



MINISTÉRIO DA DEFESA
ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS
CHEFIA DE LOGÍSTICA E MOBILIZAÇÃO
SECRETARIA-EXECUTIVA DE COORDENAÇÃO DE AÇÕES DE ASSISTÊNCIA EMERGENCIAL

GESTÃO DE RISCOS
Nº 006/2024 – COE da FT Log Hum
Processo 60301.001270/2024-51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. DESENVOLVIMENTO	2
2.1. Classificação e Identificação de Riscos	2
2.2. Probabilidade dos Riscos (P)	3
2.3. Impacto dos Riscos (I)	3
2.4. Níveis de Riscos	4
2.5. Tratamento dos Riscos	4
2.6. Parametrização entre Probabilidade e Impacto dos Riscos	4
2.7. Análise, Avaliação, Tratamento, Ações de Contingência, Comunicação, Consulta, Monitoramento e Análise Crítica de Riscos	4



1. INTRODUÇÃO

O presente documento trata da gestão de riscos para a etapa de planejamento e seleção do fornecedor das contratações públicas.

A Metodologia de Gestão de Riscos adotada foi baseada no referencial presente na obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” publicada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission* (COSO), conhecido por COSO ERM, assim como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1 de 2016 (dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal) e o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, 1ª Ed. 2019.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Classificação e Identificação de Riscos

A equipe chegou à seguinte matriz de identificação de riscos para este processo:

Classificação de Riscos	Riscos Identificados (R)
Estratégico	R1 – Aquisição não alinhada com o planos estratégicos e de gestão do órgão
Operacional	R2 – Documento de Formalização da demanda não elaborado pelo requisitante
	R3 – Ausência de padronização no planejamento da contratação
	R4 – Requisitos da contratação insuficientes
	R5 – Análise de mercado inadequada
	R6 – Descrição da solução como um todo incompleta
	R7 – Estimativas inadequadas de quantidades dos itens
	R8 – Estimativas inadequadas de preços dos itens
	R9 – Parcelamento da solução inadequado para os itens
	R10 – Contratações correlatas e/ou interdependentes não verificadas
	R11 – Resultados pretendidos com a contratação não realistas
Imagem	R12 – Providências a serem adotadas pela administração intempestiva
	R13 – Impactos ambientais e medidas de tratamento desconsiderados
Conformidade	R14 – Termo de referência/projeto básico incompleto/inconsistente
Pessoal	R15 – Comprometimento da confiança da sociedade
Material	R16 – Não cumprimento de normas
Orçamentário-Financeiro	R17 – Pessoal sem capacitação para suas atribuições
Tecnológico	R18 – Ausência de materiais/insumos para elaborar os estudos
Segurança da Informação	R19 – Corte/contingenciamento de recursos
Serviços com dedicação exclusiva de mão de obra	R20 – Ausência de rede/internet
	R21 – Divulgação de informações sobre a licitação
	R22 – Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada

2.2. Probabilidade dos Riscos (P)

Os termos relacionados à probabilidade são assim descritos em termos qualitativos:

Nível	Valor	Descrição
1	Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência. O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais
2	Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo. O evento pode ocorrer em algum momento.
3	Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo. O evento deve ocorrer em algum momento
4	Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo. O evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias
5	Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo. O evento é esperado na maioria das circunstâncias.

2.3. Impacto dos Riscos (I)

Os termos relacionados ao impacto de riscos são descritos em termos qualitativos como:

Nível	Valor	Descrição
1	Muito Baixa	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos e externos, beneficiários). O impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.
2	Baixa	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos. O impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão
3	Média	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis. O impacto é significativo no alcance das ações de gestão
4	Alta	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos. O impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos.
5	Muito Alta	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, influenciando fortemente outros processos e causando impactos nos objetivos de difícil reversão. O impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida.

2.4. Níveis de Riscos

O nível de risco expressa a criticidade ou magnitude de um determinado evento de risco, decorrente da combinação de seu impacto e probabilidade de ocorrência e deve ser mensurado durante a etapa de avaliação do risco.

Nível	Área	Descrição
Extremo	Vermelha	Risco inaceitável, que possui alta probabilidade de ocorrência e poderá resultar em impacto extremamente severo caso ocorra. Exige tratamento imediato, de modo a evitar, eliminar ou atenuar urgentemente as causas e/ou efeitos decorrentes.
Alto	Laranja	Pode ser tanto um risco provável, que possui alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos, bem como um risco inesperado, que possui baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Exige ações de tratamento com planejamento e tempo.
Médio	Amarela	Risco que necessita de atividades de monitoramento a fim de mantê-lo neste nível ou de tratamento sem custos adicionais.
Baixo	Verde	Risco que causa pouco prejuízo, necessitando apenas de atividades de monitoramento devido à relação custo/benefício de implantar controles

2.5. Tratamento dos Riscos

Quanto ao tratamento, são estas as respostas a riscos que podem ser adotadas:

Tipo	Descrição
Evitar o risco	Decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco, descontinuar as atividades. Nem sempre é possível se dar essa resposta, o que obriga a realmente tratar o risco, reduzindo-o.
Aceitar e reter	Manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade, não adotar medidas para diminuir impacto/probabilidade.
Aceitar e reduzir/mitigar	Ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou impacto do risco
Aceitar e transferir e/ou compartilhar o risco	Atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco, como seguros e terceirização

2.6. Parametrização entre Probabilidade e Impacto dos Riscos

A parametrização e classificação dos níveis de risco, mediante a combinação das dimensões probabilidade x impacto foi arbitrada como se segue:

Nível de Risco	Área	Pontuação	Providências
Extremo	Vermelha	15 a 25	Ação imediata de proteção e prevenção
Alto	Laranja	8 a 12	Deve possuir respostas rápidas com plano de contingência, ações preventivas e monitoramento
Médio	Amarela	3 a 6	Monitoramento rotineiro constante e gestão
Baixo	Verde	1 a 2	Gestão e administração

2.7. Análise, Avaliação, Tratamento, Ações de Contingência, Comunicação, Consulta,

Monitoramento e Análise Crítica de Riscos

A fim de viabilizar uma execução simples e eficiente da Gestão de Riscos, será utilizada a Matriz Detalhada de Riscos e Controles, a qual se encontra no final deste documento e cujo preenchimento

seguirá a ordem de apresentação dos componentes da estrutura de Gestão de Riscos adaptada do modelo do COSO ERM.

3. CONCLUSÃO E MATRIZ DE RISCOS

A equipe de planejamento da contratação chegou à seguinte Matriz Final de Exposição a Riscos:

P r o b a b i l i d a d e	Muito alto	5							
	Alto	4							
	Médio	3							
	Baixo	2	R1						
	Muito Baixo	1		R10	R2 R3 R7 R11 R14	R4 R5 R6	R8 R9 R12 R13 R15 R16 R17 R18 R19 R20 R21 R22		
			1	2	3	4	5		
			Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto		
			Impacto						

Boa Vista/RR, na data da assinatura eletrônica.

DANIEL CASTELO BRANCO LEMOS – TC

Presidente da Equipe de Planejamento da Contratação

AYRK SOUZA BARBOSA – TEN

Adjunto da Equipe de Planejamento da Contratação

MAYARA GOMES CANNALONGA – 3º SGT

Adjunto da Equipe de Planejamento da Contratação

MATRIZ DETALHADA DE RISCOS, CONTROLES E MONITORAMENTO

Identificação	Avaliação de Riscos							Resposta ao Risco	Atividade de Controle						Monitoramento						
Riscos identificados	Fator de Risco (causa)		Consequência	Avaliação de Risco Inerente				Estratégia de Tratamento ao Risco	Controle Preventivo	Controle Detectivo	Plano de Contin-gência	Avaliação de Risco Residual Estimado				Controle Preventivo	Controle de Detecção e Plano de Contingência	Avaliação de Risco Residual Efetivo			
	Fonte	Vulnerabilidade		P	I	PxI	Nível					P	I	PxI	Nível			P	I	PxI	Nível
R1 – Aquisição não alinhada com o planos estratégicos e de gestão do órgão	Estratégico	Desconhecimento do Plano Estratégico, Plano de Contratações Anual e/ou Plano de Logística Sustentável	Aquisição em desacordo com os planos do órgão	2	4	8	Alto	Mitigar	Órgão deve elaborar e divulgar os planos	Demandante deve alinhar demanda com os planos	Demandante deve refazer a formalização da demanda ou solicitar atualização dos planos	1	4	4	Médio	Eficaz	Eficaz	1	2	2	Baixo
R2 – Documento de Formalização da Demanda (DFD) não elaborado pelo requisitante	Operacional	Outros setores elaborarem o DFD sem conhecer as reais necessidades do demandante	Aquisição não refletir as necessidades do demandante	3	3	9	Alto	Mitigar	Demandante deve elaborar o seu próprio DFD	Ordenador de Despesas deve conferir se as assinaturas no DFD são do demandante correto	Ordenador de Despesas deve solicitar ao correto demandante a elaboração do DFD	1	3	3	Médio	Eficaz	Eficaz	1	3	3	Médio
R3 – Ausência de padronização no planejamento da contratação	Operacional	Não há modelos de documentos para serem seguidos e não há mapeamento de processos	Impossibilidade de dar continuidade ou atrasos desnecessários à contratação	2	5	10	Alto	Mitigar	Órgão deve criar minutos de documentos e mapear o processo	Núcleo de Licitações deve acompanhar se os documentos estão sendo elaborados conforme minutos	Núcleo de Licitações deve orientar os demandantes na correção dos documentos	1	3	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	3	3	Médio
R4 – Requisitos da contratação insuficientes	Operacional	Objeto mal especificado,, objeto de necessidade duvidosa, direcionamento da licitação	Restrição na competitividade	3	4	12	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	4	4	Médio	Eficaz	Eficaz	1	4	4	Médio
R5 – Análise de mercado inadequada	Operacional	Não levantamento de possíveis soluções de mercado alternativas que poderiam atender às necessidades	Contratação desnecessárias	3	4	12	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	4	4	Médio	Eficaz	Eficaz	1	4	4	Médio
R6 – Descrição da solução como um todo incompleta	Operacional	Objeto mal especificado,, objeto de necessidade duvidosa, direcionamento da licitação	Restrição na competitividade	3	4	12	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	4	4	Médio	Eficaz	Eficaz	1	4	4	Médio
R7 – Estimativas inadequadas de quantidades dos itens	Operacional	Falta de conhecimento do histórico de consumo dos itens e/ou ineficiência na estimativa de consumo para o próximo período	Quantitativos de itens em excesso/falta	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	3	3	Médio	Eficaz	Eficaz	1	3	3	Médio

R8 – Estimativas inadequadas de preços dos itens	Operacional	Preço estimado em desacordo com o mercado, superfaturamento ou inexistência de itens	Gastos além do previsto ou licitação deserta	1	5	5	Médio	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R9 – Parcelamento da solução inadequado para os itens	Operacional	Tentativa de agrupar e/ou desagrupar itens sem levar em consideração competitividade, viabilidade técnica e/ou econômica	Itens agrupados desnecessariamente e/ou itens isolados que poderia ser agrupados	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R10 – Contratações correlatas e/ou interdependentes não verificadas	Operacional	Falta de conhecimento/preparação de que as licitações podem ser correlatas e/ou interdependentes de outras	Contratação pode ficar incompleta	3	3	9	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	3	3	Médio	Eficaz	Eficaz	1	2	2	Baixo
R11 – Resultados pretendidos com a contratação não realistas	Operacional	Falta de conhecimento/investigação dos resultados e benefícios da contratação para o órgão	Definição de resultados subjetivos, levando a dificuldade na análise custo-benefício, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização	2	3	6	Médio	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	3	3	Médio	Eficaz	Eficaz	1	3	3	Médio
R12 – Providências a serem adotadas pela administração intempestivas	Operacional	As providências de adequação do ambiente do órgão para a futura contratação não serem atendidas a tempo de a solução ser contratada	Impossibilidade de implementar a contratação	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Realizar as adequações ambientais necessárias	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R13 – Impactos ambientais e medidas de tratamento desconsiderados	Operacional	Falta de conhecimento / levantamento dos possíveis impactos ambientais	Impactos ambientais	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Realizar as adequações ambientais necessárias	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R14 – Termo de referência/projeto básico incompleto/inconsistente	Operacional	Falta de conhecimento de como elaborar o documento / ausência de minutas dos documentos	Contratação ineficiente ou contratação deserta	2	3	6	Médio	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	3	3	Médio	Eficaz	Eficaz	1	3	3	Médio
R15 – Comprometimento da confiança da sociedade	Imagem	População brasileira perder a confiança na instituição devido a problemas/fraudes/escândalos	Sociedade descreditar o órgão	1	5	5	Médio	Mitigar	Órgão orientar integrantes quanto à integridade	Órgão acompanhar a reação da sociedade	Órgão apurar as responsabilidades e divulgar medidas adotadas	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio

R16 – Não cumprimento de normas	Conformidade	Falta de conhecimento sobre possíveis normativos envolvendo o processo	Descumprimento de normas	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R17 – Pessoal sem capacitação para suas atribuições	Pessoal	Equipe de Planejamento da Contratação/Agente de licitação sem capacitação para exercer as suas atribuições	Descumprimento de normas	1	5	5	Médio	Aceitar	Órgão deve capacitar o pessoal	Órgão deve acompanhar se há dúvidas do pessoal e se eles têm capacitação	Órgão deve capacitar o pessoal	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R18 – Ausência de materiais/insumos para elaborar os estudos	Material	Falta de material de escritório, de computadores	Impossibilidade de concluir os trabalhos	1	5	5	Médio	Aceitar	Órgão deve proporcionar meios necessários	Órgão deve verificar se há meios necessários	Órgão deve adquirir os meios necessários	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R19 – Corte/contingenciamento de recursos	Orçamentário Financeiro	Recursos serem cancelados/anulados/recorridos/contingenciados	Impossibilidade de concluir os trabalhos	1	5	5	Médio	Aceitar	Órgão deve verificar se há recursos necessários	Órgão deve verificar se há recursos necessários	Órgão deve solicitar recursos necessários	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R20 – Ausência de rede/internet	Tecnológico	Falta de conexão com a internet devido a panes na rede lógica	Impossibilidade de realização de pesquisa na internet de legislações/soluções	1	5	5	Médio	Aceitar	Órgão deve proporcionar meios necessários	Órgão deve verificar se há meios necessários	Órgão deve adquirir os meios necessários	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R21 – Divulgação de informações sobre a licitação	Segurança da informação	Vazamento de informações	Fornecedores poderão ter vantagens na licitação, ferindo a competitividade	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio
R22 – Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada	Serviços com dedicação exclusiva de mão de obra	Não pagamento/ atraso pela empresa contra o pagamento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS	Pessoal contratado pela empresa não receber os seus direitos	2	5	10	Alto	Mitigar	Núcleo de Licitações deve instruir a Equipe de Planejamento da Contratação a incluir Pagamento pelo fato gerador ou a criação de conta depósito vinculada	Núcleo de Licitações e Equipe de Planejamento devem analisar o item nos Estudos Técnicos Preliminares	Refazer a documentação da fase interna de planejamento da contratação	1	5	5	Médio	Eficaz	Eficaz	1	5	5	Médio