

Gestão de Riscos nas Contratações

Coordenadoria de Governança de Contratações e de Obras

Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística

2023

Sumário

INTRODUÇÃO.....	3
POR QUE IMPLEMENTAR GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS?	3
REALIZANDO A GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES.....	5
MAPA DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO.....	6
1. MODELO DO MAPA DE RISCOS.....	6
2. ELABORAR E MONITORAR MAPA DE RISCOS.....	8
3. IDENTIFICANDO OS RISCOS	9
4. PREENCHENDO O MAPA DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO	9
APÊNDICE A	14

INTRODUÇÃO

A Coordenadoria de Governança das Contratações e Obras (CGCO) pretende com esta cartilha auxiliar as Unidades, de maneira rápida e simples, na implementação da Gestão de Riscos nas contratações.

POR QUE IMPLEMENTAR GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS?

1 - A Nova Lei de Licitações e Contratos, instituída pela [Lei nº 14.133/2021](#), trouxe diversos mecanismos que tratam sobre Riscos:

- 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** (Art. 11, p. único);
- 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, [...] (Art. 169);
- Na fase preparatória das contratações, deverá ser considerada a **análise dos riscos** que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual (Art.18,X);
- O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos: documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo (Art. 72, I);
- O edital poderá contemplar **matriz de alocação de riscos** entre o contratante e o contratado, sendo definidas as responsabilidades relacionadas a eventos supervenientes à assinatura do contrato, cuja concretização influencia no seu equilíbrio econômico-financeiro (Art. 22).

2 - 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** e estabelece o Plano de Tratamento de Riscos do Macroprocesso de Contratações como um dos instrumentos de governança, bem como cita a necessidade de estar alinhado com o plano estratégico do órgão.

3 - A [Resolução n. 364](#), de 29 de setembro de 2023, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que dispõe sobre a **Política de Governança das Contratações da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus**, estabelece que:

- O Planejamento das Contratações compreenderá as seguintes etapas: I - Elaboração do Plano de Contratações Anual; II - Realização do Estudo Técnico Preliminar; **III - Gerenciamento de Riscos**; e IV - Elaboração do Projeto Básico ou Termo de Referência (Art. 31).
- Cabe à equipe de planejamento da contratação a **responsabilidade pela gestão de riscos das respectivas contratações** e à unidade requisitante, ou outra definida pelo Tribunal, o **monitoramento do Plano de Tratamento de Riscos** específico, zelando para que a contratação alcance os objetivos a que se propõe. (Art. 51, §1º)

4 - Aprovada pela **RA 123/2023**, temos a **Política 77/2023 que estabelece a Governança de Contratações do TRT-PR**. De tal política, podemos destacar o artigo 16:

Art. 16. A gestão de riscos na área de contratações visa identificar, avaliar, monitorar e controlar os riscos associados às atividades de contratação, de forma a minimizar as consequências negativas, evitando atrasos, perda de recursos financeiros, perda de reputação e aumentando a probabilidade de sucesso das contratações. **A gestão de riscos das contratações deve estar alinhada com a Política de Gestão de Riscos e de Continuidade de Negócio vigente, bem como às práticas previstas no art. 169 da Lei nº 14.133, de 2021.**

5 – Outras referências:

- [Política que institui a Gestão de Riscos no âmbito do TRT9.](#)
- [Resolução CNJ Nº 468, DE 15 DE JULHO DE 2022](#), que dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação.

REALIZANDO A GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Os riscos são as incertezas para a realização dos objetivos da contratação.

A Gestão de Riscos, aplicada nas aquisições de bens e contratações de serviços, é um processo que consiste nas seguintes atividades:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade das fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados esperados com a contratação;

II - avaliação dos riscos identificados, mensurando a probabilidade de ocorrência e o impacto resultante de cada risco;

III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição de ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências; e

IV - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e ações de contingência.

Conforme definido na Política de Governança das Contratações do CSJT, **cabe à equipe de planejamento da contratação** a responsabilidade pela gestão de riscos das respectivas contratações, zelando para que a contratação alcance os objetivos a que se propõe.

A avaliação de riscos materializa-se no documento **Mapa de Riscos** e **deverá ser contemplada no ETP**, incluindo os riscos relacionados à prorrogação contratual, quando aplicável. O Mapa de Risco pode estar inserido no documento ETP ou como um anexo dele.

Para os registros e acompanhamento dos riscos das contratações é utilizado um modelo de **Mapa de Riscos** estabelecido e [divulgado na página da SLC, na intranet](#).

Quanto ao monitoramento dos riscos, **cabe à Unidade Requisitante (Gestora da Contratação)** verificar a eficiência dos controles implementados, se há novos riscos e se houve redução do nível de riscos para aceitável*, de forma a adaptar o tratamento, caso necessário.

*No TRT9 são inaceitáveis riscos de nível alto e extremo. Nestes casos, obrigatoriamente, deve-se planejar o tratamento para tais riscos.

MAPA DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO

1. Modelo do Mapa de Riscos

MAPA DE RISCOS															
Objeto:															
Objetivo:															
Equipe de contratação:															

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					ANÁLISE DO RISCO			CONTROLES EXISTENTES			TRATAMENTO DE RISCOS				
nº do Risco	Atividade / Etapa	Causa	Evento de Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco Inerente	Controle	Eficácia do Controle	Nível do Risco Residual	Tipo de Resposta	Ações para Implementar a resposta	Responsável	Data Início	Data Fim
1	Planejamento da Contratação	Agentes de Contratação não detêm as competências necessárias / Falta de planejamento	Não realizar ampla pesquisa de mercado na fase de elaboração do ETP	Fragilidade na justificativa da contratação / Solução não atender aos resultados pretendidos	2 - Baixa	4 - Alto	Médio	Agente de Contratação capacitados / Elaboração de PAC	Satisfatório	Médio	Mitigar	Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos / Consultar PNCP para coleta de informações que possam ser utilizadas como pesquisa de mercado	Nome(s) do(s) responsável (eis) pela(s) ação(ões)	XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX
2	Seleção de Fornecedores	Não observância dos requisitos legais	Impugnação do edital	Frustração da contratação / Atraso da contratação	4 - Alta	3 - Médio	Alto	Procedimentos padronizados / Os documentos gerados já são revisados para mitigar tal risco	Satisfatório	Médio	Mitigar	Correção e republicação do edital	Nome(s) do(s) responsável (eis) pela(s) ação(ões)	XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX
3	Gestão do Contrato	Alterações das condições econômico-financeiras da contratada	Falhas na execução das cláusulas contratuais	Possibilidade de execução contratual ineficaz, tardia, incompleta ou parcial	3 - Média	4 - Alto	Alto	Os artefatos da contratação já contêm as devidas cláusulas para mitigar tal risco	Forte	Baixo	Mitigar	Viabilizar responsabilização da empresa	Nome(s) do(s) responsável (eis) pela(s) ação(ões)	XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX

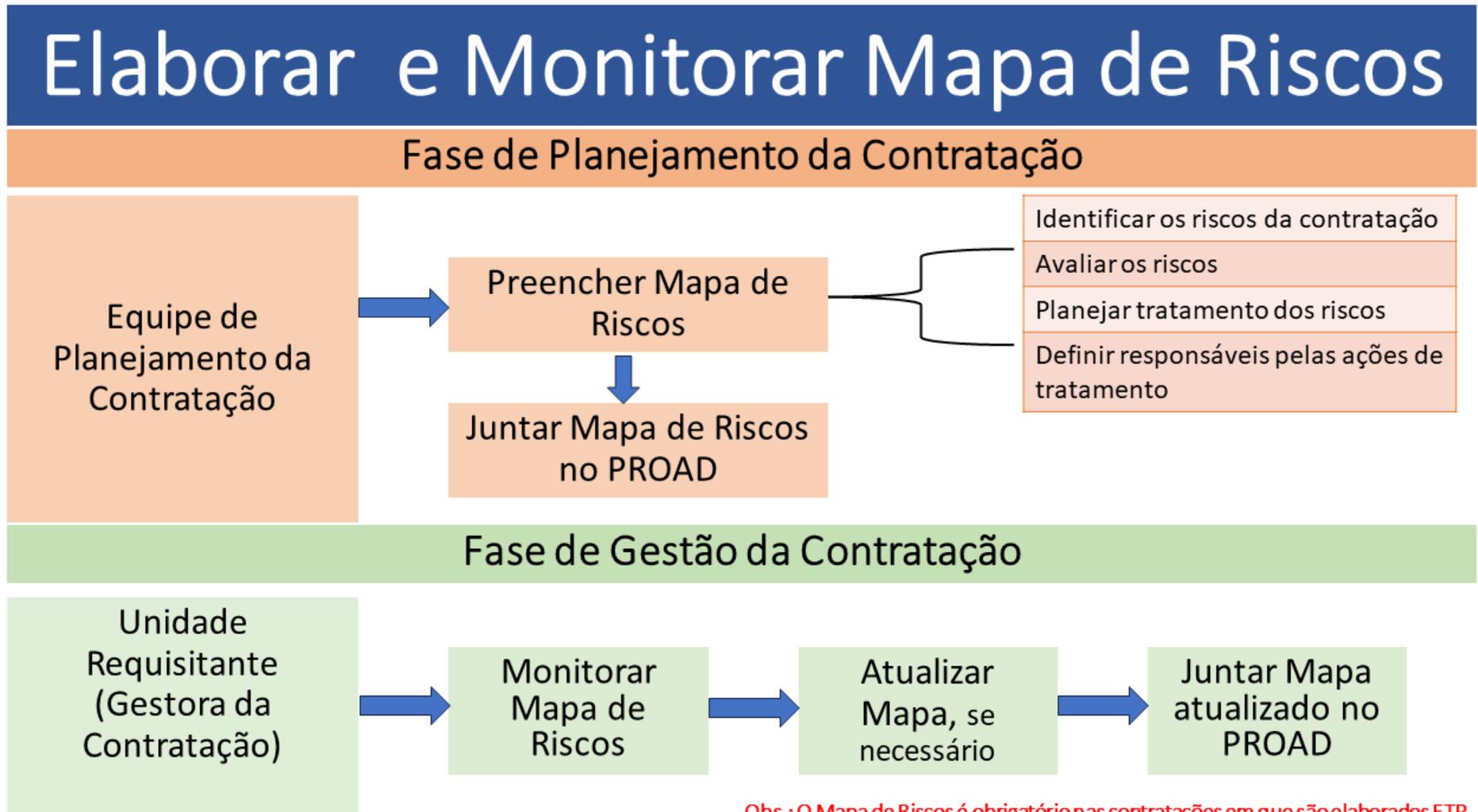
Este modelo também está disponível no formato .xls no seguinte:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1sUcFHqpcMfnZ5f1JkwJTlhoI9jR3zoVk/edit#gid=1156989492>

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 de Risco:	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 .
Status (Aberto/Fechado):	Aberto: o risco ainda pode ocorrer ou já ocorreu. Fechado: o risco não pode mais ocorrer

2. Elaborar e Monitorar Mapa de Riscos



Obs.: O Mapa de Riscos é obrigatório nas contratações em que são elaborados ETP

3. Identificando os riscos

Cada contratação possui suas peculiaridades, cabendo à equipe de planejamento identificar e registrar os riscos mais relevantes e que poderão ter maior impacto no atendimento da contratação, caso ocorram.

Alguns exemplos de riscos de contratações estão disponíveis para consulta no Apêndice A, porém nada substitui a análise específica da equipe de planejamento em cada contratação. Portanto, ressalta-se a importância de identificar os riscos específicos relacionados ao objeto a ser contratado.

4. Preenchendo o Mapa de Riscos da contratação

A seguir são apresentadas informações para apoio ao preenchimento dos campos que constam no Mapa de Riscos da contratação:

- **Atividade/Etapa:** deve-se indicar qual fase do processo de contratação o risco está relacionado, se ao Planejamento da Contratação, Seleção de Fornecedores ou Gestão do Contrato.
- **Causa:** neste campo, indica-se os “gatilhos” dos riscos, ou seja tudo que dá origem à possibilidade de um evento de risco ocorrer.
- **Consequências (Dano):** registrar uma ou mais consequências (danos) que poderão ocorrer, caso o evento de risco ocorra.
- **Probabilidade:** deve-se estimar a probabilidade de ocorrência do evento de risco.

A escala padrão utilizada neste Tribunal para avaliar a probabilidade de ocorrência é:

ESCALA DE PROBABILIDADE - TRT9		
1	MUITO BAIXA	Evento raro, sem histórico de ocorrência
2	BAIXA	Evento pouco provável, casual e inesperado
3	MÉDIA	Evento provável, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência conhecido

4	ALTA	Evento muito provável, com histórico de ocorrência amplamente conhecido
5	MUITO ALTA	Evento repetitivo e constante, praticamente certo

- **Impacto:** deve-se estimar o impacto que causará caso o evento de risco ocorra.

A escala padrão utilizada neste Tribunal para avaliar o **impacto** do risco sobre o objetivo/resultado é:

ESCALA DE IMPACTO - TRT9		
1	MUITO BAIXO	Compromete minimamente o atingimento do objetivo
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

- **Nível de Risco Inerente:** preencher com a classificação do nível de risco. O nível de riscos é obtido por meio da multiplicação da probabilidade com o impacto.

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO – TRT9			PROBABILIDADE				
			1	2	3	4	5
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
IMPACTO	5	Muito Alto	5	10	15	20	25
	4	Alto	4	8	12	16	20
	3	Médio	3	6	9	12	15
	2	Baixo	2	4	6	8	10
	1	Muito Baixo	1	2	3	4	5

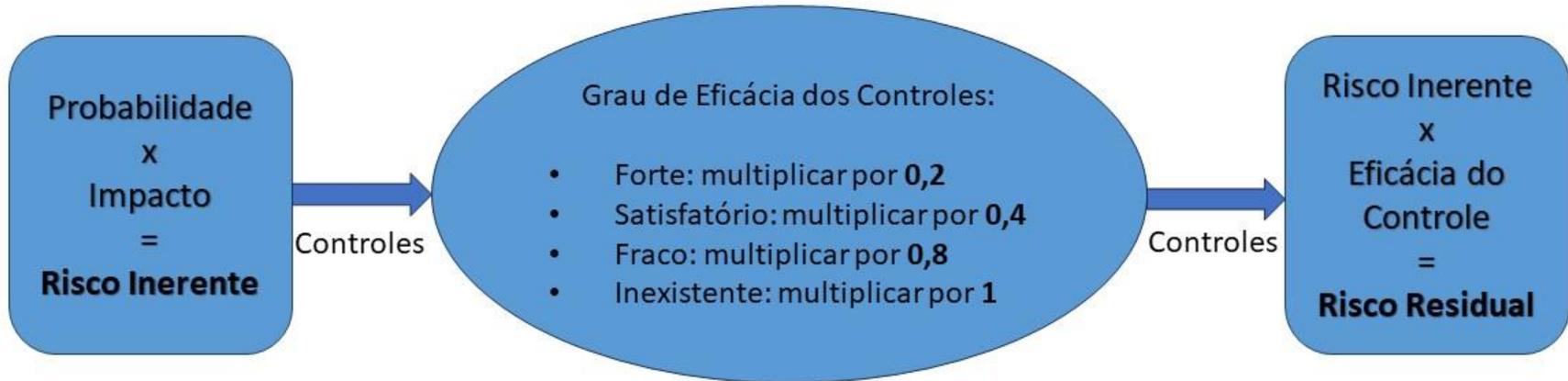
Matriz Probabilidade x Impacto

CLASSIFICAÇÃO DO RISCO, CONFORME VALOR NA MATRIZ – TRT9	
Classificação	Valor
Risco Baixo	1 a 3
Risco Médio	4 a 9
Risco Alto	10 a 16
Risco Extremo	17 a 25

Níveis de risco, conforme metodologia do processo de gestão de riscos institucionais

- **Controles:** deve-se registrar os controles que já foram implementados para tratar o risco.
- **Eficácia do Controle:** caso ainda não tenha nenhum controle implementado registre como “Inexistente”, caso possua classifique a eficácia deles com as seguintes possibilidades: “Fraco”, “Satisfatório” ou “Forte”.

- Risco Residual:** é o nível de “risco real”, ou seja, após a avaliação dos riscos considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento. É obtido por meio da multiplicação do nível de risco inerente pela eficácia do controle.



- **Tipo de Resposta:** preencher com tipo de resposta que será dada ao risco, se:
 - Evitar (eliminar a causa raiz do risco / descontinuar a atividade / interromper o processo de trabalho relacionado)
 - Aceitar (não há necessidade de adotar quaisquer medidas ou não há como lidar com o risco no momento)
 - Mitigar (implementar ação para evitar que o risco se concretize e/ou para atenuar seu impacto caso ocorra)
 - Compartilhar (compartilhar o risco com terceiros, como no caso dos seguros)

- **Ações para implementar a resposta:** preencher com uma ou mais ações de tratamento que atuarão nas causas a fim de evitar que o evento de risco aconteça (ações preventivas) ou que atuarão para minimizar o impacto negativo das consequências caso o evento de risco venha a ocorrer (ações de contingência).

Apêndice A

Exemplos de riscos de contratações

ETAPA: PLANEJAMENTO

- 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
- Não atendimento aos prazos planejados no PAC

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

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.
- 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