



TRATAMENTO DOS RISCOS

ID	Ordem de Criticidade de	Fase	Causas	Evento	Consequencias	NRI	Controles Preventivos Existentes	Controles Preventivos Existentes	Fator de Controle Existente	NRR	Agente do Risco	Proposta de Controle	Ação	Descrição do Controle	Fator de Controle após tratamento (Considerando todos os controles)	Nível de Risco após o tratamento (Considerando NRI)		
49	1ª	GESTÃO CONTRATUAL	Atuação ineficiente dos fiscais/gestores; Decisão da empresa; Processo de trabalho inadequado; Carência de servidores nas unidades envolvidas com o processo; Ausência de sistema informatizado para gestão de contratos.	Atraso nos procedimentos de reequilíbrio financeiro do contrato	Descumprimento da legislação; Desgaste do relacionamento com a contratada; Reflexo no fluxo de caixa da contratada; Descumprimento das obrigações trabalhistas por parte da empresa; Maior custo administrativo; Comprometimento dos limites orçamentário e financeiro do próximo exercício.	13	Não tem	Tratamento especial para a priorização do processo	INEXISTENTE	13	Fábio Lami Junior	Prazos definidos para a realização dos procedimentos de reequilíbrio financeiro do contrato	Revisar a IN 02/2016, fixando prazos para os procedimentos de reequilíbrio financeiro do contrato		SATISFATÓRIO	5,2		
												Uso do sistema Comprasnet Contratos para registro dos dados dos contratos	Implementar o sistema Comprasnet Contratos					
												Papéis e responsabilidades do subprocesso de reequilíbrio financeiro do contrato definidos no Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos	Alterar o fluxo do processo de trabalho de reequilíbrio financeiro do contrato de acordo com os papéis e responsabilidades estabelecidos no Manual de Gestão Contratual					
													Equipes das unidades envolvidas com o processo de trabalho bem dimensionadas, quantitativa e qualitativamente	Impulsionar os processos de gestão por competência e dimensionamento das unidades envolvidas no processo de contratações				
														Implementar FCs para fiscalização e/ou outros incentivos				
2	2ª	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	Falta de conhecimento sobre o tema (objeto, mercado, legislação); Levantamento equivocado do mercado; Inadequação da metodologia para quantificar/qualificar a demanda; Reprodução de estudos anteriores sem a devida atualização/ajuste; Ineficiência na consulta a outros órgãos sobre como estão contratando objeto semelhante na fase de EP; Padronização genérica de documentos (EP/TR/PB), sem atender a objetos específicos.	Especificação imprecisa ou insuficiente do objeto ou fraca motivação (aquisições)	Dificuldade na pesquisa de preços; Retrabalho - Repetição da elaboração dos documentos; Contratação frustrada ou inadequada; Aumento do custo processual; Atraso na contratação; Descontinuidade do serviço.	15	Pesquisa de mercado realizada pelas unidades solicitantes Análise por parte da unidade responsável pela instrução de aquisições anteriores do mesmo objeto Consulta preliminar na internet acerca do objeto Análise, quanto aos aspectos técnicos, das informações obtidas junto ao mercado durante a pesquisa Devolução do processo à unidade demandante com questionamentos acerca de aspectos técnicos/administrativos Análise da Assessoria Jurídica Análise da ALICIT	Análise, quanto aos aspectos técnicos, das informações obtidas junto ao mercado após publicação do edital Contratação emergencial Contratação direta Suprimento de fundos Adesão a ARP de outros órgãos Prorrogações e acréscimos contratuais	FRACO	12	Felipe de Mello Santos	Capacitação periódica dos servidores envolvidos na etapa de planejamento das aquisições	Capacitar servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações, com vistas a aperfeiçoar o processo de detalhamento da especificação		SATISFATÓRIO	6		
												Atividades relacionadas ao subprocesso de planejamento da aquisição detalhadas no Manual de Planejamento de Aquisições	Elaborar Manual com detalhamento das atividades do subprocesso de planejamento das aquisições					
												Papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações definidos na RAD de Planejamento das Contratações	Elaborar RAD com definição dos papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações					
													Documentos e procedimentos padronizados através do Manual de Planejamento de Aquisições	Incluir no Manual de Planejamento de Aquisições modelos e orientações para especificação do objeto				
														Implementar modelos de documentos da especificação do objeto no SEI (formulário)				
														Catálogo de Materiais do TRE-RJ				Elaborar o catálogo de especificações de materiais
														Checklist de históricos de contratações anteriores				Implementar checklist para verificação dos históricos de contratações anteriores
Registro, no Relatório pós-contratação, do histórico de ocorrências da contratação	Implementar Relatório pós-contratação prevendo o registro do histórico de ocorrências na contratação																	
40	3ª	GESTÃO CONTRATUAL	Muitas atividades já executadas pelo fiscal/gestor do contrato; Falta de capacitação/treinamento do fiscal/gestor do contrato; Perfil inadequado para a fiscalização/gestão do contrato; Modelo de gestão de contrato mal elaborado; Plano de gerenciamento de riscos do contrato mal elaborado; Baixa valorização da atividade (pelo servidor e pelo gestor); Ausência de critérios objetivos para a designação de fiscal; Falta de gestão do conhecimento; Falta de comprometimento; Falta de registro das ocorrências da execução contratual; Ausência de rotinas padronizadas para verificação das condições de habilitação durante a	Fiscalização contratual inadequada/insuficiente	Atraso no pagamento do fornecedor/contratado; Ações trabalhistas relacionadas aos prestadores do serviço; Potencial prejuízo aos resultados esperados; Dano à imagem do Tribunal; Responsabilização do gestor; Não-penalização da empresa por descumprimento contratual.	18	Capacitação de gestores e fiscais (eixo de contratações no PAC) IN 02/2016 - fiscalização de contratos com mão de obra dedicada Modelo de Gestão do contrato previsto no TR Modelo de Execução do serviço previsto no TR	Substituição da fiscalização; Mentoria emergencial; Gerenciamento de riscos	MEDIANO	10,8	Fábio Lami Junior	Capacitação periódica de gestores e fiscais de contratos	Capacitar gestores e fiscais de contratos		FORTE	3,6		
												Papéis, responsabilidades, fluxos e prazos detalhados em Instrução Normativa (contratação com mão de obra dedicada)	Revisar a IN 02/2016 - estabelecendo novos papéis, responsabilidades, fluxos e prazos para as contratações de mão de obra dedicada					
												Modelo de Gestão de Contrato definido no TR	Revisar o Modelo de Gestão do contrato previsto no TR					
												Papéis e responsabilidades de gestores e fiscais definidos no Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos	Elaborar Manual de Fiscalização Contratual com definição de papéis e responsabilidades					
												Processo de trabalho de gestão e fiscalização contratual mapeado	Mapear subprocesso de gestão e fiscalização contratual					
												Uso do sistema Comprasnet Contratos para registro dos dados dos contratos	Implementar o sistema Comprasnet Contratos					
												Equipes das unidades envolvidas com o processo de trabalho bem dimensionadas, quantitativa e qualitativamente	Impulsionar os processos de gestão por competência e dimensionamento das unidades envolvidas no processo de contratações					
													Implementar FCs para fiscalização e/ou outros incentivos					
												Supervisão das atividades fiscalização em contratos classificados como críticos						



TRATAMENTO DOS RISCOS

ID	Ordem de Criticidade de	Fase	Causas	Evento	Consequencias	NRI	Controles Preventivos Existentes	Controles Preventivos Existentes	Fator de Controle Existente	NRR	Agente do Risco	Proposta de Controle	Ação	Descrição do Controle	Fator de Controle após tratamento (Considerando todos os controles)	Nível de Risco após o tratamento (Considerando NRI)
50	4º	GESTÃO CONTRATUAL	Planejamento da contratação ineficiente quanto aos prazos definidos; Falta de conhecimento da realidade de mercado; Crise econômica e sanitária; Falha da contratada no cumprimento dos prazos; Transferência dos ajustes de planejamento para a fase de gestão.	Atraso na execução contratual/ fornecimento de materiais	Prejuízo para a Administração; Indisponibilidade do serviço ou do bem; Não atendimento à demanda; Necessidade constante de penalização de empresas; Cobrança dos órgãos de controle; Impacto na imagem do Tribunal; Aumento do custo processual.	13	Manual de planejamento de contratação de serviços (define papéis, institui aprovação do EP, TR e Mapa de Riscos pelo gestor máximo da área demandante, institui o gerenciamento de riscos no planejamento da contratação) Observância da Resolução CNJ nº 182/13 para contratação de bens e serviços de TI Planilha de controle de prazos de entrega de material (Secomp) Previsão de penalização para atraso na execução e no fornecimento do material Reunião inaugural com a contratada (serviços)	Notificação de atraso à contratada Convocação das empresas classificadas em seguida à contratada (se o atraso configurar inexecução)	FRACO	10,4	Fábio Lami Junior (serviços) e Felipe Mello dos Santos (aquisições)	Papéis e responsabilidades relacionados à aprovação de ETP e TR e gerenciamento de riscos definidos no Manual de Planejamento de Contratações de Serviços	Revisar o detalhamento das atividades relacionadas à aprovação de ETP e TR e gerenciamento de riscos previstos no Manual de planejamento de contratação de serviços, com vistas a aperfeiçoar os mecanismos de controle de atraso no cumprimento do contrato		SATISFATÓRIO	5,2
												Papéis e responsabilidades relacionados à gestão e fiscalização de contratos definidos	Elaborar Manual de Fiscalização Contratual com definição de papéis e responsabilidades			
												Planilha de controle e rotinas para o acompanhamento dos prazos de entrega de materiais implementadas	Aperfeiçoar planilha de controle de prazos de entrega de material (Secomp) e implementar rotinas padronizadas para o acompanhamento dos prazos de entrega de materiais			
												Processo de trabalho do macroprocesso de contratações mapeado	Revisar o mapeamento do macroprocesso de contratações			
												Procedimentos de penalização normatizados e divulgados	Normatizar o processo de penalização para atraso na execução e no fornecimento do material			
													Adotar procedimentos para garantir a observância da Resolução CNJ nº 182/13 para contratação de bens e serviços de TI (excluir)			
													Adotar procedimento de Reunião inaugural com a contratada (serviços) (já existe)			
7	5º	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	Inobservância do registro da histórica da contratação; Falta de conhecimento sobre o tema (objeto, mercado, legislação); Ter como referência contratos defasados ou inadequados para a necessidade que se pretende suprir; Utilização de especificações inadequadas ou incompletas; Falta de cultura de planejamento; Falta de visão holística; Pressa para realização da contratação; Falta de integração das unidades envolvidas; Repetição de estudos anteriores sem que haja pesquisa sobre as soluções de mercado ou normativos existentes; Metodologia de quantitativo inadequada; Ineficiente análise da	Elaboração de EP/PB com especificações incompletas, insuficientes ou restritivas (serviços)	Questionamento dos setores/órgãos de controle e do mercado; Dificuldade na pesquisa de mercado; Impugnação do edital; Atraso na conclusão da contratação; Retrabalho por conta da necessidade de repetição de etapas; Objeto mal especificado e dificuldade de obtenção da solução adequada para a necessidade; Direcionamento ou restrição à competitividade; Aumento do tempo da contratação e do custo processual.	15	Manual de Planejamento de Contratações de Serviços Modelos de ETP e PB disponibilizados no Manual Realização de reuniões para debate com os integrantes da equipe de planejamento sobre os aspectos dos documentos a serem elaborados Comparação, pela unidade responsável pela instrução, entre os elementos previstos no modelo de TR e de PB, por meio de uma planilha de verificação, e elaboração de um relatório sugerindo as modificações necessárias Controle pela ASJURI quando da elaboração do parecer (checklist) Esclarecimentos de dúvidas das unidades solicitantes pela unidade responsável pela instrução e pela ASJURI Análise do ALICIT	Análise mais célere Priorização do processo nos setores Contratação emergencial Contratação direta Suprimento de fundos Adesão a ARP de outros órgãos Análise, quanto aos aspectos técnicos, das informações obtidas junto ao mercado durante a pesquisa Prazos e acréscimos contratuais	MEDIANO	9	Denise Azevedo Borges Andrade	Capacitação periódica dos servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações de serviços	Capacitar servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações, com vistas a aperfeiçoar a elaboração de documentos		SATISFATÓRIO	6
												Atividades relacionadas à aprovação de ETP e TR e gerenciamento de riscos detalhadas no Manual de Planejamento de Contratações de Serviços	Revisar o detalhamento das atividades relacionadas à aprovação de ETP e TR e gerenciamento de riscos previstos no Manual de planejamento de contratação de serviços, com vistas a aperfeiçoar a elaboração dos documentos			
												Papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações definidos na RAD de Planejamento das Contratações	Elaborar RAD com definição dos papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações			
												Checklist dos requisitos da fase de planejamento das contratações	Implementar checklist para verificação do atendimento aos requisitos da fase de planejamento das contratações de serviços			
													Criar mecanismos para evitar a rotatividade nos setores			
14	6º	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	Não parcelar solução cujo parcelamento é viável; Tendência a optar por um grupo de itens para uma única empresa para facilitar a gestão e fiscalização contratual; Pouco tempo para analisar o mercado; Usar método de parcelamento inadequado; Parcelar solução cujo parcelamento é inviável.	Elaboração do ETP e de PB com agrupamento indevido ou parcelamento inadequado	Retrabalho; Diminuição da competitividade nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados; Solução contratada incompleta, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou ainda a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes faltantes da solução; Contratações por inexigibilidade ou licitação com poucos fornecedores, com consequente aumento dos valores contratados em comparação à compra conjunta da solução; Questionamento de órgãos de controle externo.	15	Manual de Planejamento de Contratações de Serviços Realização de reuniões para debate com os integrantes da equipe de planejamento sobre os aspectos dos documentos a serem elaborados Comparação, pela unidade responsável pela instrução, entre os elementos previstos no modelo de TR e de PB, por meio de uma planilha de verificação, e elaboração de um relatório sugerindo as modificações necessárias Controle pela ASJURI quando da elaboração do parecer (checklist) Esclarecimentos de dúvidas das unidades solicitantes pela unidade responsável pela instrução e pela ASJURI	Análise mais célere Priorização do processo nos setores Contratação emergencial Contratação direta Suprimento de fundos Adesão a ARP de outros órgãos Análise, quanto aos aspectos técnicos, das informações obtidas junto ao mercado durante a pesquisa Prazos e acréscimos contratuais	MEDIANO	9	Denise Azevedo Borges Andrade (contratação de serviços) e Felipe de Mello Santos (materiais)	Capacitação periódica dos servidores envolvidos na etapa de planejamento das aquisições	Capacitar servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações, com vistas a aperfeiçoar a definição do objeto		SATISFATÓRIO	6
												Atividades relacionadas ao subprocesso de planejamento da aquisição detalhadas no Manual de Planejamento de Aquisições	Elaborar Manual com detalhamento das atividades do subprocesso de planejamento das aquisições			
												Papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento da contratação definidos na RAD de Planejamento das Contratações	Elaborar RAD com definição dos papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações			
												Checklist dos requisitos da fase de planejamento das aquisições	Implementar checklist para verificação do atendimento aos requisitos da fase de planejamento das aquisições			
													Criar mecanismos para evitar a rotatividade nos setores			



TRATAMENTO DOS RISCOS

ID	Ordem de Criticidade de	Fase	Causas	Evento	Consequências	NRI	Controles Preventivos Existentes	Controles Preventivos Existentes	Fator de Controle Existente	NRR	Agente do Risco	Proposta de Controle	Ação	Descrição do Controle	Fator de Controle após tratamento (Considerando todos os controles)	Nível de Risco após o tratamento (Considerando NRI)
1	7º	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	Início tardio da fase de planejamento pela unidade demandante; Excesso de trabalho da unidade demandante diante dos seus recursos limitados; Falta de conhecimento sobre o tema (objeto, mercado, legislação); Excesso de formalismo e de complexidade para elaboração dos documentos; Equivoco na definição do cronograma no momento de elaboração do PCA; Dificuldade de comunicação entre os setores que atuam na fase de planejamento.	Atraso na elaboração dos documentos (DOD/ETP/TR) e da versão final do TR	Descumprimento do calendário; Atraso na contratação; Descontinuidade do serviço; Comprometimento da qualidade da atividade fim; Desabastecimento do estoque; Sobrecarga dos setores de análise e controle.	14	Manual de Planejamento de Contratações de Serviços Prazos para elaboração do DOD e do ETP contidos no Manual Cronograma do PCA informando datas limites para término do planejamento Estabelecimento dos dados inicial e final para cada uma das quatro fases da contratação Monitoramento do PCA (as unidades responsáveis pela instrução dispõem e-mail para as unidades demandantes avisando sobre os prazos) Portaria editada definindo o processo de monitoramento IN prevendo prazos internos para tramitação de processo no âmbito das unidades no caso de conta vinculada Análise e acompanhamento da Assessoria Jurídica (objetos complexos) Plano Integrado de Eleições (PIE)	Análise mais célere Priorização do processo nos setores Contratação emergencial Contratação direta Suprimento de fundos Adesão a ARP de outros órgãos Prorrogação de outro contrato Acréscimo em outro contrato	MEDIANO	8,4	Débora da Rosa Coimbra (aquisições de materiais) e Carolina Reis de Carvalho Fonteles (contratação de serviços)	Capacitação periódica dos servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações de serviços	Capacitar servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações, com vistas a aperfeiçoar a elaboração de documentos		SATISFATÓRIO	5,6
												Uso do PCA como ferramenta de gestão	Promover sensibilização dos gestores quanto ao uso do PCA como ferramenta de gestão (implementação de monitoramento no âmbito das unidades)			
												Documentos (DOD/ETP/TR) e procedimentos padronizados	Revisar o Manual de planejamento de contratação de serviços, para incluir padrão de DOD, ETP e TR			
													Incluir no Manual de Planejamento de Aquisições Documentos (DOD/ETP/TR) e procedimentos padronizados			
												Controle dos prazos da fase de planejamento da contratação	Aperfeiçoar o monitoramento do PCA			
													Criar mecanismos para evitar a rotatividade nos setores			
4	8º	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	Excesso de trabalho da unidade demandante diante dos seus recursos limitados; Falta de consulta atualizada do mercado; Falta de avaliação dos resultados alcançados pela contratação anterior; Falta de consulta a outros órgãos sobre como estão contratando objeto semelhante; Pressão para realização da contratação; Reprodução de estudos anteriores sem a devida atualização/ajuste.	Solução repetida sem agregação de valor em relação a anterior	Contratação de solução que poderia ser evitada ou executada em condições melhores; Desperdício de recursos públicos; Ausência de inovação e otimização da solução; Rescisão contratual e retrabalho para nova contratação nos moldes adequados; Licitação deserta.	10	Verificação pela unidade responsável pela instrução e pela ASJURI se o setor solicitante lançou mais de uma solução na fase de ETP e se justificou a escolha	Contratação emergencial Contratação direta Suprimento de fundos Adesão a ARP de outros órgãos	FRACO	8	Fábio Lami Junior e Luciano dos Santos Dantas	Capacitação periódica dos servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações de serviços	Capacitar servidores envolvidos na etapa de planejamento das contratações, com vistas a aperfeiçoar a definição do objeto		MEDIANO	6
												Etapa de avaliação de novas soluções existentes no mercado prevista no Manual de Contratação de Serviços	Revisar o Manual de planejamento de contratação de serviços, para enfatizar a importância da busca por novas soluções			
												Indicadores de efetividade das contratações	Criar mecanismos para verificação dos resultados de contratações			
												Papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações definidos no Manual e RAD	Elaborar Manual com definição dos papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações			
													Elaborar RAD com definição dos papéis, responsabilidades e fluxo do subprocesso de planejamento das contratações			