MAPA de RISCOS

MAPA DE RISCOS

APÊNDICE do TR

MR-1. Metodologia

mr-1.1.1.1. Elaborado de acordo com a NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

mr-1.1.1.2. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

mr-1.1.1.3. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

MR-2. Processo de Gestão de Riscos

mr-2.1.1.1. Compreende atividades de identificação, avaliação, priorização e resposta ao risco, bem como o monitoramento e a comunicação às partes interessadas.

MR-3. Diretrizes

MR-3.1. Contexto

mr-3.1.1.1. Identificação dos fatores internos e externos com mais capacidade de intensificar o risco.

mr-3.1.1.2. O propósito da análise do contexto é verificar como os fatores internos e externos impactam os objetivos do processo.

MR-3.2. Identificação dos Riscos

mr-3.2.1.1. Elabora-se o inventário e a descrição dos riscos. Identificam-se os eventos de risco, suas causas e consequências, da maneira mais clara e abrangente possível, uma vez que os riscos que deixarem de ser levantados nessa etapa não serão incluídos nas etapas seguintes.

mr-3.2.1.2. O evento é o incidente ou a ocorrência originada de fatores internos ou externos que afetam a realização de objetivos, isto é, caracteriza-se por um fato com a potencialidade de causar prejuízo ou benefício ao alcance dos objetivos.

mr-3.2.1.3. As causas são os fatores que, de forma individual ou conjugada, têm o potencial de dar origem ao risco. Normalmente, são associadas a deficiências em processos, pessoas, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física e tecnológica, além de aspectos externos, como econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e outros.

mr-3.2.1.4. As consequências podem ser definidas como o efeito que a materialização do evento gera na realização dos objetivos. A descrição detalhada das consequências auxilia na concepção e implementação de controles hábeis a diminuir o impacto do risco.

MR-3.3. Análise dos Riscos

mr-3.3.1.1. Refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação do nível de risco, mediante o produto da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis.

MR-3.4. Avaliação dos Riscos

mr-3.4.1.1. Consiste na comparação dos resultados obtidos na etapa de análise com o apetite previamente estabelecido, a fim de verificar quais riscos necessitam de tratamento.

MR-3.4.2. Escala de Probabilidade

mr-3.4.2.1. Escala de probabilidade: mede a possibilidade de ocorrência do risco.

mr-3.4.2.2. Os graus de probabilidade definidos foram:

Probabilidade		
Muito Baixa	Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas não há indícios ou informações que sinalizem sua ocorrência no prazo associado ao objetivo.	1
Baixa	A ocorrência do evento é improvável, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	2
Média	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam moderadamente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	3
ALta	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam fortemente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	4
Muito Alta	De forma inequívoca, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam claramente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	5

MR-3.4.3. Escala de Impacto

mr-3.4.3.1. Escala de impacto: mede o efeito, nos objetivos do processo, da materialização do risco.

mr-3.4.3.2. Os graus de impacto foram classificados em:

Impacto		
Muito baixo	Impacto mínimo. Não afeta ou tem pouco efeito no alcance do objetivo/resultado	1
Baixo	Impacto pouco relevante. Afeta em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, mas não de forma significativa	2
Médio	Impacto moderado. Afeta parcialmente o alcance do objetivo/resultado	3
Alto	Impacto altamente relevante. Afeta totalmente ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado	4
Praticamente certo	De forma inequívoca, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam claramente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	5

MR-3.4.4. Matriz de Nível de Riscos

mr-3.4.4.1. Representa a magnitude dos riscos, por meio da multiplicação dos graus de probabilidade e de impacto dos riscos, a fim de subsidiar as etapas de priorização e tratamento, no sentido de determinar tratamento priorizado para aqueles que alcançarem níveis de risco inerente.

MR-3.4.5. Apetite ao Risco

mr-3.4.5.1. Quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor.

MR-3.4.6. Tolerância ao Risco

mr-3.4.6.1. margem que a administração permite aos gestores de suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco determinado pela organização.

MR-3.5. Categorias de Risco

mr-3.5.1.1. Foram definidas conforme tabela a seguir:

Origem	Categoria	Descrição
Externo	**Político**	Eventos associados a políticas, decisões e alterações governamentais que têm potencial de afetar significativamente a instituição. Esses eventos podem envolver mudanças em regulamentações de políticas, mudança de governo e instabilidade política.

	Orçamentário	Eventos que podem comprometer a capacidade da instituição de contar com recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou que possam comprometer a própria execução orçamentária e financeira. Podem ou não estarem associados ao ambiente econômico.
	Social	Eventos ligados a mudanças em características e tendências sociais que podem afetar nos serviços ofertados pela instituição. Essas mudanças podem envolver fatores como demografia, comportamento do público-alvo, valores culturais e expectativas da sociedade.
	Econômico	Eventos como alta taxa de juros, alto desemprego, queda no nível da renda social, desigualdade social.
	Ambiental	Eventos que possam provocar danos ambientais causados pelas atividades da instituição ou devido à ocorrência externa.
	Tecnológico	Eventos associados ao desenvolvimento tecnológico, acesso às inovações e disponibilidade de ferramentas que podem comprometer os serviços internos, Situações como dependência de sistemas de TIC, ataques cibernéticos, falhas de segurança, interrupção no funcionamento de sistemas e obsolescência tecnológica.
	Concorrência	Eventos associados à competição com outras instituições públicas e privadas. Esses eventos envolvem a perda de mercado, pressão por inovação e disputa por recursos.
	Imagem	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade, parceiros, comunidade interna ou fornecedores em relação à capacidade da instituição em cumprir a missão institucional, impactando na má percepção pública.
Interno	**Legal e regulatório**	Eventos associados ao não cumprimento de regulamentações, normas e políticas internas, que podem resultar em penalidades. Também, eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer as operações da organização.
	Pessoas	Eventos associados à força de trabalho da instituição, podendo comprometer as atividades e objetivos, tais como falha humana, falta de qualificação, déficit de pessoas, rotatividade, clima organizacional, entre outros.
	Integridade	Ações, omissões ou vulnerabilidades que possam favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraude, irregularidade, desvio ético ou de conduta, afetando a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da instituição.
	Infraestrutura	Eventos que podem comprometer o provimento de recursos e espaços para a execução de todas as atividades da organização.
	Segurança da informação	Eventos associados à confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação, privacidade e proteção de dados e informações da instituição e de pessoas.
	Tecnologia	Eventos associados a falhas ou deficiências na infraestrutura e sistemas de informação, bem como ao desenvolvimento tecnológico, acesso às inovações e disponibilidade de ferramentas e serviços. Podem comprometer as atividades da instituição ou de unidades internas.

MR-3.6. Escala de Severidade

mr-3.6.1.1. Produto da probabilidade pelo impacto.

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
	Severidade				

R01

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Ausência da formalização do Documento de Formalização da Demanda (DFD) que origina a contratação, demanda não incluída no PCA**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Início de processo para contratação que não atende aos normativos legais da Administração Pública, com consequente desperdício de tempo e esforços do requisitante que iniciou o processo. Ausência de controle dos prazos relacionados à conclusão da contratação. Possibilidade de ocorrência de fracionamento de despesa	Elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD) pelo setor requisitante com a designação da equipe de planejamento antes de iniciar o planejamento da contratação. Verificar inclusão no PCA no ano que se pretende contratar	Autoridade competente não aprova o início da instrução processual até a inclusão tempestiva ou adiamento da demanda para os anos posteriores

R02

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Equipe responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	Capacitar os membros da EPC. Remanejar ativos humanos.	Autoridade competente deve reavaliar a Equipe ou capacitar os membros de forma tempestiva

R03

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Curto espaço de tempo para executar o processo de planejamento para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização).**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

	Infraestrutura	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos, ou levando à impossibilidade de contratar, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	Aumentar a equipe de planejamento, com profissionais com qualificação técina, para executar as atividades de planejamento.	Autoridade competente solicita complementação de prazo ou aumenta a quantidade de ativos humanos

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R04	Interno	**Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Pessoas	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos, ou levando à impossibilidade de contratar, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	No caso de contratações de maior risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R05	Interno	**Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Legal & regulatorio	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos; ou levando à impossibilidade de contratar, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando a especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar pela equipe de planejamento		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R06	Interno	**Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Pessoas	Estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	Designação de equipe capacitada tecnicamente e empenhada em realizar uma estudo pormenorizado de acordo com as necessidades da Administração		Autoridade competente revisa os estudos preliminares para verificar o seu real atendimento às necessidades da Administração	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R07	Interno	**Aproveitamento de edital do contrato anterior da própria instituição e/ou adesão a preços de contratos de outras instituições**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Infraestrutura	Utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato que não atendem fielmente à necessidade da instituição	EPC avalia todas as condições estabelecidas no edital e decide se é possível cumpri-las e se são suficientes para que a instituição tenha sua necessidade atendida		Autoridade competente não aprova a adesão.	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R08	Interno	**Definição de requisitos da contratação insuficientes**	3. Média	3. Médio	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	

	Pessoas	Contratação de empresa que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos públicos	EPC elabora quadro com requisitos mínimos necessários para o atendimento das necessidades da Administração, avaliando se as exigências que limitam a participação dos licitantes são realmente indispensáveis	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R09	Interno	**Ausência de padronização para elaboração da documentação**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Infraestrutura	Descrição de objetos aquém ou além da necessidade. Contratação de soluções com erro no levantamento de mercado e escolha daquela mais vantajosa sob o aspecto economico, técnico, e/ou sustentabilidade. Impossibilidade de contratar em razão de suspensão pelos órgãos de controle devido a irregularidades. Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.	Acompanhamento contínuo dos objetos para evitar o risco repetido.		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R10	Interno	**Estimativa incorreta da quantidade de postos de trabalho**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Pessoas	Contratação insuficiente ou desnecessária de postos de trabalho, ocasionando o não cumprimento do objeto contratual em sua totalidade ou desperdício de recursos públicos	EPC realiza estimativas da quantificação dos postos de trabalho, com apoio das áreas envolvidas e com base em em contratações e experiências anteriores, levando em consideração, igualmente, a contratação de serviços sob demanda, que diminuirá consideravelmente os postos com dedicação exclusiva de mão de obra.		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

R11

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Mensuração incorreta de preços dos postos de trabalho**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Elevação de custos decorrente do incorreto levantamento dos preços mensurados	A EPC deve se basear nas Instruções Normativas do MPDG referentes à contratação de serviços continuados e tomar por base as convenções coletivas das categorias abrangidas na contratação.	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R12

Origem	CAUSA	Probabilidade	Grau de Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Mensuração incorreta de preços de materiais, equipamentos e insumos**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Elevação de custos decorrente do incorreto levantamento dos preços mensurados	A EPC deve se basear nos preços das bases de referência do Governo Federal, não suficiente, poderá basear-se em contratações similares de outros órgãos e entidades públicas, sítios eletrônicos especializados e cotação com fornecedores	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R13

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Estimativa incorreta da quantidade de materiais, equipamentos e insumos**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Não atendimento da necessidade da Administração, em caso de subdimensionamento	EPC define critérios objetivos para a quantificação dos materiais, equipamentos e insumos que atendam às necessidades da Administração e documenta aplicação do método no Estudo Técnico Preliminar	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R14

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Parcelamento do objeto da contratação**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Aumento de custos através da contratação de várias empresas para o mesmo objeto; dificuldade no acompanhamento dos problemas e a verificação das suas causas, propiciando multiplicidade de esforços na gestão e fiscalização do contrato.	A EPC deve avaliar se a solução é realmente divisível, levando em conta a especificidade do serviço a ser executado, a operacionalização da gestão e fiscalização durante a execução contratual e o possível aumento do custo	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R15

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Definição de requisitos da contratação indevidos**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Limitação indevida da competição com consequente atraso na contratação	EPC elabora quadro com requisitos necessários para o atendimento das necessidades da Administração, avaliando se as exigências realmente são devidas	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R16

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Não parcelamento do objeto da contratação**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

	Legal & regulatorio	Licitação com poucos fornecedores no processo licitatório e dependência de uma única empresa para um serviço indispensável para a Administração	A EPC deve avaliar se a solução é realmente indivisível, levando em conta a especificidade do serviço a ser executado, a operacionalização da gestão e fiscalização durante a execução contratual, a possível dependência de uma única empresa e a avaliar a limitação da competitividade ocasionada pelo não parcelamento	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R17	Origem	**CAUSA**	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
	Interno	**Definição de resultados não realistas**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Pessoas	Frustração do setor demandante, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação	EPC deve avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

R18	Origem	**CAUSA**	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
	Interno	**Inexistência de análise de risco**	2. Baixa	3. Médio	EPC	Planejamento
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Legal & regulatorio	Desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	EPC elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

R19	Origem	**CAUSA**	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase

	Interno	**Análise de risco deficiente**	3. Média	3. Médio	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos	EPC elabora análise de risco aprofundada (e.g entrevistas com gestores, equipe de fiscalização do contrato anterior, visitas in loco às áreas a serem atendidas) da contratação e da gestão contratual	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R20

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente**	3. Média	4. Alto	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual,com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos	Equipe de planejamento realiza levantamento das falhas verificadas nos contratos anteriores junto à gestão e fiscalização contratual; verifica todas as atividades necessárias ao bom desempenho e atendimento das necessidades da Administração; bem como incluir no TR todos os direitos e deveres - tanto da contratante quanto da contratada - de forma clara e objetiva	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R21

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Questionamentos quanto a exigências contidas no edital legais e legítimas, mas não usuais**	3. Média	2. Baixo	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

Legal & regulatorio	Surgimento de questionamentos no certame (e.g., impugnações, recursos), com consequente paralisação do certame até que a exigência seja compreendida ou revista	A EPC inclui referência aos dispositivos legais e/ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais e têm maior risco de questionamentos		Pregoeiro e equipe de planejamento devem dar celeridade aos questionamentos levantados, quando for o caso, pelos licitantes e realizar a revisão das exigências impostas para adequá-las às orientações existentes na Administração Pública Federal

R22

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada**	2. Baixa	3. Médio	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Caraterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST	EPC deve definir, no modelo de execução do objeto, que: a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada; aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão; definir claramente elementos que incluam a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço e os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão;	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R23

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase

	Interno	**Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a prestação do serviço e suas obrigações**	3. Média	3. Médio	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Pagamento por demandas não entregues e possível comprometimento da qualidade do serviço	EPC define método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, priorizar aspectos específicos da Administração	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R24	Interno	**Cláusulas de penalidades genéricas**	3. Média	3. Médio	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução	EPC inclui no modelo de gestão do contrato cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto no TR; definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato); definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo	Autoridade competente deve reavaliar a Equipe ou capacitar os membros de forma tempestiva

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R25	Externo	**Valor estimado da contratação acima do valor previsto do orçamento da Administração**	3. Média	3. Médio	EPC	Planejamento

	Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
	Orçamentário	Indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação	Equipe de planejamento verifica junto a informação sobre a disponibilidade orçamentária que comporte o valor máximo estimado para a contratação	Equipe de planejamento realiza adequação do objeto da contratação para adequa la à disponibilidade orçamentária

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R26	Interno	**Ausência de estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços contínuos**	2. Baixa	2. Baixo	EPC	Planejamento

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Infraestrutura	Dificuldades de contato com a contratada para solução de problemas operacionais nos contratos, com consequente manutenção dos problemas operacionais, que implica a não obtenção da solução, que implica o não atendimento da necessidade que originou a contratação	Incluir no edital, para contratação de serviços contínuos, a obrigação de a contratada instalar, em um prazo máximo também definido no edital, escritório em local (cidade/município) previamente definido pela administração	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R27	Interno	**Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação**	4. Alta	3. Médio	EPC	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

Legal & regulatorio	Contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	A EPC, inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira, tais como: certidão negativa de falência ou recuperação judicial; balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social; comprovação da boa situação financeira da empresa mediante obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), superiores a 1 (um); entre outros	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Pregoeiro	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
	Interno	**Atestado de capacidade técnica exigido determina comprovação de execução do objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional do objeto que se deseja contratar**	2. Baixa	3. Médio	EPC	Seleção do Fornecedor
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
R28	Legal & regulatorio	Limitação indevida da competição, ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle)	EPC inclui exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando à algumas diretrizes, por exemplo: deve-se explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado; deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário; não deve ser estabelecido limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compatível com o prazo do contrato que se pretende firmar); não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a organizações privadas		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

R29

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação**	3. Média	4. Alto	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	Contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	O pregoeiro deve exigir dos participantes do processo licitatório as documentações e atestados exigidos em edital e, quando for o caso, realizar diligências para averiguação da veracidade dos documentos enviados	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Pregoeiro

R30

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Licitante vencedora apresenta proposta com valores de equipamentos, peças, uniformes e EPIs abaixo do mercado.**	4. Alta	3. Médio	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado, ocasionando o não fornecimento na quantidade e/ou qualidade exigidas, prejudicando a execução do serviço	Equipe de planejamento deve descrever detalhadamente todos os materiais que estão previstos no TR, para evitar que sejam cotados de maneira errônea pelos participantes da licitação. Elaborar, também, mapa de preços que servirá de orientação quanto aos valores dos itens exigidos	Pregoeiro deve realizar diligências para comprovar a veracidade dos preços elencados nas planilhas de custos dos licitantes

R31

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase

	Interno	**Cláusulas de penalidade genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados das licitantes durante o pregão**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame por parte das licitantes despreparadas	Equipe de Planejamento inclui no instrumento convocatório as sanções previstas para os comportamentos tipificados na Lei 14.133/21, atentando para evitar cláusulas genéricas	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

R32

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Pregoeiro não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g., conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados)**	2. Baixa	4. Alto	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Aceitação ou à recusa de propostas em desacordo com o edital, com consequente contratação de empresa incapaz e/ou inidônea para a execução do objeto	Manter quadro de pregoeiros devidamente capacitados e atualizados com as jurisprudências e normas em geral no tocante ao processo licitatório	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo à CPL

R33

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública**	2. Baixa	4. Alto	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

Integridade	Contratar licitante com restrições, com consequente descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal	Consultar, na etapa de julgamento, as listas elaboradas pelos Órgãos Governantes Superiores	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Pregoeiro	

R34

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Não instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 155 da Lei 14.133/21**	3. Média	4. Alto	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, com consequente atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude	Pregoeiro solicita a instauração do procedimento administrativo para apuração dos casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração, ou apresenta as justificativas quando não ocorrer instauração do processo, devendo em ambos os casos documentar o ocorrido na ata de julgamento do pregão	Ao perceber a conduta, a autoridade que homologa o pregão instaura o processo citado, ante a omissão do pregoeiro

R35

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos(e.g., data e hora de reinício das sessões após suspensão)**	2. Baixa	3. Médio	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação da intenção de recorrer), com consequente afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia	Pregoeiro divulga com clareza no sistema eletrônico que suporta a execução da licitação (e.g., ComprasNet) as informações relativas à data e hora das sessões públicas, sua suspensão e reinício	Ao perceber a falta de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados ao pregão, o mesmo informará nova data para abertura do respectivo evento, com antecedência mínima de 24 horas

R36

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos**	2. Baixa	3. Médio	Pregoeiro	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo, com consequente retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo)	No juízo de admissibilidade das intenções de recurso, o pregoeiro avalia somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação)	Pregoeiro deve rever os atos praticados, a fim de sanar os possíveis equívocos cometidos

R37

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Licitação fracassada ou deserta**	2. Baixa	3. Médio	EPC	Seleção do Fornecedor

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Demora no processo de contratação, gerando prejuízos ao andamento das atividades da Administração	Inclusão de pré-requisitos dos licitantes e características dos produtos que forem essenciais ao objeto da licitação	Repetição da licitação com a devida revisão dos motivos que originaram o seu fracasso

R38

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato**	2. Baixa	3. Médio	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Ocorrência de distorções na execução do serviço que somente serão detectadas posteriormente à ocorrência destes, prejudicando a qualidade da execução do serviço	EPC inclui no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções in loco e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva

R39

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato**	3. Média	3. Médio	EPC	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente	EPC prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura deste, com a presença das partes interessadas, para esclarecer os pontos fundamentais do Contrato, além de dispor de forma clara e objetiva os direitos e obrigações de ambas as partes	Gestão do Contrato e a equipe de planejamento realiza uma reunião extraordinária com a empresa e seu preposto a fim de esclarecer e todos os pontos inexatos previstos no Contrato

R40

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade**	3. Média	3. Médio	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Pessoas	Não fiscalização adequada dos serviços e obrigações contidas no TR, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	EPC orientará o setor requisitante quanto às competências necessárias à gestão e fiscalização contratual, indicando cursos de formação para os responsáveis pela gestão contratual	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva

R41

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Falta de padronização na fiscalização contratual**	3. Média	2. Baixo	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA

	Infraestrutura	Gestão e fiscalização deficiente, haja vista a multiplicidade de procedimentos utilizados pelos atores envolvidos em virtude da falta de padronização, como também a dificuldade de comunicação com a contratada gerada pelo mesmo motivo	Padronização dos procedimentos de gestão e fiscalização contratual por meio documento interno que esteja alinhado às normas e melhores práticas na Administração Pública	Gestão do contrato deve realizar reunião com todos os fiscais a fim de padronizar os procedimentos a serem executados pela fiscalização

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R42	Interno	**Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Gestão de Contrato
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Legal & regulatorio	Contratada não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação	EPC inclui no TR: cláusula que estabeleça a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei		Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R43	Interno	**Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pela contratada, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS**	2. Baixa	4. Alto	EPC	Gestão de Contrato
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	

	Legal & regulatorio	Baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada	EPC incluirá no TR, a fim de melhorar a fiscalização contratual, dispositivos relevantes, tais como: verificação mensal do pagamento do FGTS; recolhimento do INSS; comprovante de pagamento salarial, de vale-transporte e vale- alimentação e outros documentos pertinentes às obrigações da contratada com seus colaboradores e as sanções em casos de descumprimento de tais deveres	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R44	Interno	**Os gestores e fiscais dos contratos atuam sem nomeação formal**	2. Baixa	3. Médio	SELOG	Gestão de Contrato
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Legal & regulatorio	Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação formal	Autoridade competente nomeia previamente ao início da execução contratual os representantes da organização que atuarão na gestão e fiscalização do contrato, assim como seus substitutos eventuais		Autoridade competente identifica os gestores e fiscais de contratos que estão atuando sem portaria e emite tal documento imediatamente	

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R45	Interno	**Licitante não mantém a regularidade fiscal e trabalhista na fase de execução contratual**	2. Baixa	4. Alto	GESCON	Gestão de Contrato
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Integridade	Prejuízos ao Erário e aos funcionários terceirizados em virtude dos descumprimentos das obrigações fiscais e trabalhistas	Fiscal administrativo do contrato consulta mensalmente o Sicaf para verificar a adimplência das obrigações fiscais e trabalhistas, além de executar os procedimentos do Anexo VIII-B da IN 05/2017 SEGES MPDG		Gestão do contrato apura as irregularidades verificadas e inicia processo administrativo para penalizar a empresa	

R46

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Ausência de desginação formal do preposto, por parte da empresa contratada**	2. Baixa	2. Baixo	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Prejuízos à qualidade dos serviços contratados pela Administração Pública, dando margem, além disso, para atos de ingerência por parte da Administração Pública, uma vez que não há o representante da contratada para quem se deve reportar	A empresa contratada nomeia formalmente seu preposto, expressando os poderes e deveres em relação à execução do objeto (art. 44 da IN 05/17).	Gestor do Contrato identifica o preposto que está atuando sem instrumento formal e solicita a designação do mesmo pela empresa contratada.

R47

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Ausência de recebimento provisório/definitivo do serviço, por parte da Administração Pública**	2. Baixa	3. Médio	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Legal & regulatorio	O não recebimento de obra ou serviço, apesar de não excluir a responsabilidade civil do contratado (conforme art. 140, § 2º, da Lei nº 14.133/2021), pode implicar em sua baixa qualidade	Seguir as orientações previstas no TR sobre as formas de recebimento provisório e definitivo em todo serviço realizado, devendo o recebimento definitivo ser realizado em um período máximo de 15 dias.	Gestor/fiscal do contrato identifica o serviço e procede, imediatamente, a vistoria para seu recebimento definitivo

R48

Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
Interno	**Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual**	3. Média	2. Baixo	GESCON	Gestão de Contrato

Categoria	CONSEQUÊNCIA	PREVENÇÃO	CONTINGÊNCIA
Integridade	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido	Seguir as orientações previstas no TR sobre as formas de recebimento provisório e definitivo em todo serviço realizado.	Gestor/fiscal do contrato identifica o serviço e procede, imediatamente, a vistoria para seu recebimento definitivo

	Origem	CAUSA	Probabilidade	Impacto	Responsável	Fase
R49	Interno	**Aditivo contratual (superestimativas relevantes)**	3. Média	4. Alto	GESCON	Gestão de Contrato
	Categoria	**CONSEQUÊNCIA**	PREVENÇÃO		CONTINGÊNCIA	
	Integridade	Quantitativos superestimados que comprometam a observância aos princípios da economicidade, moralidade e probidade administrativas devem sofrer alteração contratual para reduzir os quantitativos inadequados, ajustando o montante total ao valor real. Pode caracterizar superfaturamento de obras públicas e configurar ato de improbidade administrativa.	-avaliar qual tipo de empreitada a ser utilizada; - avaliar a álea (ordinária ou extraordinária); - estabelecer os riscos ordinários e extraordinários contemplados pelo bdi. - estabelecer o percentual máximo para os riscos. - elabora Matriz de Riscos do contrato		- em regra, deve proceder, de ofício, a alteração contratual para reduzir os quantitativos inadequados, ajustando o montante total ao valor real. - admite-se que a contratada pleiteie a não redução do valor global do contrato comprovando haver outros serviços cujos quantitativos estão subestimados, promovendo-se a compensação entre os montantes financeiros.	