

INTRODUÇÃO

O Decreto Estadual nº 10.207, de 27 de janeiro de 2023, o qual regulamenta a etapa preparatória das contratações na administração pública direta, autárquica e fundacional do Estado de Goiás, dispõe o seguinte acerca do gerenciamento de riscos (**grifo nosso**):

...

Art. 7º Durante a etapa preparatória, o processo de contratação será instruído, **no que couber**, com os seguintes documentos:

IV – matriz de riscos;

...

Art. 10. Compete à **equipe de planejamento da contratação** realizar as atividades de planejamento no processo de contratação, com a execução das seguintes tarefas:

III – o gerenciamento de riscos; e

...

Art. 17. A gestão de riscos nas contratações deve ser promovida para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos do art. 11 da Lei federal nº 14.133, de 2021, e deve compreender:

I – a gestão de riscos referente ao metaprocesso de contratação, realizado pelos responsáveis pela governança do órgão ou da entidade, nos termos do parágrafo único do art. 11, c/c o art. 169, ambos da Lei federal nº 14.133, de 2021, em sentido amplo; e

II – a gestão de riscos em **cada processo específico de contratação**, nos termos do inciso X do art. 18 da Lei federal nº 14.133, de 2021, em sentido estrito, **realizada pela equipe de planejamento da contratação**.

§ 1º A análise de riscos de que trata o inciso II do caput deste artigo **poderá resultar** na elaboração de matriz de alocação de riscos pela equipe de planejamento da contratação, nos termos do art. 22 da Lei federal nº 14.133, de 2021.

...

Neste contexto, preliminarmente cumpre esclarecer que existe uma diferença entre os conceitos de matriz de riscos e de matriz de alocação de riscos. É possível, dentro de um procedimento de gerenciamento de riscos, estabelecer uma matriz de riscos que não necessariamente envolva a necessidade de alocação de riscos contratuais entre a contratante e contratada.

Tanto é que, conforme o § 1º do Art. 17 do Decreto Estadual nº 10.207/2023, a análise de riscos em cada processo específico de contratação **poderá** resultar na elaboração de matriz de alocação de riscos.

A matriz de riscos é uma etapa prévia da alocação de riscos e serve para identificar riscos contratuais, classificá-los de acordo com os impactos e as probabilidades de ocorrência, bem como para prever medidas de mitigação. Feita essa matriz em relação aos riscos envolvidos na execução contratual, torna-se possível, caso necessário, distribuí-los entre a contratante e contratada.

SEÇÃO 1 - GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O ciclo do gerenciamento de risco refere-se ao movimento contínuo e sistemático de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento das ações frente aos riscos, com a comunicação e consulta às partes envolvidas, acontecendo de forma linear ou transversal a todas as etapas dos processos de gestão de riscos.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impactos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados devem ser registrados, avaliados e tratados:

- a) Durante a fase de Planejamento, a Equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- b) Durante a fase de Seleção do Fornecedor, a Equipe de Planejamento da Contratação e os Agentes de Contratação devem proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- c) Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

SEÇÃO 2 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

A identificação dos riscos compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um

objeto de contratação, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

A análise dos riscos se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco. Na análise dos riscos deve-se avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultados, avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, e definir o nível do risco com base na Matriz de Probabilidade x Impacto.

Logo abaixo, seguem as tabelas com os parâmetros escalares utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante todas as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE
Improvável	1	O evento ocorre apenas em circunstâncias excepcionais, sem histórico de ocorrência.
Raro	2	O evento pode ocorrer em algum momento, de forma inesperada ou casual, com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.
Possível	3	O evento poderá ocorrer, com frequência reduzida, com histórico de ocorrência conhecido.
Provável	4	O evento poderá ocorrer, de forma esperada, pois o histórico é amplamente conhecido.
Quase Certo	5	É esperado que o evento ocorra na maioria das circunstâncias.

IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
Desprezível	1	O impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade.
Menor	2	O impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afetam de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos.
Moderado	4	O impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas, porém é recuperável.
Maior	8	O impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão.
Catastrófico	16	O impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível.

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da Matriz de Probabilidade x Impacto, conforme abaixo:

Matriz de Probabilidade x Impacto							
Impacto	16	Catastrófico	16	32	48	64	80
	8	Maior	8	16	24	32	40
	4	Moderado	4	8	12	16	20
	2	Menor	2	4	6	8	10
	1	Desprezível	1	2	3	4	5
			Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
			1	2	3	4	5
			Probabilidade				

Escala de Níveis de Risco		
(Nível de Risco = Peso Prob. x Peso Impacto)		
Escala	De	Até
Baixo	1	4
Médio	5	9
Alto	10	30
Extremo	31	80

Fonte: CGE/GO

SEÇÃO 3 - AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

A avaliação do risco envolve a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

O limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco real fique abaixo do limite de exposição.

A avaliação dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- Identificar, na Matriz de Probabilidade x Impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixas laranja e vermelha da Matriz);
- Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:
 - para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
 - os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde, poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

Considerando o apetite aos riscos do órgão, segue abaixo os limites de exposição ao risco:

- Riscos acima do limite de exposição: **faixa vermelha e laranja**;
- Riscos com necessidade de monitoramento: **faixa amarela**;
- Riscos que podem ser aceitos: **faixa verde**.

O tratamento dos riscos compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco. O nível do risco pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram, reduzam ou evitem esses riscos. Somente devem ser objeto de tratamento os riscos priorizados.

As tabelas a seguir apresentam as diretrizes para a priorização do tratamento dos riscos e as opções de tratamento.

DIRETRIZES PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS		
NÍVEL DE RISCO	DESCRIÇÃO	DIRETRIZ PARA RESPOSTA
Baixo	Risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Nenhuma ação é exigida e as oportunidades podem ser exploradas, desde que determinadas pelo gestor da unidade ou equivalente.
Médio	Risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os

		controles já existentes, porém requer monitoramento.
Alto	Risco rejeitável, além do apetite a risco da organização.	Deve ter tratamento e resposta em um intervalo de tempo determinado.
Extremo	Risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Deve ter resposta imediata.

OPÇÕES DE TRATAMENTO DOS RISCOS	
Aceitar riscos	Consiste em tolerar os riscos, sem praticar nenhuma ação específica, pois, ou o nível do risco é considerado baixo, ou o custo é desproporcional ao benefício. Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização.
Mitigar riscos	Consiste em ações para reduzir a probabilidade ou o impacto de ocorrência do risco, ou até mesmo ambos. É a resposta adotada para a maior parte dos riscos. Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de identificação e análise de riscos.
Transferir riscos	Consiste em ações para compartilhar ou transferir parte do risco a terceiros, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades. Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.
Evitar riscos	Consiste em descontinuar a atividade que gera o risco, podendo implicar, por exemplo, na extinção da atividade ou do processo de trabalho. Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco. Considera-se quase impossível no setor público.

SEÇÃO 4 - MONITORAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Esta etapa compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras. O monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

O monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas. A sua responsabilidade está à cargo do Dono do Risco, que é a pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um determinado risco.

Durante a etapa de acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, deverá ser realizado o registro dos eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, que deverá ser atualizado durante todas as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

SEÇÃO 5 – DA COMUNICAÇÃO

Na hipótese de ocorrência de um dos eventos identificados, deverá haver a comunicação entre as partes interessadas, de maneira a informar sobre o ocorrido, contendo as seguintes informações mínimas:

- › Detalhamento do evento ocorrido, incluindo sua natureza, a data da ocorrência e sua duração estimada;
- › As medidas que estavam em vigor para mitigar o risco de materialização do evento, quando houver;
- › As medidas a serem tomadas para fazer cessar os efeitos do evento e o prazo estimado para que esses efeitos cessem;
- › As obrigações contratuais que não foram cumpridas ou que não irão ser cumpridas em razão do evento; e
- › Outras informações relevantes.

SEÇÃO 6 – MAPA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

O Mapa de Gerenciamento dos Riscos é a representação formal onde são registrados os riscos identificados e avaliados, sob a

perspectiva de probabilidade e impacto (nível do risco), de forma a permitir a definição das ações necessárias ao seu gerenciamento.

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste processo específico de contratação:

ID	RISCO	RELACIONADO AO(À):	P	I	NÍVEL DE RISCO (P x I)	TRATAMENTO DO RISCO
R01	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados durante o processo.	Planejamento da Contratação	2	2	4	Aceitar Risco
R02	Falha no dimensionamento do quantitativo dos serviços a serem contratados.	Planejamento da Contratação	2	4	8	Aceitar Risco
R03	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	Planejamento da Contratação	3	8	24	Mitigar Risco
R04	Dificuldade em obter propostas para compor a estimativa de preços.	Planejamento da Contratação	3	2	6	Aceitar Risco
R05	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	4	2	8	Aceitar Risco
R06	Reduzido número de fornecedores interessados na contratação.	Seleção do Fornecedor	3	2	6	Aceitar Risco
R07	Contratação de fornecedor com baixa qualificação técnica.	Seleção do Fornecedor	3	4	12	Mitigar Risco
R08	Descumprimento dos níveis de serviços mínimos estabelecidos.	Gestão Contratual	3	4	12	Mitigar Risco
R09	Descredenciamento da contratada junto ao fabricante da solução contratada.	Gestão Contratual	3	8	24	Mitigar Risco
R10	Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes.	Gestão Contratual	4	4	16	Mitigar Risco

SEÇÃO 7 - PLANO DE TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

Definidas as respostas de tratamento dos riscos, elenca-se abaixo as ações de tratamento a serem implementadas, de forma a modificar a probabilidade ou a consequência dos riscos, definindo os responsáveis pelas ações.

R03	Risco:		Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	
	Probabilidade:		Possível	
	Impacto:		Maior	
	Dano:		Atraso no processo de contratação e consequente possível indisponibilidade da solução por falta de suporte e manutenção.	
	Tratamento:		Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva		Responsável
	1	Solicitar reserva prévia de orçamento para a contratação em questão.		Equipe de Planejamento da Contratação
		Id	Ação de Contingência	
		No caso de os recursos orçamentários disponíveis para		

	1	no caso de os recursos orçamentários disponíveis para as Ações de TI serem insuficientes, solicitar suplementação de crédito orçamentário à alta gestão da Pasta.	Equipe de Fiscalização do Contrato
--	---	---	------------------------------------

R07	Risco:		Contratação de fornecedor com baixa qualificação técnica.
	Probabilidade:		Possível
	Impacto:		Moderado
	Dano:		Possíveis falhas e danos na prestação do serviço. Retrabalho e atrasos na prestação do serviço.
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Prever qualificação técnica mínima das licitantes para que comprovem a aptidão para desempenho de atividade pertinente em características, quantidades e prazos compatíveis com o objeto de 50% do volume a ser contratado.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Exigir a comprovação de capacidade técnica dos profissionais envolvidos na execução dos serviços em atendimento ao previsto no Termo de Referência.	Equipe de Fiscalização do Contrato
	2	Aplicar as sanções previstas em caso de descumprimento da qualificação exigida.	Equipe de Fiscalização do Contrato

R08	Risco:		Descumprimento dos níveis de serviços mínimos estabelecidos.
	Probabilidade:		Possível
	Impacto:		Moderado
	Dano:		Possíveis falhas e danos na prestação do serviço. Paralisação parcial e atrasos na prestação do serviço.
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Prever sanções no caso de não atendimento dos níveis mínimos de serviços estabelecidos.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Exigir e manter controle rígido dos níveis de serviço mínimos definidos	Equipe de Fiscalização do Contrato
	2	Aplicar as sanções previstas em caso de descumprimento dos níveis mínimos de serviços estabelecidos.	Equipe de Fiscalização do Contrato

R09	Risco:		Descredenciamento da contratada junto ao fabricante da solução contratada.
	Probabilidade:		Possível
	Impacto:		Maior
	Dano:		Prejuízo na prestação dos serviços. Possíveis falhas e danos na prestação do serviço. Paralisação parcial e atrasos na prestação do serviço.
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Prever solidariedade na execução dos serviços entre a empresa contratada e o fabricante da solução.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	A contratada deverá tomar as medidas para regularizar o credenciamento junto ao fabricante da solução, e buscar alternativas para cumprimento do contrato.	Empresa Contratada
	2	Aplicar as sanções previstas em caso de atraso ou não entrega dos serviços.	Equipe de Fiscalização do Contrato
			Equipe de

	3	Elaborar novo processo de contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação
--	---	--	---------------------------------------

R10	Risco:		Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes.
	Probabilidade:		Provável
	Impacto:		Moderado
	Dano:		Possíveis falhas e atrasos na prestação do serviço. Execução contratual complexa.
	Tratamento:		Mitigar.
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Descrever, de forma clara e objetiva, os elementos básicos e requisitos técnicos da contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Reunião com a contratada para sanar dúvidas e prestar esclarecimentos sobre o objeto da contratação.	Equipe de Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Submeter a controvérsia à tentativa de conciliação ou mediação no âmbito da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da Administração Estadual (CCMA), na forma da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 e da Lei Complementar Estadual nº 144, de 24 de julho de 2018.	Equipe de Fiscalização do Contrato

SEÇÃO 8 - CONCLUSÃO

Considerando a natureza do objeto da contratação, e que os riscos identificados e classificados na Matriz de Gerenciamento de Riscos são passíveis de mitigação, para a pretensa contratação não será necessária a formalização no Edital e/ou Contrato da Matriz de Alocação de Riscos entre as partes envolvidas, decorrente de eventos supervenientes à contratação, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro.

Por fim, em que pese a pretensa contratação não contemplar uma Matriz de Alocação de Riscos, foram levantados todos os elementos para um adequado gerenciamento de riscos de todo este procedimento de contratação.

SEÇÃO 9 - APROVAÇÃO E ASSINATURA

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização e Gestor do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

Responsável	Função	Telefone	Email
VANESSA DE ALMEIDA CARVALHO	Integrante Requisitante	62 32209500	vanessa.carvalho@seduc.go.gov.br
ROGERIO BRAUDES ARAUJO	Integrante Técnico	62 32209547	rogerio.braudes@seduc.go.gov.br
BRUNO MARQUES CORREIA	Integrante Técnico	62 32209542	bruno.correia@seduc.go.gov.br
ALESSANDRA OLIVEIRA DE ALMEIDA	Integrante Requisitante	62 32209813	alessandra.oalmeida@seduc.go.gov.br