



TRT DA 10ª REGIÃO
SAS Quadra 1 Bloco D - Bairro Asa Sul - CEP 70097-900 - Brasília - DF - www.trt10.jus.br
Praça dos Tribunais Superiores

ATA

1ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS (CGR) EM 2019

Unidade responsável pela organização da Reunião: CDEST

Data: 2/05/2019

Horário de início: 15h30 **Término:** 16h35

Local: Sala de Reuniões do Gabinete da Presidência

I) Participantes:

Membros do CGR:

1. **MARIA REGINA MACHADO GUIMARÃES**, Desembargadora Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região;
2. **CHARLES ABRAÃO CHALUB**, Secretário-Geral da Presidência;
3. **RAFAEL ALVES BELLINELLO**, Diretor-Geral;
4. **MARCO AURÉLIO WILLMAN SAAR DE CARVALHO**, Secretário-Geral Judiciário;
5. **GILVAN SILVA PEREIRA RAMOS**, Secretário de Administração;
6. **GUSTAVO DE ALMEIDA ROCHA**, Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicações;
7. **SUSAN CARLA LAVARINI DOS SANTOS**, Secretária de Orçamento e Finanças;
8. **WAGNER AZEVEDO DA SILVA**, Coordenador de Controle Interno;
9. **ANTÔNIO JOSÉ PORTELA MACHADO**, Representante da ASDR;
10. **FABIANA ALVES DE SOUZA DOS SANTOS**, Coordenadora de Gestão Estratégica;

Convidados:

1. **FELIPE BARRETO COUTINHO DE LIMA**, Gestor do Projeto-Piloto de Gestão de Riscos;
2. **ELAINE MACHADO**, servidora convidada;
3. **SELMA VALDETE GORDIJO**, servidora convidada;
4. **ANTONIO CARLOS PEREIRA DOS SANTOS**, chefe de Núcleo de Contratos

Equipe técnica da CDEST:

1. **DANILO BATISTA CORREIA**, Servidor;
2. **JÚLIO CÉSAR SANTOS**, Servidor;
3. **CLEUTON LOPES MONTEIRO**, Servidor;
4. **LISANE CAVALCANTE PATUSCO**, Servidora;

II) Pauta da Reunião

Prévia dos resultados do projeto-piloto de implantação da gestão de riscos.

III) Desenvolvimento

A Exma. Desembargadora Presidente, Maria Regina Machado Guimarães, que presidiu a reunião, após a abertura, pediu à Coordenadora de Gestão Estratégica, a Sra. Fabiana Alves de Souza dos Santos, que desse prosseguimento às atividades da reunião. A Sra. Fabiana informou que para aquela reunião seriam apresentados os resultados do projeto-piloto da Gestão de Riscos, pelo Gestor do Projeto-Piloto, Felipe Barreto Coutinho de Lima que indicaria as facilidades e as dificuldades encontradas até aquele momento. Sinalizou que na próxima reunião da CGR prevista para agosto, já seriam apresentadas as sugestões de melhoria com base nos relatos do Sr. Felipe. Agradeceu também a presença dos membros do Projeto que foram convidados para prestigiar a apresentação do Projeto Piloto, e antes de iniciar a apresentação propriamente dita, solicitou que as perguntas pudessem ser feitas ao final. O Gestor do Projeto iniciou afirmando que sua experiência em relação à temática de *Gestão de Risco* provinha do curso promovido pela Escola Judicial do TRT10 em 2017. Depois, falou da atribuição que lhe foi delegada pelo Comitê de Gestão de Riscos de “implantar, testar e avaliar a metodologia proposta no Plano de Gestão de Riscos, identificando, ainda, oportunidades de melhorias, adaptações e adequações à realidade do Tribunal” (art. 2º da Deliberação CGR n.º 02/2018). O processo de trabalho escolhido foi o de **Aquisições e Contratações**, que, segundo a Instrução Normativa nº 5/2017 do Ministério do Planejamento, se divide em 3 fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. Na fase de Planejamento, contou com o apoio da Escola Judicial que forneceu o fluxograma do Planejamento da Contratação. Segundo ele, a fase de Planejamento se inicia com a formalização da necessidade de contratação de diversas unidades do Tribunal. Foram escolhidas as Seções de Segurança e de Auxílio Operacional para participarem do Projeto Piloto devido ao volume de contratos com os terceirizados. O Planejamento finaliza com a aprovação da Minuta do Termo de Referência. A fase de **Contratação** começa com o **pedido da área demandante**, que encaminha para a **SEADM**, que analisa os documentos exigidos pela Instrução Normativa supracitada. Em seguida, remete para **Equipe de Planejamento** (NUAQS, NULIC, NUCON e Unidade Demandante) dar prosseguimento. O NUGIC, então, faz a classificação contábil, o **NUAQS** faz pesquisa do valor referencial, que depois envia para a **SEORF** para se manifestar quanto à disponibilidade orçamentária, que, por sua vez, encaminha para a **CDCOL**, para emissão de parecer. Em seguida, a **SEADM** emite o relatório de análise, e finalmente a **DIGER**

aprova a minuta do Termo de Referência e autoriza ou não a licitação.

Etapas da Gestão de Riscos:

Explicitado o fluxo de Aquisições e Contratações, o expositor adentra na metodologia de Gestão de Riscos usada no Projeto-Piloto deste Tribunal.

Seguindo as diretrizes do **Manual de Gestão de Riscos** (doc. XXXX), o Projeto-Piloto compreenderia as 5 etapas da Gestão de Riscos, conforme figura a seguir.

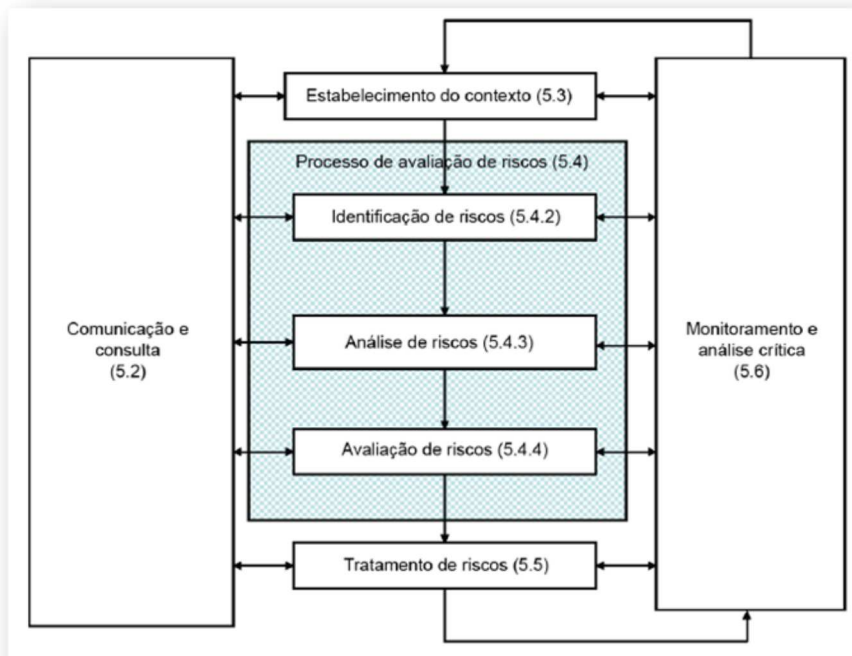


Figura 1: etapas da Gestão de Riscos, seguindo a orientação ISO 31000/2009

1. Escolha dos Processos de Trabalho

As unidades do TRT que atuam diretamente no processo de trabalho escolhido - *Aquisições e Contratações* - foram identificadas e convidadas pelo gestor do projeto para participar. Todas aceitaram. Em seguida, foram feitas reuniões com cada uma dessas unidades, já que uma reunião geral com todas elas seria mais difícil. Nessas reuniões setorizadas foi apresentado o projeto, os objetivos a serem alcançados, processo de trabalho escolhido e cronograma a ser cumprido. As unidades forneceram seus e-mails de contato, para favorecer o fluxo de comunicação entre os membros do projeto.

Na fase de escolha do Processo de Trabalho, foram identificados os seguintes desafios:

- o mapeamento processos de trabalho está em fase embrionária no Tribunal;
- inexistem processos mapeados muito menos metodologia aprovada;
- diante do exposto, advém a seguinte dúvida: “Nossos gestores teriam condição técnica de mapear processos que perpassem várias outras unidades?”

Para o Projeto-Piloto, tomou como base a **Cadeia de Valor** elaborada e aprovada no Tribunal. Em seu primeiro nível, são apresentados os macroprocessos de trabalho, pensados a partir dos produtos gerados pelo Tribunal em benefício da sociedade.

O processo *Aquisições e Contratações* foi mapeado em uma oficina promovida pela Escola Judicial, na qual participaram várias unidades relacionadas.

2. Pesquisa

Foi aplicada uma pesquisa com os participantes, cujos resultados são apresentados a seguir:

Quando questionados sobre a implantação da Gestão Estratégica em suas unidades, os participantes responderam:

- 85% acredita que a GR vai contribuir no alcance dos objetivos estratégicos;
- 90% concorda que a implantação da GR irá contribuir na melhoria de suas rotinas e atividades na unidade;
- Apontaram como obstáculo para implementação da gestão de riscos:
 - Falta de tempo – 40%;
 - Carência de conhecimento – 35%;
 - Carência de servidores – 15%.

3. Preenchimento da matriz RACI

A matriz RACI é o formulário de atribuição de responsabilidades para cada unidade, no âmbito da Gestão de Riscos.

Dificuldades identificadas:

- Na **Matriz RACI** não se define quem de fato fará o quê, se é o Gestor de Riscos, a unidade superior, ou as unidades envolvidas. A descrição da definição das atribuições seria importante constar no normativo.
- Indefinição de quem seria a instância de Controle de Gestão de Riscos. Falta uma estrutura hierárquica para tratamento do risco.

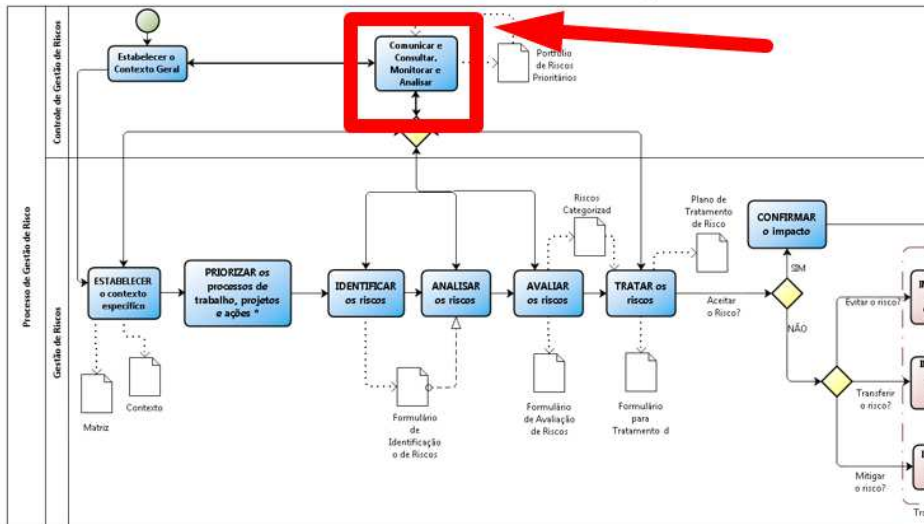


Figura 2: Instância de Comunicação, Consulta, Monitoramento e Análise (Manual de Gestão de Riscos)

Sugestão:

- Ao Comitê caberia gerir apenas os riscos estratégicos. Os demais riscos operacionais seriam geridos pelos secretários e coordenadores.

1. Plano de Comunicação e Consulta

De acordo com a figura 1, uma das etapas iniciais do projeto de Gestão de Riscos seria o *Plano de Comunicação e Consulta*.

Dificuldades identificadas:

- O exemplo que consta no **Manual de gestão de Risco** para esta etapa se refere à apenas uma etapa do plano.
- O campo *Descrição do Risco* não deveria constar do Plano de Comunicação pelo simples fato de que, como primeiro documento a ser produzido na metodologia de Gestão de Risco, não há qualquer possibilidade de ser preenchido.
- O exemplo de *Plano de Comunicação e Consulta* presente no Manual é muito restritivo e não reflete a real dinâmica dos processos.

Sugestões:

- Que o exemplo do Plano de comunicação apresentado no Manual seja um pouco mais genérico, resgatando seu papel “educativo”.
- Para o sucesso da implantação da Gestão de Riscos, é importante que se faça bastante divulgação interna, a exemplo da veiculada na intranet do Tribunal e no sobre as normas de Gestão de Riscos e o Projeto Piloto.

5. Estabelecimento do Contexto

Nessa etapa é feita a análise do cenário do órgão, conforme o [Manual de Gestão de Riscos](#), pág. 28: *O Gestor de Riscos deve definir os eventos e os contextos interno e externo considerados no processo de trabalho e estabelecer os critérios de riscos adotados. Tais informações devem se embasar no Contexto Geral a ser definido pelo CGR (Anexo IX)*”;

No levantamento feito no projeto, chegou-se a seguinte Matriz SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades):

	AJUDA	ATRAPALHA
Interno	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefia acessível; • Bom relacionamento interpessoal; • Estrutura física e tecnológica adequada; • Capacitação. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência de servidores; • Sobrecarga de trabalho; • Ausência de canal de comunicação sobre alteração de rotinas e/ou procedimentos.
Externo	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação; • Parcerias com outros órgãos; • Adesões à Atas ou Participação; • Terceirizados. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excesso de normas e exigências externas; • Limites de gastos e cortes orçamentários; • Política restritiva de reposição de servidores.

Figura 3: Matriz SWOT criada a partir da pesquisa

Apesar da Exma. Dra. Maria Regina informar que o CGR ainda não disponha de um **Contexto Geral** para o TRT, o Sr. Felipe observou que no Plano Estratégico do TRT 2015-2020, consta uma matriz SWOT sobre esse item.

Também foi apresentado o **objetivo do processo de planejamento da contratação do TRT**, segundo a equipe do Projeto: *Instruir, com base no Planejamento Estratégico e nas efetivas demandas do Órgão, o planejamento da contratação, de modo célere, eficiente e viável orçamentária e financeiramente, visando à melhor solução possível para a concretização da demanda.*

Sugestões:

- O **Manual de Gestão de Riscos** deveria enfatizar a identificação do objetivo do processo de trabalho, o que não ocorre.
- Gestão de Risco, Governança, Gestão Estratégica e Orçamento deveriam estar alinhados e integrados.
- Excluir a citação ao “**anexo IV**”, já que não existe no Manual.

6. Identificação de Riscos

Na fase de Identificação de Riscos é feito o levantamento de quais riscos que teriam o potencial de influenciar o cumprimento dos objetivos identificados na fase anterior.

Para facilitar a coleta dos dados pelas unidades, foi criado um instrumento padronizado no formato de planilha eletrônica, intitulada [Planilha de Riscos](#), disponibilizada e preenchida por todas as unidades participantes (anexo **XXXX**):

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				
2	Macroprocesso:	Aquisições e Contratos		
3	Processo:	Planejamento das Contratações Públicas		
4	Unidade:	0		
5	Gestor do Risco			
Objetivo do Processo de Planejamento das Contratações Públicas				
7	0			
Objetivo da Unidade no Processo de Planejamento das Contratações Públicas				
9	0			
ID	CAUSA	EVENTO	IMPACTO	Categoria de Risco
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Figura 4: Identificação do Risco

7. Análise e Avaliação dos Riscos

Nessa fase, cada Unidade estimou o *impacto* e nível de risco a partir da *probabilidade* de incidência do mesmo, conforme planilha a seguir:

Objetivo do Processo de Planejamento das Contratações Públicas						
Objetivo da Unidade no Processo de Planejamento das Contratações Públicas						
Escala de Probabilidade						
Frequência Observada/Prevista	Descrição	Evento extraordinário, sem histórico disponível de ocorrência	Evento casual, com histórico conhecido de ocorrência	Evento esperado, de frequência reduzida, com histórico conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo	Evento usual, de ocorrência habitual, com histórico conhecido amplamente por parte dos gestores e operadores do processo	Evento repetitivo e constante, de ocorrência numerosa, com histórico disponível ou não, mas evidente para os que conhecem o processo
	Nível	1	2	3	4	5
	Descritor	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
	Ocorrências	Até 5	> 5 até 10	> 10 até 15	> 15 até 20	> 20
3	Média					

Figura 5: Análise e Avaliação do Risco

Dificuldades:

- Definir o escopo.
- Explicar melhor a qualidade do impacto do risco frente ao objetivo;
- Ter uma escala de impacto que abrange somente os riscos “negativos”.

Sugestão:

- Fazer constar no Manual a classificação “positiva” para os riscos identificados.

8. Tratamento dos Riscos

Na fase de *Tratamento dos Riscos*, os participantes do projeto identificaram os riscos inerentes e apontaram medidas de controle existentes para quantificar a *eficácia* correspondente. O cálculo do nível do risco a ser tratado foi obtido a partir da subtração entre o valor do *risco inerente* e o *risco residual*.

Em seguida, é designada uma resposta ou tratamento para cada risco identificado dentre as seguintes opções: *evitar*, *transferir*, *mitigar* ou *aceitar*.

TRATAMENTO DOS RISCOS							
Macroprocesso:	Aquisições e Contratos						
Processo:	Planejamento das Contratações Públicas						
Unidade:	0						
Gestor do Risco	0						
Objetivo do Processo de Planejamento das Contratações Públicas							
0							
Objetivo da Unidade no Processo de Planejamento das Contratações Públicas							
0							
ID	CAUSA	EVENTO	IMPACTO	Categoria de Risco	Risco Residual	Diretriz para Priorização	
1	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	
2	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	
3	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	
4	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	
5	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	
6	0	0	0	0	#VALOR!	#VALOR!	

Figura 6: Tratamento do Risco

Dificuldade:

- No Plano de Gestão de Risco, não há indicação de procedimentos quanto às medidas de tratamento de riscos que extrapolem a competência da Unidade.

9. Monitoramento e Análise

Nesta etapa (e em todas as outras) são utilizados o *Plano de Comunicação* e o *Sistema de Gestão de Risco*, que faria o acompanhamento e supervisão dos riscos apontados.

Dificuldades:

- Ainda não existe um *Sistema de Gestão de Riscos*.
- Falta clareza no Plano em definir quem fará o monitoramento e controle dos riscos, ou a quem será delegada tal competência.

Finalizando a apresentação, o Sr. Felipe informou que na etapa de *Análise e Avaliação de Riscos* houve a saída justificada da representante da DIGER. Outras duas unidades apresentavam atrasos que, porém, não prejudicariam a finalização do projeto.

Em seguida, o Chefe do Escritório de Projetos Estratégicos, o Sr. Danilo Batista Correia falou do apoio que a CDEST está prestando ao projeto, que além de orientar o Gestor, disponibilizou em sua página na internet, um espaço para divulgar a Gestão de Riscos, além de fornecer ao usuário a legislação relacionada, os instrumentos utilizados (artefatos) em Gestão de Riscos e um sistema de acompanhamento do cronograma do Projeto Piloto. O acesso a essa página é <http://estrategia.trt10.jus.br/governanca/gestao-de-riscos.html>.

IV) Debate

A Sra. Fabiana Santos aproveitou a ocasião para informar mudança de nome do site da Gestão Estratégica, que passaria a se chamar “**Governança e Gestão Estratégica**”, em decorrência da reestruturação do setor prevista para ocorrer em junho próximo.

Em seguida, o Diretor-Geral, o Sr. Rafael Alves Bellinello, fez suas observações. Relembrou que o processo de trabalho escolhido para o Projeto Piloto foi escolhido e deliberado pelo CGR, com indicação exclusiva da DIGER. Recomendou a leitura da [Portaria PRE-DIGER N.º 15/2017](#), que disciplina a os procedimentos para aquisições de bens, contratações de serviços e obras no TRT10, a qual seria superior ao normativo IN 5 do Ministério da Fazenda, citada pelo Sr. Felipe no início da apresentação, por avançar no modelo de gestão de riscos em todas as contratações do Tribunal. Solicitou que fosse acrescentada a fase de *Planejamento*, no seguinte slide:

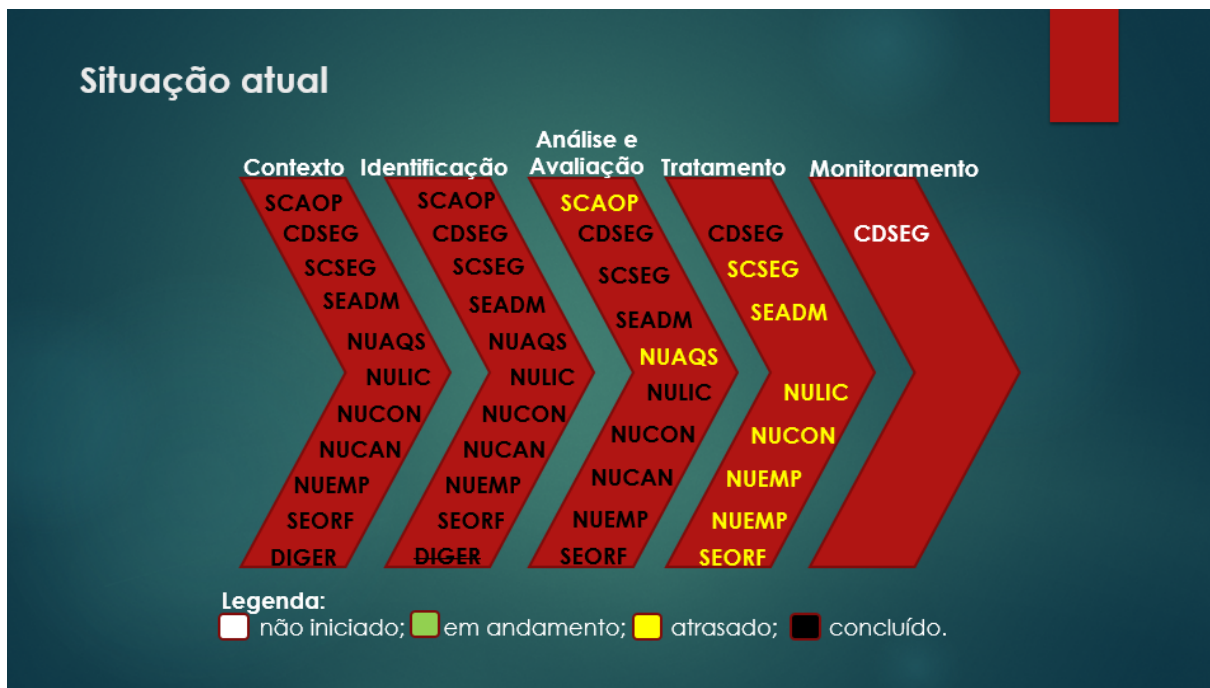


Figura 7: Andamento do Projeto-Piloto

Já que nesta fase, o processo de contratação recebe as ações de registro no sistema SIGEO (SEORF) e aprovação pelo Comitê Orçamentário. Complementou que a Escola Judicial foi acionada pelo CGR para elaborar o curso que culminou com o mapeamento do fluxo de trabalho da *Contratação de Bens e Serviços* e a *Cadeia de Valor* do TRT.

A Sra. Fabiana Santos entrevistou afirmando que falta de uma visão consolidada quanto ao mapeamento dos processos de trabalho no Tribunal, acarreta impactos na Gestão de Riscos. Prosseguiu informando que a Gestão de Processos deveria ser uma das atribuições da Coordenadoria de Gestão Estratégica, que infelizmente não abarca esta demanda por falta de pessoal. A solução seria a contratação de um terceirizado para realizar o mapeamento dos fluxos de trabalho essenciais ao TRT. Houve concordância de todos os presentes à proposição da Sra. Fabiana ao Comitê Orçamento.

Não havendo mais nada a ser tratado, eu, Danilo Batista Correia, redigi a presente Ata, que, após lida e aprovada por todos integrantes do Comitê de Gestão de Riscos, vai assinada pela Exma. Des. Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região, Maria Regina Machado Guimarães.

MARIA REGINA MACHADO GUIMARÃES

Desembargadora Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região



Documento assinado eletronicamente por **DANILO BATISTA CORREIA**, Técnico Judiciário, em 15/07/2019, às 14:44, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA REGINA MACHADO GUIMARÃES**, Presidente, em 25/07/2019, às 16:07, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://www.trt10.jus.br/validadoresei.htm> informando o código verificador **1186633** e o código CRC **85F4AAC4**.