



**CONTRATAÇÕES TJDFT** | 7 Passos da Contratação

# MAPA DE RISCOS

Gerenciamento de Riscos da Contratação



# Gerenciar riscos de forma eficaz é crucial para o sucesso das contratações públicas.

A elaboração do Mapa de Riscos é uma prática estratégica que possibilita a **identificação e a gestão de eventos** potenciais que possam impactar a contratação **antes de sua ocorrência**. Esse processo não apenas facilita a adoção de medidas preventivas e de contingência, como também apoia a tomada de decisões, assegura a conformidade e promove a transparência.



Ao investir na elaboração e atualização do Mapa de Riscos, os gestores asseguram uma gestão mais eficiente e menos suscetível a surpresas negativas. Essa abordagem proativa protege os objetivos do contrato, minimiza impactos adversos e contribui para uma gestão mais sólida e responsável.

Adotar essa prática é um passo fundamental para **otimizar resultados e assegurar o sucesso dos contratos** e que depende, em grande medida, da conscientização dos operadores das contratações - equipes de planejamento e de equipes de gestão e fiscalização de contratos.



Podemos pensar em várias situações hipotéticas para **entendermos melhor** a importância do gerenciamento dos riscos:

- 1** Ao contratar uma empresa para a reforma de um ambiente, a equipe de planejamento pode avaliar, ainda na fase de planejamento, e considerando situações ocorridas no passado, que um risco possível é o de a **empresa contratada apresentar sinais de dificuldades financeiras** no decorrer da execução do objeto. Antecipando a avaliação desse risco, é possível, por exemplo, a exigência de garantias contratuais, de forma a assegurar a continuidade e o sucesso do projeto.
- 2** Em um contrato para a compra de equipamentos (*eletrônicos; hospitalares; etc*), visando garantir que os produtos atendam às normas regentes e minimizar o risco de que sejam adquiridos em desconformidade com a necessidade levantada, a Administração pode **especificar padrões de qualidade no Edital e no Contrato (sem restringir a competitividade da licitação!)** e, ainda, prever controles adicionais para o recebimento provisório e definitivo dos produtos, de forma a assegurar que sejam adequados, de boa qualidade e conformes com os requisitos legais.
- 3** Em um contrato de serviços de limpeza, a fim de mitigar o risco da prestação do serviço sem padrões mínimos de qualidade, como **medidas preventivas podem ser incluídas no Edital e no Contrato métricas de desempenho para a contratada**, Instrumento de Medição de Resultados e penalidades para avaliação do cumprimento do objeto nos padrões acordados, de forma que seja assegurada a qualidade dos serviços.

As situações apresentadas ilustram como o gerenciamento dos riscos pode fundamentar importantes controles a fim de que sejam evitados problemas como a descontinuidade do contrato, ineficiência dos serviços prestados e baixo padrão de qualidade.

A seguir, vamos aprofundar cada componente do Mapa de Riscos (*riscos, causas, consequências, avaliação de probabilidade e impacto, além de ações preventivas e de contingência*) e mostrar como você pode elaborá-lo de maneira clara e objetiva, **utilizando esse prático Guia em 7 Passos.**

**PASSO 1** >

**PASSO 2** >

**PASSO 3** >

**PASSO 4**  
Campos NP, NI, NRI e Resposta ao Risco >

**PASSO 5** >

**PASSO 6** >

**PASSO 7** >

## IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Fase do Processo:	<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação <input type="checkbox"/> Seleção do Fornecedor <input type="checkbox"/> Gestão do Contrato
Risco 01:	<i>Inserir risco / evento</i>
Causa:	
Consequências (Possíveis danos)	

## ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Probabilidade (NP):	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Impacto (NI):	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Nível de Risco Inerente (NRI=NPxNI):	<i>Inserir resultado do cálculo</i>	<b>ESCALA DE PONTUAÇÃO DO NRI</b> <input type="checkbox"/> EXTREMO Entre 15 e 25 <input type="checkbox"/> ALTO Entre 8 e 14,9 <input type="checkbox"/> MÉDIO Entre 3 e 7,9 <input type="checkbox"/> BAIXO Entre 0 e 2,9
Resposta ao Risco (aceitar/tratar):	<input type="checkbox"/> <b>Aceitar o risco</b> <input type="checkbox"/> Tratar o risco com ações preventivas e de contingência* ( <i>Inseri-las nos campos abaixo</i> )	

\*Obrigatório para NRI ≥ 8 (Alto), conforme Portaria Conjunta 34/2021

## TRATAMENTO DOS RISCOS

<b>Ações Preventivas</b> (relacionam com as Causas apresentadas)	<b>Responsável</b> (Servidor/es)
<b>Ações de Contingência</b> (relacionam com as Consequências apresentadas)	<b>Responsável</b> (Servidor/es)

## MONITORAMENTO E REVISÃO PERIÓDICA

# PASSO

# 1

## REALIZAÇÃO DO INVENTÁRIO DOS RISCOS/EVENTOS



Faça um **levantamento completo** dos riscos associados à contratação. Isso envolve listar todos os eventos passados ou possíveis que possam afetar negativamente o objetivo da contratação.



Considere o **histórico da contratação** ou de **contratações similares** e **consulte a equipe** (planejamento e/ou gestão) para garantir um inventário mais abrangente, pois a gestão do conhecimento acerca do histórico da contratação é indispensável para a tomada de decisão de quais riscos devem ser geridos com base naquilo que já se materializou (ou quase).

### dicas PRÁTICAS



Considere fatores externos e internos que possam impactar a contratação.



Analise documentos históricos, como relatórios de auditoria, pareceres da Consultoria Jurídico-Administrativa - CJA, do Núcleo de Pesquisa e Análise de Preços - NUPEP e da Coordenadoria de Procedimentos Licitatórios - COLIC, bem como de processos anteriores e feedback de contratações anteriores.



Uma ferramenta possível a ser utilizada para o estabelecimento do contexto é a **Matriz SWOT**, que auxilia na identificação de aspectos relevantes do contrato. Clique e conheça mais sobre essa ferramenta em:

Guia Gestão de Riscos nas Contratações do TJDF (SEMA) P.30 e 31

Guia Gestão de Riscos - SEPG P.18

Matriz SWOT e a gestão da Qualidade

A Análise de Cenários e o Planejamento Estratégico

5 técnicas para geração de ideias em brainstormings

# PASSO 2

## INDICAÇÃO DAS CAUSAS



**Identifique** as causas subjacentes que podem levar à materialização dos riscos.



Pergunte-se quais **fatores** contribuem ou contribuirão para a ocorrência desses eventos indesejados.



O estabelecimento de causas merece atenção por parte dos gestores de riscos, haja vista se tratar de pontos primordiais para a ocorrência do evento, de modo que quanto **mais causas elencadas mais domínio se tem sobre os geradores de riscos**.

### dicas PRÁTICAS



Realize reuniões com a equipe para discutir possíveis causas (*Brainstorming*).



Analise situações, contexto e condições que possam levar à repetição dos eventos.



Considere fontes possíveis de causas, tais como as relacionadas a **pessoal** (como, por exemplo, falta de capacitação, número insuficiente de servidores, excesso de contratos atribuídos a poucos gestores/fiscais); relacionadas a **fatores internos** (por exemplo, capacidade operacional da unidade, instalações físicas, sistemas obsoletos ou insuficientes, dificuldades de comunicação entre setores envolvidos); e **fatores externos** (tais como mudanças de regulamentação e normas, instabilidade de preços ou oscilações de mercado).

# PASSO 3

## INDICAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS



Avalie as dificuldades e impactos que foram enfrentados em contratações anteriores e que **você deseja evitar**.



**Identifique** como a materialização dos riscos pode afetar o contrato, os objetivos da unidade e do Tribunal.



As consequências são as implicações trazidas pela materialização de um risco, portanto **quanto mais consequências elencadas mais entende-se qual/ quais controle/controles para contingenciar os possíveis problemas**.

### dicas PRÁTICAS



Documente exemplos específicos de consequências passadas.



Priorize as consequências mais críticas que precisam ser mitigadas.



Consulte estudos de caso de contratações similares para entender as consequências possíveis.

# PASSO

## 4

### ATRIBUIÇÃO DE PROBABILIDADE E DE IMPACTO, CÁLCULO DO NRI E RESPOSTA AO RISCO (aceitar ou tratar)



Realize uma **análise** para avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados: de posse do levantamento dos riscos, suas causas e consequências agora é possível atribuir valores de probabilidade e impacto, ou seja, quais as chances de que o risco ocorra e, se ocorrer, qual seria seu impacto.



Calcule o **Nível de Risco Inerente** (NRI) com base na combinação de probabilidade e impacto.



Por fim, com base no apetite ao risco do Tribunal, instituído pela Portaria Conjunta 34/2021, os riscos com NRI maior ou igual a 8 devem ser tratados, **indique se o risco é aceitável ou se precisa ser tratado** com ações preventivas e de contingência.

## ATENÇÃO

A **Probabilidade** relaciona-se com a **CAUSA**  
O **Impacto** relaciona-se com a **CONSEQUÊNCIA**

## PASSO 4

### ATRIBUIÇÃO DE PROBABILIDADE E DE IMPACTO, CÁLCULO DO NRI E RESPOSTA AO RISCO (aceitar ou tratar)

## dicas PRÁTICAS



Reavalie a experiência da equipe para ajustar a análise.



Faça uma revisão em equipe para validar as avaliações de risco.



No modelo disponível no SEI, note que são atribuídos valores de 1 a 5, conforme escala:

ESCALA DE PROBABILIDADE			ESCALA DE IMPACTO NA(S) FASE(S) EM ANÁLISE		
NÍVEL (NP)	GRAU	DESCRIÇÃO	NÍVEL (NP)	GRAU	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXA	Evento extraordinário, sem histórico de referência	1	INSIGNIFICANTE	Impacto nulo ou insignificante nos objetivos
2	BAIXA	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência	2	POUCO RELEVANTE	Impacto mínimo nos objetivos
3	MÉDIA	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo	3	RELEVANTE	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	ALTA	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido	4	MUITO RELEVANTE	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas
5	MUITO ALTA	Evento repetitivo e constante	5	EXTREMO	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

# PASSO 5

## INDICAÇÃO DAS AÇÕES PREVENTIVAS

Desenvolva e implemente medidas preventivas para minimizar a probabilidade de ocorrência dos riscos



As ações devem ser focadas nas **Causas** dos riscos com a instituição de controles internos, como, por exemplo, ajustes no processo de trabalho e inclusão de cláusulas contratuais ou de requisitos no edital.

Dessa forma, temos a seguinte relação:

**CAUSAS > PROBABILIDADE > AÇÕES PREVENTIVAS**

### dicas PRÁTICAS



Documente claramente cada ação preventiva e o/os servidor/res responsável/veis



Se for o caso, elabore planos de ação detalhados que incluam responsáveis, prazos e recursos necessários



Se for o caso, estabeleça prazos para a implementação das ações



Implemente um sistema de monitoramento para acompanhar a eficácia das ações preventivas e ajustar conforme necessário

# PASSO 6

## INDICAÇÃO DAS AÇÕES DE CONTINGÊNCIA

Elabore estratégias para minimizar os impactos dos riscos caso eles se materializem



As ações de contingência devem estar focadas nas **Consequências** e podem incluir medidas como penalidades contratuais, planos de recuperação e estratégias para mitigar danos.

Dessa forma, temos a seguinte relação:

**CONSEQUÊNCIAS > IMPACTO > AÇÕES DE CONTINGÊNCIA**

### dicas PRÁTICAS



Defina claramente o que deve ser feito e por quem, em caso de materialização do risco



A depender do caso, é possível que ações de contingência estejam previstas no contrato e edital (por exemplo: penalidades específicas, critérios ou indicadores de avaliação da qualidade, etc)



Desenvolva planos de resposta detalhados para diferentes cenários de risco



Proporcione treinamento para a equipe sobre como implementar as ações de contingência eficazmente

# PASSO 7

## MONITORAMENTO E REVISÃO PERIÓDICA



Implemente um **processo contínuo de monitoramento e revisão** do Mapa de Riscos. A equipe de gestão deve revisar o mapa periodicamente para garantir que os riscos e ações de controle estejam atualizados, e para identificar novos riscos que possam surgir.

### dicas PRÁTICAS



Agende revisões regulares e mantenha registros atualizados



Esteja atento a mudanças no ambiente externo e interno que possam impactar o mapa de riscos



Estabeleça um cronograma para relatórios regulares de monitoramento e revisão



Colete *feedback* contínuo da equipe e partes interessadas para ajustar o mapa de riscos conforme necessário



Considere o uso de ferramentas de *software* ou planilhas eletrônicas para facilitar o monitoramento e a atualização dos riscos



## NORMAS E REGULAMENTOS INTERNOS

### POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

**Portaria Conjunta nº 2 de 4/01/2019**. Estabelece princípios, objetivos, diretrizes, estrutura e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos do TJDFT, nos níveis estratégico, tático e operacional.

**Portaria Conjunta nº 34 de 27/04/2021**. Política de Gestão de Riscos do TJDFT a respectiva Declaração de Apetite a Risco, que deve ser considerado quando da elaboração do Mapa de Riscos das contratações.

### GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE RISCOS

**Portaria GPR 1305 de 21/07/2020** (Seção IV). Regulamenta procedimentos relativos à contratação de serviços sob regime de execução indireta no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

**Portaria GPR 1255 de 22/05/2023** (arts. 21 a 23). Regulamenta a fase preparatória do processo licitatório das contratações de bens, serviços e obras no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

**Portaria GPR 1396 de 08/08/2022** - Institui o sistema de controles internos do processo de contratações públicas do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

GOVERNANÇA E GESTÃO DE  
**CONTRATAÇÕES**

**TJDFT**