



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

EMPRESA MINEIRA DE COMUNICAÇÃO

Diretoria de Planejamento Gestão e Finanças

Instrução Normativa EMC/DPGF nº. 001/2023

Belo Horizonte, 28 de agosto de 2023.

NORMA DE PROCEDIMENTO 001/2023

Gestão de Riscos nas Licitações e Contratos, nos termos da Lei nº 13.303/2016

1. ABRANGÊNCIA

Esta norma aplica-se à Empresa Mineira de Comunicação e Fundação TV Minas Cultural e Educativa. Para os fins desta norma, a expressão EMC e Fundação TV Minas Cultural e Educativa se equivalem.

2. OBJETIVO

Esta norma tem por objetivo estabelecer orientações e procedimentos operacionais mínimos a serem aplicados desde a fase interna até o acompanhamento das contratações realizadas pela EMC e suas subsidiárias, no processo de gestão de riscos nas contratações. Neste documento estão descritas as orientações básicas para a elaboração da Matriz de Risco e Matriz de Atribuição de Risco para fins de contratação com terceiros.

3. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E INFRALEGAL

3.1. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016 - Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

3.2. Lei Federal nº 12.846, de 01 de agosto de 2013 - Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

3.3. Decreto Federal nº 11.129, de 11 de julho de 2022 - Regulamenta a Lei no 12.846, de 01 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

3.4. Decreto Estadual nº 47.105, de 16 de dezembro de 2016 - Dispõe sobre as regras de governança da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, de que trata o §1º do art.1º, da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências.

3.5. Decreto Estadual nº 47.154, de 20 de fevereiro de 2017 - Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito do Estado, nos termos da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências.

3.6. Metodologia 5w3h - Metodologia 5W3H - Ferramenta administrativa utilizada pelas empresas a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações: o que fazer (What), por

quem (Who), quando (When), onde (Where)', por que (Why), como (How), quanto (Howmuch) irá custar para a empresa e como medir (Howmeasure).

3.7. Regulamento Interno de Licitação e Contratos da EMC - RILC - Este Regulamento Interno estabelece as normas, os critérios e os procedimentos para a licitação e contratação de serviços, inclusive de engenharia e de publicidade, a aquisição e a locação de bens, a alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou a execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, com fundamento no art. 40 da Lei n^o 13.303 de 30 de junho de 2016.

4. DEFINIÇÕES

4.1 Matriz de Risco: ferramenta utilizada para registrar os riscos identificados e a avaliação de seus impactos e probabilidade de ocorrência, ainda, segundo Art. 3^o, XXXII do RILC, considera-se a matriz de risco como cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as informações constates do artigo 42, X da Lei 13.303/2016.

4.2 Matriz de Atribuição de Riscos: documento a ser elaborado após a confecção da Matriz de Risco, que deverá compor o termo de referência e contratos conforme Regulamento Interno de Licitações e Contratos da Empresa, artigo 3^o item XXXII e artigo 7^o itens XVIII.

5. COMPONENTES DO RISCO

5.1 No processo de gestão de riscos, devem ser consideradas as causas, o evento e a consequência para cada risco identificado, conforme definições abaixo:

a) CAUSA: condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer.

b) EVENTO: é um incidente ou ocorrência, proveniente de fontes internas ou externas que afeta os objetivos definidos.

c) CONSEQUÊNCIA/IMPACTO: efeito financeiro, operacional, estrutural, entre outros, que a concretização de um risco acarreta para a empresa;

6. METODOLOGIA BÁSICA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS

6.1. Orientações Resumidas

Nessa sessão seguem orientações e procedimentos que devem ser adotados para elaboração obrigatória das Matrizes de Riscos na fase de planejamento das contratações.

A Matriz de Atribuição de Risco deve compor o processo interno único, junto ao Termo de Referência.

A tabela abaixo resume os procedimentos que devem ser adotados para identificação dos riscos atrelados desde a fase interna até o encerramento do contrato.

TABELA 1 — Resumo do Passo a Passo do Mapeamento dos Riscos

PASSOS	PROCEDIMENTOS A EXECUTAR
--------	--------------------------

1. Identificar os riscos	<p>1.1. Entender o processo de contratação, seus objetivos e peculiaridades; Utilizar alguma das técnicas referenciadas no item 6.2.1, ou outra que a área julgar mais adequada;</p> <p>1.2. Listar todos os riscos que a área identificar na contratação sob análise;</p> <p>1.3. Classificar os riscos listados quanto à origem, à natureza e ao tipo, conforme item 6.2.1.</p>
2. Avaliar os riscos	<p>2.1. Ponderar qual a probabilidade (P) e o impacto (I) de cada risco listado anteriormente, pontuando de 1 a 3 a variável de cada um deles;</p> <p>2.2. Calcular o risco inerente (RI) - $(RI = P \times I)$, conforme Item 7.2.1 - Tabela 3 - Escalas Aplicáveis;</p> <p>2.3. Elaborar a Matriz de Riscos, nos moldes do Item 7.2;</p> <p>2.4. Na elaboração da matriz de risco em contratações para constar no Termo de Referência, as etapas anteriores podem ser feitas pelo fiscal do contrato, devendo, no entanto, ser discutidas e aprovadas pela gerência.</p>
3. Controlar ou Tratar os riscos	<p>3.1. Identificar os procedimentos de controle existente para os riscos listados;</p> <p>3.2. Após a elaboração da Matriz de Riscos para as contratações, elaborar a Matriz de Atribuição de Riscos, nos moldes do Item 7.3 (vide modelo ANEXO 2);</p> <p>3.3. Na Matriz de Atribuição de Riscos, indicar quais riscos serão de responsabilidade da contratada e quais serão da EMC;</p> <p>3.4. Se for o caso, evidenciar e justificar quais riscos identificados inicialmente não farão parte da Matriz de Atribuição de Riscos da contratação;</p> <p>3.5. Para os riscos assumidos pela EMC, estabelecer Plano de Ação (vide ANEXO 3, PASSO 3);</p> <p>No curso da fiscalização do contrato, comunicar à chefia imediata, formalmente, o advento de materialização de algum dos riscos, caso tenham sido previstos, na forma do tópico 01 desta tabela.</p>
4. Informar e Comunicar	<p>4.1. Divulgar a Matriz de Atribuição de Riscos nos instrumentos convocatórios de que tratam a Lei n^o 13.303/2016 e o RILC da EMC.</p>
5. Monitorar	<p>5.1. Fiscalizar a execução do contrato com foco nos riscos inerentes;</p> <p>5.2. Monitorar o cumprimento do plano de ação estabelecido para os riscos próprios da contratante;</p> <p>5.3. Monitorar a efetividade dos controles criados frente aos riscos identificados e propor novos controles caso haja necessidade.</p>

OBSERVAÇÕES:

a) Deverá ser anexada no Termo de Referência e por consequência no Processo Interno (PI único) a Matriz de Atribuição de Risco.

b) Todos os documentos produzidos pela área demandante, relacionados ao mapeamento dos riscos, associados à contratação, em especial às Matrizes de que tratam os itens 7.2 e 7.3 desta norma, deverão ser

arquivados pela área, pois quando do processo de auditoria esses documentos serão solicitados.

6.2. Orientações Detalhadas

6.2.1. PASSO 1 — Identificar os Riscos

GENERALIDADES	DIRETRIZES BÁSICAS	LIMITAÇÕES	TÉCNICA A UTILIZAR
<p>Nessa fase, devem ser identificados:</p> <p>a) Quais riscos podem afetar a contratação e por consequência, os objetivos da Empresa, e;</p> <p>b) As características do risco, conforme a origem e a natureza do mesmo.</p>	<p>A identificação do risco requer por parte dos gestores conhecimento do planejamento estratégico da EMC, dos riscos corporativos e dos riscos próprios dos processos de competência de sua área.</p> <p>A partir do questionamento "quais situações indesejadas ou danosas para a EMC podem ocorrer no curso de determinada contratação?", listar os riscos sob a percepção do empregado envolvido na tarefa em questão, com base em julgamento técnico e experiência profissional.</p>	<p>O mapeamento dos riscos associados baseia-se em percepção subjetiva, sendo tolerável e até esperado que não seja levantado todo o espectro de situações indesejadas passíveis de ocorrerem, mas sim aquelas com maior probabilidade de ocorrência ou aquelas que, caso materializadas, causariam maior impacto à EMC.</p>	<p>A identificação do risco pode ocorrer por:</p> <p>a) Entrevistas com os profissionais;</p> <p>b) Levantamento de dados históricos;</p> <p>c) Conhecimento e experiência dos profissionais envolvidos no processo sob análise;</p> <p>d) Ferramentas como o brainstorm</p>

Classificação dos Riscos:

Nessa fase, os riscos devem ser classificados em:

- a) QUANTO À ORIGEM: interno ou externo;
- b) QUANTO À NATUREZA: estratégico, operacional e financeiro;
- c) QUANTO AO TIPO: operacional/negócio, ambiental, econômico/financeiro, conformidade/compliance, imagem.

Não existe uma classificação padrão: para a classificação deve-se considerar as particularidades de cada contratação a qual o(s) risco(s) identificado(s) está(ão) vinculado(s).

6.2.2. PASSO 2 - Avaliar os Riscos

GENERALIDADES	DIRETRIZES BÁSICAS	TÉCNICA A UTILIZAR
<p>Essa fase tem por objetivo determinar a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados e seus impactos, no âmbito da EMC, em processos, contratos ou atividades às quais o risco estiver vinculado.</p> <p>Em outras palavras, deve-se determinar o efeito potencial e o grau de exposição da EMC ao risco identificado no Item 6.1. da TABELA 1.</p>	<p>A avaliação de riscos envolve a apreciação das causas e as fontes geradoras do risco suas consequências positivas ou negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.</p> <p>Discutir os riscos identificados na fase anterior com o fiscal, a coordenação, a gerência e se necessário, diretoria.</p>	<p>Nessa etapa, deve-se proceder a elaboração de cenários por meio da ferramenta conhecida como "Matriz de Riscos" (Vide item 7.2 -Elaboração da Matriz de Riscos).</p>

6.2.3 . PASSO 3 - Controlar ou Tratar os Riscos

GENERALIDADES	DIRETRIZES BÁSICAS	LIMITAÇÕES
<p>Nesta etapa deve-se definir o tratamento que será dado aos riscos identificados, ou seja, qual estratégia a Empresa adotará.</p>	<p>A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos pela EMC.</p>	<p>Nem todo risco identificado pode ser mitigado, controlado ou extinto, principalmente quando não há uma relação.</p>

GENERALIDADES	DIRETRIZES BÁSICAS	LIMITAÇÕES
<p>Para reduzir ou, se possível, eliminar as chances de ocorrência dos eventos hipotéticos.</p>	<p>Os riscos classificados como "ALTOS" e "MÉDIO" - Item 7.2 da TABELA 4, devem ser tratados pelos controles existentes ou que serão implementados.</p>	<p>Aceitável de custo-benefício, por dada razão, deve-se estabelecer prioridades no controle e tratamento dos riscos identificados.</p>

Priorização:

- a) Deve ocorrer conforme a probabilidade de realização do risco e seu impacto para a organização, projeto, contrato, etc.
- b) Pode-se decidir por controlar e tratar apenas os riscos com impacto potencial alto e médio, sendo os riscos classificados como potencial baixo apenas monitorado.

Impacto contra Probabilidade:

Para os fins previstos nesse normativo, considera-se que:

- a) A PROBABILIDADE está associada a um incidente ou ocorrência potencial; e
- b) O IMPACTO associado à consequência do evento ocorrido.

Respostas aos Riscos:

As alternativas gerais para tratamento de risco são (vide anexo 1.2):

- a) EVITAR O RISCO: não iniciar o processo ou parar a sua execução;
- b) TRANSFERIR/COMPARTILHAR OS RISCOS: por meio de seguros, contratos, financiamentos, etc.;

c) ACEITAR O RISCO: assumi-lo por uma decisão consciente e fundamentada;

d) MITIGAR O RISCO: ações tomadas para reduzir, diminuir, abrandar os impactos dos riscos identificados.

6.2.4. PASSO 4 — Informar e Comunicar

GENERALIDADES	DIRETRIZES BÁSICAS	TÉCNICA A UTILIZAR
Registrar e comunicar, tempestivamente às partes interessadas, informações confiáveis e íntegras, que lhes subsidiem no processo de tomada de decisão.	A comunicação e a informação sobre os riscos identificados devem ser veiculadas de forma clara atingindo todos os níveis da organização possibilitando que as pessoas cumpram suas responsabilidades.	Dentre outros, são meios hábeis para conferir a comunicação tratada na presente seção: a) Formalização do mapeamento de riscos em Processo Interno; b) Divulgação das matrizes de atribuição, de riscos, anexas aos respectivos editais de Licitação; c) Atas de reuniões de diretoria ou de colegiados integrantes da estrutura de governança da Empresa; d) Relatórios de monitoramento; e) Publicidade em sítio eletrônico da Empresa.

São consideradas partes interessadas para fins de comunicação na gestão de riscos de que trata esta norma, conforme o contexto:

GOVERNANÇA CORPORATIVA	GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
<ul style="list-style-type: none">· Cidadão;· Acionistas e partes relacionadas;· Conselho de Administração;· Diretoria da Empresa;· Órgãos de Controle externo e interno.	<ul style="list-style-type: none">· Licitantes e fornecedores;· Gestor designado e respectiva diretoria;· Auditoria Interna· Órgãos de controle externo e interno.

6.2.5. PASSO 5 -Monitoramento dos Riscos

GENERALIDADES	TÉCNICA A UTILIZAR
Consiste no acompanhamento, do comportamento dos riscos e na medição das ações corretivas implementadas quanto a sua eficiência e eficácia, bem como a adequação e implementação de medidas de melhoria contínua.	O permanente monitoramento dos riscos, enquanto existentes, será instrumentalizado por meio do Plano de Ação, especificamente quanto se tratarem de situações indesejadas que gerem efeitos negativos, para a EMC, Conforme metodologia 5W3H. (Vide ANEXO 3, item 3.1).

Metodologia 5W3H: Ferramenta administrativa utilizada pelas empresas a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações: o que fazer (What) por quem (Who), quando (When), onde (Where), por que (Why), como (How), quanto (How much) irá custar para empresa e como medir (How to measure).

ü É de responsabilidade de cada área a qual se origine o respectivo contrato o controle adequado e oportuno da execução de objeto deste, inclusive a previsão e especificação qualitativa e quantitativa dos riscos associados, além de seu monitoramento enquanto perdurar a relação obrigacional.

ü A partir da entrada em vigor deste normativo, poderá ser objeto de auditoria o cumprimento das normas por ele estabelecidas, em especial o processo de identificação e avaliação dos riscos por parte das áreas técnicas.

7. MATRIZ DE RISCO:

7.1. Geral:

Para fins de planejamento de contratação de compras, no âmbito da EMC, devem ser confeccionados pela área demandante, conforme passos de gestão de riscos anteriormente apresentadas:

a) MATRIZ DE RISCOS: com o mapeamento dos riscos identificados, distribuídos por quadrantes e ponderados conforme os respectivos impactos e probabilidades associados (Vide exemplo constante no ANEXO 3, item 2.2).

b) MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RISCOS: com o mapeamento dos riscos que serão previstos na formalização do contrato (Vide modelo básico no ANEXO 3, item 2.3):

7.1.1 Elaboração da Matriz de Riscos:

A Matriz de Riscos deverá ser elaborada no formato 3x3, formada por dois eixos principais, o de probabilidade de ocorrência do risco (eixo das ordenadas; vertical) e o de impacto do risco (eixo das abscissas, horizontal), conforme conceituação já apresentada previamente e modelo abaixo:

TABELA 2 – Modelo Matriz de Riscos

(3) Provável ou Quase Certo	Médio	Alto	Alto
(2) Possível	Baixo	Médio	Alto
(1) Raro ou Improvável	Baixo	Baixo	Médio
	(1) Insignificante ou Pequeno	(2) Moderado	(3) Catastrófico ou Grave

7.1.2 Escalonamento:

O enquadramento do risco deve considerar a seguinte escala, em ordem de grandeza direta:

TABELA 3 — Escalas Aplicáveis

ESCALA	NÍVEL	IMPACTO	PROBABILIDADE
(-)	1	<u>Insignificante ou Pequeno</u> O impacto é mínimo ou pouco relevante para a consecução do projeto, contrato etc.	<u>Raro ou Improvável</u> O evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionálíssimas ou em algum momento do projeto.
	2	<u>Moderado</u> Há algum efeito, embora pouco relevante, para a consecução do projeto, contrato ou ações de gestão.	<u>Possível</u> O evento deve ocorrer em algum momento.
(+)	3	<u>Catastrófico ou Grave</u> O impacto da materialização do risco compromete significativamente, colapso ou inviabiliza o projeto.	<u>Provável ou Quase Certo</u> Em geral, o evento ocorre na maioria das circunstâncias ou então é esperado que ocorra.

7.1.3 Diretrizes Básicas para Escalonamento:

Para fins de atribuição de pesos às variáveis, devem ser observadas as seguintes diretrizes básicas:

a) PROBABILIDADE:

a. 1) caso haja registros históricos: identificar o percentual de ocorrências dos eventos indesejados (riscos), em relação ao total de ocorrências, sendo:

0 a 25% - raro ou improvável (nível 1);

25 a 50% - possível (nível 2); e

50 a 100% - provável ou quase certo (nível 3).

a.2) caso inexistam registros históricos ou se trate de um projeto/contratação novo: via de regra, considerar como baixa a probabilidade de ocorrência.

b) IMPACTO: a ser ponderado com base em julgamento profissional, considerando, os recursos envolvidos (financeiros, pessoas, sistemas); as circunstâncias que envolvem a contratação ou o projeto, sua natureza, entre outros.

7.1.4 Nivelamento dos Riscos:

A partir do cruzamento entre as pontuações atribuídas, conforme descrito no item anterior, os riscos serão categorizados em:

TABELA 4

ITEM	RISCO	NÍVEL(*)	DESCRIÇÃO	RESPOSTA
1	ALTO	6e 9	Afetam consideravelmente a estratégia da Empresa	Evitar ou mitigar

2	MÉDIO	3 e 4	Afetam o projeto ou as operações da Empresa por um período relevante	Compartilhar ou transferir
3	BAIXO	1 e 2	Difícilmente afetará determinado projeto ou aos objetivos da Empresa	Aceitar e Monitorar
(*) NOTA: obtidos a partir da multiplicação entre os valores atribuídos ao impacto e probabilidade conforme Tabela 2.				

7.1.5. Ações de Controle:

De modo geral, os eventos de riscos situados nos quadrantes definidos como ALTO E MÉDIO indicam a necessidade de elaboração de Plano de Ação.

7.2. Construção da Matriz de Atribuição de Riscos para as contratações:

7.2.1 Orientações Básicas:

No contexto de licitações e contratações, a partir da identificação dos riscos mais prováveis e impactantes, será elaborada a Matriz de Atribuição de Riscos que acompanhará o termo de referência e será inserida como anexo à versão final do contrato, devendo o mesmo conter cláusula específica que a referencie.

7.2.2 Atribuição de Responsabilidades:

Conforme sugere seu nome, a Matriz de Atribuição de Riscos deverá especificar, na relação obrigacional a ser estabelecida, a responsabilidade, entre fornecedor e EMC, dos riscos inerentes à contratação.

7.2.3 Elementos Mínimos:

A matriz a que se refere a presente seção deverá evidenciar, pelo menos:

- TIPOS do risco, conforme classificação exemplificativa do ANEXO 1.3;
- DESCRIÇÃO do risco, isto é, explicação da situação indesejada no curso da relação contratual;
- CONSEQUÊNCIAS para as partes na hipótese de materialização da situação indesejada;
- RESPONSABILIDADE pelo risco na relação contratual.

7.2.4 Diretrizes para Atribuição:

A distribuição dos riscos entre as partes contratantes deverá levar em consideração o grau de responsabilidade das mesmas pela implementação e efetivação dos mecanismos de controle necessários para a mitigação de tais riscos, sendo vedada a integral atribuição destes à parte contratada.

7.2.5 Diretrizes para Evidenciação:

a) Todos os riscos identificados pela área serão objeto de evidenciação, sendo permitido ao gestor, mediante justificativa prévia e sob sua inteira responsabilidade, a supressão de algum item que julgue irrelevante.

b) É vedado, ainda que motivadamente, a supressão na versão final da matriz a que se refere a presente seção, de riscos considerados "ALTOS" e "MÉDIOS", sob pena de responsabilização pessoal daquele que deliberadamente der causa a omissão.

8. ORIENTAÇÕES ADICIONAIS:

8.1 Formalizações:

8.1.1 Formalização:

Todos os termos de referência e projetos básicos de engenharia, documentos de responsabilidade das respectivas áreas técnicas demandantes, deverão conter, além da descrição com elementos adequados e suficientes para especificação do objeto a ser contratado, matrizes de riscos a que se referem este normativo interno.

8.1.2 Instrução do Processo Interno:

Atém dos documentos a que se referem o Regulamento Interno de Licitações e contratações da EMC (RILC), será instruído em processo interno único a Matriz de Atribuição de Riscos (item 7.3 da presente norma).

A Matriz de Risco (item 7-2 da presente norma), bem como eventuais documentos que sejam base para o trabalho da área técnica no mapeamento dos riscos devem ser devidamente arquivados pelas áreas demandantes da contratação.

8.1.3 Previsão Contratual:

Todos os instrumentos jurídicos que estabeleçam relações obrigacionais da EMC deverão prever cláusulas com a definição dos riscos associados à contratação, bem como as responsabilidades entre as partes.

8.1.4 Peculiaridades do Contrato:

Os riscos inerentes variam conforme o objeto e as condições de contratação, devendo a área demandante ter ciência de que o modelo de matriz de riscos apresentado no ANEXO 3 trata-se de uma proposta básica e evidencia apenas algumas situações indesejadas passíveis de ocorrer no curso de um contrato.

8.2. Gestão do Contrato:

8.2.1 Controle na Gestão do Contrato:

a) de inteira responsabilidade do gestor do contrato, com auxílio de fiscal formalmente designado, quando for o caso, o constante monitoramento da execução física do contrato e a identificação de possíveis riscos.

b) Caso advenha a materialização do risco associado, o gestor do contrato, de imediato, documentará as causas e efeitos associados e relatará para sua chefia imediata.

8.2.2 Reequilíbrio Econômico-Financeiro:

O reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos, quando necessário, deve ser analisado conforme previsto na Lei nº13.303/2016.

ANEXO 1- EXEMPLIFICAÇÕES DA NORMA MODELOS TEÓRICOS

ANEXO 1.1 - QUADRO EXEMPLIFICATIVO DE COMPONENTES DO RISCO

CAUSA		EVENTO	CONSEQUÊNCIA
FONTE	VULNERABILIDADE		
Pessoas	Número insuficiente. Sem capacitação. Perfil inadequado. Saída de pessoa chave.	Fraude interna. Práticas inadequadas.	Perdas de prazo. Processo concluído de forma inadequada.
Sistemas	Obsoletos. Sem integração. Ausência de manuais de operação. Inexistência de controles de acesso/backups.	Fraude externa. Falhas em sistemas.	Perdas de prazo. Processo concluído de forma.
Processos internos	Não planejados adequadamente. Ausência de Manuais ou instruções formalizadas. Ausência de segregação de funções.	Falhas na execução. Fraude interna.	Ações legais e regulatórias.
Estrutura organizacional	Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades. Deficiência nos fluxos de informação, e comunicação. Centralização de responsabilidades.	Danos a ativos.	Perdas ou danos a ativos. Danos à imagem.

ANEXO 1.2. QUADRO EXEMPLIFICATIVO DA REALIZAÇÃO DA GESTÃO

<p>BAIXO IMPACTO ALTA PROBABILIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitigar 	<p>ALTO IMPACTO ALTA PROBABILIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Evitar · Transferir · Mitigar
---	--

BAIXO IMPACTO BAIXA PROBABILIDADE • Acertar	ALTO IMPACTO BAIXA PROBABILIDADE · Transferir · Mitigar
---	--

ANEXO 1.3-CLASSIFICAÇÃO BÁSICA DOS RISCOS CORPORATIVOS

CATEGORIAS		
ORIGEM	NATUREZA	TIPOS
<ul style="list-style-type: none"> · Riscos Externos · Riscos Internos 	<ul style="list-style-type: none"> · Riscos Estratégicos · Riscos Operacionais · Riscos Financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> · Operacional/Negócio · Tecnológico · Ambiental · Econômico/Financeiro · Conformidade/Compliance · Imagem
EXPLICAÇÃO DA ORIGEM DOS RISCOS:		
RISCOS EXTERNOS: São ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. Exemplos: nível de expansão do crédito, grau de liquidez do mercado, nível das taxas de juros, tecnologias emergentes, ações da concorrência, mudança no cenário político, conflitos sociais, catástrofes ambientais, etc. TI]		
RISCOS INTERNOS: São eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. [1]		
EXPLICAÇÃO DA NATUREZA:DOS RISCOS:		
RISCOS ESTRATÉGICOS: Estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial <ul style="list-style-type: none"> •no valor Econômico da organização. [1]		

RISCOS OPERACIONAIS:

Estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação, de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos- externos como catástrofes naturais, fraudes, greves. Os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades, com impacto negativo na reputação da-Sociedade; além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais. [1]

RISCOS FINANCEIROS:

São aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. E o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. [1]

EXPLICAÇÃO DOS TIPOS DE RISCOS:**OPERACIONAL - ATIVIDADE DO NEGÓCIO:**

Inerente ao negócio da Empresa, incertezas que são próprias da exploração de determinada atividade econômica por uma empresa. Dado insucesso pode se dever tanto a falhas ou até mesmo de planejamento estratégico como problemas na operação da organização:

TECNOLÓGICO:

"Representado por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares -da organização". [1]

AMBIENTAL:

Relaciona-se com inadequações na gestão quanto a questões ambientais, "causando efeitos como: contaminação de solo, água ou ar, decorrente da disposição inadequada de resíduos; ou levando a acidentes com vazamento de produtos tóxicos". [1]

ECONÔMICO/FINANCEIRO:

O risco financeiro expressa a possibilidade de modificação futura de juros; preços de insumos, taxas de câmbio, índices oficiais de preços, etc. Por sua vez, o risco econômico está associado à incerteza quanto ao rendimento esperado de um determinado investimento.

CONFORMIDADE/ COMPLIANCE.

"Relacionado à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação ou regulamentação-externa aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos. Por incluir as normas e procedimentos internos, apresenta- um contexto mais amplo do que o tipo de risco mais usualmente citado, o risco legal/regulatório, decorrente da aplicação da legislação trabalhista, tributária, fiscal, referentes a relações contratuais, regulamentação de mercado e de prestação de serviços" [1]

IMAGEM:

Diz respeito à opinião pública negativa sobre determinada empresa, seja por suas ações, produtos ou trajetória histórica. Tem como origem diversos motivos: realização de atividades que agridem ao meio ambiente, desrespeito a direitos trabalhistas, situação financeira vulnerável, envolvimento de seus administradores em atividades fraudulentas, etc.

[1] FONTE: IBGC— Caderno de Governança Corporativa (Vol. 3)

ANEXO 1.4 - QUADRO EXEMPLIFICATIVO DE RISCOS GERAIS DE CONTRATOS

EM RELAÇÃO A RISCOS GENÉRICOS (PARA QUALQUER CONTRATO)	EM RELAÇÃO A RISCOS ESPECÍFICOS (CONFORME TIPO DE CONTRATO E OBJETO)
<ul style="list-style-type: none"> · Prorrogação de prazo · Alterações contratuais · Repactuações, reajustes e revisões · Perda das condições de reabilitação · Recebimento do objeto · Ateste e pagamento · Aplicações de -sanções · Rescisão contratual 	<ul style="list-style-type: none"> · Regularidade trabalhista · Quantidade e qualidade de material empregado · Uso de EPIS · Jogos de planilha · Subcontratação · Entrega de objeto com outras especificações

ANEXO 2 - MODELO BÁSICO

Matriz de Atribuição de Riscos (Geral)

Natureza	Descrição do Risco	Consequência	Responsabilidade	Tipo de Contrato	
				Serviços (Inclusive Engenharia)	Obras de Engenharia
Risco Operacional	Ocorrência de acidente de trabalho.	Impacto negativo na imagem da EMC Paralisação da obra/serviço.	Contratada	x	x
	Paralisação da obra ou da execução do serviço por caso fortuito e força maior. Ex.: Chuva extrema e prolongada.	Não entrega do serviço contratado.	Contratada	x	x
Risco Financeiro	Falência da contratada.	A EMC não conseguir receber o valor por ela adiantado e não ter o serviço/obra concluído.	Contratada	x	x

Risco Ambiental	Problemas ambientais (Contaminação do solo/água) na execução dos serviços/ obra.	Paralisação do serviço contratado. Impacto negativo na imagem da EMC.	Contratada	x	x
Risco do Projeto ou Contrato	Identificação de serviço/escopo adicional em razão de caso fortuito ou força maior.	Atraso na entrega do serviço, da etapa da obra ou da obra contratada.	EMC	x	x
Risco Legal (Compliance)	Descumprimento de orientação emanada de autoridade legal, regulatória e ou fiscal recebida diretamente pela contratada ou repassada a contratada pela EMC.	Impacto negativo na imagem da EMC. Paralisação da obra/serviço. Cobrança de multa.	Contratada	x	x

ANEXO 3 - CASO PRÁTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE RISCOS E DA MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RISCOS

CONTEXTUALIZAÇÃO:

No fator ensejador de risco associado à aquisição de serviços, os efeitos das incertezas se iniciam com a decisão de contratar e com a elaboração do Termo de Referência (TR).

O exemplo apresentado considerou a tabulação das causas encontradas (de forma fictícia) em cada 10 (dez) processos de contratação, definindo um ranking de probabilidade de materialização das causas.

PASSO 1- IDENTIFICAÇÃO/LISTAGEM DE PROBLEMAS/RISCOS PARA A CONTRATAÇÃO:

Foram identificados 07 (sete) riscos associados a uma Contratação de serviços. Ressaltamos que caberá à área demandante estabelecer qual a melhor técnica para a listagem dos riscos (análise histórica de compras da Empresa, entrevistas, brainstorm, etc.):

1. Não utilização de equipamentos de segurança na execução do serviço
2. Não entrega do bem ou serviço conforme especificado;
3. Não entrega do bem e ou serviço no prazo estabelecido;

4. Prazo de execução da obra e ou serviço insuficiente;
5. Serviço executado pela contratada sem pessoal técnico adequado;
6. Aumento do preço dos insumos;
7. Irregularidade fiscal da contratada;

PASSO 2 - AVALIAÇÃO DOS RISCOS LISTADOS NO PASSO ANTERIOR:

Nesta etapa em que é analisado o risco e avaliado as causas geradoras; às quais os riscos estão atrelados, deve ser priorizado o ranking de problemas, para busca de soluções.

(2.1) Escalonamento das variáveis e cálculo do nível de risco:

Para cada um dos 07 (sete) problemas/riscos identificados no processo, foram quantificados o impacto e a probabilidade e; a partir do produto entre as duas variáveis foi estabelecido o nível em que se enquadra a situação indesejada:

Risco	Descrição	Frequência: (A Cada IO Sé)	Impacto	Probabilidade	Nível do Risco
#1	Não utilização de equipamentos de segurança na execução do serviço.	4	(1) Baixo	(1) Raro ou Improvável	1x1=1 Baixo
#2	Não entrega do bem e ou serviço conforme especificado.	6	(2) Médio	(2) Possível	2x2=4 Médio
#3	Não entrega do bem e ou serviço no prazo estabelecido.	4	(1) Baixo	(2) Possível	1x2=2 Baixo
#4	Prazo de execução da obra e ou serviço é insuficiente.	6	(1) Baixo	(2) Possível	1x2=2 Baixo
#5	Serviço executado pela contratada sem pessoal técnico adequado.	4	(3) Alto	(1) Raro ou Improvável	3x1=3 Médio
#6	Aumento do preço dos insumos.	6	(3) Alto	(3) Provável ou Quase certo	3x3=9 Alto
#7	Irregularidade fiscal da contratada.	2	(1) Baixo	(2) Possível	1x2=2 Baixo

(2.2) Elaboração da Matriz de Riscos:

Ao atribuir cada um dos 07 (sete) problemas/riscos nos seus respectivos quadrantes, consoante pesos atribuídos às variáveis probabilidade e impacto, conforme item 2.1 anterior, obtemos a seguinte matriz:

(3) Provável ou Quase Certo			(Alto) #6.
--	--	--	-------------------

(2) Possível	(Baixo) #3; #4; #7.	(Médio) #2.	
(1) Raro ou Improvável	(Baixo) #1.		(Médio) #5.
	(1) Insignificante ou Pequeno	(2) Moderado	(3) Catastrófico ou Grave

Conforme modelo apresentado deverá ser feito o planejamento para minimizar, eliminar e tratar as causas dos problemas geradores de riscos ALTO ou MÉDIO. No modelo apresentado, os riscos categorizados como BAIXO serão monitorados (conforme Passo 3 abaixo, denominado “atividades de controle ou tratamento do risco”).

(2.3) Elaboração da Matriz de Atribuição de Riscos:

Conforme metodologia apresentada, os riscos considerados ALTOS e MÉDIOS associados à contratação deverão ser especificados na fase de planejamento e a responsabilidade atribuída à contratada ou à própria EMC.

Sendo assim, deve-se elaborar a Matriz de Atribuição de Riscos que será anexada ao edital do certame (Lei Federal nº13.303/2016, art.: 42, §1º, I, d). Vide modelo abaixo:

Risco	DESCRIÇÃO DO RISCO	NATUREZA (Classificação)	CONSEQUÊNCIA	RESPONSABILIDADE
#9	Aumento do preço dos insumos.	Econômico/financeiro	Aumento dos custos e redução da margem de lucro.	CONTRATADA
#4	Não entrega do bem, material, serviço conforme especificado.	Operacional	Potencial prejuízo para a EMC a no desenvolvimento de suas atividades.	CONTRATADA
#8	Serviço executado pela contratada sem pessoal técnico adequado.	Operacional	Não atendimento aos requisitos técnicos.	CONTRATADA

PASSO 3 - ATIVIDADES DE CONTROLE OU TRATAMENTO DO RISCO

Trata-se da etapa de planejamento e elaboração do plano de ação para tratamento e controle do risco identificado, sendo que:

a) PLANEJAMENTO: definir as medidas apropriadas, a delegação de competência e os indicadores que medirão o atingimento das expectativas.

b) PLANO DE AÇÃO: iniciativa tomada pela diretoria, gerência ou coordenação na prevenção; mitigação ou extinção de um problema. Para elaboração do Plano de Ação poderá ser utilizada a metodologia 5W e 3H [o que fazer (What), como fazer (How), por que fazer (Why), quem fará (Who), quando fazer (When), onde fazer (Where), quanto custa (How much), como medir (How measure)].

Na elaboração do plano de ação, as várias causas levantadas, conforme a relevância e o nível de risco identificado poderão ser contempladas na mesma ferramenta de planejamento.

(3.1) Exemplo do Plano de Ação no Modelo Apresentado:

Os riscos de nível ALTO e MÉDIO deverão ser evidenciados e monitorados. Especificamente para aqueles de responsabilidade da EMC deverá ser elaborado um plano de ação com base na metodologia do 5W e 3.1-1.:

Para o processo sob análise, exemplificamos um dos riscos listados:

DIMENSÃO	RISCO
O QUE FAZER? (What?)	Garantir que o fornecedor utilizará equipe técnica adequada na realização do serviço a ser contratado.
COMO FAZER? (How?)	(A) conhecer bem o objeto a ser contratado. (B) Evidenciar os detalhes do serviço a ser contratado; (B) Solicitar profissional técnico especializado.
POR QUE FAZER? (Why?)	Ter a, certeza de que não haverá contratação de serviço ou aquisição que não atenderá às necessidades da Empresa.
QUEM FARÁ? (Who?)	O Gerente da área designará o profissional mais alinhado ao escopo da contra: tação.
QUANDO FAZER? (When?)	Na concepção do TR.
ONDE FAZER? (Where?)	Na gerência de origem do TR.
QUANTO CUSTA? (How much?)	A apurar conforme valor de- referência em cada TR.
COMO MEDIR? (How measure?)	Quantidade de bens ou serviços. entregues com problemas / Total de bens ou serviços entregues.

PASSO 4 - ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Incluir no processo de contratação a Matriz de Atribuição de Risco;
- Caso o risco se materialize, comunicar às áreas envolvidas na aquisição bem como ao fornecedor para resolução do problema.

PASSO 5 - ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

- Fiscalizar a execução do contrato.
- Implementar Plano de Ação.



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Cesar Silva Gomes, Diretor**, em 14/09/2023, às 15:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **72324775** e o código CRC **E8D46A29**.

Referência: Processo nº 3150.01.0000185/2023-44

SEI nº 72324775