



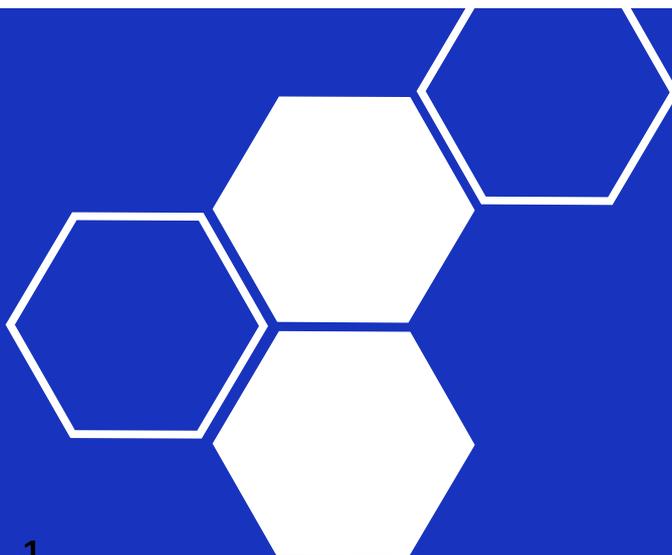
# **Relatório/Produto Técnico Tecnológico**

**Proposta de intervenção com plano  
de ação para implantação da Gestão  
de Riscos nas Grandes Contratações  
do Tribunal de Justiça de Sergipe**

[www.posgraduacao.ufs.br/profiap](http://www.posgraduacao.ufs.br/profiap)

São Cristóvão, SE

2023



## Autores

Felipe Baptista Prudente<sup>1</sup>

Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima<sup>2</sup>

1: Felipe Baptista Prudente

Mestrando em Administração Pública Universidade Federal de Sergipe e Diretor de Planejamento e Desenvolvimento do Tribunal de Justiça de Sergipe

E-mail: [felipe3p@hotmail.com](mailto:felipe3p@hotmail.com)

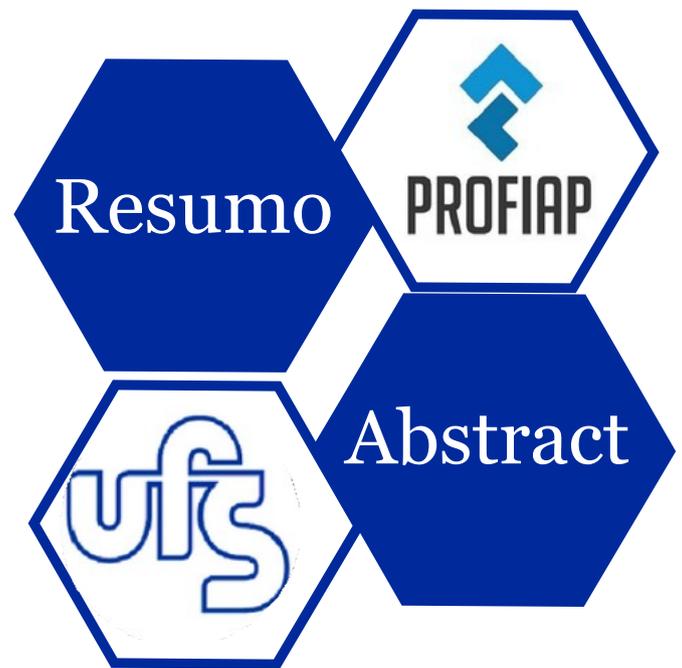
2: Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima

Docente da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: [alenogueira@academico.ufs.br](mailto:alenogueira@academico.ufs.br)

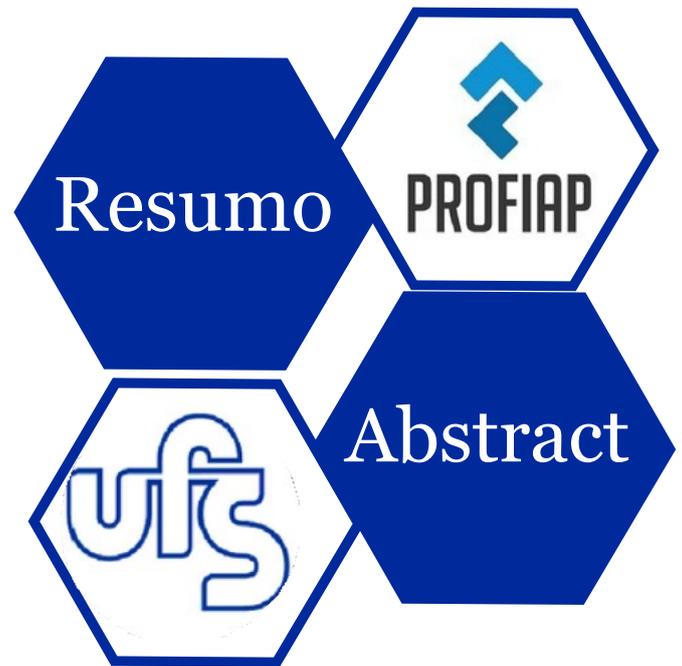
[www.posgraduacao.ufs.br/profiap](http://www.posgraduacao.ufs.br/profiap)

São Cristóvão, SE  
2023



## RESUMO

Este relatório técnico é resultado de uma pesquisa realizada no contexto do mestrado profissional, focando na análise da aplicabilidade da gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe. O estudo abordou a instituição em diferentes âmbitos, incluindo a Secretaria de Planejamento e Administração, a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Consultoria de Licitações e Contratos. O objetivo do estudo foi propor práticas sólidas e fundamentadas para a implementação consistente da gestão de riscos em contratações de grande porte, contribuindo para decisões mais informadas e eficazes. Dentre algumas das carências encontradas, foi citada a de uma metodologia estruturada de gestão de riscos e a falta de um planejamento adequado para enfrentar riscos emergentes. Com base nessa análise, o relatório apresenta uma proposta de intervenção com um plano de ação para a implantação da gestão de riscos nas grandes contratações, enfatizando a criação de um plano de gestão de riscos, capacitação, desenvolvimento de metodologia específica, monitoramento contínuo e investigação de riscos emergentes, explorando tanto os pontos fracos quanto os pontos fortes da gestão de riscos da instituição para alcançar resultados eficazes e resilientes nas grandes contratações públicas. Por fim, propõe a criação de um Grupo de Trabalho Específico, regulamentado por ato normativo presente neste relatório, para conduzir a implementação dessas práticas no órgão.



## **ABSTRACT**

This technical report is the result of a research carried out in the context of the professional master's degree, focusing on the analysis of the applicability of risk management in the large contracts of the Court of Justice of Sergipe, the study approached the institution in different scopes, including the Secretariat of Planning and Administration, the Information Technology Secretariat and the Procurement and Contract Consultancy. The purpose of the study was to propose solid and reasoned practices for the consistent implementation of risk management in large-scale contracts, contributing to more informed and effective decisions. Among some of the shortcomings found, the lack of a structured risk management methodology and the lack of adequate planning to face emerging risks were mentioned. Based on this analysis, the report presents an intervention proposal with an action plan for the implementation of risk management in large contracts, emphasizing the creation of a risk management plan, training, development of a specific methodology, continuous monitoring and investigation of emerging risks, exploiting both the strengths and weaknesses of the institution's risk management to achieve effective and resilient results in large public procurement. Finally, it proposes the creation of a Specific Working Group, regulated by the normative act present in this report, to lead the implementation of these practices in the agency.

## **1. TÍTULO**

Proposta de intervenção com plano de ação para implantação da gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe.

## **2. INSTITUIÇÃO E PÚBLICO-ALVO**

Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE)

Secretaria de Planejamento e Administração do TJSE

Secretaria de Tecnologia da Informação do TJSE

Consultoria de Licitações e Contratos do TJSE

Comitê Gestor de Riscos do TJSE

## **3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Este produto técnico resulta da pesquisa realizada no mestrado profissional, na qual se procurou analisar a aplicabilidade da gestão de risco nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe. O órgão foi escolhido em virtude da proximidade e do vínculo do pesquisador, que é servidor do órgão, além da exigência do presente mestrado profissional de apresentar um produto técnico para a instituição estudada.

No mais, para lidar com o volume de contratações e garantir um tratamento adequado às contratações de maior valor, o tribunal adotou a prática inovadora de qualificar e tratar de forma diferenciada as “grandes contratações”, aquelas com valores superiores a R\$ 330.000. Essa abordagem visa aprimorar as decisões administrativas e assegurar a conformidade dessas contratações com a estratégia organizacional, considerando seu impacto no orçamento e a relevância institucional (Sergipe, 2019), objetivos característicos da gestão de riscos.

As grandes contratações no Tribunal de Justiça de Sergipe demandam uma atenção especial para evitar o desperdício do dinheiro público, considerando seu alto comprometimento financeiro. Em 2022, apenas 14 contratos (18% do total) foram qualificados como grandes contratações, porém concentraram 68% das verbas contratadas, totalizando R\$ 13.283.419,89, conforme dados obtidos no órgão estudado. Além dos riscos financeiros, essas contratações também impactam o funcionamento do Judiciário e podem interromper a prestação de serviços essenciais à sociedade. Como esses contratos abrangem principalmente terceirização, infraestrutura de tecnologia e

infraestrutura física, uma gestão de riscos adequada se torna fundamental para evitar atrasos, aditivos e entregas que não atendam às necessidades do órgão, evitando o desperdício dos recursos públicos.

Através da referida pesquisa, por meio da análise documental, entrevistas e observação participante realizadas no órgão, foi possível avaliar como é aplicada a gestão de risco nas grandes contratações, sendo levantados os pontos fortes e fracos, permitindo sugerir práticas para sua evolução.

#### **4. OBJETIVOS**

O objetivo primordial deste relatório técnico é apresentar uma análise abrangente e estratégica dos pontos fracos e fortes identificados em cada dimensão da gestão de riscos nas grandes contratações. Com essa análise, visa-se propor práticas sólidas e embasadas para serem adotadas com o propósito de implementar uma gestão de risco consistente e eficaz no contexto das grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe.

Além disso, o relatório apresenta um plano de ação, oferecendo um guia claro e detalhado para abordar as lacunas existentes, maximizar os recursos internos e construir uma base sólida para lidar proativamente com os riscos inerentes. Adicionalmente, o relatório inclui a proposição de uma portaria que normatiza a criação de um Grupo de Trabalho Específico, o qual terá a responsabilidade de realizar a implantação das práticas delineadas, garantindo, assim, a implementação efetiva da gestão de riscos nas grandes contratações.

Com essa abordagem integrada, o relatório busca promover processos mais seguros, eficientes e bem-sucedidos, proporcionando um ambiente institucional mais resiliente e preparado para enfrentar os desafios associados às grandes contratações.

#### **5. ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Inicialmente, a intenção do pesquisador era propor um processo ou procedimento para gestão de risco nas grandes contratações, mas com base nos resultados obtidos ficou evidente que a gestão de riscos na instituição ainda enfrenta desafios significativos. Embora os entrevistados tenham demonstrado algum grau de conhecimento sobre o assunto, falta uma metodologia clara e sistematizada para a gestão de riscos, o que pode resultar em uma implantação, muitas vezes, apenas para cumprir normas legais, no caso dos processos de contratação de soluções de tecnologia, por exemplo.

A percepção sobre as grandes contratações mostra a importância de um planejamento adequado e medidas de controle para garantir o sucesso das contratações públicas. Embora tenham sido estabelecidos mecanismos específicos para subsidiar os gestores e resguardar os objetivos institucionais, foi preciso verificar se os procedimentos formais que denotam uma gestão de risco estão de acordo com as principais orientações dos órgãos de fiscalização federais.

A pesquisa levou à conclusão de que não é possível propor um processo ou procedimento diante da insipiência da gestão do risco no órgão, encontrando-se em estado inicial. Desta feita, a partir da análise das dimensões do processo de gestão de risco propostos pelo TCU (Brasil, 2018b) e levando em conta os pontos fracos e fortes observados na realidade do órgão constantes no Quadro 1, bem como as melhores práticas do processo de gestão de riscos, foram elaboradas as recomendações necessárias para criar a base para um processo de gestão de risco nas grandes contratações.

**Quadro 1** - Pontos fracos e fortes das dimensões do processo de gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe

	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
<b>Identificação e análise de riscos nas grandes contratações</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de cultura organizacional.</li> <li>2. Ausência de técnicas, ferramentas e documentação adequadas.</li> <li>3. Limitações na identificação multidimensional dos riscos.</li> <li>4. Falta de detalhamento e profundidade na análise de riscos.</li> </ol>	<p>Desenvolver e implementar um programa de conscientização sobre gestão de riscos, envolvendo todos os níveis hierárquicos.</p> <p>Criar uma metodologia clara e sistematizada para identificação e análise de riscos.</p> <p>Investir em ferramentas de <i>software</i> para facilitar a avaliação e documentação dos riscos.</p> <p>Estabelecer diretrizes para a identificação multidisciplinar dos riscos.</p> <p>Fornecer treinamento para a equipe sobre técnicas avançadas de análise de riscos.</p>
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhecimento da importância da gestão de riscos.</li> <li>2. Existência do Comitê de Grandes Contratações.</li> </ol>	<p>Aproveitar o reconhecimento da importância da gestão de riscos para promover a mudança cultural.</p> <p>Utilizar o Comitê de Grandes Contratações como fórum para análise multidisciplinar dos riscos.</p>
<b>Avaliação e resposta a riscos nas grandes contratações</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de abordagem sistemática.</li> <li>2. Carência de documentação e formalização.</li> <li>3. Comunicação inadequada.</li> <li>4. Limitação na consideração de riscos específicos.</li> <li>5. Falta de planos de contingência estruturados e documentados.</li> </ol>	<p>Desenvolver e implementar uma metodologia estruturada para avaliação e resposta a riscos.</p> <p>Estabelecer procedimentos claros para a documentação das atividades de avaliação e resposta.</p> <p>Criar um Plano de Comunicação específico para gestão de riscos.</p> <p>Definir critérios documentados para o monitoramento e a comunicação dos riscos.</p>

		Desenvolver diretrizes para a consideração de riscos específicos. Implementar processos para criação, documentação e comunicação de planos de contingência.
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	1. Reconhecimento da importância da gestão de riscos. 2. Consideração da relação custo-benefício. 3. Abordagem multidisciplinar. 4. Conscientização sobre elementos críticos e planos de contingência.	Alavancar a habilidade de antecipar problemas para identificar tendências e padrões em diferentes áreas. Fortalecer o papel do Comitê Gestor das Grandes Contratações na análise e avaliação de riscos.
<b>Monitoramento e comunicação nas grandes contratações</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
	1. Falta de um Plano de Comunicação específico. 2. Ausência de critérios bem documentados para monitoramento e comunicação. 3. Falta de uma abordagem coordenada na supervisão e coordenação dos riscos. 4. Ausência de um sistema de informação específico.	Desenvolver um Plano de Comunicação específico para a gestão de riscos. Definir critérios bem documentados para o monitoramento e a comunicação dos riscos. Criar um mecanismo de supervisão e coordenação dos riscos envolvendo partes interessadas relevantes. Implementar um sistema de informação dedicado à gestão de riscos.
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	1. Habilidade de antecipar problemas em algumas áreas. 2. Comitê Gestor das Grandes Contratações.	Utilizar a habilidade de antecipar problemas para identificar tendências e antecipar riscos. Fortalecer o papel do Comitê Gestor das Grandes Contratações na análise e avaliação dos riscos.

Fonte: Elaboração do autor.

O confronto entre os pontos fracos e pontos fortes de cada dimensão da gestão de riscos nas grandes contratações desempenha um papel crucial na compreensão abrangente dos desafios e das oportunidades que a instituição enfrenta. Esse exercício proporciona uma visão detalhada das lacunas que precisam ser abordadas para fortalecer a gestão de riscos, enquanto reconhece os ativos internos que podem ser aproveitados para alcançar esse objetivo. As recomendações derivadas dos pontos fracos apontam diretamente para áreas que necessitam de melhorias, orientando a formulação de ações específicas para corrigir deficiências e estabelecer práticas eficazes.

Além disso, os pontos fortes identificados representam uma base sólida sob a qual se pode construir, explorando os recursos e conhecimentos internos já presentes na organização. Ao utilizar tanto as recomendações quanto os pontos fortes como pilares, a implementação funcional da gestão de risco nas grandes contratações é facilitada, promovendo uma abordagem mais completa,

informada e coordenada para lidar com os riscos inerentes às atividades de contratação, resultando em processos mais robustos e resultados mais seguros.

## 6. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com base na análise e diagnóstico da situação, foram desenvolvidas recomendações de intervenção com o objetivo de impulsionar a evolução do tribunal no que diz respeito à gestão de riscos em suas grandes contratações:

1. **Elaboração de um Plano de Gestão de Riscos:** É recomendável que o Tribunal de Justiça de Sergipe desenvolva um plano estruturado de gestão de riscos, que inclua diretrizes, processos e responsabilidades claras para a gestão de riscos nas grandes contratações. Esse plano poderia ser alinhado às normas e orientações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União.
2. **Capacitação e Treinamento:** Constatada a baixa maturidade na gestão de riscos, é relevante que o Tribunal de Justiça de Sergipe promova capacitação e treinamento para os gestores e servidores envolvidos nas grandes contratações. Isso poderia ajudar a disseminar a cultura de gestão de riscos na instituição e a aprimorar a compreensão e a aplicação de práticas relacionadas.
3. **Desenvolvimento de Metodologia para Gestão de Riscos:** Considerando a carência de uma metodologia publicada no órgão, é importante que o Tribunal de Justiça de Sergipe desenvolvesse uma metodologia própria para a gestão de riscos nas grandes contratações. Essa metodologia deveria ser adaptada às particularidades da instituição e poderia incluir ferramentas e diretrizes específicas para lidar com os riscos inerentes a cada tipo de contratação, utilizando diretrizes do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2018a, 2018b), COSO (2007) e ABNT (2018).
4. **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua da gestão de riscos nas grandes contratações garantiria a efetividade das medidas adotadas e permitiria o acompanhamento dos resultados obtidos, a identificação de eventuais falhas ou desvios e a tomada de ações corretivas.
5. **Estudos Comparativos:** Para ampliar a compreensão sobre a gestão de riscos nas grandes contratações em outros tribunais ou instituições, seria relevante realizar estudos comparativos com outras entidades que já possuam uma metodologia madura e amplamente utilizada. Essa comparação poderia destacar boas práticas e lições aprendidas de outras

instituições, a exemplo do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, que possui cartilha abordando a gestão de riscos nas contratações.

- 6. Investigação de Riscos Emergentes:** Identificar riscos emergentes que possam afetar as grandes contratações no futuro poderia ajudar o Tribunal de Justiça de Sergipe a estar preparado para lidar com desafios ainda não considerados. Essa investigação pode envolver uma análise de tendências e cenários futuros.

Com o intuito de garantir a concretização das recomendações propostas, elaboramos um plano de ação a ser implementado. Além disso, apresentamos uma minuta de portaria para estabelecer um Grupo de Trabalho Específico, constante no Apêndice, dando assim o primeiro passo no cumprimento do plano de ação. A seguir, no Quadro 2, apresentamos o detalhamento do plano com a sequência das ações a serem realizadas:

**Quadro 2 - Plano de Ação para implantação da gestão de riscos nas grandes contratações**

<b>Passo 1: Preparação inicial</b>
Formar uma equipe multidisciplinar composta por representantes de diferentes áreas, incluindo especialistas em contratações, gestão de riscos, jurídico e tecnologia.
<b>Passo 2: Avaliação atual</b>
Realizar uma análise detalhada da situação atual da gestão de riscos nas grandes contratações, identificando os pontos fracos e fortes de cada dimensão.
<b>Passo 3: Estudos comparativos</b>
Realizar estudos comparativos com outras entidades que possuem metodologias maduras de gestão de riscos. Identificar boas práticas e lições aprendidas que possam ser aplicadas no contexto do Tribunal de Justiça de Sergipe.
<b>Passo 4: Elaboração do Plano de Gestão de Riscos</b>
Com base na análise, iniciar o desenvolvimento de um plano estruturado de gestão de riscos. Definir diretrizes, processos e responsabilidades claras para a gestão de riscos. Alinhar o plano às normas do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União.
<b>Passo 5: Desenvolvimento da metodologia</b>
Criar uma metodologia própria para a gestão de riscos nas grandes contratações. Garantir que a metodologia seja adaptada às particularidades da instituição e às necessidades das diferentes áreas envolvidas.
<b>Passo 6: Capacitação e treinamento</b>
Promover capacitação e treinamento para gestores e servidores envolvidos nas grandes contratações. Fornecer informações sobre a metodologia desenvolvida, enfatizando a aplicação prática em contratações reais.

<b>Passo 7: Implementação da metodologia</b>
Iniciar a aplicação da nova metodologia de gestão de riscos nas contratações. Utilizar a metodologia para identificar, analisar, avaliar e responder aos riscos identificados.
<b>Passo 8: Monitoramento e avaliação contínua</b>
Implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua da gestão de riscos. Acompanhar regularmente os resultados obtidos, identificando falhas, desvios e oportunidades de melhoria.
<b>Passo 9: Investigação de riscos emergentes</b>
Criar um grupo de trabalho específico para realizar análises de cenários e identificar riscos emergentes. Utilizar as análises para preparar a instituição para desafios futuros.
<b>Passo 10: Acompanhamento e melhoria contínua</b>
Manter a equipe de gestão de projetos ativa para acompanhar a implementação das ações. Realizar avaliações regulares para medir o progresso e identificar oportunidades de melhoria contínua.

Fonte: Elaboração do autor.

Por fim, o projeto será executado pelo Grupo de Trabalho formado no passo 1, de modo que as ações relacionadas ao plano de ação poderão ser acompanhadas e verificadas conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 - Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Plano de Ação**

<b>SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO</b>			<b>Tempo de execução (em dias úteis)</b>
<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTO</b>	<b>MEIO DE VERIFICAÇÃO</b>	
<b>Passo 1: Preparação inicial</b>	GT formado	Publicação da portaria	15
<b>Passo 2: Avaliação atual</b>	Relatório e dissertação lidos por todos do grupo	Parecer inicial	5
<b>Passo 3: Estudos comparativos</b>	8 órgãos públicos de referência avaliados	Relatório de <i>benchmarking</i>	15
<b>Passo 4: Elaboração do Plano de Gestão de Riscos</b>	8 reuniões realizadas	Plano	45
<b>Passo 5: Desenvolvimento da metodologia</b>	8 reuniões realizadas	Metodologia	45
<b>Passo 6: Capacitação e treinamento</b>	2 capacitações realizadas com gestores	Lista de presença	60
<b>Passo 7: Implementação da metodologia</b>	Metodologia sendo utilizada	Processo de Grandes Contratações	45
<b>Passo 8: Monitoramento e avaliação contínua</b>	Monitoramento dos riscos	Sistema de Monitoramento	60
<b>Passo 9: Investigação de riscos emergentes</b>	GT formado	Publicação da portaria	15
<b>Passo 10: Acompanhamento e melhoria contínua</b>	Avaliação dos pontos de melhoria	Relatório de melhoria	60
Total			365

Ao seguir esse passo a passo, o Tribunal de Justiça de Sergipe estará progressivamente transformando sua abordagem de gestão de riscos, criando um ambiente mais seguro e eficiente para suas grandes contratações, ao mesmo tempo em que fortalece sua cultura organizacional em relação à gestão de riscos.

## **7. DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO**

Julho de 2023.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS —1 ABNT. **ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: TCU; Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION — COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. Sumário Executivo. Estrutura. Pricewaterhousecoopers; COSO; Audibra, 2007.

SERGIPE. Tribunal de Justiça de Sergipe. **Portarias Normativas n. 284/2019 GP2 - Constitutiva**. Institui o Comitê de Grandes Contratações, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. Aracaju, SE, 8 abril 2019. Disponível em: [https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar\\_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=60676](https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=60676). Acesso em: 17 jun. 2022.

## APÊNDICE

### Portarias Normativas n.º \_\_\_\_/\_\_\_\_ GP2 - Constitutiva

**Constitui Grupo de Trabalho com o objetivo de criar o processo de gestão de riscos das grandes contratações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.**

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE, no uso das suas atribuições, conferidas pelo art. 21 da Lei Complementar Estadual n.º 88, de 30 de outubro de 2003 (Código de Organização Judiciária do Estado de Sergipe), combinado com o art. 5 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Sergipe,

CONSIDERANDO a promulgação da Lei n.º 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, trazendo dentre suas diretrizes que a alta administração 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;

CONSIDERANDO a Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, trazendo como objetivos estratégicos o “Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária” e o “Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentaria e Financeira”;

CONSIDERANDO a Resolução n.º 347, de 13 de outubro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário, trazendo dentre as diretrizes a instituição de medidas que garantam a maior eficiência dos processos, visando a assegurar a celeridade da tramitação, a gestão de riscos e o menor custo processual;

CONSIDERANDO a Resolução TJSE n.º 02/2021, de 8 de março de 2021, que aprovou o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Sergipe para o período de 2021 a 2026;

CONSIDERANDO a Resolução TJSE n.º 21/2021, de 2 de setembro de 2021, que instituiu a Política de Gestão de Riscos e o Comitê de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;

CONSIDERANDO a Portaria Normativa TJSE n.º 284/2019 GP2 - Constitutiva, de 8 de abril de 2019, que instituiu o Comitê de Grandes Contratações, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.;

CONSIDERANDO a Portaria Normativa TJSE n.º 87/2021 GP1 - Normativa, de 9 de novembro de 2021, que regulamentou a Resolução n.º 21, de 02 de setembro de 2021, para estabelecer as regras procedimentais da Política de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;

CONSIDERANDO que as organizações, sejam públicas ou privadas, devem entender quais são os riscos associados às suas operações, processos e atividades, com o objetivo de identificar e priorizar as falhas que devem ser corrigidas, e, por conseguinte, implantar as melhorias necessárias ao aprimoramento do sistema de gestão de riscos;

RESOLVE:

Art. 1º Fica constituído o Grupo de Trabalho com o objetivo criar o processo de gestão e riscos das grandes contratações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.

Art. 2º Ao Grupo de Trabalho cabe:

I - desenvolver e implantar o processo de gestão de riscos nas grandes contratações, incluindo normativos para sua regulamentação, garantindo a identificação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos.

II - liderar a institucionalização do processo de gestão de riscos nas grandes contratações, proporcionando o suporte necessário para sua implementação efetiva no Tribunal.

III - definir políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de comunicação para a gestão de riscos nas grandes contratações.

IV - planejar, executar e gerenciar as etapas de implantação do processo de gestão de riscos nas grandes contratações.

V - propor a criação de estruturas adequadas para o processo de gestão de riscos nas grandes contratações.

VI - implantar um procedimento de supervisão do mapeamento e avaliação dos riscos-chave que possam afetar os serviços públicos prestados.

VII - promover a integração entre as áreas envolvidas na gestão de riscos e grandes contratações, assegurando a aplicação consistente da metodologia.

VIII - estabelecer limites de exposição a riscos globais da instituição, bem como limites de alçada para decisões relacionadas a contratações.

IX- priorizar temas e processos para o gerenciamento de riscos, garantindo foco nas áreas mais críticas.

X - propor e supervisionar a promoção da capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores envolvidos nas contratações.

XI - emitir recomendações para o aprimoramento da gestão de riscos nas grandes contratações, com base nas análises realizadas.

Art. 3º O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes servidores:

I - Diretor de Planejamento e Desenvolvimento - Coordenador;

II - Chefe de Divisão de Estatística e Planejamento Estratégico - Membro;

III - Chefe de Divisão de Planos e Programas – Membro;

IV - Chefe da Divisão de Auditoria Interna - Membro;

VI - Consultor de Licitações e Contratos - Membro;

VII - Servidor da Secretaria de Finanças e Orçamento - Membro;

VIII - Servidor indicado para representar Secretário de Planejamento e Administração;

IX - Servidor indicado para representar Secretário de Tecnologia da Informação;

X - Servidor escolhido para secretariar o grupo.

Art. 4º Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Tribunal de Justiça.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

Aracaju, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Presidente do Tribunal RICARDO MÚCIO SANTANA DE ABREU LIMA**

Presidente do Tribunal de Justiça de Sergipe



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE**

Praça Fausto Cardoso, 112 - Palácio da Justiça Tobias Barreto de Menezes - Bairro Centro - Aracaju - SE -  
CEP 49010080 - www.tjse.jus.br

**DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

OFÍCIO nº 13580/2023

Aracaju, 12 de setembro de 2023.

EXCELENTÍSSIMO SENHOR  
**DESEMBARGADOR RICARDO MÚCIO SANTANA DE ABREU LIMA**  
PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SERGIPE  
NESTA

Assunto: Envio de Relatório/Produto Técnico

Senhor Presidente,

Considerando a apresentação e aprovação do Trabalho de Conclusão Final / Dissertação em 30/08/2023, a fim de obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe e posterior publicação, o mestrando Felipe Baptista Prudente, servidor público estadual atualmente lotado na Diretoria de Planejamento do Tribunal de Justiça de Sergipe, sob orientação da professora Dra. ALESSANDRA CABRAL NOGUEIRA LIMA, abordou o tema: "Processo de Gestão de Riscos das grandes contratações: Estudo de caso do Tribunal de Justiça de Sergipe".

Diante de tal estudo, que poderá ser útil especialmente para o órgão do qual faço parte, fui autorizado pela Presidência para promover levantamento de dados (entrevista, observação participante, questionário, análise de documentos de processos e procedimentos licitatórios) junto aos setores de licitação, engenharia, informática, planejamento e administração sobre a experiência e realidade atinentes ao tema do estudo conforme Processo SEI 0022895-22.2022.8.25.8825 - 1736714.

Como resultado dessa pesquisa, além da referida Dissertação, foi elaborado um relatório/produto técnico focando na análise da aplicabilidade da gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe e proposição de práticas atuais de gestão de riscos, que disponibilizamos no ANEXO 2073854 para apreciação desse órgão.

O estudo abordou a instituição em diferentes âmbitos, incluindo a Secretaria de Planejamento e Administração, a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Consultoria de Licitações e Contratos. O objetivo do estudo foi propor práticas sólidas e fundamentadas para a implementação consistente da gestão de riscos em contratações de grande porte, contribuindo para decisões mais informadas e eficazes. Dentre algumas das carências encontradas, foi citada a de uma metodologia estruturada de gestão de riscos e a falta de um planejamento adequado para enfrentar riscos emergentes.

Com base nessa análise, o relatório apresenta uma proposta de intervenção com um plano de ação para a implantação da gestão de riscos nas grandes contratações, enfatizando a criação de um plano de gestão de riscos, capacitação, desenvolvimento de metodologia específica, monitoramento contínuo e investigação de riscos emergentes, explorando tanto os pontos fracos quanto os pontos fortes da gestão de riscos da instituição para alcançar resultados eficazes e resilientes nas grandes contratações públicas. Por fim, propõe a criação de um Grupo de Trabalho específico, regulamentado por ato

normativo presente neste relatório, para conduzir a implementação dessas práticas no órgão.

Ademais, ressalto que este é o segundo estudo acadêmico realizado por este servidor e discente, sendo o primeiro o estudo que ensejou a publicação do artigo "A Cogovernança na Gestão de Riscos nas Grandes Contratações do Poder Judiciário", também devidamente autorizado por essa Presidência, conforme o Processo SEI 0010301-10.2021.8.25.8825.

Respeitosamente,



Documento assinado eletronicamente por **FELIPE BAPTISTA PRUDENTE**,  
**Diretor - Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento**, em 22/09/2023,  
às 08:24, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site  
<https://sei.tjse.jus.br/autenticacao-de-documentos> informando o código  
verificador **2073804** e o código CRC **675A4BBF**.

0021409-65.2023.8.25.8825

2073804v15

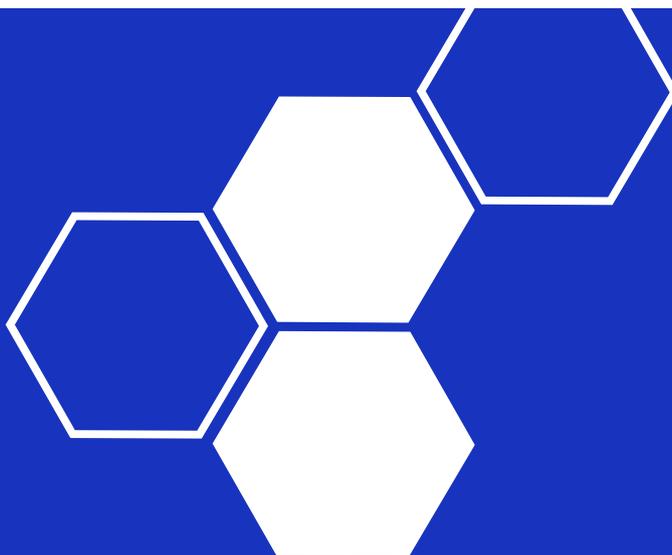
*"Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e  
compromisso com o Meio Ambiente"*



MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE  
SERGIPE



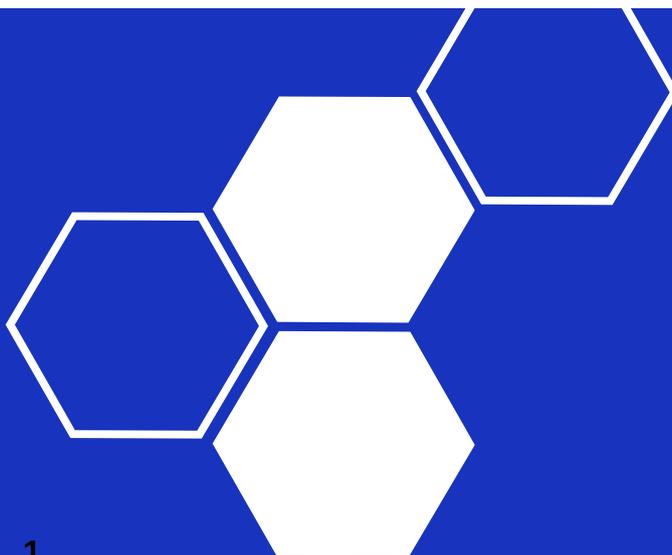
# Relatório/Produto Técnico Tecnológico

Proposta de intervenção com plano de ação para implantação da Gestão de Riscos nas Grandes Contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe

[www.posgraduacao.ufs.br/profiap](http://www.posgraduacao.ufs.br/profiap)

São Cristóvão, SE

2023



## Autores

Felipe Baptista Prudente<sup>1</sup>

Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima<sup>2</sup>

1: Felipe Baptista Prudente

Mestrando em Administração Pública Universidade Federal de Sergipe e Diretor de Planejamento e Desenvolvimento do Tribunal de Justiça de Sergipe

E-mail: [felipe3p@hotmail.com](mailto:felipe3p@hotmail.com)

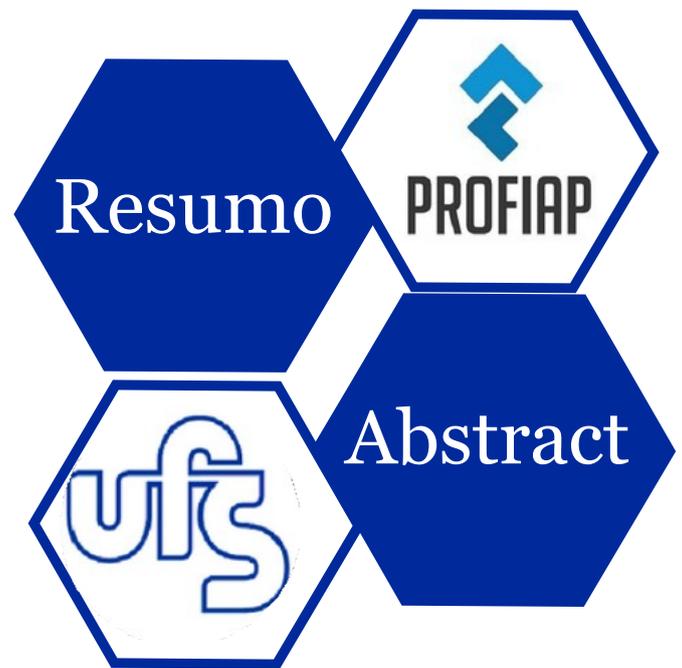
2: Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima

Docente da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: [alenogueira@academico.ufs.br](mailto:alenogueira@academico.ufs.br)

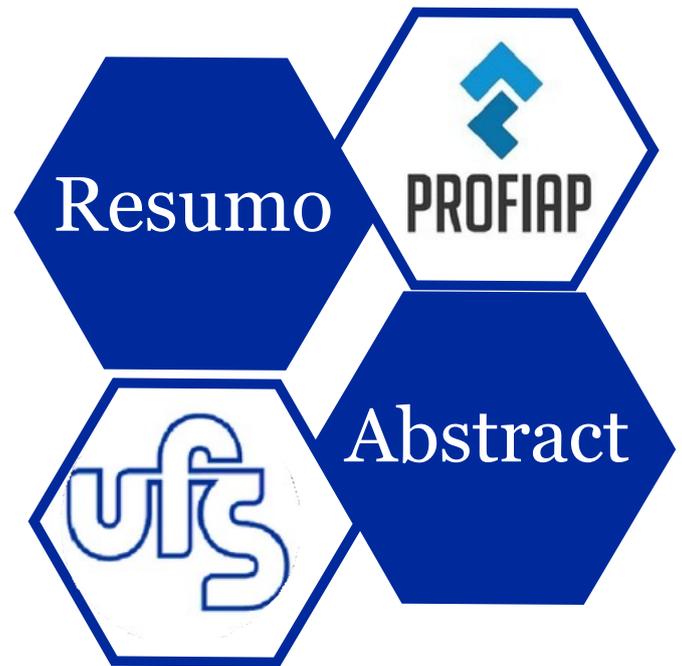
[www.posgraduacao.ufs.br/profiap](http://www.posgraduacao.ufs.br/profiap)

**São Cristóvão, SE**  
**2023**



## RESUMO

Este relatório técnico é resultado de uma pesquisa realizada no contexto do mestrado profissional, focando na análise da aplicabilidade da gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe. O estudo abordou a instituição em diferentes âmbitos, incluindo a Secretaria de Planejamento e Administração, a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Consultoria de Licitações e Contratos. O objetivo do estudo foi propor práticas sólidas e fundamentadas para a implementação consistente da gestão de riscos em contratações de grande porte, contribuindo para decisões mais informadas e eficazes. Dentre algumas das carências encontradas, foi citada a de uma metodologia estruturada de gestão de riscos e a falta de um planejamento adequado para enfrentar riscos emergentes. Com base nessa análise, o relatório apresenta uma proposta de intervenção com um plano de ação para a implantação da gestão de riscos nas grandes contratações, enfatizando a criação de um plano de gestão de riscos, capacitação, desenvolvimento de metodologia específica, monitoramento contínuo e investigação de riscos emergentes, explorando tanto os pontos fracos quanto os pontos fortes da gestão de riscos da instituição para alcançar resultados eficazes e resilientes nas grandes contratações públicas. Por fim, propõe a criação de um Grupo de Trabalho Específico, regulamentado por ato normativo presente neste relatório, para conduzir a implementação dessas práticas no órgão.



## **ABSTRACT**

This technical report is the result of a research carried out in the context of the professional master's degree, focusing on the analysis of the applicability of risk management in the large contracts of the Court of Justice of Sergipe, the study approached the institution in different scopes, including the Secretariat of Planning and Administration, the Information Technology Secretariat and the Procurement and Contract Consultancy. The purpose of the study was to propose solid and reasoned practices for the consistent implementation of risk management in large-scale contracts, contributing to more informed and effective decisions. Among some of the shortcomings found, the lack of a structured risk management methodology and the lack of adequate planning to face emerging risks were mentioned. Based on this analysis, the report presents an intervention proposal with an action plan for the implementation of risk management in large contracts, emphasizing the creation of a risk management plan, training, development of a specific methodology, continuous monitoring and investigation of emerging risks, exploiting both the strengths and weaknesses of the institution's risk management to achieve effective and resilient results in large public procurement. Finally, it proposes the creation of a Specific Working Group, regulated by the normative act present in this report, to lead the implementation of these practices in the agency.

## **1. TÍTULO**

Proposta de intervenção com plano de ação para implantação da gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe.

## **2. INSTITUIÇÃO E PÚBLICO-ALVO**

Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE)

Secretaria de Planejamento e Administração do TJSE

Secretaria de Tecnologia da Informação do TJSE

Consultoria de Licitações e Contratos do TJSE

Comitê Gestor de Riscos do TJSE

## **3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Este produto técnico resulta da pesquisa realizada no mestrado profissional, na qual se procurou analisar a aplicabilidade da gestão de risco nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe. O órgão foi escolhido em virtude da proximidade e do vínculo do pesquisador, que é servidor do órgão, além da exigência do presente mestrado profissional de apresentar um produto técnico para a instituição estudada.

No mais, para lidar com o volume de contratações e garantir um tratamento adequado às contratações de maior valor, o tribunal adotou a prática inovadora de qualificar e tratar de forma diferenciada as “grandes contratações”, aquelas com valores superiores a R\$ 330.000. Essa abordagem visa aprimorar as decisões administrativas e assegurar a conformidade dessas contratações com a estratégia organizacional, considerando seu impacto no orçamento e a relevância institucional (Sergipe, 2019), objetivos característicos da gestão de riscos.

As grandes contratações no Tribunal de Justiça de Sergipe demandam uma atenção especial para evitar o desperdício do dinheiro público, considerando seu alto comprometimento financeiro. Em 2022, apenas 14 contratos (18% do total) foram qualificados como grandes contratações, porém concentraram 68% das verbas contratadas, totalizando R\$ 13.283.419,89, conforme dados obtidos no órgão estudado. Além dos riscos financeiros, essas contratações também impactam o funcionamento do Judiciário e podem interromper a prestação de serviços essenciais à sociedade. Como esses contratos abrangem principalmente terceirização, infraestrutura de tecnologia e

infraestrutura física, uma gestão de riscos adequada se torna fundamental para evitar atrasos, aditivos e entregas que não atendam às necessidades do órgão, evitando o desperdício dos recursos públicos.

Através da referida pesquisa, por meio da análise documental, entrevistas e observação participante realizadas no órgão, foi possível avaliar como é aplicada a gestão de risco nas grandes contratações, sendo levantados os pontos fortes e fracos, permitindo sugerir práticas para sua evolução.

#### **4. OBJETIVOS**

O objetivo primordial deste relatório técnico é apresentar uma análise abrangente e estratégica dos pontos fracos e fortes identificados em cada dimensão da gestão de riscos nas grandes contratações. Com essa análise, visa-se propor práticas sólidas e embasadas para serem adotadas com o propósito de implementar uma gestão de risco consistente e eficaz no contexto das grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe.

Além disso, o relatório apresenta um plano de ação, oferecendo um guia claro e detalhado para abordar as lacunas existentes, maximizar os recursos internos e construir uma base sólida para lidar proativamente com os riscos inerentes. Adicionalmente, o relatório inclui a proposição de uma portaria que normatiza a criação de um Grupo de Trabalho Específico, o qual terá a responsabilidade de realizar a implantação das práticas delineadas, garantindo, assim, a implementação efetiva da gestão de riscos nas grandes contratações.

Com essa abordagem integrada, o relatório busca promover processos mais seguros, eficientes e bem-sucedidos, proporcionando um ambiente institucional mais resiliente e preparado para enfrentar os desafios associados às grandes contratações.

#### **5. ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Inicialmente, a intenção do pesquisador era propor um processo ou procedimento para gestão de risco nas grandes contratações, mas com base nos resultados obtidos ficou evidente que a gestão de riscos na instituição ainda enfrenta desafios significativos. Embora os entrevistados tenham demonstrado algum grau de conhecimento sobre o assunto, falta uma metodologia clara e sistematizada para a gestão de riscos, o que pode resultar em uma implantação, muitas vezes, apenas para cumprir normas legais, no caso dos processos de contratação de soluções de tecnologia, por exemplo.

A percepção sobre as grandes contratações mostra a importância de um planejamento adequado e medidas de controle para garantir o sucesso das contratações públicas. Embora tenham sido estabelecidos mecanismos específicos para subsidiar os gestores e resguardar os objetivos institucionais, foi preciso verificar se os procedimentos formais que denotam uma gestão de risco estão de acordo com as principais orientações dos órgãos de fiscalização federais.

A pesquisa levou à conclusão de que não é possível propor um processo ou procedimento diante da insipiência da gestão do risco no órgão, encontrando-se em estado inicial. Desta feita, a partir da análise das dimensões do processo de gestão de risco propostos pelo TCU (Brasil, 2018b) e levando em conta os pontos fracos e fortes observados na realidade do órgão constantes no Quadro 1, bem como as melhores práticas do processo de gestão de riscos, foram elaboradas as recomendações necessárias para criar a base para um processo de gestão de risco nas grandes contratações.

**Quadro 1** - Pontos fracos e fortes das dimensões do processo de gestão de riscos nas grandes contratações do Tribunal de Justiça de Sergipe

	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
<b>Identificação e análise de riscos nas grandes contratações</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de cultura organizacional.</li> <li>2. Ausência de técnicas, ferramentas e documentação adequadas.</li> <li>3. Limitações na identificação multidimensional dos riscos.</li> <li>4. Falta de detalhamento e profundidade na análise de riscos.</li> </ol>	<p>Desenvolver e implementar um programa de conscientização sobre gestão de riscos, envolvendo todos os níveis hierárquicos.</p> <p>Criar uma metodologia clara e sistematizada para identificação e análise de riscos.</p> <p>Investir em ferramentas de <i>software</i> para facilitar a avaliação e documentação dos riscos.</p> <p>Estabelecer diretrizes para a identificação multidisciplinar dos riscos.</p> <p>Fornecer treinamento para a equipe sobre técnicas avançadas de análise de riscos.</p>
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhecimento da importância da gestão de riscos.</li> <li>2. Existência do Comitê de Grandes Contratações.</li> </ol>	<p>Aproveitar o reconhecimento da importância da gestão de riscos para promover a mudança cultural.</p> <p>Utilizar o Comitê de Grandes Contratações como fórum para análise multidisciplinar dos riscos.</p>
<b>Avaliação e resposta a riscos nas grandes contratações</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de abordagem sistemática.</li> <li>2. Carência de documentação e formalização.</li> <li>3. Comunicação inadequada.</li> <li>4. Limitação na consideração de riscos específicos.</li> <li>5. Falta de planos de contingência estruturados e documentados.</li> </ol>	<p>Desenvolver e implementar uma metodologia estruturada para avaliação e resposta a riscos.</p> <p>Estabelecer procedimentos claros para a documentação das atividades de avaliação e resposta.</p> <p>Criar um Plano de Comunicação específico para gestão de riscos.</p> <p>Definir critérios documentados para o monitoramento e a comunicação dos riscos.</p>

		Desenvolver diretrizes para a consideração de riscos específicos. Implementar processos para criação, documentação e comunicação de planos de contingência.
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	1. Reconhecimento da importância da gestão de riscos. 2. Consideração da relação custo-benefício. 3. Abordagem multidisciplinar. 4. Conscientização sobre elementos críticos e planos de contingência.	Alavancar a habilidade de antecipar problemas para identificar tendências e padrões em diferentes áreas. Fortalecer o papel do Comitê Gestor das Grandes Contratações na análise e avaliação de riscos.
<b>Monitoramento e comunicação nas grandes contratações</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Recomendações</b>
	1. Falta de um Plano de Comunicação específico. 2. Ausência de critérios bem documentados para monitoramento e comunicação. 3. Falta de uma abordagem coordenada na supervisão e coordenação dos riscos. 4. Ausência de um sistema de informação específico.	Desenvolver um Plano de Comunicação específico para a gestão de riscos. Definir critérios bem documentados para o monitoramento e a comunicação dos riscos. Criar um mecanismo de supervisão e coordenação dos riscos envolvendo partes interessadas relevantes. Implementar um sistema de informação dedicado à gestão de riscos.
	<b>Pontos fortes</b>	<b>Utilizações dos pontos fortes</b>
	1. Habilidade de antecipar problemas em algumas áreas. 2. Comitê Gestor das Grandes Contratações.	Utilizar a habilidade de antecipar problemas para identificar tendências e antecipar riscos. Fortalecer o papel do Comitê Gestor das Grandes Contratações na análise e avaliação dos riscos.

Fonte: Elaboração do autor.

O confronto entre os pontos fracos e pontos fortes de cada dimensão da gestão de riscos nas grandes contratações desempenha um papel crucial na compreensão abrangente dos desafios e das oportunidades que a instituição enfrenta. Esse exercício proporciona uma visão detalhada das lacunas que precisam ser abordadas para fortalecer a gestão de riscos, enquanto reconhece os ativos internos que podem ser aproveitados para alcançar esse objetivo. As recomendações derivadas dos pontos fracos apontam diretamente para áreas que necessitam de melhorias, orientando a formulação de ações específicas para corrigir deficiências e estabelecer práticas eficazes.

Além disso, os pontos fortes identificados representam uma base sólida sob a qual se pode construir, explorando os recursos e conhecimentos internos já presentes na organização. Ao utilizar tanto as recomendações quanto os pontos fortes como pilares, a implementação funcional da gestão de risco nas grandes contratações é facilitada, promovendo uma abordagem mais completa,

informada e coordenada para lidar com os riscos inerentes às atividades de contratação, resultando em processos mais robustos e resultados mais seguros.

## 6. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com base na análise e diagnóstico da situação, foram desenvolvidas recomendações de intervenção com o objetivo de impulsionar a evolução do tribunal no que diz respeito à gestão de riscos em suas grandes contratações:

1. **Elaboração de um Plano de Gestão de Riscos:** É recomendável que o Tribunal de Justiça de Sergipe desenvolva um plano estruturado de gestão de riscos, que inclua diretrizes, processos e responsabilidades claras para a gestão de riscos nas grandes contratações. Esse plano poderia ser alinhado às normas e orientações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União.
2. **Capacitação e Treinamento:** Constatada a baixa maturidade na gestão de riscos, é relevante que o Tribunal de Justiça de Sergipe promova capacitação e treinamento para os gestores e servidores envolvidos nas grandes contratações. Isso poderia ajudar a disseminar a cultura de gestão de riscos na instituição e a aprimorar a compreensão e a aplicação de práticas relacionadas.
3. **Desenvolvimento de Metodologia para Gestão de Riscos:** Considerando a carência de uma metodologia publicada no órgão, é importante que o Tribunal de Justiça de Sergipe desenvolvesse uma metodologia própria para a gestão de riscos nas grandes contratações. Essa metodologia deveria ser adaptada às particularidades da instituição e poderia incluir ferramentas e diretrizes específicas para lidar com os riscos inerentes a cada tipo de contratação, utilizando diretrizes do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2018a, 2018b), COSO (2007) e ABNT (2018).
4. **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua da gestão de riscos nas grandes contratações garantiria a efetividade das medidas adotadas e permitiria o acompanhamento dos resultados obtidos, a identificação de eventuais falhas ou desvios e a tomada de ações corretivas.
5. **Estudos Comparativos:** Para ampliar a compreensão sobre a gestão de riscos nas grandes contratações em outros tribunais ou instituições, seria relevante realizar estudos comparativos com outras entidades que já possuam uma metodologia madura e amplamente utilizada. Essa comparação poderia destacar boas práticas e lições aprendidas de outras

instituições, a exemplo do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, que possui cartilha abordando a gestão de riscos nas contratações.

- 6. Investigação de Riscos Emergentes:** Identificar riscos emergentes que possam afetar as grandes contratações no futuro poderia ajudar o Tribunal de Justiça de Sergipe a estar preparado para lidar com desafios ainda não considerados. Essa investigação pode envolver uma análise de tendências e cenários futuros.

Com o intuito de garantir a concretização das recomendações propostas, elaboramos um plano de ação a ser implementado. Além disso, apresentamos uma minuta de portaria para estabelecer um Grupo de Trabalho Específico, constante no Apêndice, dando assim o primeiro passo no cumprimento do plano de ação. A seguir, no Quadro 2, apresentamos o detalhamento do plano com a sequência das ações a serem realizadas:

**Quadro 2 - Plano de Ação para implantação da gestão de riscos nas grandes contratações**

<b>Passo 1: Preparação inicial</b>
Formar uma equipe multidisciplinar composta por representantes de diferentes áreas, incluindo especialistas em contratações, gestão de riscos, jurídico e tecnologia.
<b>Passo 2: Avaliação atual</b>
Realizar uma análise detalhada da situação atual da gestão de riscos nas grandes contratações, identificando os pontos fracos e fortes de cada dimensão.
<b>Passo 3: Estudos comparativos</b>
Realizar estudos comparativos com outras entidades que possuem metodologias maduras de gestão de riscos. Identificar boas práticas e lições aprendidas que possam ser aplicadas no contexto do Tribunal de Justiça de Sergipe.
<b>Passo 4: Elaboração do Plano de Gestão de Riscos</b>
Com base na análise, iniciar o desenvolvimento de um plano estruturado de gestão de riscos. Definir diretrizes, processos e responsabilidades claras para a gestão de riscos. Alinhar o plano às normas do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União.
<b>Passo 5: Desenvolvimento da metodologia</b>
Criar uma metodologia própria para a gestão de riscos nas grandes contratações. Garantir que a metodologia seja adaptada às particularidades da instituição e às necessidades das diferentes áreas envolvidas.
<b>Passo 6: Capacitação e treinamento</b>
Promover capacitação e treinamento para gestores e servidores envolvidos nas grandes contratações. Fornecer informações sobre a metodologia desenvolvida, enfatizando a aplicação prática em contratações reais.

<b>Passo 7: Implementação da metodologia</b>
Iniciar a aplicação da nova metodologia de gestão de riscos nas contratações. Utilizar a metodologia para identificar, analisar, avaliar e responder aos riscos identificados.
<b>Passo 8: Monitoramento e avaliação contínua</b>
Implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua da gestão de riscos. Acompanhar regularmente os resultados obtidos, identificando falhas, desvios e oportunidades de melhoria.
<b>Passo 9: Investigação de riscos emergentes</b>
Criar um grupo de trabalho específico para realizar análises de cenários e identificar riscos emergentes. Utilizar as análises para preparar a instituição para desafios futuros.
<b>Passo 10: Acompanhamento e melhoria contínua</b>
Manter a equipe de gestão de projetos ativa para acompanhar a implementação das ações. Realizar avaliações regulares para medir o progresso e identificar oportunidades de melhoria contínua.

Fonte: Elaboração do autor.

Por fim, o projeto será executado pelo Grupo de Trabalho formado no passo 1, de modo que as ações relacionadas ao plano de ação poderão ser acompanhadas e verificadas conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 - Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Plano de Ação**

<b>SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO</b>			<b>Tempo de execução (em dias úteis)</b>
<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTO</b>	<b>MEIO DE VERIFICAÇÃO</b>	
<b>Passo 1: Preparação inicial</b>	GT formado	Publicação da portaria	15
<b>Passo 2: Avaliação atual</b>	Relatório e dissertação lidos por todos do grupo	Parecer inicial	5
<b>Passo 3: Estudos comparativos</b>	8 órgãos públicos de referência avaliados	Relatório de <i>benchmarking</i>	15
<b>Passo 4: Elaboração do Plano de Gestão de Riscos</b>	8 reuniões realizadas	Plano	45
<b>Passo 5: Desenvolvimento da metodologia</b>	8 reuniões realizadas	Metodologia	45
<b>Passo 6: Capacitação e treinamento</b>	2 capacitações realizadas com gestores	Lista de presença	60
<b>Passo 7: Implementação da metodologia</b>	Metodologia sendo utilizada	Processo de Grandes Contratações	45
<b>Passo 8: Monitoramento e avaliação contínua</b>	Monitoramento dos riscos	Sistema de Monitoramento	60
<b>Passo 9: Investigação de riscos emergentes</b>	GT formado	Publicação da portaria	15
<b>Passo 10: Acompanhamento e melhoria contínua</b>	Avaliação dos pontos de melhoria	Relatório de melhoria	60
Total			365

Ao seguir esse passo a passo, o Tribunal de Justiça de Sergipe estará progressivamente transformando sua abordagem de gestão de riscos, criando um ambiente mais seguro e eficiente para suas grandes contratações, ao mesmo tempo em que fortalece sua cultura organizacional em relação à gestão de riscos.

## **7. DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO**

Julho de 2023.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS —1 ABNT. **ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: TCU; Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION — COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. Sumário Executivo. Estrutura. Pricewaterhousecoopers; COSO; Audibra, 2007.

SERGIPE. Tribunal de Justiça de Sergipe. **Portarias Normativas n. 284/2019 GP2 - Constitutiva**. Institui o Comitê de Grandes Contratações, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. Aracaju, SE, 8 abril 2019. Disponível em: [https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar\\_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=60676](https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=60676). Acesso em: 17 jun. 2022.

## APÊNDICE

### Portarias Normativas n.º \_\_\_\_/\_\_\_\_ GP2 - Constitutiva

**Constitui Grupo de Trabalho com o objetivo de criar o processo de gestão de riscos das grandes contratações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.**

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE, no uso das suas atribuições, conferidas pelo art. 21 da Lei Complementar Estadual n.º 88, de 30 de outubro de 2003 (Código de Organização Judiciária do Estado de Sergipe), combinado com o art. 5 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Sergipe,

CONSIDERANDO a promulgação da Lei n.º 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, trazendo dentre suas diretrizes que a alta administração 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;

CONSIDERANDO a Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, trazendo como objetivos estratégicos o “Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária” e o “Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentaria e Financeira”;

CONSIDERANDO a Resolução n.º 347, de 13 de outubro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário, trazendo dentre as diretrizes a instituição de medidas que garantam a maior eficiência dos processos, visando a assegurar a celeridade da tramitação, a gestão de riscos e o menor custo processual;.

CONSIDERANDO a Resolução TJSE n.º 02/2021, de 8 de março de 2021, que aprovou o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Sergipe para o período de 2021 a 2026;

CONSIDERANDO a Resolução TJSE n.º 21/2021, de 2 de setembro de 2021, que instituiu a Política de Gestão de Riscos e o Comitê de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;

CONSIDERANDO a Portaria Normativa TJSE n.º 284/2019 GP2 - Constitutiva, de 8 de abril de 2019, que instituiu o Comitê de Grandes Contratações, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.;

CONSIDERANDO a Portaria Normativa TJSE n.º 87/2021 GP1 - Normativa, de 9 de novembro de 2021, que regulamentou a Resolução n.º 21, de 02 de setembro de 2021, para estabelecer as regras procedimentais da Política de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;

CONSIDERANDO que as organizações, sejam públicas ou privadas, devem entender quais são os riscos associados às suas operações, processos e atividades, com o objetivo de identificar e priorizar as falhas que devem ser corrigidas, e, por conseguinte, implantar as melhorias necessárias ao aprimoramento do sistema de gestão de riscos;

RESOLVE:

Art. 1º Fica constituído o Grupo de Trabalho com o objetivo criar o processo de gestão e riscos das grandes contratações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.

Art. 2º Ao Grupo de Trabalho cabe:

I - desenvolver e implantar o processo de gestão de riscos nas grandes contratações, incluindo normativos para sua regulamentação, garantindo a identificação, mensuração, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos.

II - liderar a institucionalização do processo de gestão de riscos nas grandes contratações, proporcionando o suporte necessário para sua implementação efetiva no Tribunal.

III - definir políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de comunicação para a gestão de riscos nas grandes contratações.

IV - planejar, executar e gerenciar as etapas de implantação do processo de gestão de riscos nas grandes contratações.

V - propor a criação de estruturas adequadas para o processo de gestão de riscos nas grandes contratações.

VI - implantar um procedimento de supervisão do mapeamento e avaliação dos riscos-chave que possam afetar os serviços públicos prestados.

VII - promover a integração entre as áreas envolvidas na gestão de riscos e grandes contratações, assegurando a aplicação consistente da metodologia.

VIII - estabelecer limites de exposição a riscos globais da instituição, bem como limites de alçada para decisões relacionadas a contratações.

IX- priorizar temas e processos para o gerenciamento de riscos, garantindo foco nas áreas mais críticas.

X - propor e supervisionar a promoção da capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores envolvidos nas contratações.

XI - emitir recomendações para o aprimoramento da gestão de riscos nas grandes contratações, com base nas análises realizadas.

Art. 3º O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes servidores:

I - Diretor de Planejamento e Desenvolvimento - Coordenador;

II - Chefe de Divisão de Estatística e Planejamento Estratégico - Membro;

III - Chefe de Divisão de Planos e Programas – Membro;

IV - Chefe da Divisão de Auditoria Interna - Membro;

VI - Consultor de Licitações e Contratos - Membro;

VII - Servidor da Secretaria de Finanças e Orçamento - Membro;

VIII - Servidor indicado para representar Secretário de Planejamento e Administração;

IX - Servidor indicado para representar Secretário de Tecnologia da Informação;

X - Servidor escolhido para secretariar o grupo.

Art. 4º Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Tribunal de Justiça.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

Aracaju, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Presidente do Tribunal RICARDO MÚCIO SANTANA DE ABREU LIMA**

Presidente do Tribunal de Justiça de Sergipe



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE**

Praça Fausto Cardoso, - Palácio da Justiça Tobias Barreto de Menezes - Bairro Centro - Aracaju - SE - CEP  
49010-080 - www.tjse.jus.br

**GABINETE DO SECRETARIO - CHEFE DA PRESIDÊNCIA**

**DESPACHO**

**Processo nº: 0021409-65.2023.8.25.8825**

**Interessado(s): FELIPE BAPTISTA PRUDENTE**

Considerando o estudo apresentado pelo servidor Felipe Baptista Prudente, à Secretaria de Planejamento e Administração, para análise.



Documento assinado eletronicamente por **PAULA CECILIA SOARES PRIMO FERREIRA DA SILVA, Secretária Chefe do Gabinete da Presidência**, em 25/09/2023, às 10:07, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjse.jus.br/autenticacao-de-documentos> informando o código verificador **2086459** e o código CRC **6F1CF1E2**.

0021409-65.2023.8.25.8825

*"Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e compromisso com o Meio Ambiente"*

2086459v3



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE**

Praça Fausto Cardoso, 112 - Palácio da Justiça Tobias Barreto de Menezes - Bairro Centro - Aracaju - SE -  
CEP 49010080 - www.tjse.jus.br

**DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**DESPACHO**

**Processo nº: 0021409-65.2023.8.25.8825**

**Interessado(s): FELIPE BAPTISTA PRUDENTE**

**À ASSESP,**

Ciente do estudo realizado pelo servidor Felipe Baptista Prudente, Diretor de Planejamento e Desenvolvimento deste Tribunal de Justiça de Sergipe, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública, entendemos que o Relatório Técnico apresentando no âmbito do referido estudo é de suma importância, considerando que, de forma providencial, atende às várias determinações apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça para a Presidência do Tribunal de Justiça de Sergipe, na última inspeção realizada em abril de 2023, cujo relatório foi aprovado em 25/09/2023 de acordo com o Processo SEI 0021837-47.2023.8.25.8825 (2103922).

Dentre as determinações atendidas constantes no aludido relatório, ressaltamos:

1) Departamento de Auditoria Interna (DAI) (Página 213/216)

Determina-se à Presidência de Justiça do TJSE que, no prazo de 90 dias:

(i) estude a inclusão de avaliação da gestão de riscos nas contratações relativas às atividades de auditoria interna (Resolução CNJ nº 347/2020).

2) Consultoria de Licitações e Contratos (CONLIC) (Página 219/227)

Determina-se à Presidência de Justiça do TJSE que, no prazo de 90 dias:

(i) implante a lista de verificação nos processos de trabalho das unidades responsáveis pelo planejamento e execução dos processos de contratação, **bem como a elaboração de minutas-modelos de documentos a serem seguidas com base na nova lei de licitação de contratos**, de modo a facilitar a atuação administrativa e atacar a dificuldade enfrentada pela Consultoria de Licitações e Contratos quando do recebimento dos processos para análise jurídica.

Por sua vez, a Lei 14.133/2021, no parágrafo único do seu art. 11, prevê:

"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" (grifo nosso).

A citada dispõe ainda, no caput do art. 169, que:

"Art. 169. 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, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa: (...)" (grifo nosso).

### 3) Secretaria de Planejamento e Administração (SEPLAD) (Página 216/217)

Determina-se à Presidência de Justiça do TJSE que, no prazo de 90 dias:

(i) informe as medidas adotadas para assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão em contratações, no âmbito de todos os níveis do tribunal, tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposto o órgão, inclusive para determinar questões relativas à delegação de responsabilidades, se for o caso. Não existindo fluxo interno quanto à gestão de riscos nas contratações, que providencie a implementação, prestando, no prazo assinalado, informações sobre a sua efetividade (Resolução CNJ nº 347/2020).

**Dessa feita, concordamos com a implementação do produto apresentado, uma vez que visa não somente melhorar a gestão administrativa do Tribunal, mas também atender às diversas determinações do CNJ, conforme estudo técnico/acadêmico sólido realizado na própria instituição, sugerindo, de pronto, que seja dado o primeiro passo conforme estabelecido**, qual seja, a formação do Grupo de Trabalho constante no Relatório / Produto Técnico ( 2073854), conforme Minuta de Portaria visualizada na página 14.

Caso a Presidência entenda por acatar a formação do grupo de trabalho na forma proposta e a implementação do referido Relatório / Produto Técnico, informo a necessidade de solicitar a indicação dos servidores das unidades abaixo:

VII - Servidor da Secretaria de Finanças e Orçamento - Membro;

VIII - Servidor indicado para representar Secretário de Planejamento e Administração - Membro;

IX - Servidor indicado para representar Secretário de Tecnologia da Informação - Membro;

X - Servidor escolhido para secretariar o grupo.

No que concerne a esta Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento, de logo indicamos como representante o Diretor Administrativo, Murilo Gomes da Silva Júnior.

Para secretariar o grupo, sugerimos que o servidor seja indicado pelo Diretor de Planejamento e Desenvolvimento, uma vez que este será responsável por Coordenar o referido grupo nos termos da minuta apresentada.

Respeitosamente,



---

Documento assinado eletronicamente por **CARLOS BENJAMIM CARVALHO DA CRUZ, Secretário(a) de Planejamento e Administração**, em 23/10/2023, às 12:37, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

---



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjse.jus.br/autenticacao-de-documentos> informando o código verificador **2086850** e o código CRC **871A4645**.

---

0021409-65.2023.8.25.8825

*"Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e compromisso com o Meio Ambiente"*

2086850v21



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE**

Praça Fausto Cardoso, - Palácio da Justiça Tobias Barreto de Menezes - Bairro Centro - Aracaju - SE - CEP  
49010-080 - www.tjse.jus.br

**GABINETE DO SECRETARIO - CHEFE DA PRESIDÊNCIA**

**DESPACHO**

**Processo nº: 0021409-65.2023.8.25.8825**

**Interessado(s): FELIPE BAPTISTA PRUDENTE**

À ASSESP, para análise da viabilidade de criação do Grupo de Trabalho, para implantação do Projeto apresentado.



Documento assinado eletronicamente por **PAULA CECILIA SOARES PRIMO FERREIRA DA SILVA, Secretária Chefe do Gabinete da Presidência**, em 24/10/2023, às 10:52, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjse.jus.br/autenticacao-de-documentos> informando o código verificador **2116445** e o código CRC **9CA5500B**.

0021409-65.2023.8.25.8825

*"Antes de imprimir, pense em sua responsabilidade e compromisso com o Meio Ambiente"*

2116445v3