



Diretrizes para  
a Gestão de  
Contratações  
do TJDFT

# **GESTÃO DE RISCO NAS CONTRATAÇÕES**



## Ficha Técnica

Brasil. TJDFT.

Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

TJDFT: Brasília, 2022.

Contratações Gestão de Riscos Integridade

## Expediente

### CONTEÚDO

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica – SEPG  
Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade – NUGRI

Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais – SEMA

Secretaria de Auditoria – SEAI

Núcleo de Auditoria de Governança, Riscos e Controles Internos – NUAGRI

### COORDENAÇÃO EDITORIAL

Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais – SEMA

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade – NUGRI  
Assessoria de Comunicação Social – ACS



# Composição Administrativa

## PRESIDÊNCIA

Romeu Gonzaga Neiva | *Desembargador Presidente*  
Márcio Evangelista Ferreira da Silva | *Juiz Auxiliar*  
Jayder Ramos de Araújo | *Juiz Auxiliar*  
Virginia Costa Meireles | *Chefe de Gabinete*  
Celso de Oliveira e Sousa Neto | *Secretário-Geral*  
Edvaldo Santos Guimarães Júnior | *Secretário Especial da Presidência*

## PRIMEIRA VICE-PRESIDÊNCIA

Ana Maria Duarte Amarante Brito | *Desembargadora Primeira Vice-Presidente*  
Francisco Antônio Alves de Oliveira | *Juiz Auxiliar*  
Wildice Lima Ferro Cabral | *Chefe de Gabinete*

## SEGUNDA VICE-PRESIDÊNCIA

Sandra de Santis Mendes de Farias Mello | *Desembargadora Segunda Vice-Presidente*  
Luís Carlos de Miranda | *Juiz Auxiliar*  
Luciana Godoy Baltar | *Chefe de Gabinete*

## CORREGEDORIA

Carmelita Indiano Americano do Brasil Dias | *Desembargadora Corregedora*  
Eduardo Henrique Rosas | *Juiz Auxiliar*  
Marilza Neves Gebrim | *Juíza Auxiliar*  
Pedro de Araújo Yung-Tay Neto | *Juiz Auxiliar*  
Danielle Mayrink Sampaio Silva Moura | *Chefe de Gabinete*  
Eduardo de Castro Rodrigues | *Secretário-Geral da Corregedoria*



## Palavra do Presidente

Com grande satisfação, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios lança a Cartilha de Gestão de Riscos nas Contratações. A cartilha faz parte do esforço conjunto para estruturação da Governança de Contratações da Casa, indo ao encontro do estabelecido pela [Resolução nº 347 do CNJ, de 2020](#).

O documento trata de dois temas imprescindíveis nos dias atuais, mormente quando se considera o cenário apresentado pela pandemia, em que toda a Administração Pública precisou se reinventar. A capacidade de antever ameaças, prevendo ações de mitigação dos riscos identificados, e a busca pela integridade, intrinsecamente ligada à atuação ética dos envolvidos nas contratações, certamente tornam o TJDFT um tribunal mais preparado para os desafios do porvir.

É sabido que toda atividade humana possui riscos. Da mesma forma, toda contratação envolve riscos que precisam ser gerenciados. Nesse sentido, a Cartilha hoje apresentada tem o propósito de auxiliar gestores, fiscais de contrato e demais agentes que atuam nas licitações e contratos da Casa a se anteciparem aos riscos e gerenciarem as contratações de forma a buscar a melhoria contínua da gestão dos recursos públicos.

Por sua importância, a Resolução do CNJ relacionou o Plano de Tratamento de Riscos do Macroprocesso de Contratações como um dos instrumentos de governança, ao lado do plano de Logística Sustentável; do Plano Anual de Contratações; e do Plano Anual de Capacitação. Tal mecanismo deve, ainda, estar alinhado com o plano estratégico e demais planos instituídos, dando novo fôlego ao planejamento de médio prazo, na medida em que aproxima as unidades gestoras e a Administração do Tribunal.

Dessa forma, considero que estamos diante de uma valorosa oportunidade de aprimoramento da governança de contratações no TJDFT, com enfoque no gerenciamento dos riscos e em temas específicos como o combate à fraude, corrupção e demais condutas antéticas, por meio da estruturação do Programa de Integridade.

ROMEU GONZAGA NEIVA  
Desembargador Presidente do TJDFT



## Sumário

|  |    |
|--|----|
| Introdução   | 6  |
| Entenda a estrutura de Governança das Contratações no TJDFT                  | 8  |
| Estrutura das linhas para gestão de riscos no Macroprocesso de Contratações  | 11 |
| Papéis e responsabilidades no sistema de governança e gestão de contratações | 13 |
| As Três Linhas nas Contratações do TJDFT                                     | 15 |
| Papéis, funções e estruturas   | 16 |
| Legislação   | 17 |
| Propósito da contratação   | 18 |
| O que são riscos?  | 19 |
| Mapa de Riscos   | 20 |
| Como construir um Mapa de Riscos   | 21 |
| Processo de Gestão de Riscos   | 23 |
| Estabelecimento de contexto  | 25 |
| Macroprocesso de Contratações  | 26 |
| Análise SWOT   | 30 |
| Escopo   | 32 |
| Identificação de Riscos  | 33 |
| Análise dos Riscos   | 42 |
| Escalas  | 43 |
| Nível de Risco   | 44 |
| Matriz de Riscos   | 48 |
| Avaliação dos Riscos   | 49 |
| Declaração de Appetite a Riscos do TJDFT                                     | 51 |
| Tratamento   | 52 |
| Monitoramento  | 54 |
| Comunicação  | 56 |
| Conclusão  | 58 |

## Introdução



O Conselho Nacional de Justiça – CNJ, por meio da [Resolução n. 347, de 13 de outubro de 2020](#), trouxe diretrizes sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Essas diretrizes foram recepcionadas na [Resolução nº 19, de 17 de dezembro de 2021](#) do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF, que instituiu a Política de Governança de Contratações do órgão.

Os normativos estabelecem o Plano de Tratamento de Riscos do Macroprocesso de Contratações como um dos instrumentos de governança e, ainda, aponta que deve estar alinhado com o plano estratégico do órgão e com os demais planos instituídos em normativos específicos.



A integridade é elencada como um dos princípios que regem a governança de contratações do TJDF, sendo responsabilidade da Administração Superior promovê-la no ambiente de governança e gestão de contratações.

Nesse sentido, pode-se observar que o TJDF tem apresentado constante evolução em sua governança institucional, bem como das contratações, com aprimoramento de temas específicos como sustentabilidade, gerenciamento dos riscos, papéis e responsabilidades, além do combate à fraude, corrupção e condutas antéticas, por meio da estruturação do Programa de Integridade. Dessa forma, a SEMA\* em parceria com a SEPG\*\*, representada pelo NUGRI\*\*\*, desempenham o importante papel de segunda linha, com a responsabilidade de assegurar que as atividades realizadas por gestores, fiscais de contrato e demais agentes que operam na primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada, em consonância com os preceitos estabelecidos no inciso IV, art. 2º, da [Resolução CNJ n. 309 de 11 de março de 2020](#).

\*SEMA - Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais

\*\*SEPG - Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica

\*\*\*NUGRI - Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade



## Todas as contratações são iguais?

Cada qual com seus objetivos e especificidades, porém, todas tem algo em comum: **RISCOS**

Toda contratação envolve riscos que precisam ser **gerenciados**.

Pensando nisso, a SEPG e a SEMA firmaram parceria para elaborar esta cartilha a fim de auxiliar gestores, fiscais de contrato e demais agentes que operam em licitações e contratos a se anteciparem aos riscos e gerenciarem as contratações da Casa de forma a buscar a melhoria contínua da gestão dos recursos públicos.

Nela será possível compreender a estrutura de governança das contratações, papéis e responsabilidade (quem faz o quê) e como desenvolver o processo de gestão de riscos para elaborar o Mapa de Riscos para ser juntado ao processo administrativo de cada contratação.

# Entenda a estrutura de Governança das Contratações no TJDFT



Conforme art. 7ª [Resolução nº 19/2021](#), são instâncias internas de governança das contratações

- ▲ Tribunal Pleno Administrativo do TJDFT;
- ▲ Conselho Especial;
- ▲ Conselho da Magistratura no exercício da função administrativa;
- ▲ Administração Superior, representada pelo Presidente do TJDFT, que assume a função de ordenador de despesas da Casa;
- ▲ Administração Executiva, representada pelo Secretário-geral do TJDFT.



Observadas suas atribuições regimentais, bem como as definidas em atos normativos próprios, as instâncias internas de governança exercem funções relativas à definição e avaliação da estratégia e das políticas de gestão de contratações, bem como pelo monitoramento da conformidade e do desempenho das ações de gestão de contratações, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados.



## Entenda a estrutura de Governança das Contratações no TJDFT

### ➡ INSTÂNCIAS INTERNAS de apoio a governança das contratações

- ▲ Comitê de Governança e Gestão de Contratações - CGGC;
- ▲ Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais - SEMA;
- ▲ Secretaria de Auditoria Interna - SEAI;
- ▲ Secretaria da Ouvidoria-geral - SEOVG;
- ▲ Consultoria Jurídico-Administrativa - CJA;
- ▲ Comissão de Sustentabilidade do TJDFT.

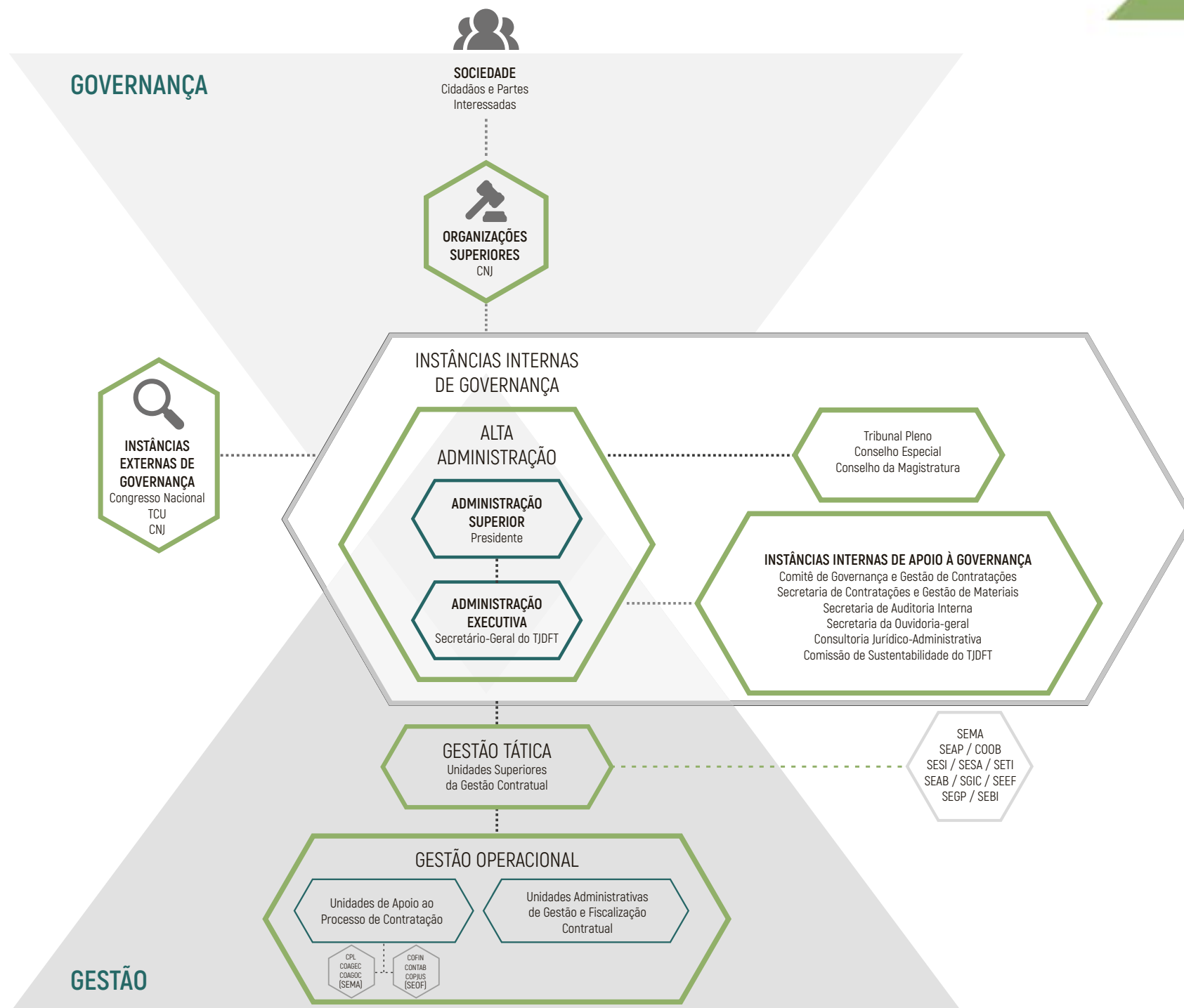
Observadas suas atribuições regimentais, bem como as definidas em atos normativos próprios, as instâncias internas de apoio à governança exercem funções relativas à comunicação e integração entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como pela avaliação e monitoramento dos riscos e controles internos relativos às contratações, inclusive de legalidade, comunicando quaisquer disfunções identificadas à Alta Administração.

### ➡ INSTÂNCIAS EXTERNAS de governança das contratações

- ▲ Congresso Nacional;
- ▲ Conselho Nacional de Justiça;
- ▲ Tribunal de Contas da União.

Compreendem os órgãos e entidades responsáveis pela fiscalização, controle, regulação e regulamentação das contratações.

## Modelo de Governança de Contratações no TJDFT



# Estrutura das linhas para gestão de riscos no Macroprocesso de Contratações



**RESOLUÇÃO 309**  
de 11 de março de 2020  
- Art. 2º, IV

**LINHAS DE DEFESA** – modelo de gerenciamento de riscos, fomentado internacionalmente pelo *Institute of Internal Auditors* – IIA, que consiste na atuação coordenada de três camadas do órgão, com responsabilidades e funções subdivididas em 3 linhas de defesa.



**LEI 14.133**  
de 1º de abril de 2021,  
- Art. 169

As **contratações públicas** deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, **sujeitar-se-ão às 3 linhas de defesa.**



01

## 1ª LINHA

Integrada por **servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades** que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade.

Contempla os **controles primários**, que devem ser instituídos e mantidos pelos **GESTORES RESPONSÁVEIS** pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio, e é responsável por:

1. instituir, implementar e manter **controles internos** adequados e eficientes;
2. implementar **ações corretivas** para resolver deficiências em processos e controles internos;
3. identificar, mensurar, avaliar e mitigar **riscos**;
4. dimensionar e desenvolver os **controles internos** na medida requerida pelos riscos, em conformidade com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização; e
5. guiar o desenvolvimento e a implementação de **políticas e procedimentos internos** destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização.

02

## 2ª LINHA

Integrada pelas **unidades de assessoramento jurídico e de controle interno** do próprio órgão ou entidade. Contempla os controles situados ao nível da gestão e objetivam **assegurar que as atividades realizadas pela 1ª linha de defesa sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada**, tendo como principais responsabilidades:

1. intervenção na 1ª linha de defesa para **modificação dos controles internos** estabelecidos; e
2. estabelecimento de diversas funções de **gerenciamento de risco e conformidade** para ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da 1ª linha de defesa.

03

## 3ª LINHA

Integrada pelo **órgão central de controle interno** da Administração e pelo tribunal de contas.

Representada pela atividade de auditoria interna, é responsável por **avaliar as atividades da 1ª e 2ª linhas de defesa** no que tange à eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, mediante a prestação de serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.

## Papéis e responsabilidades no sistema de governança e gestão de contratações

O *Institute of Internal Auditors* – IIA instituiu o Modelo das Três Linhas que demonstra o sistema de controles internos de uma organização, comunicando os papéis e responsabilidades dos gestores no contexto da gestão de riscos.

Além disso, a numeração de primeira, segunda e terceira linhas **NÃO SIGNIFICA OPERAÇÕES SEQUENCIAIS**, mas sim papéis que operam **simultaneamente**.

**CONTROLE INTERNO**



**AUDITORIA**

**CONTROLES INTERNOS** são ferramentas, procedimentos e sistemas utilizados para mitigar riscos.

**AUDITORIA**, por sua vez, é um processo sistemático para obter evidências objetivas e avaliá-las para determinar se os critérios definidos estão sendo atendidos.



## Papéis e responsabilidades no sistema de governança e gestão de contratações

### MODELO DAS TRÊS LINHAS

#### ÓRGÃO DE GOVERNANÇA

Prestação de contas aos *stakeholders*\* pela supervisão organizacional

**Papéis do órgão de governança:** integridade, liderança e transparência



#### GESTÃO

Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

**Papéis da 1ª Linha:**  
Provisão de produtos/ serviços aos clientes;  
Gerenciar riscos

**Papéis da 2ª Linha:**  
Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a risco



#### AUD. INTERNA

Avaliação Independente

**Papéis da 3ª Linha:**  
Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a risco



PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO

\* **Stakeholders** significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio

LEGENDA



prestação de contas, reporte



delegar, orientar, recurso e supervisão



alinhamento, comunicação, coordenação e colaboração

# As Três Linhas nas Contratações do TJDFT

## ÓRGÃO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES

Alta Administração / Comitê de Governança e Gestão de Contratações

Papéis e responsabilidade das instâncias relacionadas à Governança de Contratações definidos na [Política de Governança de Contratações do TJDFT](#)



## GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

Objetivos (Lei 14.133/2021)

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.



## AUD. INTERNA

Avaliação e Assessoria Independente

PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO

LEGENDA



prestação de contas, reporte



delegar, orientar, recurso e supervisão



alinhamento, comunicação, coordenação e colaboração



# Papéis, funções e estruturas

## ÓRGÃO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES

Alta Administração / Comitê de Governança e Gestão de Contratações



### GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

#### Papéis da 1ª Linha

Planejar e executar ações, além de gerenciar riscos e aplicar recursos para atingir os objetivos das contratações; manter um diálogo contínuo com o órgão de governança, reportando resultados planejados, esperados e reais, vinculados aos objetivos e riscos das contratações; estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo de controle interno), e garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

#### FUNÇÕES E ESTRUTURAS QUE OPERAM NA 1ª LINHA

- ▲ Ordenador de Despesas
- ▲ Agente de Contratação/ Pregoeiros
- ▲ Gestor e Fiscal de contrato
- ▲ Coordenadoria de Apoio à Gestão de Contratações
  - Núcleo de Contratos e Convênios - NUCONV
  - Núcleo de Cálculos Contratuais - NUCALC

#### Papéis da 2ª Linha

1. Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto à **gestão de riscos**, incluindo:
  - a) Desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos e dos controles internos no processo das contratações;
  - b) Alcance dos objetivos de gestão de riscos, tais como: conformidade com as leis; cuidado com a segurança da informação e emprego da tecnologia como suporte ao processo; práticas de sustentabilidade; e avaliação da qualidade das contratações.
2. Fornecer análises e reportar sobre a adequação e eficácia da gestão de riscos e dos controles internos.

#### ESTRUTURAS QUE OPERAM CONTROLES NA 2ª LINHA

- ▲ Comitê de Governança e Gestão de Contratações
- ▲ Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais - SEMA
  - Coordenadoria de Apoio à Governança de Contratações
    - Núcleo de Apoio à Governança de Contratações
  - Coordenadoria de Apoio à Gestão de Contratações
    - Núcleo de Pesquisa de Preços - NUPEP (apoio)
- ▲ Assessoria da Secretaria Geral do TJDFT
- ▲ Assessoria Jurídica Administrativa
- ▲ Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica - SEPG
  - Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade - NUGRI



### AUD. INTERNA

#### Papéis da 3ª Linha

Avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao órgão de governança sobre adequação e eficácia da governança, gestão de riscos e controles internos, para apoiar o alcance dos objetivos organizacionais, promover e facilitar a melhoria contínua.

#### ESTRUTURA QUE OPERA NA 3ª LINHA

- ▲ Secretaria de Auditoria Interna - SEAI

PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO







## Legislação

Compreendida a estrutura de governança das contratações e também os papéis e responsabilidades, é imprescindível que todo agente de contratação domine a [Lei 14.133 de 1º de abril de 2021](#) que estabelece normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública. Conforme preceitua em seu artigo 2º, essa lei é aplicável às seguintes situações:

- I - alienação e concessão de direito real de uso de bens;
- II - compra, inclusive por encomenda;
- III - locação;
- IV - concessão e permissão de uso de bens públicos;
- V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;
- VI - obras e serviços de arquitetura e engenharia;
- VII - contratações de tecnologia da informação e de comunicação.



SE AINDA  
NÃO TOMOU  
CONHECIMENTO  
DE TODO O  
CONTEÚDO DA  
[LEI 14.133/2021](#),  
É PRIMORDIAL  
QUE O FAÇA COM  
**URGÊNCIA.**

## Propósito da contratação

Introduzidas as bases teórica e legal, o demandante de uma contratação deve especificar a sua motivação.

Aí começa o principal erro de muitos: definir como objetivo a própria realização da contratação. É evidente que, se alguém está desenvolvendo um estudo técnico e preenchendo um projeto básico, esta pessoa quer realizar a contratação. O motivo, porém, deve basear-se na justificativa da necessidade desta solução, como a manutenção ou melhoria de algum serviço; o atendimento à uma demanda específica, ou ainda para possibilitar soluções inovadoras, etc.

Por exemplo, quando se contrata um sistema de TIC, a intenção é que aquele sistema seja a melhor resposta para suprir uma necessidade da organização. O fim não é "o sistema" ou "a contratação do sistema", mas sim a resolução de um problema que pode ser solucionado da melhor forma com a aquisição do sistema com as especificações determinadas na contratação. Logo, o objetivo é satisfazer o pleito que originou a busca por tal solução.

Definido o objetivo real, e isso já deve ter sido feito no ETP, será mais fácil de identificar o que pode dificultar ou fomentar o seu alcance, ou seja, os riscos.

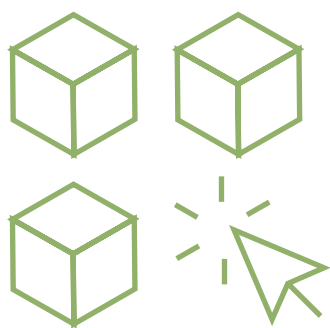


RISCOS ESTÃO  
DIRETAMENTE  
LIGADOS AOS  
OBJETIVOS.

## O que são riscos?

Segundo a ISO 31000:2018, risco é o efeito da incerteza nos objetivos. De uma forma geral, pode-se compreender o risco como qualquer situação que possa prejudicar ou contribuir com o alcance dos objetivos, mas que seja proveniente de uma incerteza sobre o acontecimento.

Quando o evento é certo de ocorrer ou já aconteceu, não mais se configura um risco, mas sim um problema e deve ser tratado. A não ser que se trate de algum acontecimento que pode se repetir no futuro. Nesse caso, há o efeito da incerteza, mesmo que a probabilidade de ocorrência seja muito alta, mas não certa.



**RISCO**  
EFEITO DA  
INCERTEZA  
NOS OBJETIVOS.

O OBJETIVO PRINCIPAL DESTA  
CARTILHA É AUXILIAR OS  
AGENTES QUE OPERAM NAS  
CONTRATAÇÕES DO TJDFT  
A ELABORAR O MAPA DE  
RISCOS, CONFORME EXIGIDO  
NA [RESOLUÇÃO N. 347, DE 13  
DE OUTUBRO DE 2020.](#)

## Mapa de Riscos

Os riscos inerentes à contratação pretendida devem ser identificados, analisados, tratados, monitorados e comunicados no Processo Administrativo respectivo, por meio do Mapa de Riscos.

A aplicação da metodologia deve ser realizada nas fases de planejamento, seleção do fornecedor na gestão contratual, devendo ser reavaliados, periodicamente, enquanto vigente o contrato.

Na reavaliação deve ser verificada a eficiência dos controles implementados, se há novos riscos e se houve redução do nível de riscos para aceitável, de acordo com o apetite a riscos do TJDFT, de forma a adaptar o tratamento, caso necessário.

# Como construir um Mapa de Riscos

O Mapa de Riscos consolida as análises realizadas e deverá constar o registro das principais etapas do processo de gestão dos riscos aplicado na contratação proposta:

- ▲ Objeto de análise: produto ou serviço a ser contratado
- ▲ Objetivo a ser alcançado/propósito da contratação
- ▲ Gestor(a) de Riscos
- ▲ Ordem de criticidade por Nível de Risco Residual (NRR) ou por maior impacto nos objetivos da contratação (a critério do Gestor de Riscos)
- ▲ Eventos de riscos identificados
- ▲ Causas e consequências de cada evento
- ▲ Controles existentes
- ▲ Probabilidade
- ▲ Impacto
- ▲ Classificação de Nível de Riscos Residual (NRR)
- ▲ Resposta ao evento de risco
- ▲ Plano de tratamento dos riscos priorizados
- ▲ Indicadores Chave de Risco (se possível)



Além do mencionado, o Mapa ou Relatório de Riscos também poderá discriminar a periodicidade de revisão de todos os riscos, ou de alguns mais sensíveis às mudanças de cenário. LEMBRANDO QUE É IMPRESCINDÍVEL QUE SEJA FEITA A **ATUALIZAÇÃO** SEMPRE QUE OCORRER UM EVENTO IMPORTANTE QUE IMPACTE NA CONTRATAÇÃO.

## Modelo para preenchimento do Mapa de Riscos

### MAPA DE RISCOS

Produto ou serviço a ser contratado:

Objetivo/propósito da contratação:

Gestor(a) de Riscos:

Considerando o contexto com os controles existentes

| Ordem de Criticidade | Etapa da Contratação | Causas | EVENTO | Consequências | Controles preventivos existentes | Controles contingenciais existentes | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco Residual - NRR | Classificação NRR | Resposta ao evento de risco |
|----------------------|----------------------|--------|--------|---------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------------|---------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|
|                      |                      |        |        |               |                                  |                                     |               |         |                               |                   |                             |

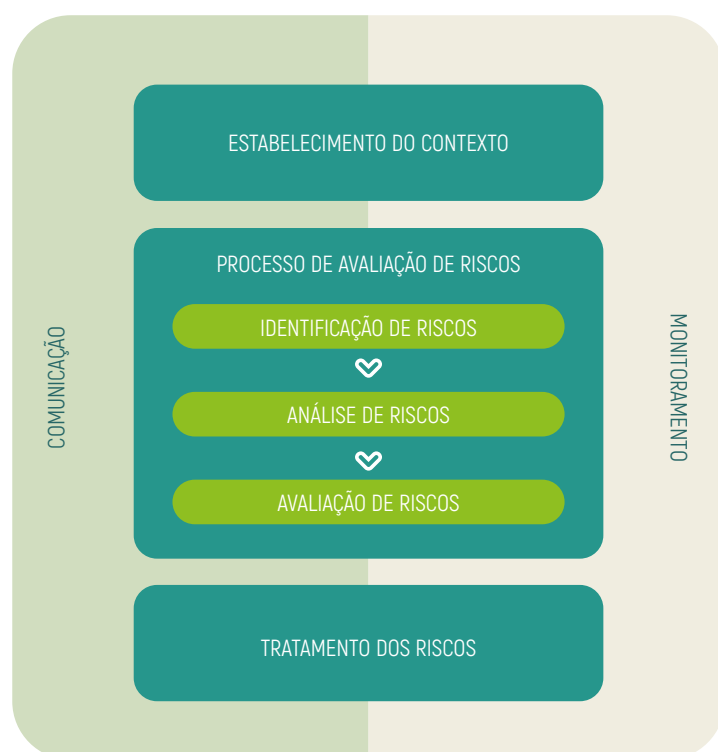
#### Plano de Tratamento

|   |                               |  |  |                         |  |  |                    |  |  |                          |  |
|---|-------------------------------|--|--|-------------------------|--|--|--------------------|--|--|--------------------------|--|
| Risco x (ordem de criticidade)  | Evento de Risco:              |  |  |                         |  |  |                    |  | Classificação de Nível de Risco Residual (NRR) |                          |  |
| Causas:   |                               |  |  | Consequências:          |  |  |                    |  |  |                          |  |
| Controle preventivo a ser implementado ou aperfeiçoado:   |                               |  |  |                         |  |  |                    |  |  |                          |  |
| ID  | Responsável pela ação/projeto |  |  | Data prevista de início |  |  | % de implementação |  |  | Data prevista de término |  |
| <b>Indicador de Risco (KPI)</b><br>Serve para monitorar o nível de risco, se houve a redução desejada segundo o apetite a riscos do TJDFT |                               |  |  |                         |  |  |                    |  |  |                          |  |

## Processo de Gestão de Riscos

A metodologia adotada no TJDFT é baseada no processo apresentado pela na ISO 31000:2018, estabelecido pela Política de Gestão de Riscos e Controles.

É composto das seguintes fases:



- ▲ **ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO:** definição dos parâmetros externos e internos essenciais à estratégia do TJDFT;
- ▲ **IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS:** inventário e descrição dos eventos que possam impactar o atingimento dos objetivos do TJDFT;
- ▲ **ANÁLISE DOS RISCOS:** compreensão da natureza do risco e determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis;
- ▲ **AVALIAÇÃO DOS RISCOS:** comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco a fim de determinar se o risco é aceitável;
- ▲ **TRATAMENTO DOS RISCOS:** seleção e implementação de um ou mais controles em resposta aos riscos;
- ▲ **MONITORAMENTO:** acompanhamento e análise crítica quanto à efetividade de todas as fases do processo de gestão de riscos e controles;
- ▲ **COMUNICAÇÃO:** manutenção de fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos e controles.

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

## ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Escopo, contexto e critérios

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

### IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Causas | Eventos | Consequências

### ANÁLISE DE RISCOS

Probabilidade | Impacto  
Controles existentes  
Nível de risco

### AVALIAÇÃO DE RISCOS

Comparar com os critérios  
Estabelecer prioridades

TRATAR OS RISCOS?

♥ SIM    ↗ NÃO

## TRATAMENTO DOS RISCOS

Plano de tratamento  
Análise de riscos residuais

REGISTRO

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA





## Estabelecimento de contexto

Esta etapa prevê um planejamento de escopo de como será realizado todo o processo de gestão de riscos.

Primeiramente, define-se o processo, projeto ou, neste caso, a contratação que será analisada. Em seguida, seus objetivos. Como ressaltado anteriormente, o objetivo de uma contratação não é a “contratação em si”, mas o fim para o qual foi iniciada que é contratar um produto ou serviço necessário para o órgão.

A partir de então, se deve definir e registrar o responsável pela contratação e todos os envolvidos na identificação e análise dos riscos.

Em um processo de gerenciamento de riscos, é importante estabelecer as etapas do processo ou projeto analisado. No entanto, uma contratação já segue um procedimento instituído que conta com as etapas de planejamento, seleção de fornecedores, gestão e fiscalização contratual, bem como a fase de renovação do contrato, quando oportuno e cabível nos termos da lei.

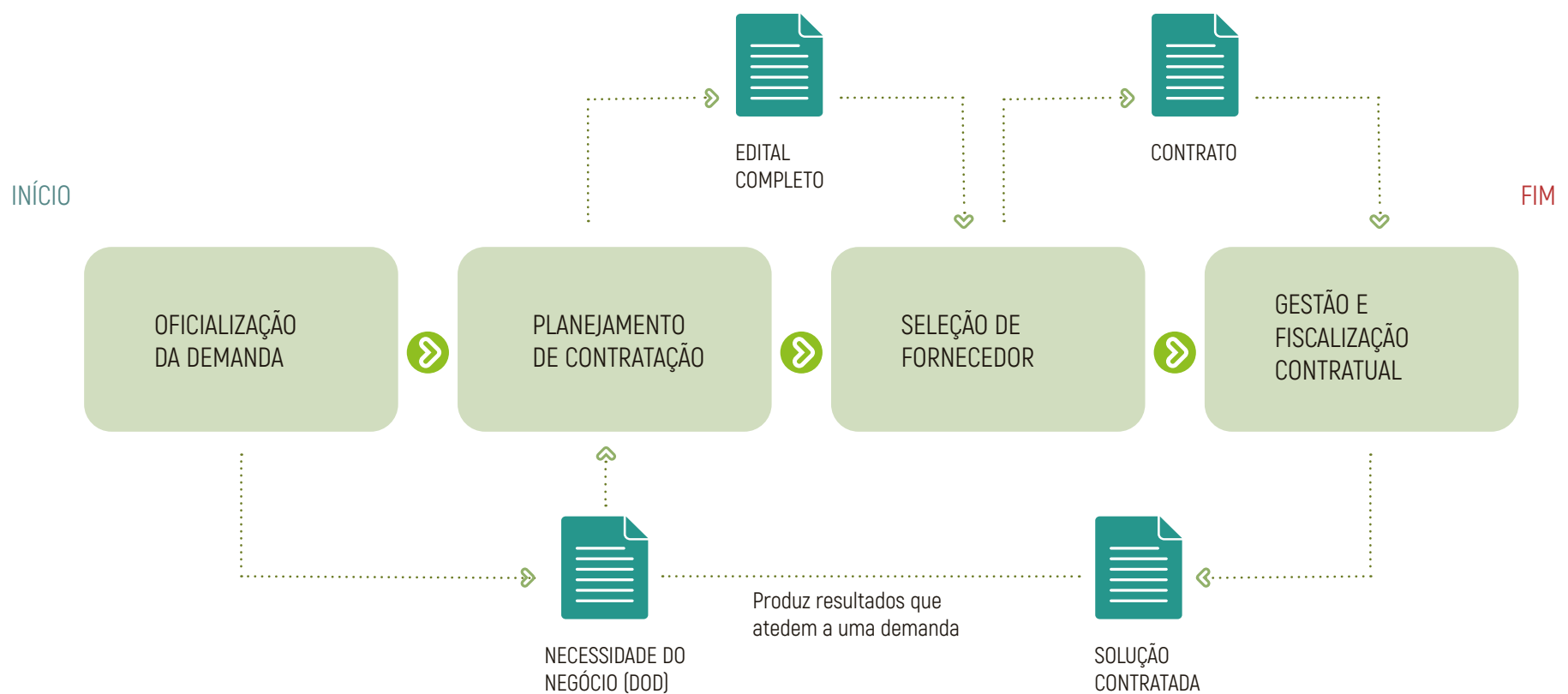
Deve-se ainda realizar uma triagem de todos os documentos pertinentes que possam contribuir para a identificar problemas e soluções, como, manuais, planos e normativos relevantes para a contratação e para o alcance de seu objetivo.

Também é importante elencar as partes interessadas, ou seja, aqueles que possuem algum tipo de interesse ou influência sobre a contratação em questão.



O DESENHO DO  
MACROPROCESSO DE  
CONTRATAÇÕES PODE  
SER CONFERIDO NA  
PÁGINA SEGUINTE.

# Macroprocesso de Contratações



## Etapas do PLANEJAMENTO da contratação

### EXEMPLO



1. Elaboração do Documento de Oficialização de Demanda - DOD
2. Aprovação da demanda no Plano Anual de Contratações
3. Análise de Mercado / Elaboração do Estudo Técnico Preliminar - ETP
4. Elaboração do Projeto Básico / Termo de Referência
5. Pesquisa de Preços
6. Emissão do Termos de Análise Prévia pelo Comitê de Governança e Gestão de Contratações - CGGC
7. Enquadramento da despesa
8. Elaboração das minutas (Edital e Contrato)
9. Instrução Processual
10. Verificação de Disponibilidade Orçamentária e Classificação de Despesa
11. Análise Jurídica
12. Autorização da Licitação
13. Publicação do Edital



## Etapas de SELEÇÃO DO FORNECEDOR

### EXEMPLO



1. Designação do agente de contratação / Pregoeiro
2. Publicação do aviso de licitação / Comunicação do gestor quanto à data de abertura do certame
3. Resposta aos questionamentos e impugnações, quando houver
4. Abertura e condução do procedimento licitatório
5. Análise da proposta de preços e dos documentos de habilitação
6. Responder recurso, quando houver
7. Adjudicação
8. Homologação
9. Publicação do resultado da licitação
10. Registros finais
11. Responder as judicializações ou representações, quando houver



## Etapas da GESTÃO CONTRATUAL

### EXEMPLO



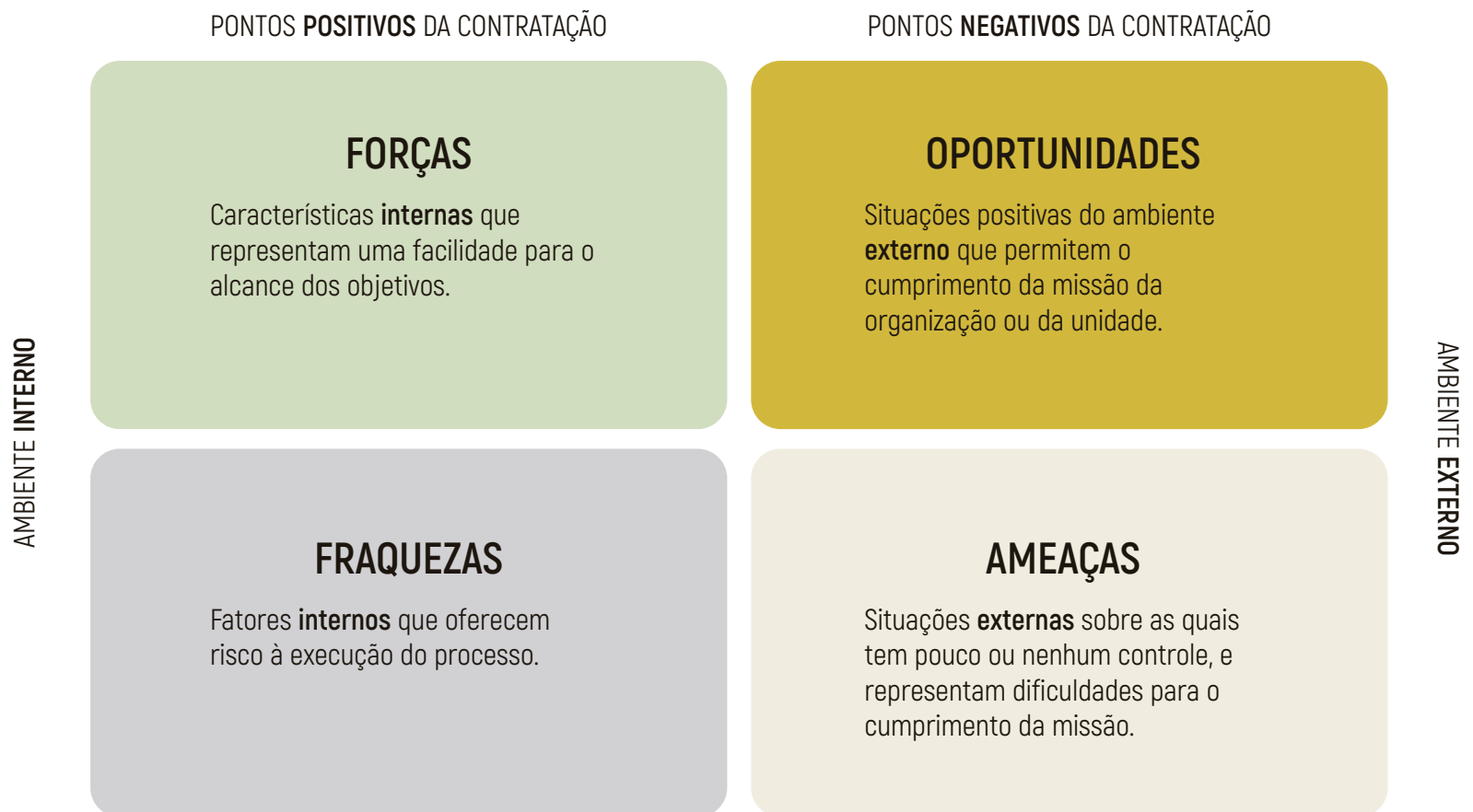
1. Empenho da despesa
2. Assinatura do Contrato
3. Publicação do Contrato
4. Designação da equipe de gestão e fiscalização do contrato
5. Recolhimento da Garantia, quando houver
6. Elaboração do Plano de Fiscalização Contratual, quando houver
7. Reunião inicial
8. Abertura da Ordem de Serviço
9. Execução Contratual
10. Recebimento Provisório e Definitivo
11. Pagamento
12. Encerramento do Contrato

AS ETAPAS  
PODEM VARIAR  
DE ACORDO  
COM O TIPO DE  
CONTRATAÇÃO



## Análise SWOT

Sugere-se ainda a realização da análise com a Matriz SWOT a fim de complementar o contexto com pontos positivos e negativos que influenciam na contratação.



## Análise SWOT

### EXEMPLO

#### FORÇAS

Governança das Contratações do TJDFT; Equipe comprometida; Unidades de Apoio à Gestão de Contratações; Trilhas de Aprendizagem ofertadas pela Escola de Formação Judiciária - EjuDFT.

#### OPORTUNIDADES

Fomento à governança de contratações na nova Lei de Licitações e nas diretrizes normativas expedidas pelo CNJ; PNCP - transparência ativa (fomenta o desenvolvimento/disponibilização de recursos tecnológicos para as contratações).

#### FRAQUEZAS

Falta de um sistema automatizado integrado para monitorar todas as fases da contratação.

#### AMEAÇAS

Ambiente econômico instável; Alterações constantes na legislação aplicada a licitações e contratos.

## Escopo

Após o levantamento de todas as informações, é possível construir o escopo.

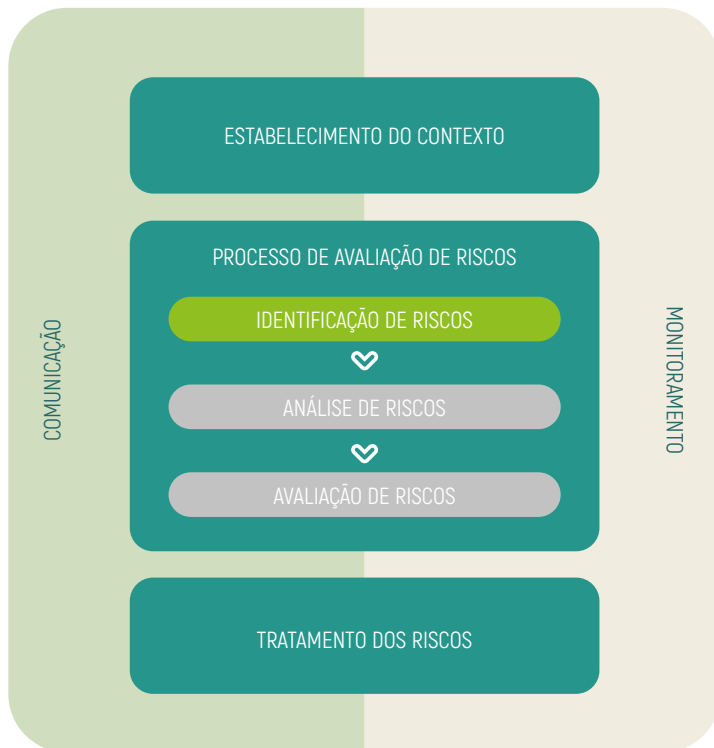
|                                 |
|---------------------------------|
| PA SEI n.                       |
| Setor demandante                |
| Gestor(a) ou Fiscal de Contrato |
| Equipe                          |
| Vínculo Estratégico             |
| Propósito da Contratação        |
| Objeto a ser contratado         |
| Referências documentais         |
| Partes interessadas             |

### ANÁLISE DE CENÁRIO COM A MATRIZ SWOT

|                                 | INTERNO   | EXTERNO       |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Pontos positivos da contratação | Forças    | Oportunidades |
| Pontos negativos da contratação | Fraquezas | Ameaças       |



## Identificação de Riscos



Conforme mencionado anteriormente, a SEMA já realizou a identificação dos riscos do macroprocesso de contratações quando elencou riscos relacionados a todas as fases do processo, além de riscos relativos à integridade, como desvios de conduta ética, fraudes e corrupções. Um painel com o mapeamento realizado está disponível no Canal do Gestor de Contrato, na intranet, e poderá ser utilizado como fonte de consulta por servidores que compõem as equipes de planejamento e as equipes de gestão contratual.

Não obstante os riscos do macroprocesso sejam amplos, cujos controles já estão estruturados ao longo do fluxo da contratação, cada demanda possui suas peculiaridades. Logo, todo processo de contratação deve possuir um mapa de riscos no intuito de complementar àqueles já identificados na Casa.

A identificação de riscos pode ser realizada de forma conjunta ou individualmente, de acordo com as preferências e relacionamento de cada equipe, mas deve ser descrita em eventos, com suas causas e consequências para viabilizar a indicação de controles preventivos e/ou contingenciais.

**CONTROLES PREVENTIVOS** – atuam nas causas a fim de evitar que o evento se materialize.

**CONTROLES CONTINGENCIAIS** – operam nas consequências. São previstos com antecedência, mas só entram em ação caso o evento venha a ocorrer. O objetivo é minimizar o impacto negativo das consequências. Ou, em situações de riscos positivos, alavancar a materialização do evento.

Observe o exemplo na página seguinte.

## Identificação de Riscos

### EXEMPLO

#### Causas

- ▲ Deficiências na análise da necessidade;
- ▲ ETP usado como mera formalidade;
- ▲ Deficiências nas especificações técnicas;
- ▲ Repetição de estudos anteriores sem que haja pesquisa sobre as novas soluções de mercado e/ou normativos existentes

#### EVENTO

Estudo Técnico preliminar com especificações **INCOMPLETAS** ou **MAL DETALHADAS**

#### Consequências

- ▲ Vícios no Projeto Básico;
- ▲ Contratação de solução inadequada ou insuficiente para atendimento à necessidade do Tribunal.

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: PLANEJAMENTO



- Desconhecimento do rito processual do planejamento da contratação



- Ausência de servidores para compor a equipe de planejamento da contratação



- Baixo comprometimento/envolvimento dos membros da equipe de planejamento da contratação



- Dimensionamento indevido das necessidades a serem contratadas



- Alteração do escopo dos serviços a serem contratados



- Atraso na tramitação do processo administrativo de contratação



- Ausência de recursos orçamentários/financeiros



- Reprovação dos artefatos do planejamento da contratação

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: PLANEJAMENTO - LEVANTAMENTO DE SOLUÇÕES



- ▲ Mudanças frequentes de ESCOPO do bem ou serviço que compõe a solução



- ▲ Mudanças frequentes de REGRAS DE NEGÓCIO do bem ou serviço que compõe a solução



- ▲ Mudanças frequentes de REQUISITOS do bem ou serviço que compõe a solução



- ▲ Ausência de requisitos para a REALIZAÇÃO do serviço



- ▲ Ausência de requisitos de COBERTURA no caso de impossibilidade de comparecimento da pessoa escalada para formar a equipe



- ▲ Capacitação insuficiente da equipe para detalhamento da solução



- ▲ Complexidade de legislação envolvida



- ▲ Infraestrutura inadequada às necessidades técnicas da solução



- ▲ Inviabilidade da implantação da solução técnica desejada

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: SELEÇÃO DE FORNECEDORES



- ▲ Morosidade na execução do processo licitatório



- ▲ Ausência de interessados na licitação (licitação deserta)



- ▲ Valores licitados superiores/inferiores aos estimados para a contratação do bem ou serviço



- ▲ Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações



- ▲ Erro na análise das propostas



- ▲ Judicialização ou representação nos órgãos de controle



- ▲ Capacitação insuficiente do pregoeiro e da equipe de apoio para avaliação das propostas



- ▲ Criação de obstáculos pelo pregoeiro à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL



- ▲ Inobservância dos procedimentos/controles previstos no instrumento contratual



- ▲ Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato



- ▲ Entrega de produtos incompatíveis



- ▲ Execução indevida do serviço



- ▲ Atraso na entrega do objeto contratual



- ▲ Incapacidade de execução do contrato pela contratada



- ▲ Rescisão contratual



- ▲ Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada



- ▲ Ausência de um plano de comunicação entre contratante e contratada.



- ▲ Indisponibilidade do preposto da contratada.

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL



- ▲ Comunicação deficitária entre a equipe, e entre o gestor e a contratada



- ▲ Corte do orçamento do projeto



- ▲ Perda, roubo ou sabotagem em documentos do projeto



- ▲ Pressão política para antecipar a entrega do projeto



- ▲ Atraso na disponibilização dos recursos necessários à equipe do projeto



- ▲ Indisponibilidade da equipe do projeto



- ▲ Qualidade do produto não atinge a expectativa da contratante

## Exemplos de riscos de contratações

### INTEGRIDADE



- ▲ Ingerência na atuação da equipe de fiscalização do contrato



- ▲ Pessoaalidade no trato com terceirizados por ingerência



- ▲ Ineficácia na gestão e fiscalização do contrato por ingerência



- ▲ Favorecimento de interesses particulares próprios ou de terceiros



- ▲ Inércia ou demora no planejamento de contratações por falta de interesse do gestor



- ▲ Responsabilização exacerbada ou ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual



- ▲ Utilizar critérios que direcionem a contratação



- ▲ Ingerência na gestão da contratada



- ▲ Exigir da contratada obrigações não-pactuadas em contrato



## Exemplos de riscos de contratações

### INTEGRIDADE



- Elaboração do ETP e PB com requisitos desnecessários, com o objetivo de obter vantagem indevida



- Alteração contratual indevida



- Recusa de proposta que atenda ao edital

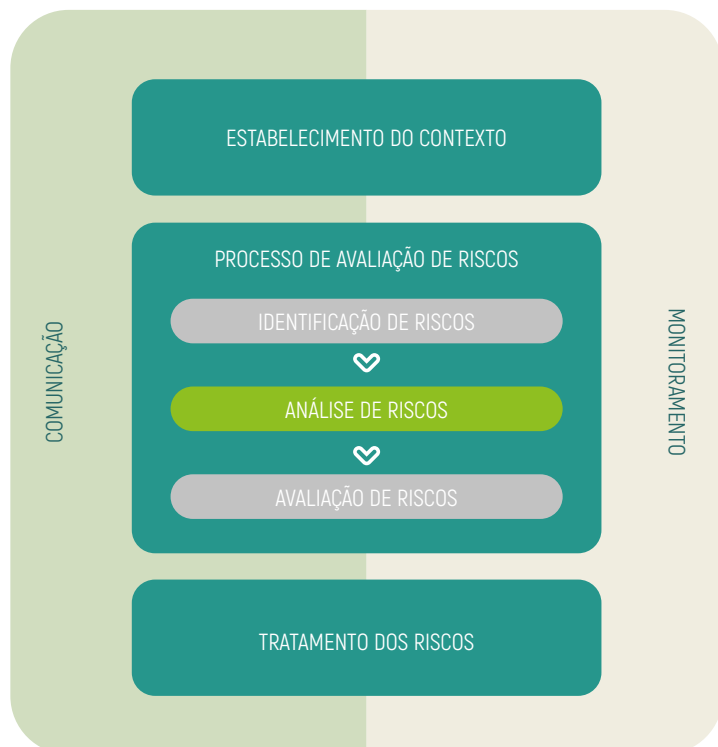


- Estabelecimento de prazos exíguos para cumprimento de obrigações



- Criação de obstáculos pelo pregoeiro à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão; etc

## Análise dos Riscos



Analisar os riscos significa atribuir uma probabilidade de ocorrência futura do evento e classificar o impacto das consequências no objetivo. Em seguida, obter o nível de risco por meio da multiplicação da probabilidade com o impacto.

$$\text{NÍVEL DE RISCO} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$

Porém, é preciso observar alguns conceitos importantes.

**Nível de Risco Inerente (NRI)** – é o produto da probabilidade e do impacto, ANTES de serem implementados os controles.

**Nível de Risco Residual (NRR)** – é o produto da probabilidade e do impacto, APÓS a implementação dos controles, ou seja, o nível de risco que permanece depois de ações terem sido realizadas para minimizar o risco.

Considerando esses conceitos, cabe ao responsável pelos riscos analisar se os riscos identificados já possuem medidas de mitigação, como supervisão, legislação vigente, boas práticas, etc.

**Ressalta-se que, se porventura optar por analisar os riscos com os controles já implementados, é muito importante deixar devidamente registrado para que haja monitoramento constante desses controles, pois, se por acaso o controle falhar, há grande possibilidade de que o evento venha a se materializar.**

# Escalas

## ESCALA DE PROBABILIDADE

- 1 MUITO BAIXA**  
Evento extraordinário, raro.
- 2 BAIXA**  
Evento casual e inesperado, com baixo histórico de ocorrência.
- 3 MÉDIA**  
Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo.
- 4 ALTA**  
Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.
- 5 MUITO ALTA**  
Evento repetitivo e constante.

## ESCALA DE IMPACTO

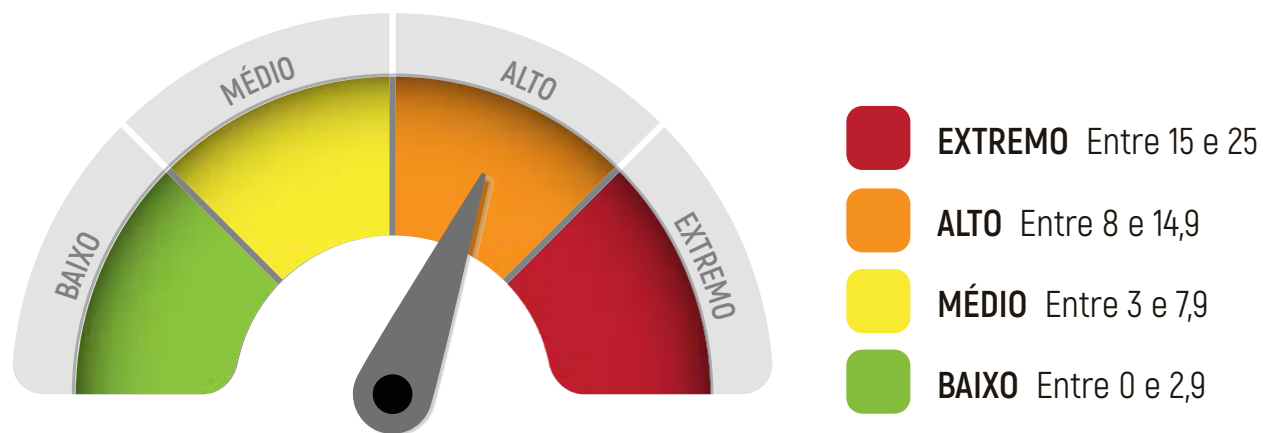
- 1 INSIGNIFICANTE**  
Impacto nulo ou insignificante nos objetivos.
- 2 POUCO RELEVANTE**  
Impacto mínimo nos objetivos.
- 3 RELEVANTE**  
Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.
- 4 MUITO RELEVANTE**  
Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas.
- 5 EXTREMO**  
Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.

## Nível de Risco

**NÍVEL DE RISCO =** **PROBABILIDADE X IMPACTO**

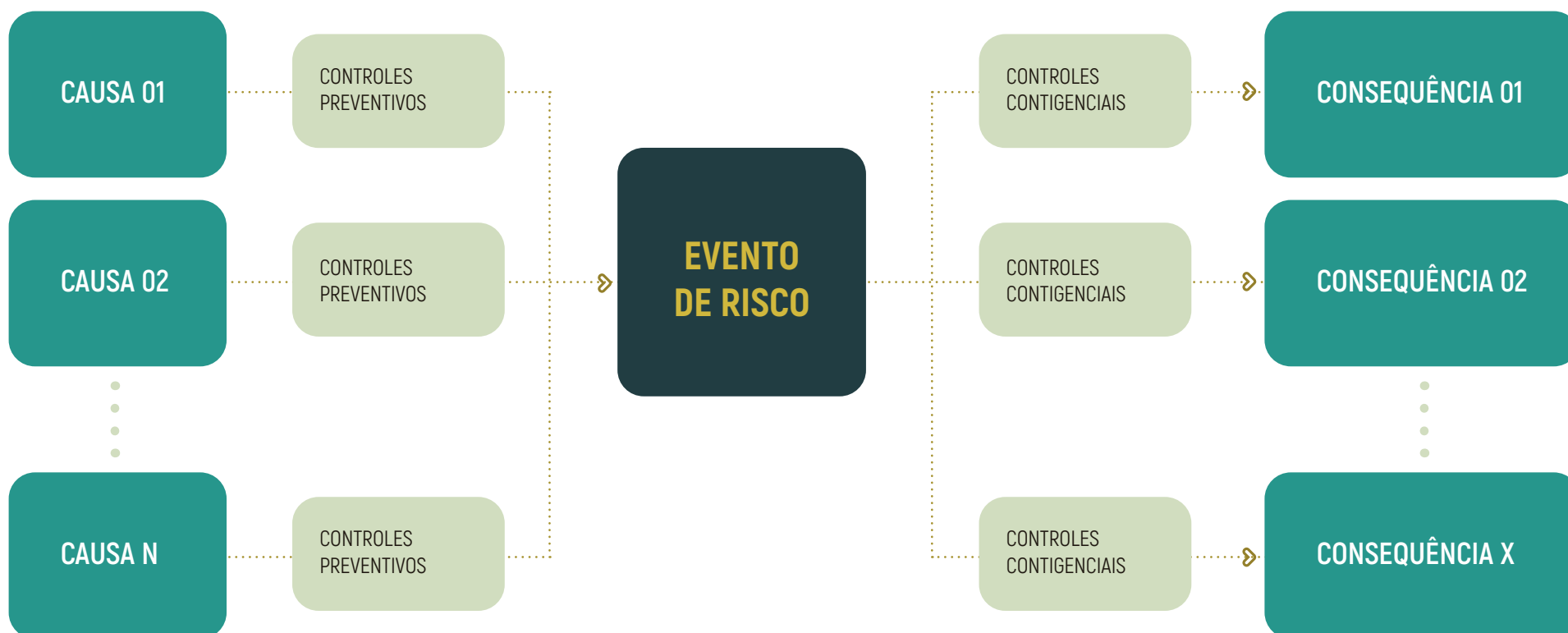
**Nível de Risco Inerente (NRI)** – é o produto da probabilidade e do impacto, ANTES de serem implementados os controles.

**Nível de Risco Residual (NRR)** – é o produto da probabilidade e do impacto, APÓS a implementação dos controles, ou seja, o nível de risco que permanece depois de ações terem sido realizadas para minimizar o risco.



## Como identificar riscos e/ou sugerir controles

### EXEMPLO



Esta técnica é chamada de *Bow Tie* por ter o formato de uma gravata borboleta. Além de ajudar a identificar os riscos e seus controles, também possibilita interligar os riscos, quando a consequência de um for a causa ou o evento de outro.

## Exemplos de controles

### CONTROLES PREVENTIVOS

- ▲ Estruturação da governança de contratações
- ▲ Sistema de gestão colegiada, expressa por meio dos comitês e subcomitês
- ▲ Atos normativos regulamentadores das contratações (Lei, Resolução, Portaria, Decreto, Boas Práticas)
- ▲ Formulários padronizados
- ▲ Disponibilização de check lists
- ▲ Assinatura do gestor convalidando os atos praticados
- ▲ Planejamento estratégico, tático ou operacional com diretrizes claras e objetivas para os gestores
- ▲ Cronograma, com prazos e metas periódicas
- ▲ Sistema de controles internos estruturados ao longo do processo
- ▲ Sistemas automatizados
- ▲ Treinamento e capacitação
- ▲ Segregação de funções
- ▲ Exigências em cláusulas contratuais
- ▲ Fiscalização atuante e eficiente



## Exemplos de controles

### CONTROLES CONTINGENCIAIS

- ▶ Executar penalizações previstas em contrato ou legislação vigente
- ▶ Republicação de atos
- ▶ Novas contratações
- ▶ Contratos emergenciais
- ▶ Correção de registro no sistema informatizado
- ▶ Responsabilização do agente



Para cumprir seu propósito, o plano de fiscalização do contrato, controle previsto que visa mitigar potenciais riscos da fase de gestão contratual, deve ser apresentado em reunião entre os integrantes da equipe de gestão e fiscalização do contrato e o preposto da empresa contratada. Por força do art. 19, § 1º, da [Portaria GPR 1305/2020](#), o registro da reunião deve ser feito por meio de ata, que será acostada ao processo da contratação.



**LEMBRE-SE:** É FÁCIL ENCONTRAR EXEMPLOS DE RISCOS EM CONTRATAÇÕES NA INTERNET, NO RCA DO TCU, NOS RISCOS LEVANTADOS PELA SEMA. PORÉM, NADA SUBSTITUI A ANÁLISE CRITERIOSA E ESPECÍFICA DO GESTOR E DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO EM CADA CONTRATAÇÃO, UMA VEZ QUE CADA UMA DELAS TERÁ SUAS PECULIARIDADES.

## Matriz de Riscos

Após os riscos serem ordenados por criticidade, ou seja, por nível de risco residual, sugere-se aloca-los em uma matriz para facilitar a visualização e a tomada de decisões.



|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| <b>PROBABILIDADE</b> | <b>IMPACTO</b>      |
| 1 - MUITO BAIXA      | 1 - INSIGNIFICANTE  |
| 2 - BAIXA            | 2 - POUCO RELEVANTE |
| 3 - MÉDIA            | 3 - RELEVANTE       |
| 4 - ALTA             | 4 - MUITO RELEVANTE |
| 5 - MUITO ALTA       | 5 - EXTREMO         |

## PROBABILIDADE



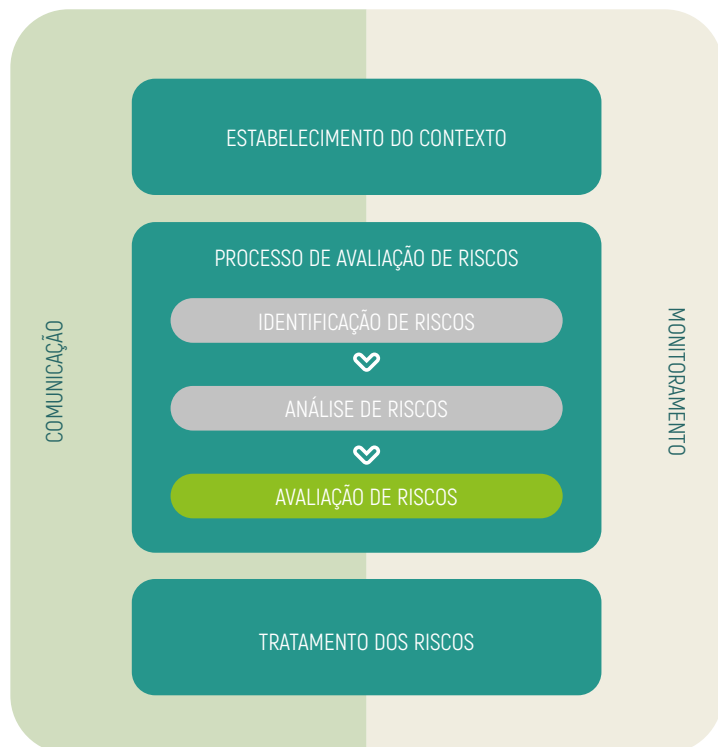
Nesta matriz, pode-se verificar o exemplo de riscos Cisnes Negros, ou seja, aqueles que normalmente não possuem nível de risco alto, por causa da probabilidade baixa. No entanto o impacto é alto ou extremo e, por isso, deve ser gerido como um risco crítico.



## Avaliação dos Riscos

Em algumas circunstância, todos os riscos deverão ser tratados, principalmente quando se trata de uma contratação. Contudo, é comum não haver recursos ou pessoas disponíveis para a mitigação de todos. Então, numa conjuntura de recursos escassos, é preciso priorizar aqueles mais críticos. Assim, após a obtenção do Nível de Risco, organiza-se os riscos por ordem de criticidade, do maior nível para o menor.

Então, deve-se definir qual resposta será dada a cada riscos, conforme os diagramas abaixo e tendo em consideração a Declaração de Appetite a Riscos do TJDFT, explicada nas páginas seguintes.



### RESPOSTAS AOS RISCOS NEGATIVOS

#### ACEITAR

Nada fazer, aceitar o risco, acompanhar com a alternativa de criar planos de contingência.

#### EVITAR

Eliminar incertezas.

### NEGATIVOS

#### MITIGAR

Reduzir a probabilidade e/ou o impacto.

#### COMPARTILHAR

Transferir a responsabilidade para outra área.

### RESPOSTAS AOS RISCOS POSITIVOS

#### ACEITAR

Quando não é possível aplicar nenhuma das outras estratégias, e a equipe deseja a oportunidade mas não tem o objetivo de aplicar esforços para que ela aconteça.

#### EXPLORAR

Desejo de garantir que a oportunidade aconteça e se concretize durante o projeto.

### POSITIVOS

#### MELHORAR

Procurar facilitar ou aumentar as possibilidades de que a oportunidade aconteça.

#### COMPARTILHAR

Unir-se a um ou mais terceiros que tenham maior qualificação para capturar a oportunidade em benefício do projeto.



## APETITE A RISCO

Nível de risco que a organização está disposta a aceitar para atingir os objetivos identificados no contexto analisado.

Política de Gestão de Riscos e Controle  
[Portaria Conjunta 2, de 04/01/2019](#) - Anexo

## TOLERÂNCIA A RISCO

Margem que a Administração permite aos gestores de suportar o impacto de determinado risco em troca dos benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco determinado pela organização.

Conforme o Apetite a Riscos declarado pelo TJDFT, a organização tem capacidade de assumir riscos de níveis baixo ou médio, desde que não representem consequências que prejudiquem o alcance dos objetivos organizacionais ou de um processo/projeto específico. Posto que esse requisito seja cumprido, a resposta ao risco ficará a cargo do gestor responsável pelo gerenciamento do risco em questão.

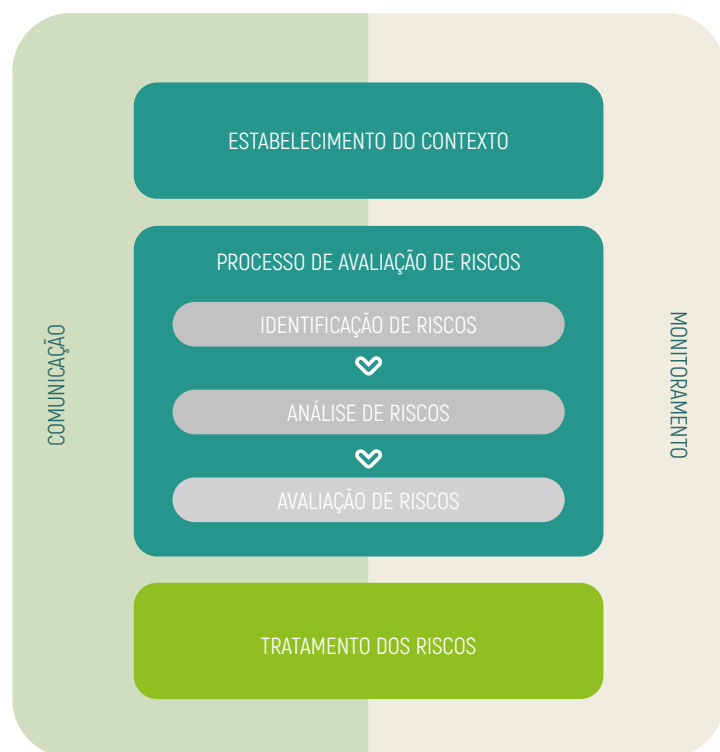
No que se refere a níveis avaliados como alto ou extremo, não há aceitação e tais riscos devem necessariamente ser reduzidos ou totalmente eliminados, a não ser que o custo para isso seja desproporcional aos benefícios obtidos, ocasião na qual o gestor responsável deverá externar o problema ao Comitê de Governança e Gestão Estratégica a fim de, em conjunto, deliberarem a respeito da solução mais adequada aos propósitos da Casa.

Declaração de Apetite a Riscos  
[Portaria Conjunta 34/2021](#)

## Declaração de Appetite a Riscos do TJDFT

Caso os riscos altos ou extremos não possam ser tratados, por qualquer motivo, devem ser levados ao conhecimento do Comitê do Governança e Gestão Estratégica - CGGE para análise conjunta sobre a melhor decisão.





## Tratamento

Um risco pode precisar de um ou vários controles para reduzir sua probabilidade e/ou seus impactos. Além disso, um controle pode servir para mitigar um ou vários riscos, é o caso de capacitações.

Um plano de ação pode partir de um ciclo padrão PDCA, onde se faz o planejamento, desenvolve (ou executa) o que foi planejado, realiza o monitoramento e age para ajustar o que não alcançou as metas planejadas.



## Tratamento

### EXEMPLO

#### ETAPA DE TRATAMENTO DOS RISCOS

**Evento de Risco 01:** Pessoalidades no trato com terceirizados.

**Causas:** Desconhecimento da legislação; Cultura institucional equivocada; Ação do próprio gestor (dolo); Ingerência de servidores/magistrados (integridade)

**Consequências:** Prejuízo ao resultado pretendido; Dano à imagem; Prejuízo ao clima organizacional; Atos ilegais.

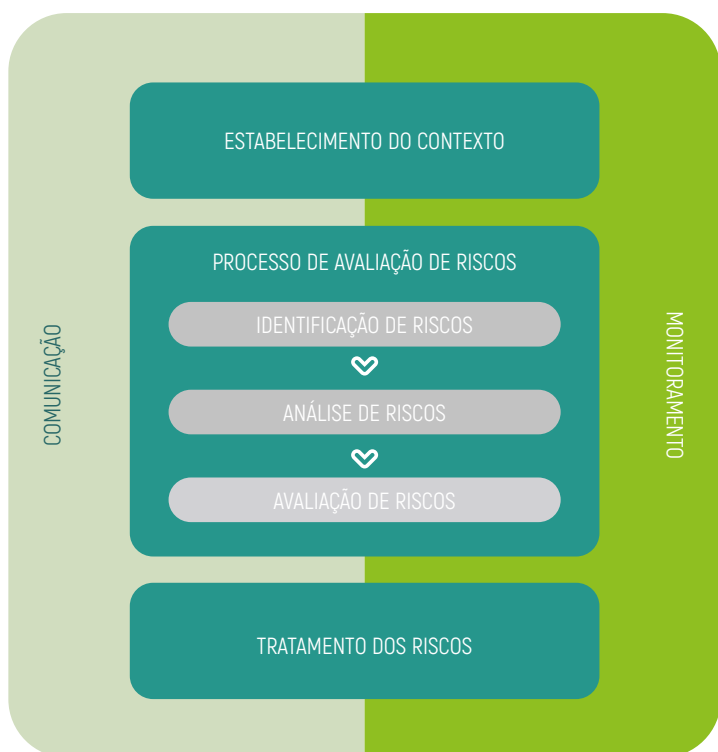
**Gestora de Riscos:** Momomomomomo

**Controle 1:** Campanha de divulgação da Portaria GPR 2124/2017

**Descrição:** A Portaria GPR 2.124/2017 regulamenta o monitoramento do serviço terceirizado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF. Nela, há controles internos estabelecidos que visam mitigar riscos da gestão contratual, vedando à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração contratada. Assim, pretende-se com o controle proposto dar ampla publicidade à portaria por meio de campanha institucional.

|   | ATIVIDADES  | RESPONSÁVEL | DATA DE INÍCIO | DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO | % CONCLUSÃO | DATA REAL DE CONCLUSÃO |
|---|---|-------------|----------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1 | Definição de Plano de Comunicação da Campanha   | SEMA        | MARÇO          | MARÇO                        | 100%        | MARÇO/2021             |
| 2 | Divulgação da Campanha  | ACS         | ABRIL          | ABRIL                        | 100%        | ABRIL/2021             |
| 3 | Reforçar as diretrizes da Portaria nos cursos de Gestão e Fiscalização de Contratos no TJDF das Trilhas de Aprendizagem para a área de contratações | SEMA/SEEF   | AÇÃO CONTÍNUA  |                              |             |                        |





## Monitoramento

É muito importante que seja realizado o monitoramento constante, tanto das etapas do processo de gestão de riscos, quanto nos riscos e controles levantados, assim como o acompanhamento das ações de mitigação. Observar ainda que, se um risco possui nível baixo de criticidade por causa da existência de controles que o evitam, o monitoramento deve ser reforçado, pois, caso o controle venha a falhar, há uma grande chance de o evento se materializar.

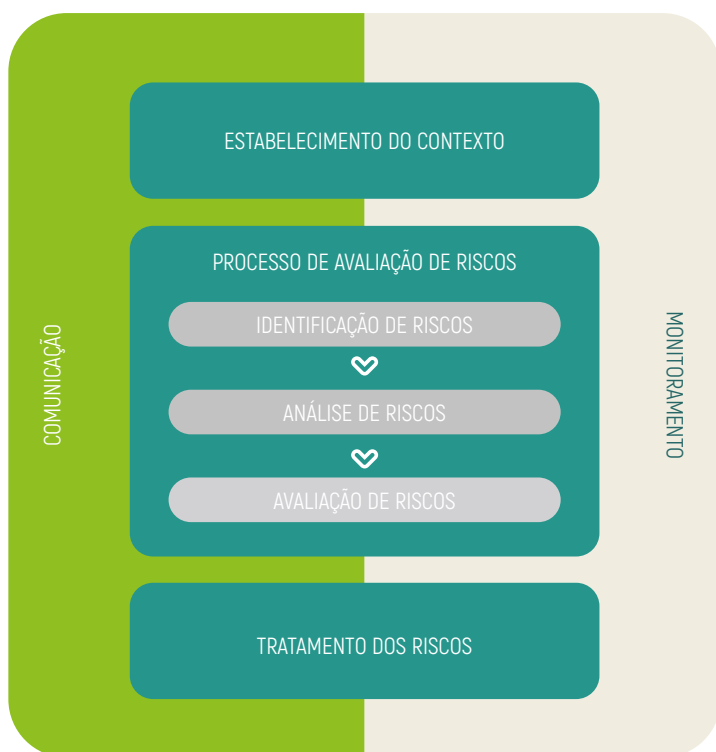
A fase de monitoramento consiste na verificação, supervisão e observação crítica do processo de gestão de riscos, a fim de:

- ▲ Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades;
- ▲ Analisar os eventos e mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;
- ▲ Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- ▲ Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos;
- ▲ Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.

## Sugestão de tabela para monitoramento

### EXEMPLO

| IDENTIFICAÇÃO        |        |        |               | MONITORAMENTO     |                       |                            |                            |              |                    |
|----------------------|--------|--------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|
| Ordem de criticidade | Causas | Evento | Consequências | Resposta ao risco | Reponsável pelo risco | Controles em implementação | Início da ação de controle | Fim previsto | % de implementação |
|                      |        |        |               |                   |                       |                            |                            |              |                    |



## Comunicação



A comunicação consiste na manutenção de fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Envolve tanto a comunicação informativa quanto a consultiva, prezando pela disponibilidade, pertinência, clareza e consistência das informações, para que os atores envolvidos conheçam e cumpram suas atribuições de maneira satisfatória.

Dessa forma, mostra-se adequada, desde os estágios mais iniciais de gestão de riscos, a elaboração de planos de comunicação, com base na realização de consulta com todas as áreas interessadas, externas e internas, para viabilizar essa atividade.

Dentre as questões que devem ser tratadas em um plano de comunicações, destacam-se:

- ▲ Identificação de novos riscos;
- ▲ Controle das mudanças no nível dos riscos;
- ▲ Compreensão dos riscos prioritários;
- ▲ Definição do tempo de urgência para que os riscos sejam tratados;
- ▲ Relacionamentos de interdependência entre riscos;
- ▲ Registro e compartilhamento das lições aprendidas.



## Modelo de Plano de Comunicação

### EXEMPLO

#### MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO

| Unidade a ser comunicada | Responsável pela comunicação | Método de comunicação   | Objeto da comunicação | Frequência   |
|--------------------------|------------------------------|---|-----------------------|--|
|                          |                              | E-mail<br>Memorando<br>Ofício<br>PA SEI<br>Reunião<br>Relatório |                       | Ad Hoc (a qualquer momento)<br>Semanal<br>Mensal<br>Bimestral<br>Anual<br>Bienal |

## Conclusão

O gerenciamento de riscos, consolidado por meio do Mapa de Riscos da contratação, é um instrumento que apoia o gestor na tomada de decisão e fortalece a profissionalização e a fiscalização dos serviços contratados. Sua prática sistematizada evidencia a maturidade sobre o tema nas unidades gestoras da Casa, mitigando ou evitando eventos potenciais que podem impactar na entrega dos resultados almejados nas contratações. Por isso, é fundamental a avaliação periódica do documento encartado nos autos do processo administrativo, uma vez que a gestão é viva e dinâmica. Sua atualização, portanto, deve fazer parte das rotinas das equipes de gestão contratual, pois servirão como fonte orientadora das ações a serem adotadas tanto aos próprios gestores e fiscais de contrato, como às empresas contratadas e à unidade gestora superior quando da necessidade de avaliar e supervisionar os esforços envidados pelos responsáveis.

Cabe ressaltar que, sendo realizada a juntada de tais artefatos nos autos do processo, não haverá a necessidade de tramitação processual, a não ser que seja preciso reportar algum evento de risco ou fato relevante que ultrapassa a competência do gestor.



PROGRAMA DE INTEGRIDADE  
Gestão de Riscos

GOVERNANÇA E GESTÃO DE  
**CONTRATAÇÕES**

*Este é o caminho trilhado pelo TJDF*

**TJDFT**