa de riscos e anexe-o ao processo de contratação como documento: mapa de riscos**
- 8**> **Implementação de Controles e Monitoramento**

1 Criação do objeto

No SIGERI, crie o objeto descrevendo seu título e seu objetivo, relacionando-o a um dos objetivos estratégicos do TST.

Exemplos

Objeto



Objetivo

Aquisição de software de segurança.

Promover a integridade dos dados de TI.

Compra de cadeiras de trabalho.

Substituir as cadeiras dos servidores por cadeiras ergonômicas para promover saúde no trabalho.

Contratação de serviço terceirizado de limpeza.

Garantir a limpeza e higiene nas dependências do TST.



2

Levantamento dos Normativos Relacionados ao Objeto e Tipo de Contratação

Antes de identificar os riscos, é fundamental conhecer todos os normativos aplicáveis à contratação pretendida. Isso inclui:

→ **Legislação:** Leis, decretos, portarias e resoluções que regem o tipo de contratação

→ **Lei nº 14.133/2021**

→ **Guia de Contratações Sustentáveis da JT**

→ **Ato GDGSET.GP.TST nº 3/2024**

→ **Ato GDGSET.GP.TST nº 5/2024**

→ **Res. CNJ nº 347/2020**

→ **Res. CNJ nº 468/2022**

incluindo normas específicas para o objeto da contratação (ex: normas de segurança, ambientais, NBRs).

→ **Jurisprudência:** Acórdãos de tribunais superiores (STF, STJ, TCU) que tratam de situações semelhantes e que possam impactar a contratação.

Contratos-padrão: Modelos de contratos utilizados pelo TST para o tipo de contratação em questão, que podem conter cláusulas que mitigam riscos.



3 Identificação dos Riscos

Considere os riscos dos seguintes grupos:

Riscos Inerentes à Contratação:

Relacionados ao processo de contratação em si, independentemente do objeto contratado. Incluem, por exemplo:

-> **Fornecedor Exclusivo:** Risco de dependência excessiva de um único fornecedor, aumentando a vulnerabilidade a atrasos, aumento de preços ou interrupção do serviço.
-> **Preço:** Risco de superfaturamento, preços incompatíveis com o mercado, variações cambiais (se houver importação) ou aumento significativo de custos durante a execução do contrato.
-> **Disponibilidade no Mercado:** Risco de haver poucos fornecedores qualificados para atender às necessidades do TST, limitando a competição e podendo levar a preços mais altos.
-> **Especialização:** Risco de contratar um fornecedor sem a expertise ou qualificação necessária para executar o serviço com a qualidade e prazo esperados.
-> **Capacidade do Fornecedor:** Risco de o fornecedor não ter a capacidade financeira, técnica ou operacional para cumprir o contrato.



Riscos Específicos do Objeto/Serviço:

- **Contratado:** Relacionados à natureza do bem ou serviço a ser contratado. Incluem, por exemplo:
 - **Quantidade:** Risco de o fornecedor não entregar a quantidade contratada ou de haver erros na quantificação das necessidades.
 - **Qualidade:** Risco de o bem ou serviço não atender aos padrões de qualidade especificados no contrato, levando a retrabalho ou substituição.
 - **Prazo de Entrega:** Risco de atrasos na entrega do bem ou serviço, causando prejuízos e impactos nas atividades do TST.
 - **Dependência:** Risco de haver dependência de outros fornecedores ou tecnologias para a execução do serviço, aumentando a complexidade e os riscos.
 - **Compatibilidade:** Risco de incompatibilidade do bem ou serviço com os sistemas ou equipamentos existentes no TST.
 - **Usabilidade:** Risco de o bem ou serviço ser difícil de usar ou operar, levando à baixa produtividade ou ineficiência.
 - **Aplicabilidade:** Risco de o bem ou serviço não ser aplicável na prática, conforme as necessidades do TST.
 - **Disponibilidade:** risco de o bem ou serviço não estar disponível no momento correto.
-

4 Identificação de Problemas em Situações Similares

Agora, identifique problemas que podem ocorrer ou que já tenham ocorrido em situações similares, baseando-se em sua experiência e conhecimento:



Experiências Passadas: Analise contratos anteriores, buscando identificar problemas recorrentes ou potenciais, glosas aplicadas etc.

Pesquisas e Benchmarking: Realize pesquisas e benchmarking com outras instituições para identificar os riscos comuns em contratações semelhantes.

Consultas a Especialistas: Converse com profissionais com experiência em contratação para obter inspirações sobre potenciais riscos.

5 Registro no SIGERI

-> Discuta com os colegas mais experientes da área sobre outros **RISCOS** que a unidade pode estar exposta, incluindo os que não têm controles previstos.
-> No **SIGERI** acesse o objeto criado, clique no mapa de riscos e, com os riscos identificados, registre os eventos (riscos), quais suas causas e suas consequências (caso venham a ocorrer).

6

Análise de Riscos e Impactos

- ◊ **Para cada risco identificado, avalie:**
- ◊ Probabilidade: Qual a chance de esse risco ocorrer? (Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)
- ◊ Impacto: Qual o impacto caso o risco ocorra? (Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)
 - Considere os impactos financeiro, temporal e reputacional.
- ◊ Controles: Que ações podem ser ou já são tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco?
 - (Ex: glosas, cláusulas contratuais, planos de contingência, mitigação).

7

Priorização dos Riscos

Após mapear os riscos, priorize-os com base na combinação de probabilidade e impacto (Risco Inerente).

Riscos residuais **ALTOS** e **EXTREMOS** devem ser tratados imediatamente.

Exemplos



Um risco com alta probabilidade e alto impacto, que não tenha controles suficientes para deixá-lo em nível abaixo de médio, precisa de atenção imediata (tratamento). Um risco com baixa probabilidade e baixo impacto pode ser monitorado, mas não requer ações imediatas (tratamento).

Após a priorização, implemente os controles definidos e monitore sua eficácia.



8

Gere o arquivo em pdf do mapa de riscos e anexe-o ao processo de contratação como documento: mapa de riscos

9

Implementação de Controles e Monitoramento

Avalie periodicamente se os controles estão funcionando corretamente e ajuste-os conforme necessário.

O mapa será acompanhado durante todo o processo pelas unidades responsáveis, que incluem a unidade demandante, as unidades de apoio e os gestores do contrato.

Atenção: Sempre que um risco ocorrer deve ser registrado no monitoramento sua ocorrência com relato dos fatos e dado conhecimento ao gestor de riscos da unidade, para providências pertinentes.



Passo a Passo para Construção do Mapa de Riscos

Processos de Trabalho

- 1**> **Definição do Escopo e Objetivos do Projeto**
- 2**> **Identificação de Riscos**
- 3**> **Registro no SIGERI**
- 4**> **Análise de Riscos e Impactos**
- 5**> **Priorização dos Riscos**
- 6**> **Gere o arquivo em pdf do mapa de riscos e anexe-o ao processo de contratação como documento: mapa de riscos**
- 7**> **Implementação de Controles e Monitoramento**

1

Definição do Escopo e Objetivos do Projeto

Antes de identificar os riscos, é crucial definir com clareza o escopo e os objetivos do projeto. Isso inclui:

- Objetivos:**> Quais são os resultados esperados com o projeto?
Defina metas claras, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos.
- Entregáveis**> Quais são os produtos ou serviços que serão entregues ao final do projeto?
Descreva detalhadamente cada entregável.
- Cronograma:**> Qual é o prazo para execução do projeto?
Defina marcos importantes e prazos para cada etapa
- Impacto**> A gravidade da consequência (Muito baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo).
- Orçamento**> Qual é o orçamento disponível para o projeto?
Detalhe os custos previstos para cada atividade.
- Stakeholders:**> Quem são as partes interessadas no projeto? Identifique os stakeholders e suas expectativas.
- Requisitos**> Quais são os requisitos técnicos, operacionais e legais para a execução do projeto?

2

Identificação dos Riscos

Riscos Relacionados à Gestão do Projeto:

Riscos de Escopo: Mudanças no escopo do projeto, aumento de requisitos ou adição de tarefas não previstas, podendo causar atrasos e aumento de custos.

Riscos de Cronograma: Atrasos na execução das atividades, falta de recursos, problemas de comunicação ou imprevistos que impactam o cronograma.

Riscos de Orçamento: Aumento dos custos, falta de recursos financeiros, custos imprevistos ou variações cambiais.

Riscos de Recursos: Falta de pessoal qualificado, equipamentos inadequados, falta de acesso a informações ou recursos tecnológicos.

Riscos de Comunicação: Falta de comunicação entre os membros da equipe, conflitos, informações incompletas ou mal interpretadas.

Riscos de Qualidade: Não atendimento aos padrões de qualidade definidos, erros na execução das atividades, falta de testes adequados.

Riscos de Governança: Falta de definição clara de papéis e responsabilidades, ausência de processos de tomada de decisão eficazes ou falta de acompanhamento da gestão.



3 Registro no SIGERI

Discuta com os colegas mais experientes da área sobre outros riscos que a unidade pode estar exposta, incluindo os que não têm controles previstos.

No **SIGERI** acesse o objeto criado, clique no mapa de riscos e, com os riscos identificados, registre os eventos (riscos), quais suas causas e suas consequências (caso venham a ocorrer).

4 Análise de Riscos e Impactos



Para cada risco identificado, avalie:

- **Probabilidade:** Qual a chance de esse risco ocorrer?
(Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)

- **Impacto:** Qual o impacto caso o risco ocorra?
(Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Extremo)
Considere os impactos financeiro, temporal e reputacional.

- **Controles:** Que ações podem ser ou já são tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco?
(Ex: planos de contingência, mitigação).

5 Gere o arquivo em pdf do mapa de riscos e anexe-o ao processo de aprovação do projeto como documento: mapa de riscos

6 Implementação de Controles e Monitoramento

Caso o projeto seja aprovado, **avalie periodicamente** se os controles estão funcionando corretamente e ajuste-os conforme necessário.

O mapa será acompanhado durante todo o processo pelas **unidades responsáveis**.

Atenção: Sempre que um risco ocorrer deve ser registrado no monitoramento sua ocorrência com relato dos fatos e dado conhecimento ao gestor de riscos da unidade, para providências pertinentes.



USO DE IA

Por fim, sugerimos que utilizem os seguintes “*prompts*” em <https://ia.jt.jus.br/>

isto é, perguntas, no **Chat-JT** para auxiliar na **construção do mapa de riscos**.

- Copie e cole no Chat-JT, edite os itens indicados e envie.
- O Chat-JT irá responder com sugestões que você pode se inspirar ou até mesmo utilizá-las, desde que julgue adequadas ao caso.



PROCESSO DE TRABALHO

Copie e cole o seguinte comando:

Faça um mapa de riscos para o TST, elencando os riscos específicos para o processo de trabalho da unidade (**INSIRA AQUI O NOME DA SUA UNIDADE**) com o objeto (**INSIRA AQUI A DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO**), cujo objetivo é (**DESCREVA O OBJETIVO DO PROCESSO/ATIVIDADE**) na estrutura causa, evento (risco), consequência, sugestão de controles.

Considere que o TST utiliza matriz 5x5 para probabilidade e impacto, graduados em muito baixo (1), baixo (2), médio (3), alto (4) e extremo (5), para ambos. Sugira pelo menos 10 riscos.

O apetite do TST aceita até o nível de risco residual médio. Considere se há referência com as boas práticas de governança do TCU, resoluções do CNJ e legislações pertinentes no poder judiciário, especialmente ao Tribunal Superior do Trabalho, bem como as leis 8112/90, 9784/99, 14133/21, 12527/11, 13709/18, 8429/92, 12846/13, se aplicáveis.

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Copie e cole o seguinte comando:

Faça um mapa de riscos, elencando riscos específicos para o processo de contratação pública de **(INSIRA AQUI O OBJETO A SER CONTRATADO)**, cujo objetivo é **(DESCREVA O OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO)**, na estrutura causa, evento (risco), consequência, sugestão de controles. Considere que o TST utiliza matriz 5x5 para probabilidade e impacto, graduados em muito baixo (1), baixo (2), médio (3), alto (4) e extremo (5), para ambos. Considere os riscos específicos do objeto e da contratação. Sugira pelo menos 10 riscos.

O apetite do TST aceita até o nível de risco residual médio. Considere se há referência com as boas práticas de governança do TCU, resoluções CNJ e legislações pertinentes no poder judiciário, a lei 14133/2021, especialmente ao Tribunal Superior do Trabalho, bem como as leis 8112/90, 9784/99, 12527/11, 13709/18, 8429/92, 12846/13, se aplicáveis.

PROCESSO DE PROJETO

Copie e cole o seguinte comando:

Faça um mapa de riscos, elencando riscos específicos para o projeto (**INSIRA AQUI O ESCOPO/NOME DO PROJETO**), que tem como objetivo (**DESCREVA OBJETIVAMENTE A FINALIDADE DESSE PROJETO**) na estrutura causa, evento (risco), consequência, sugestão de controles. Considere que o TST utiliza matriz 5x5 para probabilidade e impacto, graduados em muito baixo (1), baixo (2), médio (3), alto (4) e extremo (5), para ambos. O apetite do TST aceita até o nível de risco residual médio. Considere os riscos específicos do objeto e do projeto. Sugira pelo menos 10 riscos.

Considere se há referência com as boas práticas de governança do TCU, resoluções CNJ e legislações pertinentes no poder judiciário, especialmente ao Tribunal Superior do Trabalho, bem como a Lei 14.133/2021 se aplicável.

A gestão de riscos é fundamental para garantir a segurança e a eficiência de qualquer organização

Quer saber mais sobre como gerenciar riscos?

Acesse nosso site <https://www.tst.jus.br/web/gestao-de-riscos/inicio> ou escaneie o QR Code.

Scan QR code



A gestão de riscos é um compromisso com a transparência e a responsabilidade. Ao adotar práticas de gestão de riscos sólidas, demonstramos nosso compromisso com a excelência.

Ao trabalharmos juntos para identificar e mitigar os riscos, estamos construindo um ambiente de trabalho mais seguro e eficiente.



Elaboração

José Maria de Vasconcelos Júnior

Revisão

Dúlio Mendes Soares

Projeto Gráfico e Diagramação

Ana Luísa Fogarolli Rodrigues da Cunha

Yasmim Rodrigues da Silva

Secretaria de Governança e de Gestão Estratégica
Divisão de Integridade e de Gestão de Riscos