



# **Metodologia de Gestão de riscos das Contratações**





## **Ficha Técnica**

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Metodologia de Gestão de Riscos das Contratações. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região: Campinas, 2023.

## **Conteúdo e diagramação**

Divisão de Governança das Contratações e Obras  
Secretaria da Administração

# Sumário

<b>1.Introdução</b>	<b>4</b>
<b>2.Objetivo</b>	<b>6</b>
<b>3.Referências normativas</b>	<b>6</b>
<b>4.Termos e definições</b>	<b>6</b>
<b>5.Responsabilidades</b>	<b>7</b>
<b>6.Metodologia</b>	<b>8</b>
<b>6.1. Estabelecimento do contexto</b>	<b>10</b>
<b>6.1. Identificação de riscos</b>	<b>12</b>
<b>6.2. Análise de riscos</b>	<b>12</b>
<b>6.3. Avaliação dos riscos</b>	<b>16</b>
<b>6.4. Tratamento de riscos</b>	<b>18</b>
<b>6.5. Monitoramento e análise crítica</b>	<b>20</b>
<b>6.6. Comunicação</b>	<b>21</b>
<b>6.7. Melhoria contínua</b>	<b>21</b>
<b>6.8. Mapa de riscos da contratação</b>	<b>22</b>
<b>6.9. Conclusão</b>	<b>24</b>
<b>7. Referências Bibliográficas</b>	<b>25</b>

# 1. Introdução

A Governança das aquisições pode ser definida como *"conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis"*. (ACÓRDÃO 2339/2016 - PLENÁRIO).

Nesse contexto, aquisições se referem não apenas à compra de bens, como também à contratação de serviços ou obras no âmbito das Licitações Públicas.

Especialmente quanto à governança aplicada à logística governamental, o TCU trouxe a seguinte conceituação: *"A governança das aquisições compreende o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que objetivam assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização e se contribuem para o alcance das suas metas"*.

Já com relação à diferença entre governança e gestão das aquisições, podemos utilizar parte do Relatório do TCU: *"14. Com respeito à distinção entre governança e gestão das aquisições, cabe frisar: não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. Governança refere-se à definição do que deve ser executado (direção) e gestão refere-se à forma como se executa. Por exemplo, diversas organizações (e. g., IBGC, GAO e OCDE) preconizam que uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) para a gestão de risco (inclusive das aquisições). Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos."* (ACÓRDÃO 1545/2016-PLENÁRIO).

O Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário trata da necessidade de aperfeiçoamento contínuo desses sistemas de governança e de gestão das aquisições no setor público, visando à obtenção de resultados para a sociedade e à busca do interesse público.

Há muitos benefícios com a implementação da gestão das aquisições como alinhamento às políticas e estratégias da organização; utilização eficiente dos recursos; mitigação de riscos; auxílio na tomada de decisões, entre outros. Mais especificamente, no que tange às contratações, isso tende a evitar ou mitigar planejamento inadequado, projetos mal sucedidos e contratações sem necessidade ou que não atinjam seus objetivos.

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 no ATO REGULAMENTAR GP nº 005/2023 do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª região, que instituiu a Política de Governança e Gestão das Contratações do órgão. Posteriormente, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT também regulamentou a temática por meio da Resolução n. 364, de 29 de setembro de 2023.

Para dar sustentação a esta nova realidade e garantir que a governança se efetive, muitas iniciativas são desenvolvidas no âmbito deste E. TRT. Dentre as iniciativas, estão os Planejamentos e Gerenciamentos das Contratações, os Planos Anuais de Contratação e o Gerenciamento de Riscos nas Contratações, entre outros. Mais especificamente quanto à Gestão de riscos das contratações, há previsão expressa da necessidade de sua implementação, não apenas nas Resoluções CNJ nº 347/2020 e CSJT nº 364/2023 que tratam especificamente da temática da Governança das Contratações, mas também na Nova Lei de Licitações e Contratos em diversos artigos, em especial:

*Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: (...)*

*Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no **caput** deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.*

*Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos: (...)*

*X - a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual;*

Para tanto, a gestão de riscos das contratações deve ser entendida como um processo contínuo a ser aplicado em toda a instituição, cujo objetivo é manter os gestores atentos aos eventos em potencial que possam influenciar nas contratações, de forma negativa ou positiva, no atingimento dos objetivos estratégicos do Tribunal, caso eles se concretizem.

Nessa perspectiva, a gestão de riscos das contratações busca, dentre outros benefícios, o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos traçados na área das contratações, o aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças, o fornecimento de uma base sólida e segura para a tomada de decisão e planejamento das contratações, o aprimoramento da eficácia na alocação e do uso de recursos, a melhora da eficiência operacional e a redução das perdas e custos, a melhora da conformidade com os requisitos legais e normativos, o aprimoramento do controle e da governança institucional voltada à área das contratações.

Do exposto, os riscos inerentes ao macroprocesso das contratações devem ser identificados, analisados, tratados, monitorados e comunicados no Processo Administrativo respectivo, por meio da confecção do Mapa de Riscos (estabelecimento do contexto com identificação, análise e avaliação dos riscos), bem como do Plano de Tratamento de riscos (tratamento e monitoramento dos 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 TRT15, de forma a adaptar o tratamento, caso necessário.

## 2. Objetivo

Este documento tem por objetivo detalhar o processo de gestão de riscos das contratações, conforme as disposições previstas na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, instituída pela Resolução Administrativa TRT 15ª nº 08/2020 e na Portaria GP nº 13/2020, a fim de auxiliar a sua implantação.

## 3. Referências normativas

As principais referências normativas utilizadas para confecção deste documento são:

- Resolução Administrativa TRT 15ª nº 08/2020, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos.
- Portaria TRT 15ª GP nº 81/2022 que aprova a metodologia de Gestão de Riscos no âmbito do TRT da 15ª região.
- ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes.

## 4. Termos e definições

Seguem os temas e definições relevantes para a Gestão de riscos das contratações deste TRT15:

### 4.1. **Apetite a Risco**

É a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.

### 4.3. **Causas ou Fatores do Risco**

Condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

### 4.5. **Fonte de Risco**

É um elemento (pessoas, processos, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial para dar origem ao risco. São fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos.

### 4.2. **Impacto**

Uma das consequências da ocorrência de um evento. Ocasiona mudança adversa no nível obtido dos objetivos

### 4.4. **Risco**

Possibilidade de algo acontecer e ter impacto negativo nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

### 4.6. **Processo de Gestão de Riscos**

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

#### 4.7. Categorias de Riscos

A Gestão de Riscos no TRT da 15ª Região abrange, conforme artigo 6º da Resolução Administrativa TRT 15ª nº 08/2020, as seguintes categorias de riscos: estratégicos; táticos; operacionais; de comunicação; de conformidade; financeiros/orçamentários; risco de imagem.

#### 4.9. Contexto

Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

#### 4.11. Evento

É um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos

#### 4.13. Consequências

Resultado de um evento que afeta os objetivos.

#### 4.8. Gestores de Riscos

Conforme definido no art. 7 da Resolução Administrativa TRT 15ª nº 08/2020, são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: o Secretário-Geral da Presidência, o Secretário-Geral Judiciário, o Diretor-Geral, os Secretários, os Assessores, os Diretores de Secretaria, os Coordenadores, os Assistentes-chefe e os responsáveis pelos processos de trabalho (Patrocinador e Gerente do Processo, conforme Portaria GP Nº 013/2020 - Metodologia BPM) e Gestores de Serviço (Portaria GP nº 078/2019).

#### 4.10. Risco Residual

Risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados.

#### 4.12. Processo de Trabalho

Para as finalidades da metodologia de Gestão de Riscos do TRT15, processo de trabalho são os processos, projetos e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades do Tribunal.

#### 4.14. Vulnerabilidade

Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

## 5. Responsabilidades

A Divisão de Governança das Contratações é responsável por:

- ◆ Estabelecer o contexto de forma geral para o processo de gestão de riscos do macroprocesso das contratações.
- ◆ Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos do macroprocesso das contratações, propondo às unidades ajustes e medidas preventivas e proativas.
- ◆ Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos do macroprocesso das contratações.
- ◆ Manter e acompanhar o portfólio de riscos prioritários do macroprocesso das contratações.

Ademais, cabe aos gestores de riscos a responsabilidade de:

- Estabelecer as especificidades do contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.
- Escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar.
- Definir os níveis de risco aceitáveis, levando em consideração este Plano de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Riscos, instituída pela Resolução Administrativa TRT 15 nº 08/2020.
- Assegurar que os riscos priorizados pelo processo de gestão de riscos serão tratados por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, observado o ciclo máximo de dois anos previsto no artigo 12 da Política de Gestão de Riscos.
- Aprovar o Plano de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.
- Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas.
- Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

## 6. Metodologia

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização. Disto decorre a importância de bem geri-los, estabelecendo-se uma sequência de ações que sejam eficazes em sua aplicação e de fácil compreensão para todos.

A Metodologia de Gestão de Riscos consiste no estabelecimento das etapas a serem seguidas para o gerenciamento dos riscos, de maneira a identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

Para a construção da metodologia que melhor se adequasse à realidade deste Regional, foram consideradas as orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31000:2009, Gestão de riscos: princípios e diretrizes, as propostas de outros métodos usados para o mesmo fim, bem como os normativos internos que disciplinavam a matéria.

Como padrão, a metodologia utilizada é a mesma da Portaria GP nº 81/2022, com enfoque na gestão de riscos das contratações. Assim, todo o processo de gestão de riscos, estabelecimento do contexto, bem como a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos segue aquela metodologia, que contempla as seguintes etapas que serão detalhadas nos tópicos que seguem:

I - Estabelecimento do contexto: etapa em que o gestor do risco caracteriza o ambiente, estabelecendo parâmetros externos e internos para serem considerados no gerenciamento dos riscos;

II - Identificação de riscos: etapa em que serão listadas as fontes de riscos, impactos, eventos, causas e consequências potenciais;

III - Análise de riscos: etapa em que será determinada a probabilidade de ocorrência e possíveis impactos do risco para conhecimento do grau de exposição da Instituição;

IV - Avaliação de riscos: etapa que facilitará a tomada de decisões quanto às necessidades e tratamentos a serem aplicados a cada risco, bem como o grau de prioridade da sua implementação;

V - Tratamento de riscos: etapa em que serão implementadas as ações para mitigar, transferir ou evitar os riscos que foram priorizados;

VI - Monitoramento e análise crítica: etapa de acompanhamento (ou constante vigilância) dos riscos, desenvolvida no curso normal das atividades ou em situações críticas, utilizando os controles internos e monitoramento dos indicadores estabelecidos para diagnóstico do nível de ameaça atual,

VII - Comunicação: etapa desenvolvida em paralelo com as demais, visando à troca de informações, em todos os níveis da Instituição, através de canais claros e eficientes.

VIII - Melhoria contínua: compreende o aperfeiçoamento e ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento.

A partir dessas etapas da Portaria GP nº 81/2022, os gestores de riscos devem preencher os documentos abaixo disponibilizados pela Assessoria de Gestão Estratégica:

<b>Fase de Estabelecer Contexto</b>			
Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados pelo TRT15			
Identificar se o processo de trabalho é relevante para o alcance dos objetivos ou resultados			
Identificar as pessoas envolvidas nesse processo de trabalho (ou projeto) e especialistas na área			
Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos ou resultados (matriz SWOT)		Fatores internos e positivos	
		Fatores internos e negativos	
		Fatores externos e positivos	
		Fatores externos e negativos	
ID	Definir os objetos de gestão de risco mais relevantes para o TRT15	Definir os objetivos ou resultados de cada objeto	
1.1			

<b>Fases de Identificar, Analisar e Avaliar Riscos</b>							
ID	Identificar			Analisar			Avaliar
		Identificar com clareza os objetivos ou resultados	Listar, para cada objetivo ou resultado, os riscos que possam vir a impactar negativamente no seu alcance	Descrever como cada risco impacta o objetivo ou resultado a ele associado	Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (rara, pouco provável, provável, muito provável, praticamente certa).	Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo ou resultado (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto)	Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto (25 níveis de risco)
1.1.							

## Fase de Tratar Riscos Priorizados

ID	Listar os riscos que foram priorizados	Identificar as causas dos riscos priorizados	Identificar as consequências dos riscos priorizados	Registrar as possíveis medidas de resposta ao risco, após levantadas as causas e consequências	Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento)	Decidir quais serão implementadas (as medidas devem atacar as causas e amenizar os impactos)
1.1						

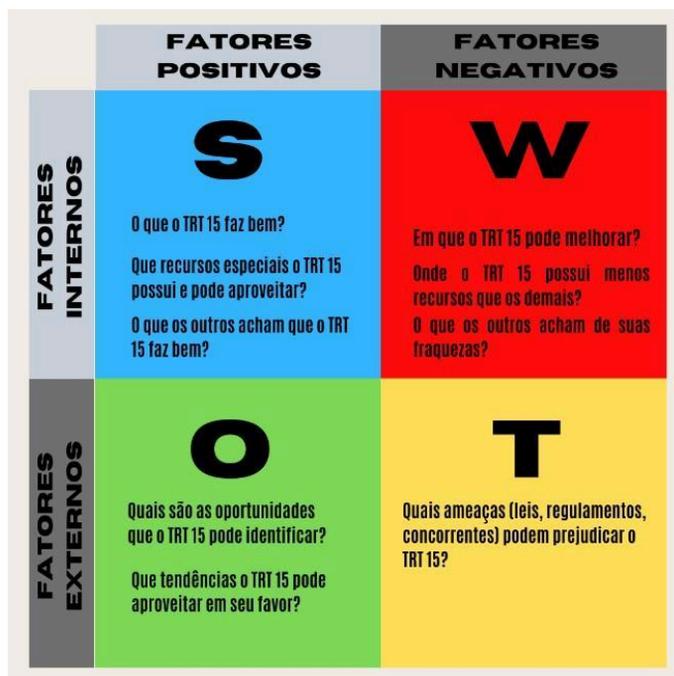
## Plano de Tratamento de Riscos

5W2H	QUE	COMO			QUEM			QUANDO	ONDE	PORQUE	QUANTO	
FASE	ID	Listar os riscos priorizados e que terão medidas de tratamento implementadas	Registrar as medidas de resposta ao risco que serão implementadas	Observação	Ferramenta utilizada	Responsável pela implementação da medida	Ação concluída? (Sim, Não, Em parte)	Início	Término	PROAD atuado (se for o caso)	Motivação (se for o caso)	Custo da implementação da medida (se for o caso)
1.1												

## 6.1. Estabelecimento do contexto

Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco no macroprocesso das contratações. Para analisar diretamente os fatores internos e externos que impactam na execução de determinado projeto, processo ou atividade, faz-se necessário relacionar esses fatores.

A ferramenta mais indicada e utilizada na Portaria GP nº 81/2022 deste TRT15 é a Matriz SWOT (Strengths – forças, Weaknesses – fraquezas, Opportunities – oportunidades, e Threats – ameaças).



Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

Além da utilização desta ferramenta, sugere-se o seguinte:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados pelo TRT 15 na área de contratações;
- Identificar os processos de trabalho relevantes para o seu alcance;
- Identificar as pessoas envolvidas e especialistas na área que tenham interesse ou influência sobre a contratação;
- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos resultados (matriz SWOT);
- Definir os objetos de gestão de risco mais relevantes para o TRT 15;

Definir os objetivos ou resultados de cada objeto dentro do macroprocesso das contratações que segue abaixo:



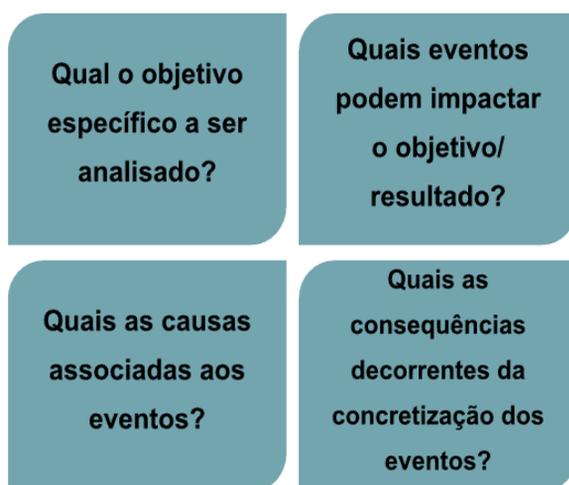
Fonte: Elaborado pelos autores

## 6.1. Identificação de riscos

Consiste no reconhecimento e na descrição dos riscos relacionados aos resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos. Devem ser consideradas as ameaças (riscos negativos) e as oportunidades (riscos positivos). Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

A identificação geral dos riscos deverá ser realizada de forma clara e objetiva, listando para cada risco, os eventos que possam vir a impactar negativamente no seu alcance, bem como descrever como cada risco impacta o objetivo a ele associado.

Por fim, é importante que os participantes elaborem respostas para as seguintes perguntas:



## 6.2. Análise de riscos

A análise e o gerenciamento de riscos compreende uma série de providências que devem ser empregadas para evitar a ocorrência ou permitir a eliminação dessas ameaças. Um risco pode estar atrelado a diversas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. Antes de definir o tratamento de cada um deles é necessário identificar a probabilidade (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 manifeste. Assim, para esta etapa é importante:

- ◆ Avaliar a probabilidade de ocorrência, apreciando as causas e as fontes de riscos, bem como as suas consequências negativas;
- ◆ Medir o impacto sobre o objetivo/ resultado, identificando os fatores que afetam as consequências e a probabilidade de ocorrência de riscos ou a combinação de ambos;
- Definir o nível com base na matriz probabilidade x impacto.

Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes níveis de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise, das informações, dos dados e dos recursos disponíveis.

Serão utilizadas escalas quantitativas para estimar a probabilidade e o impacto. Tais escalas encontram-se representadas na Tabela 1 (Probabilidade), na Tabela 2 (Impacto) e na Tabela 3 (Matriz impacto x probabilidade) abaixo:

**Tabela 1 - Escala qualitativa de classificação da probabilidade do evento**

Escala de Probabilidade (P)		
1	RARA	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2	POUCO PROVÁVEL	O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
3	PROVÁVEL	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4	MUITO PROVÁVEL	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte
5	PRATICAMENTE CERTA	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

**Tabela 2 - Escala qualitativa de classificação do impacto do evento**

Escala de Impacto (I)		
1	MUITO BAIXO	Compromete minimamente o atingimento do objetivo, não altera o alcance do objetivo/ resultado.
2	BAIXO	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/ resultado.
3	MÉDIO	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/ resultado.
4	ALTO	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/ resultado
5	MUITO ALTO	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/ resultado.

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

**Tabela 3 - Matriz impacto x probabilidade (níveis de risco)**

Impacto (I)	MUITO ALTO	15	19	22	24	25
	ALTO	10	14	18	21	23
	MÉDIO	6	9	13	17	20
	BAIXO	3	5	8	12	16
	MUITO BAIXO	1	2	4	7	11
		RARA	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTA
		Probabilidade (P)				

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz, não é obtido por qualquer fórmula matemática. São 25 possíveis níveis de risco, em que cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto. A matriz ordena os possíveis níveis, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).

A seguir algumas considerações importantes sobre o uso da matriz empregada:

- ◆ **O impacto é a dimensão mais importante:** um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais que um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo – ou seja, se o impacto é mínimo, para que se preocupar?
- ◆ **Atribuição de valores arbitrários:** na matriz acima apresentada, um risco com probabilidade rara e impacto muito alto é classificado como de nível 15, enquanto outro risco de probabilidade praticamente certa e impacto muito baixo é considerado de nível 11, ou seja, é bem menos prioritário para a ação do gestor do que o de nível 15. Quanto mais profundo o conhecimento das pessoas sobre os riscos e os processos de trabalho envolvidos, mais convergente será a avaliação qualitativa do impacto e da probabilidade que o grupo fará.
- ◆ **Importância da escolha dos participantes:** usar matriz com mais pontos na escala (3x3, 5x5, etc.) se a diferença que eles estabelecem melhoram a tomada de decisão.
- ◆ **Matriz com mais pontos na escala:** alguns modelos chamam isso de risco residual, ou seja, após o funcionamento dos controles, mas de fato esse é o nível de risco ao qual o gestor está realmente exposto, por isso o denominamos de risco real.
- ◆ **Avaliar os riscos considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento:**

esclarece-se que não existe uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de nível de risco. O gestor deve considerar o nível de análise que vai agregar valor à sua tomada de decisão e que não implica esforço analítico desnecessário.

Logo abaixo, duas matrizes relacionando impacto x probabilidade e resposta ao risco:

**Tabela 4 - Matriz Simples de Avaliação e Resposta a Riscos**

		Modelo de Gerenciamento de Risco		
		AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCO		
Impacto (I) ↑	ALTO	Considerável esforço de gerenciamento necessário	Indispensável gerenciar e monitorar riscos	Indispensável extensivo gerenciamento de riscos
	MÉDIO	Riscos podem ser aceitos com monitoramento	Esforço de gerenciamento necessário	Esforço de gerenciamento exigido
	BAIXO	Aceitar riscos	Aceitar, mas monitorar riscos	Gerenciar e monitorar riscos
		BAIXO	MÉDIA	ALTA
		Probabilidade (P) →		

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

**Tabela 5 - Modelo de Gerenciamento de Risco**

ESCALA	Nível de Risco	Descrição
20 a 25	Inaceitável	Deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de evitar ou mitigar, não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle.
7 a 19	Aceitável até o limite	Podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de mitigar ou compartilhar, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos.
1 a 6	Aceitável	São, a princípio, aceitos pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

A partir da análise é possível se ter uma visão geral dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados e, desse modo, priorizá-los. Tal priorização cabe ao gestor, que irá definir quais ameaças devem ser tratadas, observando-se, todavia, o apetite a risco e o grau de tolerância definidos pelo TRT 15.

## 6.3. Avaliação dos riscos

Esta etapa envolve a comparação do nível de risco com o limite de exposição, levando em consideração o grau de tolerância e o apetite a risco, adotados pelo TRT 15, a fim de determinar sua aceitabilidade e quais terão o seu tratamento priorizado.

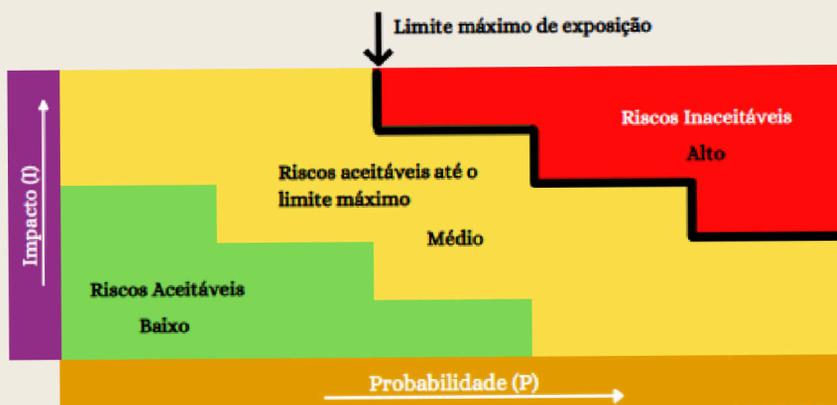
### GRAU DE TOLERÂNCIA

Disposição do Tribunal em suportar o risco após o tratamento, a fim de atingir seus objetivos.

### APETITE A RISCO

Quantidade de risco que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. É proposto segundo os limites de recursos da organização, em busca do equilíbrio entre não aceitar algo além dos limites de suas possibilidades e não deixar de arriscar a ponto de se tornar obsoleta e ter seus objetivos prejudicados.

No caso do TRT 15 adota-se o nível **MÉDIO** para aceitação de riscos.



Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

ESCALA	Nível de Risco	Descrição
20 a 25	Inaceitável	Deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de evitar ou mitigar, não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle.
7 a 19	Aceitável até o limite	Podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de mitigar ou compartilhar, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos.
1 a 6	Aceitável	São, a princípio, aceitos pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

Assim, a avaliação dos riscos deve observar os seguintes passos:

- ◆ Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos classificados como inaceitáveis;
- ◆ Identificar suas respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- ◆ Identificar aqueles que estão abaixo do limite de exposição:
  - a) Para os riscos aceitáveis até o limite de exposição deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
  - b) Para os aceitáveis, não há necessidade de que qualquer providência seja tomada.

<b>ALTO</b> (20 a 25)	<b>DEVE SER TRATADO</b>
<b>MÉDIO</b> (7 a 19)	<b>GESTOR RESPONSÁVEL</b> Tratamento de acordo com decisão do gestor e os recursos disponíveis, com possibilidade de envio para deliberação superior
<b>BAIXO</b> (1 a 6)	Não há necessidade de que qualquer providência seja tomada

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, conforme o Apetite a Riscos declarado pelo TRT15, 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. Ou seja, compete ao gestor, diante da lista de riscos ordenados por nível, e levando em consideração o apetite e grau de tolerância adotados pelo órgão, decidir quais merecerão ações mitigadoras. No que se refere a níveis avaliados como alto, não há aceitação e tais riscos devem necessariamente ser reduzidos ou totalmente eliminados.

O gestor responsável poderá externar eventuais problemas de análise de custo-benefício à Secretária da Administração que poderá elevar à consideração superior ou à Comitê específico a fim de, em conjunto, deliberarem a respeito da solução mais adequada aos propósitos do órgão.

## 6.4. Tratamento de riscos

O tratamento de risco compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o seu nível, por meio de medidas de resposta que mitiguem, transfiram ou os evitem. Somente devem ser objeto de tratamento os riscos priorizados.

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.



Fonte: Elaborado pelos autores

Para esta etapa, apresentam-se os seguintes passos:

- Identificar as causas e consequências dos riscos priorizados;
- Registrar as possíveis medidas de resposta, após levantadas as causas e consequências;
- Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento, etc.);
- Decidir quais serão implementadas;
- Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.

Além disso, sugere-se considerar as fontes e as causas dos riscos, uma vez que, a princípio, as medidas devem atacar as causas, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência. Também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens.

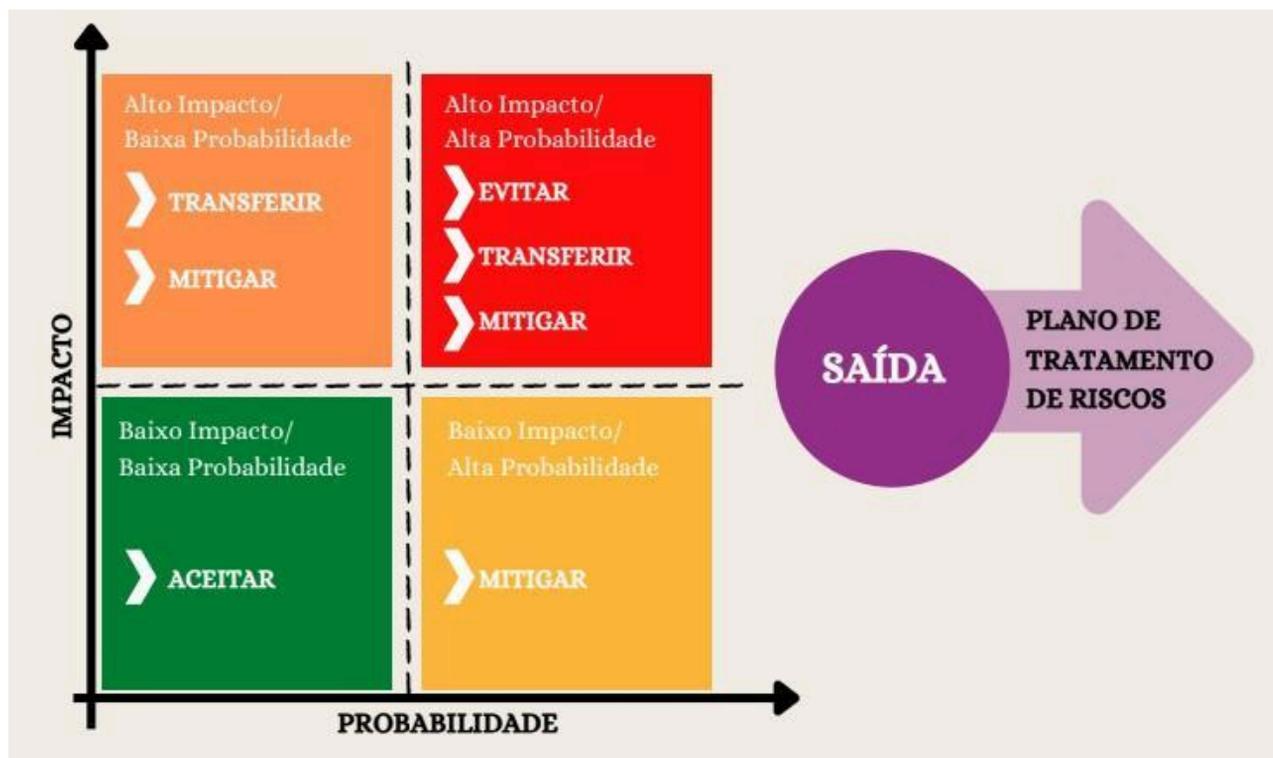
As medidas mitigadoras podem envolver, por exemplo, a adoção de controles, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a realização de ações de capacitação, o

desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, a adequação da estrutura organizacional, entre outras.

Assim, as estratégias de resposta possíveis aos riscos são:

- **ACEITAR:** assumir, de forma consciente, o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada.
- **MITIGAR:** desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e ou medidas para atenuar o impacto e as consequências, caso ocorra.
- **TRANSFERIR:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- **EVITAR:** implica eliminar a causa, ou seja, descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho.
- **FOMENTAR:** aproveitar as oportunidades, no caso de riscos positivos.

Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022



Fonte: Metodologia Gestão de Riscos TRT15 - 2022

Definida a estratégia de resposta ao risco, cabe aos gestores elencar as ações de tratamento que pretendem implementar. Essas ações devem ser descritas no Plano de Tratamento de Riscos em "Plano de Ação", com a indicação da área responsável pela execução da ação e outras informações pertinentes.

Várias opções de tratamento podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou combinadas para tratamento de risco. Selecionar a opção mais adequada de tratamento 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.

Após devidamente preenchido, os gestores de riscos deverão encaminhar o Plano de Tratamento de Riscos à Assessoria de Gestão Estratégica para revisão final das informações e registro. 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. A partir daí, assim que as ações de tratamento de riscos propostas forem sendo realizadas, o gestor de riscos deverá atualizar as informações no referido Plano.

## 6.5. Monitoramento e análise crítica

Esta etapa compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os Planos de Tratamento, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento e a análise crítica têm por finalidade:

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

Cabe informar ainda que o monitoramento possui três dimensões:

1. O funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do TRT 15;
2. A implementação e os resultados do tratamento;
3. A evolução do nível que não mereceram tratamento por parte do gestor.

Esclarece-se que o monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras. Sendo assim, deve-se considerar o tempo necessário para que tais medidas produzam seus efeitos.

## 6.6. Comunicação

Refere-se à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

Assim, comunicar riscos significa fornecer as informações relativas à ameaça e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados, sob pena de ele se materializar plenamente.

Após o preenchimento das etapas anteriores, será necessário o preenchimento do Plano de Comunicação da gestão de riscos das contratações, composto pelos itens abaixo:

Plano de Comunicação				
Unidade a ser comunicada	Responsável pela comunicação	Método de comunicação	Objeto da comunicação	Frequência
		E-mail Memorando Ofício Proad Reunião Relatório		Ad Hoc (a qualquer momento) Semanal Mensal Bimestral Anual Bienal

## 6.7. Melhoria contínua

Compreende o aperfeiçoamento ou ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento. A melhoria contínua pode ser entendida em duas dimensões:

1. Uma relativa à própria Política de Gestão de Riscos;
2. E outra relacionada aos resultados do monitoramento sobre a efetividade do tratamento do risco, a cargo dos gestores.

É importante nesta etapa que o processo de gestão de risco e seus resultados sejam documentados, a fim de:

- Comunicar atividades e resultados de gestão de risco em toda a organização;
- Fornecer informações para a tomada de decisão;
- Melhorar as atividades de gestão de risco;
- Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

# 6.8. Mapa de riscos da contratação

Seguindo os parâmetros desta Metodologia, bem como o preconizado pela Resolução CSJT nº 364/2023, que dispõe sobre a Política de Governança e Gestão das Contratações da Justiça do Trabalho, segue abaixo o Mapa de riscos que será utilizado nos Estudos Técnicos Preliminares das Licitações deste TRT da 15ª Região:

MAPA GERENCIAMENTO DE RISCOS - CONTRATAÇÕES	
Objeto (trata-se da solução pretendida na contratação):	
Objetivo (resultado esperado com a contratação):	
Equipe de contratação:	
- Integrante Requisitante:	
- Integrante Técnico:	
- Integrante Administrativo:	
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	
Nº DO RISCO	
RISCO	
ATIVIDADE / ETAPA	
CAUSA	
EVENTO	
CONSEQUÊNCIA	
ANÁLISE DO RISCO	
<b>PROBABILIDADE</b> RARA POUCO PROVÁVEL PROVÁVEL MUITO PROVÁVEL PRATICAMENTE CERTA	
<b>IMPACTO</b> MUITO BAIXO BAIXO MÉDIO ALTO MUITO ALTO	
<b>NÍVEL DO RISCO INERENTE</b> (conforme matriz de riscos) EXTREMO: 25 ALTO: 20 e <25 MÉDIO: 7 e <20 BAIXO: 1 e <7	
CONTROLES EXISTENTES	
CONTROLE	

<b>EFICÁCIA DO CONTROLE</b> (Multiplicar por: se inexistente: 1; se fraco: 0,8; se satisfatório: 0,4; se forte: 0,2)			
<b>RISCO RESIDUAL</b> (multiplicar nível do risco inerente pela eficácia do controle) <b>EXTREMO: 15</b> <b>ALTO: 8 e &lt;15</b> <b>MÉDIO: 3 e &lt;8</b> <b>BAIXO: 1 e &lt;3</b>			
<b>TRATAMENTO DE RISCOS</b>			
<b>TIPO DE RESPOSTA</b> (evitar/ aceitar/ mitigar/ compartilhar)			
<b>AÇÕES PARA IMPLEMENTAR A RESPOSTA</b>			
<b>RESPONSÁVEL</b>			
<b>Data início</b>		<b>Data fim</b>	
<b>MONITORAMENTO</b>			
<b>DATA</b>	<b>STATUS</b> (Aberto/fechado): <b>ABERTO: o risco ainda pode ocorrer ou já ocorreu</b> <b>FECHADO: o risco não pode mais ocorrer</b>	<b>OCORREU?</b> <b>S - SIM</b> <b>N - NÃO</b>	<b>COMENTÁRIO</b>

### Mapa de riscos

MUITO ALTO		R-04	R-02		
ALTO	R-01	R-05	R-03		
MÉDIO					
BAIXO					
MUITO BAIXO					

RARA

POUCO PROVÁVEL

PROVÁVEL

MUITO PROVÁVEL

PRATICAMENTE CERTA

## **Glossário:**

**Objeto:** trata-se da solução pretendida na contratação;

**Objetivo:** resultado esperado com a contratação;

**Atividade/Etapa:** refere-se a atividade/etapa do processo de licitação;

**Risco:** é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou o alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos;

**Causa:** condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos.

**Evento:** ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias ;

**Consequência:** resultado de um evento que afeta os objetivos ;

**Probabilidade:** é a chance de o evento ocorrer e está relacionado à causa;

**Impacto:** é o efeito caso o evento de risco ocorra e está relacionado à consequência;

**Nível de Risco:** Multiplicação da probabilidade pelo impacto;

**Risco inerente:** é o risco da atividade sem considerar os controles existentes;

**Risco residual:** é o risco que permanece após a aplicação dos controles existentes;

**Controles:** medidas que mantêm e/ou modificam os riscos. Exemplos de controles: Normativos, checklist, tabelas de controle, revisão de superiores, capacitação e treinamento, indicadores de desempenho, segregação de funções, autorizações e aprovações, controles físicos, entre outros;

**Eficácia do controle:** é o fator que aplicado ao nível de risco demonstra o potencial do controle de fazer com que o nível do risco caia;

**Resposta ao risco:** tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco.

**Essa resposta conta com as seguintes opções:** evitar, aceitar, mitigar, compartilhar;

**Ações para implementar a resposta:** ações adicionais a serem realizadas com vistas a mitigar os riscos .

## 6.9. Conclusão

O gerenciamento de riscos, consolidado por meio do mapa de riscos e do plano de tratamento dos riscos das contratações, 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 deste TRT15, mitigando ou evitando eventos potenciais que possam impactar na entrega dos resultados/objetivos almejados nas contratações. Por isso, é fundamental a avaliação periódica desses documentos, uma vez que os riscos a que a gestão se expõe se alteram constantemente, devido ao fato dela ser extremamente dinâmica.

Assim, a atualização deve fazer parte das rotinas das equipes de gestão das contratações, pois servirão como fonte orientadora das ações a serem adotadas por todos os envolvidos no processo de contratação.

# 7. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de Gestão de Riscos. Brasília, SEGECEX/ COGER, 2018. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf)>.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução CSJT Nº 364, de 29 de setembro de 2023. Brasília, 2023. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/222814/2023\\_res0364\\_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/222814/2023_res0364_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. TJDF: Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/sem-a-cartilha-gestao-risco-contratacoes-09032022.pdf>>.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Manual de Gestão de Riscos do TJMG. TJMG: Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <[https://www.tjmg.jus.br/data/files/BE/22/A5/4D/7D510710940CF0075ECB08A8/manual\\_gestao\\_riscos\\_tjmg\\_2020\\_03\\_digital.pdf](https://www.tjmg.jus.br/data/files/BE/22/A5/4D/7D510710940CF0075ECB08A8/manual_gestao_riscos_tjmg_2020_03_digital.pdf)>.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Resolução Administrativa No 08/2020 de 29 de outubro de 2020. Campinas, 2020. Disponível em: <<https://trt15.jus.br/legislacao/normas-institucionais/resolucoes/resolucao-administrativa-no-0082020>>.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Portaria GP nº 081/2022 de 22 de novembro de 2022. Campinas, 2022. Disponível em: <<https://trt15.jus.br/legislacao/normas-institucionais/portarias/portaria-gp-no-0812022>>.