



**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**  
**Secretaria-Geral**

Secretaria Especial de Modernização do Estado

**REGIMENTO INTERNO DOS GRUPOS TEMÁTICOS DE AÇÃO**  
**MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

**CAPÍTULO I**  
**DA NATUREZA E COMPETÊNCIAS**

**Art. 1º** O presente Regimento Interno foi elaborado pela Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME) da Secretaria-Geral da Presidência da República, a quem compete a governança do processo, com o objetivo de estabelecer o funcionamento mínimo dos Grupos Temáticos de Ação de Melhoria do Ambiente de Negócios.

**Art.2º** O presente documento disciplina o funcionamento de cada Grupo Temático de Ação, doravante denominado GTA, bem como seu relacionamento com órgãos governamentais, representantes de entidades da sociedade civil e profissionais, envolvidos com a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.

Parágrafo Único: Os Grupos Temáticos de Ação (GTAs) têm a finalidade de promover estudos, elaborar propostas e executar planos de ação específicos com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas definidos para as ações de modernização do Estado.

**Art.3º** Com o foco na melhoria do ambiente de negócios, GTA poderá ser criado e será responsável por cada um dos seguintes indicadores ou temas, além de outros:

- i. Abertura de Empresas
- ii. Comércio Internacional
- iii. Execução de Contratos
- iv. Obtenção de Alvará de Construção
- v. Obtenção de Crédito
- vi. Obtenção de Eletricidade
- vii. Pagamento de Impostos
- viii. Proteção de Investidores Minoritários
- ix. Registro de Propriedade
- x. Resolução de Insolvência
- xi. Regulamentação do Mercado de Trabalho
- xii. Contratação Pública

**Art.4º** Ao GTA compete:

I- Avaliar o posicionamento do Brasil no Relatório *Doing Business*, elaborado pelo Banco Mundial, em relação ao indicador ou tema de sua responsabilidade;

II- Definir ações que proporcionem a melhoria do ambiente de negócios do País, tendo como foco o indicador ou tema de sua responsabilidade;

III- Monitorar e avaliar a execução das ações a serem desenvolvidas no âmbito do GTA;

IV- Promover a articulação necessária à execução de ações conjuntas no âmbito do Poder Executivo Federal, com os demais Poderes da União e com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

## REGIMENTO INTERNO DOS GTAs - MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

V- Propor à Secretaria de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República a indicação de respondentes ao Banco Mundial para Relatório *Doing Business* sobre o indicador ou tema de sua responsabilidade;

- a) Os respondentes a serem indicados devem, necessariamente, ter sua atuação profissional relacionada diretamente com o referido indicador.

VI- Realizar reuniões com os respondentes do Relatório *Doing Business* sobre o indicador ou tema de sua responsabilidade, de forma a compartilhar as melhorias, reformas implementadas e apontar eventuais correções que sejam necessárias;

VII- Designar pelo menos um de seus membros, preferencialmente o (a) Coordenador (a) ou seu suplente, para participar dos eventos promovidos pela SEME;

VIII- Buscar o atingimento das metas anuais do indicador, ou tema de sua responsabilidade, estabelecidas pela SEME, dentre aquelas avaliadas pelo Relatório *Doing Business*;

- a) As metas inicialmente estabelecidas serão aferidas anualmente, pela SEME, em até 30 (trinta) dias corridos, após a divulgação do Relatório *Doing Business* do correspondente ano.

IX- Consolidar informações necessárias sobre o indicador ou tema de sua responsabilidade, encaminhando à SEME para envio ao Banco Mundial (*update doing business*);

X- **Elaborar e apresentar à SEME:**

- a) Em até 20 (vinte) dias corridos, após a criação do GTA, um Plano de Ações inicial específico;
- b) Em até 45 (quarenta e cinco) dias corridos, após a criação do GTA, um Plano de Gerenciamento de Risco, conforme Guia de Gerenciamento de Riscos, ANEXO 1.

XI- Cumprir e fazer cumprir os planos (item anterior) aprovados.

XII- Analisar os projetos, emitir pareceres técnicos, apresentar proposições e relatar as matérias pertinentes ao GTA.

**Art.5º** O GTA desenvolve o papel de assessoramento à Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República e a participação dos membros de cada GTA é considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

## CAPÍTULO II DA COMPOSIÇÃO

**Art.6º** Cada Grupo Temático de Ação será composto por, pelo menos:

I- Um (a) Coordenador (a) e seu respectivo suplente, ambos da Administração Pública;

II- Um representante da Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME) da Secretaria-Geral da Presidência da República, que exercerá a função de Facilitador (a);

III- Demais membros de órgãos da Administração Pública Federal, Estadual, Distrital, Municipal e representantes da sociedade civil, caso necessário.

## REGIMENTO INTERNO DOS GTAs - MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

§1º - A criação do GTA será deliberada pelo Comitê Gestor do Programa Brasil Moderniza, que formalizará a indicação dos componentes *ad referendum* em ata de reunião do Colegiado, conforme previsto no Decreto do Programa Brasil Moderniza.

§2º - Os membros, titulares e suplentes, de cada GTA serão indicados pelos titulares das organizações a que pertencem, por meio de Ofício ou mensagem eletrônica ao Presidente do Comitê Gestor do Programa Brasil Moderniza.

§3º - Compete à SEME a indicação do Coordenador de cada GTA, cuja formalização ocorrerá da mesma forma prevista no § 1º deste artigo;

§4º - O Coordenador de cada GTA, quando da sua ausência, indicará seu substituto eventual, com formalização *ad referendum*, conforme §1º deste artigo e este deverá ser:

- a. Um dos componentes do GTA; ou
- b. Seu suplente; ou
- c. Servidor do mesmo órgão do Coordenador.

§4º - O (A) Coordenador (a) será o (a) responsável pela condução das atividades do GTA, liderando a equipe na consecução dos objetivos e metas estabelecidos, bem como nas obrigações definidas neste documento.

§5º - O (A) Facilitador (a) será o (a) responsável por auxiliar na articulação com as demais Organizações envolvidas nas atividades do GTA, em todas as esferas governamentais, em todos os Poderes e sociedade civil.

### CAPÍTULO III DO FUNCIONAMENTO

**Art.7º** O GTA se reunirá, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, a qualquer tempo, por convocação do (a) Coordenador (a), por meio de mensagem eletrônica.

§1º - O (A) Coordenador (a) do GTA poderá convidar para participar das reuniões, sem direito a voto, representantes de outros órgãos e entidades, públicos ou privados, e especialistas em assuntos afetos ao indicador ou tema de sua responsabilidade.

§2º - As reuniões a que se refere o caput deste artigo poderão ser gravadas para fins de elaboração de Ata, que deverá conter pelo menos a pauta da reunião; os participantes (nome completo, telefones e e-mails); as deliberações e encaminhamentos. Como sugestão, poderá ser utilizado o modelo disponibilizado no ANEXO 2.

§3º - Como sugestão para haver fluidez e velocidade na comunicação entre seus membros, o grupo poderá utilizar meios digitais ou aplicativos como, por exemplo, o *WhatsApp*®.

§4º - Para as reuniões de elaboração dos Planos, previstos no Art. 4º deste documento, o GTA poderá se reunir com frequência maior que a prevista no caput, a critério do (a) Coordenador (a).

§5º - As ações para facilitar a articulação executiva institucional necessária ao cumprimento das ações definidas pelo GTA serão de responsabilidade da SEME, que será demandada pelo (a) Coordenador (a) do GTA.

§6º - Aos membros do GTA caberá a responsabilidade de divulgar internamente nos seus órgãos de origem, caso julgue conveniente, os documentos, como pautas, atas e apresentações referentes a projetos em acompanhamento, ou conforme previsto nos Planos do GTA.

**Art.8º** Para a realização das reuniões do GTA, fica estabelecido o quórum mínimo (presencial ou remotamente) de metade mais um dos membros.

## REGIMENTO INTERNO DOS GTAs - MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Parágrafo Único: Em conformidade com o Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, os membros do GTA que estiverem em entes federativos diversos deverão participar das reuniões por videoconferência. Para a videoconferência, sugere-se utilizar plataformas de comunicação tais como: *Google Duo*®, *Microsoft Teams*® ou outra escolhida pelo GTA.

**Art.9º** Sugere-se que o (a) Coordenador (a) estimule uma avaliação trimestral do grupo, verificando se os objetivos e metas definidos estão sendo perseguidos; se as ações estão convergindo aos resultados e se a dinâmica da equipe está condizente com o compromisso assumido por todos os membros.

Parágrafo Único. Por critério do (a) Coordenador (a), o resultado dessa avaliação poderá ser apresentado à SEME, durante as reuniões ordinárias de atualização.

**Art.10º** Compete à organização a qual pertence cada Coordenador garantir a plena execução das seguintes atividades administrativas:

- I- Elaborar as pautas das reuniões ordinárias, registrar a presença dos representantes titulares ou respectivos suplentes, bem como lavrar as respectivas atas de reunião;
- II- Receber demandas de projetos a serem apreciados no âmbito do GTA, encaminhados por órgãos públicos, empresas ou entidades sem fins lucrativos de representação social ou de classe;
- III- Auxiliar o (a) Coordenador (a) e o GTA no controle das ações e projetos aprovados pelo Grupo;
- IV- Auxiliar o (a) Coordenador (a) e o GTA na solicitação de informações aos órgãos e entidades pertinentes a respeito dos projetos e matérias que estão em acompanhamento pelo Grupo;

§1º - As Atas das reuniões constantes do Inciso I serão encaminhadas, pelo Apoio Administrativo e por meio eletrônico, aos demais membros do GTA em até 5 (cinco) dias após a realização das mesmas.

§2º - Os membros do GTA terão até 3 (três) dias para retificações das atas mediante meio eletrônico.

§3º - Após o prazo constante do parágrafo anterior, considerar-se-ão homologadas e aceitas tacitamente as deliberações das Atas.

**Art.11º** As deliberações do GTA terão a forma de Recomendação quando se tratar de assunto externo ao Grupo.

**Art.12º** O (a) Coordenador (a) de cada GTA deverá se reunir com a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República, ordinariamente a cada 2 (dois) meses, a fim de atualizar a SEME sobre a execução do plano de ação; o gerenciamento de risco; as dificuldades encontradas, bem como as medidas corretivas efetuadas, dentre outros assuntos.

### CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art.13º** Este Regimento Interno entra em vigor após a ciência e concordância de cada Coordenador (a), quando então será aprovado pela Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME).

Parágrafo Único: Os casos omissos e as dúvidas existentes, em referência a este Regimento Interno, serão dirimidos por cada um dos GTAs, em seu indicador ou tema de atuação, que poderá propor as sugestões de modificação à SEME.

**ANEXO 1**

**GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

MINUTA



**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**  
**Secretaria-Geral**  
Secretaria Especial de Modernização do Estado

**MANUATA**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS**

**Brasília – DF**

**2019**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. DEFINIÇÕES E GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. DIRETRIZES.....</b>	<b>5</b>
4.1. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....	5
<b>5. CATEGORIAS DE RISCOS.....</b>	<b>13</b>
5.1. RISCOS TÉCNICOS .....	13
5.2. RISCOS EXTERNOS.....	13
5.3. RISCOS ORGANIZACIONAIS.....	13
5.4. RISCOS GERENCIAIS .....	13
5.5. RISCOS DE ARTICULAÇÃO.....	14
5.6. RISCOS LEGAIS.....	14
<b>6. ACOMPANHAMENTO .....</b>	<b>14</b>
6.1. FORMULÁRIO DE COMUNICAÇÃO DE RISCO.....	14
6.2. FORMULÁRIO DE REGISTRO DE RISCOS .....	14

**APÊNDICE A - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

**APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE COMUNICAÇÃO DE RISCOS**

**APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE REGISTRO DE RISCOS**

# ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

## 1. INTRODUÇÃO

A identificação antecipada de potenciais desvios dos projetos, das oportunidades de melhorias, aliadas às atitudes preventivas de controle dos riscos, possibilitarão conduzir as atividades aos resultados esperados.

Realizar o gerenciamento dos riscos ajuda a evitar muitos problemas nos projetos e ajuda a tornar outros problemas menos prováveis ou menos impactantes. Por outro lado, o gerenciamento dos riscos também ajuda a aumentar a probabilidade ou impacto dos riscos positivos, criando oportunidades.

Além disso, o gerenciamento dos riscos pode ter um grande impacto na eficiência e na eficácia dos projetos e pode reduzir o estresse gerencial. Esses são os benefícios do gerenciamento dos riscos; razão pela qual é uma parte obrigatória do adequado gerenciamento das atividades do Grupo Temático de Ação (GTA).

Ações de Gerenciamento devem fazer parte do trabalho rotineiro dos GTA. O objetivo deste documento é garantir coerência e uniformidade nos processos de identificação, análise, resposta e controle dos riscos a que estão sujeitos os Grupos Temáticos de Ação ao longo de todo o seu ciclo de melhoria do ambiente de negócios no Brasil, contribuindo para a melhoria dos seus desempenhos e visando o alcance de seus objetivos.

## 2. DEFINIÇÕES E GENERALIDADES

Para efeito de definição, entende-se como **RISCO** um evento ou uma condição incerta e futura que, se ocorrer, tem um efeito em um dos objetivos das atividades dos Grupos Temáticos de Ação (GTA).

Especial atenção deve ser dada para não se confundir um **PROBLEMA** futuro com **RISCO**. Por exemplo: Atingimento da capacidade máxima de um sistema informatizado de licenciamento eletrônico (emissão de alvarás). Apesar de ser um evento futuro, a situação é um **PROBLEMA**, pois já está consumado. O não aumento dessa capacidade, que pode ocorrer por diversos fatores como orçamentários ou licitatórios, é um **RISCO**; o que pode ocasionar interrupção de novos licenciamentos, impactando diretamente na produtividade de toda a cadeia de construção do município e conseqüentemente no seu PIB, dentre outros.

Importante ressaltar que um **RISCO** com 100% de probabilidade de ocorrência deve ser tratado como **PROBLEMA**.

Os riscos que provocarem efeitos positivos serão chamados de **OPORTUNIDADES** e os que provocarem efeitos negativos de **AMEAÇAS**.

O gerenciamento de riscos inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle de riscos nas atividades e projetos dos GTA. Os objetivos do gerenciamento de riscos, neste caso, são aumentar a probabilidade e o impacto das oportunidades e diminuir a probabilidade e o impacto das ameaças às atividades e objetivos dos GTA.

**Categoria de risco** - Um grupo de possíveis causas de riscos. As causas de riscos podem ser agrupadas em categorias como, por exemplo: técnico, externo, organizacional, gerencial ou de articulação. Uma categoria pode incluir subcategorias, como maturidade técnica, clima ou estimativa agressiva.

**Gatilhos** - Indicações de que um risco ocorreu ou está para ocorrer. Os gatilhos podem ser descobertos no processo de identificação de riscos e observados no processo de monitoramento e controle de riscos.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

**Planejamento de respostas a riscos** - O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do GTA. Elas podem ser:

- **Aceitação:** Uma técnica de planejamento de respostas a riscos que indica que a equipe decidiu não alterar o plano de ação para lidar com um risco ou que não consegue identificar outra estratégia de resposta adequada;
- **Mitigação:** Uma técnica de planejamento de respostas a riscos associada às ameaças que busca reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto de um risco a um limite que o torne aceitável;
- **Prevenção (eliminação):** Uma técnica de planejamento de respostas a riscos para uma ameaça que cria mudanças no plano de ação destinadas a eliminar o risco ou proteger os objetivos, do GTA, de seu impacto. Em geral, a prevenção ou eliminação de riscos envolve o relaxamento do tempo, custo, escopo ou qualidade;
- **Transferência:** Uma técnica de planejamento de respostas a riscos que transfere o impacto de uma ameaça para terceiros juntamente com a propriedade da resposta. Não elimina o risco, apenas o transfere.

**Plano de gerenciamento de riscos** - O documento que descreve como o gerenciamento de riscos deverá ser estruturado e realizado. O plano de gerenciamento de riscos pode ser informal e genérico ou formal e bem detalhado, dependendo das necessidades do GTA. As informações no plano de gerenciamento de riscos variam de acordo com a área de aplicação e o tamanho das atividades a serem executadas pelo GTA. O plano de gerenciamento de riscos é diferente do registro de riscos, que contém a lista de riscos, os resultados da análise de risco e as respostas a riscos.

**Premissa** é todo fato ou condição incerta que é assumida como verdade para efeito de planejamento. As premissas assumidas neste documento são:

- interesse e apoio da Secretaria-Geral da Presidência da República;
- interesse e apoio do Ministério da Economia;
- interesse e apoio do Ministério das Minas e Energia.

**Registro de riscos** - O documento que contém os resultados da análise qualitativa de riscos, da análise quantitativa de riscos e do planejamento de respostas a riscos. O registro de riscos detalha todos os riscos identificados, incluindo descrição, categoria, causa, probabilidade de ocorrência, impacto(s) nos objetivos, respostas sugeridas, responsáveis e andamento atual.

**Restrição** é todo fato ou fator de planejamento que limita as ações gerenciais. As restrições impostas a este plano são:

- não haverá aporte complementar ao orçamento de cada organização;
- não haverá contratação de recursos humanos. A participação é não onerosa à Administração Pública; e
- cada organização arcará com os custos de passagens e diárias de seus servidores.

**Risco** é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do GTA.

**Risco residual** é um risco que continua após as respostas terem sido implementadas.

**Risco secundário** é um risco que surge como resultado direto da implementação de uma resposta a riscos.

# ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

## 3. METODOLOGIA

O **GERENCIAMENTO DE RISCOS (GR)** terá como base os processos abaixo descritos:

- **Planejar o Gerenciamento de Riscos** - Visa gerar diretrizes para que os outros processos sejam realizados adequadamente.
- **Identificar Riscos** - Visa relacionar os riscos (mais completa possível) para o projeto.
- **Analisar Qualitativamente os Riscos** - Visa promover uma avaliação qualitativa dos riscos, com base na combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, para que estes possam ser priorizados.
- **Responder aos Riscos** - Visa gerar um conjunto de opções e ações para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades do projeto, bem como definir os recursos necessários para implementá-las, seus responsáveis e os impactos em outras áreas de gerenciamento.
- **Controlar os Riscos** – Visa acompanhar os riscos ao longo do projeto, verificando sua ocorrência ou não, seus reais impactos no projeto, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e participar do processo de controle integrado de mudança do projeto.

## 4. DIRETRIZES

### 4.1. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

#### 4.1.1. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS

É o processo de definição de como as atividades de Gerenciamento dos Riscos (GR) serão conduzidas, materializadas em um Plano.

O principal objetivo desse processo é estabelecer a metodologia, atribuições e responsabilidades, que serão adotadas pelo GTA no desenvolvimento do gerenciamento de riscos das atividades. Atenção especial será dada à estruturação da identificação, da análise e priorização, plano de respostas, controle e monitoramento dos riscos, de maneira a reduzir os impactos e probabilidades de ocorrência das ameaças, maximizando as oportunidades a fim de assegurar a execução e cumprimento do escopo do contrato e de todos os seus objetivos.

O GTA tem a autonomia para efetuar seus respectivos planejamentos, no entanto, para o GR das diversas atividades do Grupo, este documento substitui essa necessidade, conforme o Plano de Gerenciamento de Riscos, APÊNDICE A deste documento, na gestão das atividades dos GTA.

#### 4.1.1.1. Entradas:

- a) Escopo das atividades do GTA.
- b) Previsão de prazos.
- c) Plano de Ação inicial.
- d) Registro das partes interessadas (*stakeholders*), que ajudará na identificação das possíveis fontes de riscos para as atividades do GTA.
- e) Fatores Ambientais das Organizações dos membros do GTA.
- f) Formulário de Comunicação de Risco (APÊNDICE B).

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

- g) Premissas e restrições.
- h) Tabelas de classificação de impacto e probabilidade, critérios de aceitabilidade e orientações para a definição da estratégia de tratamento e monitoramento.

### 4.1.1.2. Ferramentas:

A principal ferramenta para o planejamento do Gerenciamento dos Riscos são as Reuniões de Planejamento, que serão as primeiras reuniões de cada GTA. Quando disponíveis, poderão ser utilizadas opiniões de especialistas.

### 4.1.1.3. Saídas:

Plano de Gerenciamento dos Riscos. Para as atividades de gestão na operação dos GTA, deverá ser utilizado o Plano de Gerenciamento de Riscos, constantes do APÊNDICE A deste documento, ou elaborado conforme o que estabelece este documento.

## 4.1.2. IDENTIFICAR OS RISCOS

É o processo de determinação dos riscos que podem afetar as atividades do GTA e de documentação das suas características.

O GTA tem autonomia para elaborar sua respectiva forma padronizada de registrar um risco identificado. Entretanto, a identificação dos riscos deverá conter, obrigatoriamente, a causa, o evento em si e o impacto respectivo. Como sugestão, pode ser usado o exemplo a seguir:

- a) Como resultado de *<condição existente>*, pode ocorrer *<o evento incerto - causa>* o que poderá causar *<efeito nos objetivos - prazo, qualidade, escopo etc>*. Considerando o FATO, estima-se que ocorra a CAUSA, conseqüentemente tem-se o EFEITO.
- b) Considerando a aquisição de aeronaves usadas e pouco tempo disponível para a análise da resposta ao edital, estima-se que pode haver uma avaliação deficiente das aeronaves ofertadas, conseqüentemente pode haver acréscimo de custos não recorrentes de grande monta.

Especial atenção deve ser dada à definição da causa-raiz, o que evitará no futuro uma resposta ineficaz ao risco.

É importante que o impacto esteja relacionado aos objetivos do GTA. Normalmente, um impacto no escopo está associado a prazo e custo, bem como um impacto no prazo está associado ao custo. Dessa forma, devem ser avaliados nessa ordem: escopo, prazo e custo.

### 4.1.2.1. Entradas:

- a) Plano de Gerenciamento de Riscos (APÊNDICE A), principalmente no que diz respeito às atribuições de cada integrante da equipe do GTA.
- b) Objetivos relacionados aos possíveis impactos, como as estimativas de prazo e custo e o atendimento aos requisitos. Bons exemplos dessas entradas são o cronograma e o escopo das atividades.
- c) Plano de Ações inicial.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

- d) Documentos elaborados pelas Organizações dos membros do GTA. Ex: planos de gerenciamento de riscos elaborados nas Organizações, planos de ações elaborados nas Organizações, Relatórios, diagramas, gráficos, etc.
- e) Ativos de processos organizacionais, principalmente as lições aprendidas de atividades anteriores, relacionadas ao indicador do GTA, e principalmente de outros GTA em andamento.

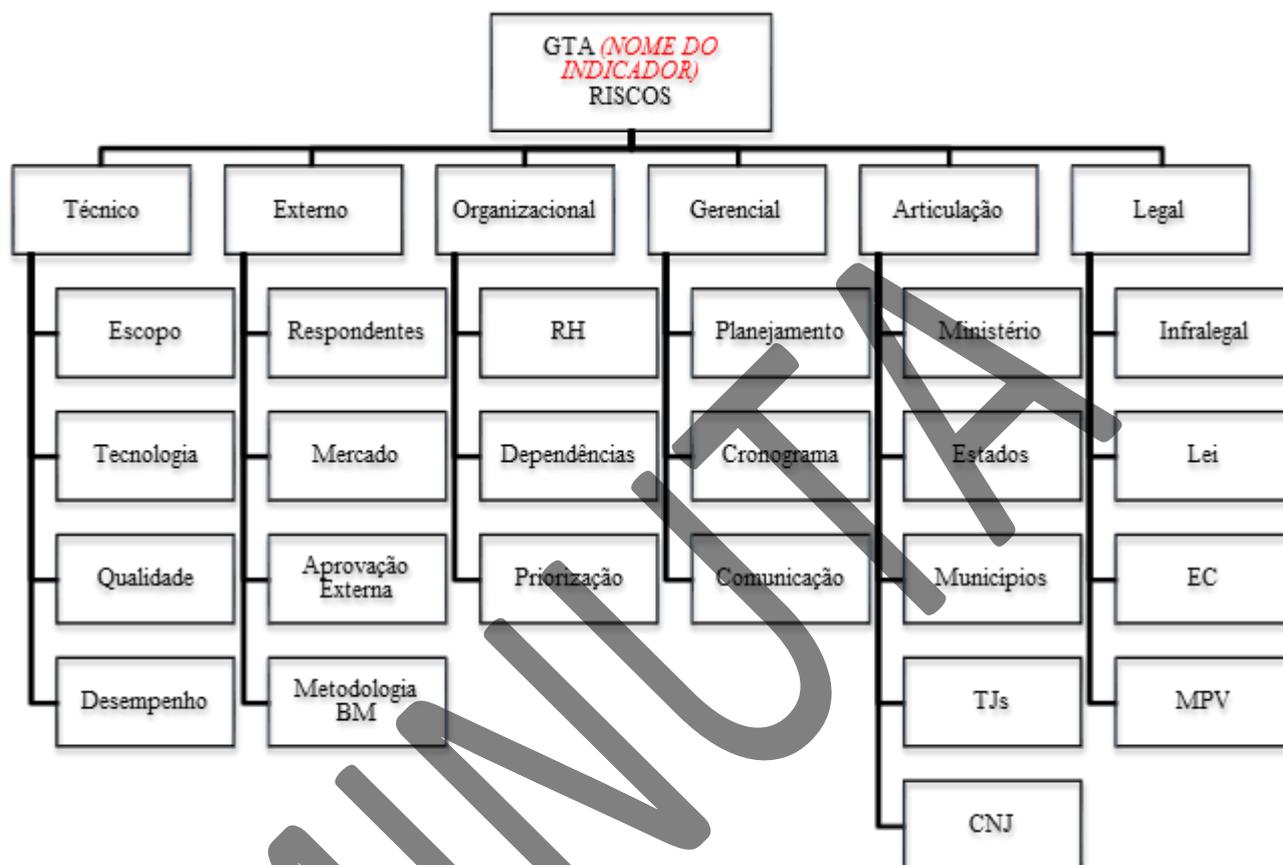
### 4.1.2.2. Ferramentas e Técnicas

Para identificação dos riscos, poderão ser realizadas técnicas de dinâmica de grupo. Todos os participantes da Equipe Gerencial devem ser estimulados a participar do processo de identificação dos riscos.

- a) **Revisão documental** - Tudo que é produzido pelo GTA pode gerar indicadores de riscos às atividades.
- b) **Coleta de informações** - Reuniões de *brainstorming* com a participação de todos da equipe multidisciplinar.
- c) **Análise de listas de verificação** - Utilizar uma lista de problemas e riscos já ocorridos em atividades semelhantes desenvolvidas pelas Organizações de cada um dos participantes. Os registros poderão ser listados e organizados para que se possa decidir se farão parte ou não da lista de riscos do GTA.
- d) **Análise SWOT** - A metodologia SWOT analisa e quantifica a correlação dos PONTOS FORTES e PONTOS FRACOS (presentes no ambiente interno da organização) com as OPORTUNIDADES e AMEAÇAS (ambiente externo).
- e) **Categorização dos riscos** - Também conhecida como Estrutura Analítica de Riscos (EAR), fornecerá uma estrutura que irá garantir um processo abrangente de identificação através das causas e não de suas consequências. A categorização apoiará o controle dos riscos de forma estruturada, facilitando os registros e sua utilização durante o período das atividades. As categorias são definidas no início, podendo ser modificadas ao longo do processo, com a aprovação do Coordenador.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Segue exemplo de Estrutura Analítica de Riscos (EAR):



### 4.1.2.3. Saídas:

- a) Registro dos riscos, conforme padronização estipulada pelo Plano de Gerenciamento dos Riscos do GTA. Há campos dos registros correspondentes à identificação, à análise, às respostas e ao controle.

### 4.1.3. REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

É o processo de priorização dos riscos com base na avaliação da combinação entre a probabilidade de ocorrência e seu impacto nas atividades do GTA. É um meio rápido e econômico de estabelecer as prioridades para a fase seguinte, de planejar as respostas aos riscos.

Nesta fase, são definidos os graus de risco, de acordo com o cruzamento da matriz de probabilidade e impacto, elaborada na fase de Planejamento e constante do Plano de Gerenciamento de Risco.

Os riscos podem ser priorizados de acordo com sua criticidade no tempo, mas deve-se ter atenção para não se deixar de responder a um risco alto em seu grau, para se tratar de um risco baixo, que seja crítico apenas temporalmente.

Ao final da Análise Qualitativa, os riscos priorizados serão tratados, e os demais, mantidos em registro para histórico ou enviados a uma lista de monitoramento.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

### 4.1.3.1. Entradas:

- a) Plano de Gerenciamento dos Riscos (APÊNDICE A). No Plano, são definidas as matrizes de impacto e probabilidade, e as categorias de riscos.
- b) Registro dos riscos. Um registro mal elaborado ou, principalmente, com uma causa-raiz definida de maneira incorreta, pode gerar um efeito em cascata, que culminará com uma resposta e tratamento inadequados.

### 4.1.3.2. Ferramentas:

- a) Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos, bem como o consequente grau de risco.

Feita a partir das respectivas matrizes de probabilidade e impacto, que constarão do Plano de Gerenciamento de Riscos (APÊNDICE A). Deverá ser feita com a participação de membros experientes internos ou externos ao Projeto, preferencialmente familiarizados com a categoria à qual o risco pertence.

- b) Categorização dos Riscos.

Eficaz para determinar áreas das atividades do GTA mais expostas aos efeitos da incerteza. Deve ser dada especial atenção às causas-raiz equivalentes, mesmo que para riscos de categorias diferentes, para que dois ou mais riscos possam ser tratados com apenas uma resposta.

- c) Avaliação da urgência.

Especificar os riscos prioritários, levando-se em conta não só a urgência, mas também a sua combinação com o grau de risco.

### 4.1.3.3. Saídas:

- a) Lista de prioridade de riscos do Projeto, classificados de acordo com o seu grau, representado pela combinação de sua probabilidade e impacto.
- b) Riscos agrupados por categorias, com as respectivas áreas do Projeto que requerem maior atenção da Gerência.
- c) Riscos que requerem ações de curto prazo. Os riscos mais urgentes, com sua concretização provável em curto espaço de tempo, caso não sejam respondidos/tratados.
- d) Lista de observação para riscos de baixa prioridade. São os riscos que, apesar de identificados, não serão tratados.

### 4.1.4. PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

É o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do GTA. A sua abordagem deve ser realizada de acordo com as prioridades definidas na fase anterior.

Para cada risco a ser respondido, deverá ser designado um responsável pela execução e acompanhamento da sua resposta, preferencialmente de acordo com a categoria do risco identificado.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Uma resposta pode tratar uma causa-raiz e, portanto, abordar mais de um risco. E, em geral, poderá haver mais de uma resposta possível a um mesmo risco. Sua escolha, no entanto, deverá cumprir os seguintes requisitos:

- a) Adequabilidade: atentas à relevância do risco, em função do seu grau.
- b) Eficácia: para não exaurir os recursos humanos do GTA, deve ser despendido apenas o necessário para seu tratamento.
- c) Realidade: de acordo com o contexto dos objetivos e atividades do GTA.
- d) Acordo: entre todas as partes envolvidas.
- e) Oportunidade: os resultados das respostas devem ser efetivados antes de o risco se tornar um problema.

### 4.1.4.1. Entradas:

- a) Registro dos riscos. Nessa fase, a causa-raiz deverá servir de guia para a escolha da melhor resposta.
- b) Plano de Gerenciamento dos Riscos (APÊNDICE A). Deve ser dada atenção aos limites estabelecidos no Plano para cada grau de risco envolvido.

### 4.1.4.2. Ferramentas:

- a) Estratégias para Respostas a Riscos.
  - i. EVITAR - Eliminar a ameaça, eliminando a causa: alteração do Plano de Ação para remover a ameaça totalmente. Também pode ser alterado o objetivo que se encontra em perigo. Exemplos: extensão do cronograma, alteração do escopo, suspensão das atividades. Se tratados no início das atividades, muitos riscos podem ser eliminados com o simples detalhamento de escopo, com a melhoria da comunicação etc.
  - ii. MITIGAR - É a redução da probabilidade de ocorrência e/ou do impacto de um evento tornando-o um risco menor, para limites que o tornem aceitável. Exemplos: simplificar processos, fazer testes, mudança de fornecedores.
  - iii. TRANSFERIR - Mudança de um impacto e de sua responsabilidade de tratamento para um terceiro. Um cuidado a se ter é de que a transferência não elimina o risco, apenas o transfere. Sua ocorrência pode continuar a impactar as atividades do GTA. Por isso, essa estratégia é mais eficaz para riscos financeiros. Exemplos: seguros, garantias e fianças.
  - iv. ACEITAR - Pode ser necessária a aceitação porque, muitas vezes, não é possível ou não é economicamente viável tratar de maneira adequada determinado risco. Simplesmente se decide não fazer nada a respeito, enquanto o evento não se concretiza. A aceitação de um risco pode ser passiva ou ativa e essa escolha deverá ser baseada no seu respectivo grau. A aceitação passiva não requer nenhuma ação, o evento será tratado após sua ocorrência. A aceitação ativa difere da passiva por ser deixada uma reserva de contingência, ou seja, também se aguarda a ocorrência do evento de risco, mas já há uma margem de tempo e recursos para se lidar com o problema.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

### b) Estratégia de Resposta de Contingência.

- i. Independente da Estratégia de Resposta escolhida para determinado risco (conforme item anterior), poderão ser planejadas algumas ações para serem utilizadas após a ocorrência de um evento ou cadeia de eventos, os chamados “gatilhos”. Essa estratégia poderá ser adotada apenas se houver alertas suficientes, a fim de evitar a concretização inadvertida do risco. Exemplos: caso haja o reajuste de preço do fornecedor de determinado item (gatilho), o cronograma de entregas deverá ser reformulado (Resposta Eliminação). Se a autorização para prosseguir com determinada atividade demorar mais de um ano (gatilho), deverá ser feita uma reciclagem da equipe (Resposta Mitigação).

### c) Estratégias para Respostas a Oportunidades.

- i. **EXPLORAR** - Adicionar trabalho ou mudar algumas atividades para assegurar que a oportunidade ocorra. Por exemplo, transferir um pacote de trabalho ou ações para um período em que um recurso humano melhor qualificado estará disponível para trabalhar nas atividades.
- ii. **MELHORAR** - Aumentar a possibilidade (probabilidade) e/ou impactos positivos do evento de risco. Por exemplo, iniciar as atividades em um período mais favorável, para garantir uma melhor aceitação.
- iii. **COMPARTILHAR** - Alocar a propriedade total ou parcial da oportunidade a um terceiro (criando uma parceria, uma equipe ou um empreendimento conjunto) que seja mais capacitado para concretizar a oportunidade. Por exemplo, terceirizar um pacote de trabalho para obter uma oportunidade.

#### 4.1.4.3. Saídas:

- a) Atualização do Registro dos Riscos. Além de tudo o que já foi comentado anteriormente e que deverá ser incluído no Registro, é interessante alimentar o sistema com os Riscos Residuais e Riscos Secundários. Os residuais são os que permanecem após a implantação das respostas planejadas e os secundários são os identificados por decorrência de uma resposta.
- b) Atualização do Plano de Ação. Inclui o cronograma e os planejamentos do GTA para os recursos humanos, dentre outros.

O GTA tem a liberdade para determinar as ações a serem executadas como resposta a cada risco identificado, que pode estar estabelecido no respectivo Plano de Ações. Entretanto, alguns padrões precisam ser estabelecidos:

- a) **Risco Inexpressivo:** Desconsiderar. Apesar de não ser necessária qualquer ação específica, podem ser consideradas medidas preventivas, não dispendiosas.
- b) **Risco Aceitável:** Aceitar. Deverão ser estabelecidas estratégias passivas ou ativas.
- c) **Risco Moderado:** Não podem ser desconsiderados. Devem ser monitorados. Poderão ser estabelecidas ações para sua eliminação, transferência ou mitigação. Dependendo do risco, uma estratégia de resposta de contingência pode ser a ação ideal. Poderão ser aceitos, mas nesse caso, devem ser aprovados por todos do GTA e levados ao conhecimento da SEME.

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

- d) **Risco Substancial:** Deverão ser estabelecidas ações para sua eliminação, mitigação ou transferência. Poderão ser aceitos apenas com a aprovação de todos os membros do GTA e com o conhecimento da SEME. Podem ser estabelecidas estratégias de respostas de contingência.
- e) **Risco Intolerável:** Deverão ser estabelecidas ações imediatas para sua eliminação, mitigação ou transferência. Poderão ser aceitos apenas com a aprovação de todos os membros do GTA e da SEME.

### 4.1.5. MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS

É o processo de implementar o plano de respostas aos riscos, propriamente dito, e o acompanhamento de seus resultados. Também são monitorados os riscos residuais, identificados novos riscos e avaliada a eficácia do processo de Gerenciamento dos riscos, como um todo.

Existem duas atividades de monitoramento que correm paralelamente e são distintas, o acompanhamento da implementação da resposta a um risco e o acompanhamento da evolução do risco, em si.

Apesar de este Guia padronizar a maioria dos processos relativos ao Gerenciamento dos Riscos nos GTA, esta fase representa a oportunidade de sua validação e melhoria, ou seja, as tarefas executadas desde o planejamento até o controle dos riscos devem ser constantemente avaliadas quanto à sua adequabilidade.

Se bem feito, o monitoramento e controle dos riscos gerarão *feedback* para qualquer um dos processos anteriores e para outros GTA, além disso, melhora e atualiza o planejamento, auxilia a identificar novos riscos, verifica se houve real redução de probabilidade e/ou impacto e avalia se são necessárias respostas alternativas aos riscos.

#### 4.1.5.1. Entradas:

- a) **Registros de Riscos.** Principalmente no que se refere à resposta acordada e ao responsável pela sua implementação.
- b) **Plano de Gerenciamento dos Riscos (APÊNDICE A).**
- c) **Informações sobre o desempenho do trabalho.** São indicadores escolhidos para identificar o reflexo das ações tomadas. Um bom exemplo é o cronograma das atividades do GTA, bem como seu atendimento ou não aos prazos.

#### 4.1.5.2. Ferramentas:

- a) **Reuniões de andamento.** Principal ferramenta para ter uma visão global de todos os riscos monitorados e suas respectivas respostas. Deve contar com a participação de todos os responsáveis por algum risco. Nessas reuniões, além de monitorados, os riscos devem ser reavaliados e auditados. Além de reuniões periódicas, discussões frequentes acerca dos riscos identificados podem auxiliar no seu controle, na identificação de novas ameaças e oportunidades, e melhorar a efetividade de suas respostas.
- b) **Análises de desempenho.** Uma comparação entre o cronograma planejado e o executado indica com propriedade muitos riscos potenciais e auxilia na verificação de eficácia das respostas planejadas. Por exemplo, se uma atividade atrasa por um

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

motivo específico, esse motivo pode ser considerado um risco para todas as atividades subsequentes. Da mesma maneira, a carência de recursos orçamentários para uma atividade pode voltar a ser ocorrência em outra oportunidade. Em ambas as ocasiões, respostas e controles podem e devem ser estabelecidos.

### 4.1.5.3. Saídas:

- a) Atualização dos Registros de riscos. Nesta fase, já conta com a adequação obtida dos resultados das avaliações, auditorias e respostas aos riscos. Também constarão novos riscos identificados.
- b) Mudanças em processos de gerenciamento das atividades. O final do ciclo de Gerenciamento dos Riscos, dando início a um novo ciclo recorrente, pode indicar necessidades de alterações em processos e procedimentos adotados pelo GTA. A SEME deve ser informada em momento oportuno, para as providências cabíveis, inclusive a possível reedição deste Guia.
- c) Lições Aprendidas. Devem ser acessadas por todos os GTA. Além de auxiliar na identificação de riscos, pode dar um bom caminho na direção das melhores respostas. Deve-se ter o cuidado em não computar um sucesso ou insucesso pontual como lição aprendida.

## 5. CATEGORIAS DE RISCOS

Os Riscos serão categorizados de acordo com a sua área específica. A listagem abaixo não é exaustiva, mas sim exemplificativa. Novas categorias poderão ser criadas, a critério de cada GTA.

### 5.1. RISCOS TÉCNICOS

Corresponde a tudo que se refere à tecnologia, escopo, testes, qualidade, desempenho e outras entregas previstas nas atividades.

### 5.2. RISCOS EXTERNOS

Engloba as incertezas inerentes ao ambiente externo do GTA e o que o afeta como: mercado, postura dos respondentes, posturas de outros “clientes”, metodologia do Banco Mundial etc.

### 5.3. RISCOS ORGANIZACIONAIS

Refere-se às incertezas causadas pela estrutura organizacional do GTA (Ministérios; Organizações; SEME/SG/PR); disponibilidade de RH; estratégias de priorização; apoio organizacional; infraestrutura disponível etc.

### 5.4. RISCOS GERENCIAIS

## ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Incertezas geradas por possíveis inferências de planejamento e controle das atividades do GTA; pela comunicação etc.

### 5.5. RISCOS DE ARTICULAÇÃO

Referem-se às incertezas causadas pela necessidade de articulação com Ministérios, Estados, Municípios, Poder Legislativo, Poder Judiciário, Organizações como Entidades de Classe, públicas etc.

### 5.6. RISCOS LEGAIS

Referem-se às incertezas causadas pelo processo de aprovação de uma regra (em sentido amplo), com base no nível de decisão e no tempo necessário, como também incertezas relacionadas a necessidades de serem estabelecidas regras infralegais, legais, constitucionais, medidas provisórias etc.

## 6. ACOMPANHAMENTO

Serão utilizadas duas ferramentas para a comunicação e o registro dos riscos:

### 6.1. FORMULÁRIO DE COMUNICAÇÃO DE RISCO

- a) Esse formulário (APÊNDICE B) é opcional e pode ser preenchido por qualquer integrante da equipe do GTA. A Comunicação do risco pode ser feita por meio do Formulário de Registro de Riscos e encaminhado diretamente ao Coordenador do GTA;
- b) Como forma de otimizar as atividades, o risco pode ser transcrito diretamente para o Formulário de Registro de Riscos (APÊNDICE C), para análise pela equipe do GTA e inserção no Relatório Final para ser monitorado e controlado.

### 6.2. FORMULÁRIO DE REGISTRO DE RISCOS

- a) Deverá ser mantido atualizado pelo Gestor de Riscos. O modelo anexo (APÊNDICE C) poderá ser trabalhado em formato de planilhas;
- b) É a principal ferramenta a ser utilizada nas reuniões de acompanhamento e de atualização com a SEME; e
- c) Por critério do Coordenador, apenas uma cópia em mídia pode ser mantida no GTA.

# ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

## APÊNDICE A

---



**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**  
**Secretaria-Geral**  
Secretaria Especial de Modernização do Estado

**GRUPO TEMÁTICO DE AÇÃO – (NOME DO INDICADOR/TEMA)**

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

2019

## 1. METODOLOGIA

A metodologia usada para o Gerenciamento dos Riscos nas atividades do Grupo Temático de Ação (GTA) são as definidas neste documento, e em conformidade com o Guia de Gerenciamento de Risco da SEME, de XX de junho de 2019. Nestas normas, constam a padronização e a orientação para os processos referentes à gestão e o gerenciamento dos riscos na SEME e GTA.

## 2. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

2.1. COORDENADOR DO GTA - responsável pela coordenação dos processos, aprovação do plano e integração dos processos de gerenciamento de riscos com outras áreas de conhecimento.

- a) Validar, coordenar a identificação, controlar e analisar os riscos registrados pela equipe, com auxílio dos demais membros, Facilitador e Apoio Administrativo;
- b) Coordenar a elaboração do relatório “Registro e Análise de Riscos”, com o auxílio dos demais membros, Facilitador e Apoio Administrativo;
- c) Realizar reuniões periódicas para controlar e analisar os riscos identificados;
- d) Apresentar à SEME, conforme previsto no Regimento Interno, o controle, tratamento e acompanhamento dos riscos identificados.

2.2. GESTOR DE RISCOS - membro do GTA, designado pelo Coordenador, responsável por coordenar os trabalhos necessários para a realização dos processos de gerenciamento de riscos. Dentre suas responsabilidades, pode-se citar:

- a) A elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos;
- b) A coordenação do processo de identificação;
- c) O acompanhamento dos processos de análise;
- d) A coordenação e verificação da adequação das respostas aos riscos;
- e) A verificação da eficácia das respostas aos riscos ao longo do processo de controle;
- f) A atualização do registro de riscos; e
- g) A coleta das lições aprendidas, ao longo do projeto, relativas aos processos de gerenciamento de riscos.

2.3. MEMBROS

- a) Identificar os riscos de suas respectivas áreas de atuação;
- b) Auxiliar na elaboração do Relatório “Registro e Análise de Riscos”;
- c) Auxiliar no controle dos riscos identificados, analisados e tratados; e
- d) Participar das reuniões periódicas para controle e análise dos riscos identificados.

2.4. RESPONSÁVEL PELO RISCO - profissional ou grupo de profissionais cuja função consiste em monitorar os riscos, implementar as respostas, verificar a necessidade de ações complementares, coletar lições aprendidas, reavaliar os riscos ao longo do projeto e informar ao coordenador o *status* dos riscos, bem como as discrepâncias ocorridas.

## 3. ORÇAMENTO

Não serão alocados recursos exclusivos para o Gerenciamento do Risco.

## 4. PRAZOS

Serão realizadas reuniões periódicas, de acordo com as necessidades do Coordenador, com a participação de toda a equipe do GTA, para a verificação do estado atual dos riscos identificados.

**Continuação do APÊNDICE A - ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

As reuniões podem ser à distância, por meio de videoconferência e ferramentas disponíveis e gratuitas.

Para o acompanhamento dos riscos, gerenciados pelos GTA, serão realizadas Reuniões de Atualizações com a SEME, conforme previsto no Regimento Interno do GTA aprovado.

**5. CATEGORIAS DE RISCOS**

Os Riscos serão categorizados de acordo com a sua área específica.

- RISCOS TÉCNICOS
- RISCOS EXTERNOS
- RISCOS ORGANIZACIONAIS
- RISCOS GERENCIAIS
- RISCOS DE ARTICULAÇÃO
- RISCOS LEGAIS

**6. DEFINIÇÃO DOS IMPACTOS**

Os impactos dos riscos serão considerados no atendimento aos objetivos das atividades do GTA (escopo, prazo etc.). Dentro dos aspectos relacionados ao escopo, serão consideradas as áreas relativas às categorias, ou seja, técnico, externo, organizacional, gerencial e articulação.

Cada risco identificado receberá um grau de impacto, de acordo com o resultado no respectivo objetivo ou áreas afetadas, segundo a tabela abaixo:

<b>IMPACTO</b>	<b>MUITO BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUITO ALTO</b>
<b>TÉCNICO</b>	VARIAÇÕES INSIGNIFICANTES NO ATENDIMENTO AO ESCOPO	PEQUENAS VARIAÇÕES NO ATENDIMENTO AO ESCOPO	VARIAÇÕES SIGNIFICATIVAS NO ATENDIMENTO AO ESCOPO	GRANDES VARIAÇÕES NO ATENDIMENTO AO ESCOPO	ALTÍSSIMAS VARIAÇÕES NO ATENDIMENTO AO ESCOPO
<b>EXTERNO</b>	INFLUÊNCIA INSIGNIFICANTE	PEQUENAS INFLUÊNCIAS	SIGNIFICATIVAS INFLUÊNCIAS	GRANDES INFLUÊNCIAS	ALTÍSSIMA INFLUÊNCIA
<b>ORGANIZACIONAL</b>	INFLUÊNCIA INSIGNIFICANTE	PEQUENAS INFLUÊNCIAS	SIGNIFICATIVAS INFLUÊNCIAS	GRANDES INFLUÊNCIAS	ALTÍSSIMA INFLUÊNCIA
<b>GERENCIAL</b>	INFLUÊNCIA INSIGNIFICANTE NA GESTÃO	PEQUENA INFLUÊNCIA NA GESTÃO (MEMBRO)	INFLUÊNCIA SIGNIFICATIVA NA GESTÃO (COORDENADOR)	GRANDE INFLUÊNCIA NA GESTÃO (SEC. ESP.)	ALTÍSSIMA INFLUÊNCIA NA GESTÃO (MINISTRO.)
<b>ARTICULAÇÃO</b>	INSIGNIFICANTE (SEM NECESSIDADE)	PEQUENA ARTICULAÇÃO (NÍVEL MEMBRO)	SIGNIFICATIVA ARTICULAÇÃO (NÍVEL COORDENADOR)	GRANDE ARTICULAÇÃO (NÍVEL SEC. ESP.)	ALTÍSSIMA ARTICULAÇÃO (NÍVEL MINISTRO)

**Continuação do APÊNDICE A - ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

IMPACTO	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
<b>LEGAL</b>	APROVAÇÃO DEPENDE DE UM DIRIGENTE.	APROVAÇÃO DEPENDE DE COLEGIADO.	APROVAÇÃO DEPENDE DE PREFEITO, GOVERNADOR OU PRESIDENTE.	APROVAÇÃO DEPENDE DO CONGRESSO – MPV OU PL OU PLC.	APROVAÇÃO DEPENDE DO CONGRESSO – EC.
<b>PRAZO</b>	ATRASOS INSIGNIFICANTES (<10 DIAS)	ATRASOS DE MAIS DE 10 DIAS ATÉ 1 MÊS	ATRASOS DE 1 MÊS A 6 MESES	ATRASOS DE 6 MESES A 12 MESES	ATRASOS DE MAIS DE 12 MESES
<b>CUSTO</b>	ACRÉSCIMO INSIGNIFICANTE (<0,5%)	ACRÉSCIMOS DE 0,5% ATÉ 5% DO PREVISTO	ACRÉSCIMOS SUPERIORES A 5% ATÉ 12,5% DO PREVISTO	ACRÉSCIMOS SUPERIORES A 12,5% ATÉ 25% DO PREVISTO	ACRÉSCIMOS DE MAIS DE 25% DO PREVISTO
<b>VALOR DE REFERÊNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**7. DEFINIÇÃO DAS PROBABILIDADES**

Cada risco identificado receberá um grau de probabilidade, de acordo com a chance de concretização do evento, segundo a tabela abaixo:

PROBABILIDADE	MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
<b>DESCRIÇÃO</b>	EXISTE <b>BAIXÍSSIMA</b> PROBABILIDADE QUE O EVENTO OCORRA	EXISTE <b>PEQUENA</b> PROBABILIDADE QUE O EVENTO OCORRA	EXISTE <b>SIGNIFICATIVA</b> PROBABILIDADE QUE O EVENTO OCORRA	EXISTE <b>GRANDE</b> PROBABILIDADE QUE O EVENTO OCORRA	EXISTE <b>ALTÍSSIMA</b> PROBABILIDADE QUE O EVENTO OCORRA
<b>PERCENTUAL</b>	[0% A 10%]	(10% A 35%)	(35% A 65%)	[65% A 90%]	[90% A 100%]
<b>VALOR DE REFERÊNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**8. GRAU DE RISCO**

Os graus de risco serão definidos pela seguinte matriz de probabilidade e impacto:

<b>IMPACTO</b>	MUITO ALTO (5)	5	10	15	20	25
	ALTO (4)	4	8	12	16	20
	MÉDIO (3)	3	6	9	12	15
	BAIXO (2)	2	4	6	8	10
	MUITO BAIXO (1)	1	2	3	4	5
		MUITO BAIXA (1)	BAIXA (2)	MÉDIA (3)	ALTA (4)	MUITO ALTA (5)
		PROBABILIDADE				

De acordo com a relação estabelecida acima, ficam definidos os graus de risco:

GRAU DE RISCO	CLASSIFICAÇÃO
1 e 2	INEXPRESSIVO
3 e 4	ACEITÁVEL
5 a 9	MODERADO
10 a 15	SUBSTANCIAL
16 a 25	INTOLERÁVEL

Para cada grau de risco acima deverá haver uma resposta específica, a ser definida na fase correspondente do Gerenciamento, no entanto, a resposta padrão será feita da seguinte maneira:

- i. **Risco Inexpressivo:** Desconsiderar. Apesar de não ser necessária qualquer ação específica, podem ser consideradas medidas preventivas, não dispendiosas.
- ii. **Risco Aceitável:** Aceitar. Deverão ser estabelecidas estratégias passivas ou ativas.
- iii. **Risco Moderado:** Não podem ser desconsiderados. Devem ser monitorados. Poderão ser estabelecidas ações para sua eliminação, transferência ou mitigação. Dependendo do risco, uma estratégia de resposta de contingência pode ser a ação ideal. Poderão ser aceitos, mas nesse caso, devem ser aprovados por todos do GTA e levados ao conhecimento da SEME.
- iv. **Risco Substancial:** Deverão ser estabelecidas ações para sua eliminação, mitigação ou transferência. Poderão ser aceitos apenas com a aprovação de todos os membros do GTA e com o conhecimento da SEME. Podem ser estabelecidas estratégias de respostas de contingência.
- v. **Risco Intolerável:** Deverão ser estabelecidas ações imediatas para sua eliminação, mitigação ou transferência. Poderão ser aceitos apenas com a aprovação de todos os membros do GTA e da SEME.

## 9. ACOMPANHAMENTO

Serão utilizadas duas ferramentas para a comunicação e o registro dos riscos:

### 9.1. Formulário de Comunicação de Risco

- a) Esse formulário é opcional e pode ser preenchido por qualquer integrante da equipe do GTA. A Comunicação do risco pode ser feita por meio do Formulário de Registro de Riscos e encaminhado diretamente ao Coordenador do GTA;
- b) Como forma de agilizar as atividades, o risco pode ser transcrito diretamente para o Formulário de Registro de Riscos, para análise pela equipe do GTA e inserção no Relatório Final para ser monitorado e controlado.

### 9.2. Formulário de Registro de Riscos

- a) Deverá ser mantido atualizado pelo Gestor de Riscos. O modelo fornecido poderá ser trabalhado em formato de planilhas;

Continuação do APÊNDICE A - ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCO

---

- b) É a principal ferramenta a ser utilizada nas reuniões de acompanhamento e de atualização com a SEME; e
- c) A critério do Coordenador, pode ser mantida apenas uma cópia em mídia no GTA.

Elaboração:

*FULANO DE TAL*

Gestor de Riscos do GTA (NOME DO INDICADOR)

Revisão:

*BELTRANO DE TAL*

Coordenador do GTA (NOME DO INDICADOR)

# ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

## APÊNDICE B

### FORMULÁRIO DE COMUNICAÇÃO DE RISCO

RISCO Nº

<b>IDENTIFICAÇÃO PRELIMINAR</b>	<p>DATA DO REPORTE:</p> <p>NOME: _____ FUNÇÃO NO GTA: _____</p> <p>TELEFONE DE CONTATO: _____ EMAIL: _____</p> <p>RISCO IDENTIFICADO:</p> <p>SUGESTÃO DE RESPOSTA (SE APLICÁVEL):</p> <p>ASSINATURA: _____</p>
<b>IDENTIFICAÇÃO FINAL DO RISCO</b>	<p>(CAUSA RAIZ) CONSIDERANDO</p> <p>(EVENTO) ESTIMA-SE</p> <p>(IMPACTO) CONSEQUENTEMENTE</p>
<b>ANÁLISE QUALITATIVA</b>	<p>IMPACTO: _____ CATEGORIA: _____</p> <p>PROBABILIDADE: _____ PRIORIDADE: _____</p> <p>GRAU DO RISCO: _____</p>
<b>PLANO DE RESPOSTAS</b>	<p>RESPOSTA SUGERIDA:</p> <p>DESCRIÇÃO DAS AÇÕES:</p> <p>RESPONSÁVEL PELO RISCO: _____</p>

\_\_\_\_\_  
NOME DO PROPONENTE

\_\_\_\_\_  
COORDENADOR DO GTA

ANEXO 1 - GUIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS  
APÊNDICE C

FORMULÁRIO DE REGISTRO DE RISCOS

Nº	CAUSA					EVENTO		IMPACTO
	Considerando					Estima-se		Conseqüentemente
IMP	PROB	GRAU	CAT	PRIOR	RESPOSTA	AÇÃO		RESPONSÁVEL
RESULTADO								DATA ATUALIZAÇÃO

**Exemplo:**

Nº	CAUSA					EVENTO		IMPACTO
001	<i>Considerando a aquisição de aeronaves usadas e pouco tempo disponível para a análise da resposta ao edital.</i>					<i>Estima-se que pode haver uma avaliação deficiente das aeronaves ofertadas.</i>		<i>Conseqüentemente pode haver acréscimo de custos não recorrentes de grande monta.</i>
IMP	PROB	GRAU	CAT	PRIOR	RESPOSTA	AÇÃO		RESPONSÁVEL
<i>ALTO</i>	<i>MÉDIA</i>	<i>SUBSTANCIAL</i>	<i>CUSTO</i>	<i>URG</i>	<i>MITIGAÇÃO</i>	<i>Aumentar o prazo de análise da resposta ao edital, adiantando a assinatura do contrato.</i>		<i>Fulano de Tal.</i>
RESULTADO								DATA ATUALIZAÇÃO
<i>Apesar de o prazo não ter sido aumentado (risco aceito), houve tempo suficiente, pois a empresa antecipou às demandas do edital.</i>								<i>ENCERRADO</i> <i>29/02/2019</i>

**ANEXO 2**

**SUGESTÃO DE ATA DE REUNIÃO**

MANUATA

**ANEXO 2 - SUGESTÃO DE ATA DE REUNIÃO**

	<b>PRESIDENCIA DA REPUBLICA</b> <b>Secretaria-Geral</b> <b>Secretaria Especial de Modernização do Estado</b> <b>Grupo Temático de Ação (NOME DO INDICADOR)</b>	<b>ATA DE REUNIAO</b>		<b>Data</b>
		Nº <b>XX/GTA INDICADOR/2019</b>		<b>30 SET 2019</b>
<b>Assunto</b>		<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Duração</b>
<i>Nome do Assunto da Reunião (ex: reunião ordinária tal etc.)</i>		<b>09:30 h</b>	<b>12:00 h</b>	<b>02:30 h</b>
<b>Local</b>	<b>LOCAL – Brasília/DF</b>			
<b>Organização / Empresa</b>	<b>Participantes</b>	<b>Telefones</b>	<b>e-mails</b>	
<i>Nome</i>	<i>Nome Completo</i>	<i>Telefone Funcional</i>	<i>E-mail funcional</i>	
<i>Nome</i>	<i>Nome Completo (Por meio de videoconferência)</i>	<i>Telefone Funcional</i>	<i>E-mail funcional</i>	
<i>Nome</i>	<i>Nome Completo (CONVIDADO)</i>	<i>Telefone Funcional</i>	<i>E-mail funcional</i>	
<b>Questões a serem discutidas</b>				
a) <b>Apresentação inicial;</b>				
b) <b>Análise do Plano de Ação (exemplo);</b>				
c) <b>Aprovação do Plano de Ação (exemplo); e</b>				
d) <b>Encerramento.</b>				
<b>Detalhamento da agenda de reunião</b>				
<b>Questão</b>	<b>Apresentação inicial.</b>			
<b>Descrição do assunto tratado</b>		<b>Cód</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
1. <b>Reunião iniciada pelo Coordenador do GTA. (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Coordenador</b>	<b>---</b>
2. <b>Apresentação de todos os presentes. (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Todos</b>	<b>---</b>
3. <b>Apresentação dos presentes por meio de videoconferência. (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Todos</b>	<b>---</b>
4. <b>Outras tratativas. (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Todos</b>	<b>---</b>
<b>Questão</b>	<b>Análise do Plano de Ação (exemplo).</b>			
<b>Descrição do assunto tratado</b>		<b>Cód</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
5. <b>O Coordenador Fulano de Tal ressaltou o Plano de Ação apresentado na reunião anterior e encaminhado, por e-mail, a todos. Deixou a palavra a quem quiser apresentar sugestões ou observações seguindo a sequência horária. (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Coordenador</b>	<b>---</b>
6. <b>O Beltrano de Tal apresentou as seguintes observações para serem aprovadas pelo Grupo e inseridas no Plano de Ação: 1).....; 2)..... e 3)..... (exemplo)</b>		<b>C</b>	<b>Beltrano de Tal</b>	<b>---</b>
7. <b>O Coordenador colocou em votação ficando assim decidido: observação 1 aprovada por unanimidade; observação 2 aprovada pela maioria e observação 3 não aprovada. (exemplo)</b>		<b>D</b>	<b>GTA</b>	<b>30 SET 2019</b>
8. <b>Os demais pontos do Plano de Ação foram aprovados pela equipe. (exemplo)</b>		<b>D</b>	<b>GTA</b>	<b>30 SET 2019</b>
9. <b>O Plano de Ação será atualizado conforme descrito acima e deliberado por este GTA. (exemplo)</b>		<b>A</b>	<b>Beltrano de Tal</b>	<b>30 SET 2019</b>
10. <b>Após a atualização do Plano de Ação, em até 05 dias úteis, o Coordenador irá encaminhar o arquivo por e-mail para conhecimento de todos. (exemplo)</b>		<b>A</b>	<b>Coordenador</b>	<b>07 OUT 2019</b>
11. <b>Após a atualização do Plano de Ação, o Coordenador irá apresenta-lo à SEME.</b>		<b>A</b>	<b>Coordenador</b>	<b>14 OUT 2019</b>
<b>Questão</b>	<b>Encerramento</b>			
<b>Descrição do assunto tratado</b>		<b>Cód</b>	<b>Responsável</b>	<b>Observação</b>
12. <b>A reunião foi encerrada pelo Coordenador com a aprovação da minuta do texto final do Plano de Ação. (exemplo)</b>		<b>D</b>	<b>Coordenador</b>	<b>30 SET 2019</b>

Brasília – DF, 30 SET 2019.

OBS: Código (Cód) dos assuntos: **A – Ação;** **C – Comentário;** **D – Decisão.**