

## ANÁLISE DE RISCOS EM LICITAÇÕES

### INTRODUÇÃO

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 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.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto 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.

Parâmetros escalares podem ser 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 as fases de planejamento, estudos técnicos preliminares, termo de referência, seleção de fornecedor e gestão do contrato.

Classificação	Valor
Muito Baixo	3
Baixo	6
Médio	12
Alto	20
Muito Alto	25

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.

LEGENDA NÍVEL DE RISCO Muito Alto Alto Médio Baixo Muito Baixo		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO	5	10	15	20	25
	4 ALTO	4	8	12	16	20
	3 MÉDIO	3	6	9	12	15
	2 BAIXO	2	4	6	8	10
	1 MUITO BAIXO	1	2	3	4	5

Matriz de cálculo de Risco, sendo muito alto: >21 a 25; Alto: >13 a 20; Médio: >7 a 12; Baixo: > 4 a 6; Muito Baixo: 1 a 3

*O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde e verde claro, seu nível de risco é entendido respectivamente como muito baixo e baixo, se estiver na região amarela seu nível de risco é considerado médio, se estiver na região alaranjada entende-se como risco alto; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco muito alto. Nos casos de riscos classificados como médio, alto e muito alto deve-se adotar medidas preventivas previstas.*

Descrição dos impactos:

1. Muito Baixo: Danos que não comprometem o processo/serviço.
2. Médio: Danos que comprometem parcialmente o processo/serviço, atrasando-o ou interferindo em sua qualidade.
3. Alto: Danos que podem comprometer a essência do processo/serviço.
4. Muito Alto: Danos que comprometem a essência do processo/serviço, impedindo-o de seguir seu curso.

### 1. Dados do Processo:

Objeto:	
Nº do Processo:	
Nº da Licitação:	

### 2. Fase de Análise:

**Planejamento da Contratação – 1**  
**Estudos Técnicos Preliminares - 2**  
**Seleção do Fornecedor – 3**  
**Fase da Execução do Serviço - 4**

### 3. Riscos:

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final	Controles/Contingência	Responsável

*Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).*

*Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).*

*Nível de Risco (Pontuação Final): magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).*

### 2. Fase de Análise: Planejamento da Contratação – 1

- 2.1 De elaboração obrigatória: Está etapa do planejamento compreende o estudo a respeito dos riscos relacionados ao planejamento da contratação;
- 2.2 A pontuação do risco é calculada a partir do produto entre o índice da probabilidade e o índice do impacto, verificando-se na Tabela 1 a pontuação do risco em análise;
- 2.3 As diferentes etapas do planejamento podem implicar diversos riscos, com graus diferentes;
- 2.4 Abaixo, um exemplo de risco do planejamento da contratação.

LEGENDA NÍVEL DE RISCO Muito Alto Alto Médio Baixo Muito Baixo		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO					
	4 ALTO			12		
	3 MÉDIO	3	6	9		
	2 BAIXO					
	1 MUITO BAIXO					

Ide.	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final	Controles/Contingência	Responsável
R1	Falta de Projeto	Demanda nova não prevista pelo setor requisitante.	2	3	6	Planejar com antecedência as demandas existentes	Área Requisitante
R2	Falta de recursos para a contratação	Contingenciamento ou não observância das normas legais.	1	3	3	Ajustar o escopo	Ordenador de Despesas/Supervisor
R3	Especificação deficiente da demanda	Planejamento deficiente, desconhecimento da solução	3	4	12	Verificar se o objeto foi especificado adequadamente, contemplando unidade de medida, locais de execução, quantidade e prazos. Capacitação dos requerentes, planejar com antecedência.	Área requisitante e Recursos Humanos
R4	ATRASSO OU DEMORA NA CONCLUSÃO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO	Falta de conhecimento dos prazos necessários para elaboração dos procedimentos licitatórios	3	3	9	Definir cronograma de trabalho com antecedência prevendo prazos adequados para as análises pelos setores envolvidos.	Setores envolvidos no projeto inicial ou equipe de planejamento da contratação
R5	NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE	Falta de conhecimentos da legislação	3	4	12	Capacitação dos servidores envolvidos para Efetuar levantamento de	Recursos Humanos

	MERCADO DURANTE a elaboração do projeto	que trata da pesquisa de preços				contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios na internet, portal nacional de contratações, atas de registro de preços de outros órgãos.	
R6	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Pesquisa de preços realizada sem o conhecimento do mercado	3	4	12	Estudo mais detalhado do mercado.	Área requisitante

### 3. Mapa de Risco Seleção do Fornecedor

#### Mapa de Riscos – Fase da Seleção do Fornecedor

- De elaboração obrigatória;
- Esta etapa compreende a análise dos riscos referentes ao planejamento da Seleção do fornecedor;
- Segue a mesma lógica da análise de risco acima;
- Abaixo, um exemplo de risco da seleção do fornecedor.

LEGENDA NÍVEL DE RISCO Muito Alto Alto Médio Baixo Muito Baixo		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO					
	4 ALTO		8			
	3 MÉDIO	3	6			
	2 BAIXO	2				
	1 MUITO BAIXO					

Id	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final	Controle/Contingência	Responsável
1	Impugnação ao Edital.	Excesso de formalismo; Restrições nos requisitos de habilitação.	2	3	6	Capacitação do setor requisitante; Capacitação da equipe de compras, licitações e contratos.	RH
2	Deficiências do ato convocatório; Critérios de julgamento, prazos e sanções, entre outros.	Falta de capacitação – atualização; Falhas na fase de planejamento	2	4	8	Capacitar os servidores Estabelecer rotinas de revisão.	RH
3	Licitação deserta	Ausência de fornecedores com possibilidade de serem habilitados; Ineficácia na divulgação da licitação	2	4	8	Identificar potenciais empresas que participam de licitações públicas; divulgar o edital para empresas que prestam este tipo de serviço.	Setor de Compras E Área Requisitant
4	Falha do Pregoeiro na análise da documentação de habilitação.	Falta de capacitação Ausência atuação da Equipe de Apoio	1	2	2	Elaborar Check list; Treinar os servidores Estabelecer rotinas de diligências	Setor de Compra
5	Habilitação de empresa em desacordo com as cláusulas do Edital.	Desconhecimento do Edital pelo Pregoeiro	1	3	3	Elaborar Check list; Treinar os servidores Estabelecer rotinas	Setor de Compr

### 3. Mapa de Riscos – Fase após Estudo Técnico Preliminar

LEGENDA NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO					
	4 ALTO					
	3 MÉDIO	3	6	9		
	2 BAIXO					
	1 MUITO BAIXO					

1	NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE MERCADO DURANTE O ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR DA CONTRATAÇÃO	Falta de conhecimentos da legislação que trata da pesquisa de preços	3	3	9	Capacitação dos servidores envolvidos para Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios na internet, portal nacional de contratações, atas de registro de preços de outros órgãos.	RH
2	INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA FRENTE A VALORES ORÇADOS NOS PRIMEIROS LEVANTAMENTOS DE MERCADO (AUSÊNCIA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS OU FINANCEIROS)	Planejamento inadequado	2	3	6	Reservar dotação orçamentária adequada. Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	Setor requisitante

3	FALHAS OU ERROS NA ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA	Falta de conhecimento técnico do objeto.	3	3	9	<p>Realizar revisão crítica do estudo técnico preliminar. Consultar contratações similares para elaborar o Estudo Técnico Preliminar. Realizar a capacitação de servidores.</p> <p>Corrigir a especificação técnica. Revogar a licitação e republicar o edital.</p>	Setor Requisitante
4	DIMENSIONAMENTO DE PRODUTOS, SERVIÇOS OU LICENÇAS AQUÉM OU ALÉM DO NECESSÁRIO	Falta de estudo diligente	2	3	6	<p>Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimativa do quantitativo de serviços ou produtos necessários ao atendimento correto da demanda. Diagnosticar a falha no dimensionamento. Redimensionar a necessidade de contratação.</p>	Área técnica



5	Elaboração de ETP com especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes/insuficientes ou indevidamente restritivos	Equipe de planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	2	3	6	Treinamento e capacitação das equipes responsáveis pelo planejamento da contratação	Responsáveis pelo ETP

**Mapa de Riscos – Após o Termo de Referência**

LEGENDA NÍVEL DE RISCO Muito Alto Alto Médio Baixo Muito Baixo		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO					
	4 ALTO		8			
	3 MÉDIO		6	9		
	2 BAIXO		4			
	1 MUITO BAIXO					

1	Elaboração de Termo de Referência ou projeto básico sem elementos básicos para a seleção da proposta mais vantajosa	Elaborador do TR/PB desconhece os requisitos para se selecionar a proposta mais vantajosa. Elaborador informa de forma imprecisa o objeto quanto à natureza, as quantidades ou o prazo. Elaborador descreve a seleção de forma incompleta	2	3	6	Capacitação de servidores. Revisão do TR/PB para verificar a completude. Aprovação da revisão pela esfera superior.	Responsável pelo TR
2	Pesquisa de preço incompleta	Falta de conhecimentos da legislação que trata da pesquisa de preços	2	4	8	Capacitação dos servidores envolvidos para Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos,	Responsável pela Pesquisa de Preços

						consultar sítios na internet, portal nacional de contratações, atas de registro de preços de outros órgãos.	
3	Requisitos para a contratação insuficientes ou desnecessários.	Desconhecimento sobre as necessidades do objeto a ser contratado.	2	3	6	Definir os requisitos necessários e suficientes para a contratação, de forma que o objeto seja precisamente definido, contemplando os requisitos mínimos de qualidade, segurança e durabilidade.	Responsável pelo TR
4	Definição inadequada ou insuficiente de prazo para execução do objeto.	Falta de conhecimento dos serviços a serem executados	3	3	9	Realizar estudo do histórico de contratações semelhantes para estimativa dos prazos. Discriminar no termo de referência ou projeto básico os prazos de execução, entrega do objeto e de vigência do contrato.	Responsável pelo TR
5	Descrição insuficiente do modelo de execução do objeto.	Definição equivocada, no edital de licitação, do regime de execução da contratação por ser derivado do modelo de execução do objeto.	2	2	4	Descrever o modelo de execução do objeto contendo: descrição da dinâmica do contrato, definição do método para quantificar a execução do objeto contratado, definição do formato e do conteúdo do instrumento formal que será utilizado nas etapas de solicitação, acompanhamento, fiscalização e recebimento do objeto	Responsável pelo TR

6	Ausência de critérios para recebimento do objeto.	Falta de conhecimento técnico	2	2	4	Informar os critérios e prazos dos recebimentos provisório e definitivo.	Responsável pelo TR
---	---	-------------------------------	---	---	---	--	---------------------

### 3. Mapa de Riscos – Fase execução do serviço

- De elaboração facultativa para a licitação. OBRIGATÓRIA para a formalização do contrato;
- Esta etapa compreende a análise dos riscos referentes a execução do serviço;
- Segue a mesma lógica da análise dos riscos acima;
- Abaixo, um exemplo de risco na execução do serviço.

LEGENDA NÍVEL DE RISCO Muito Alto Alto Médio Baixo Muito Baixo		PROBABILIDADE				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO					
	4 ALTO		8	12		
	3 MÉDIO	3	6	9		
	2 BAIXO	2				
	1 MUITO BAIXO					

Nº	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final	Controles/Continuidade	Responsável
1	Desconhecimento dos termos da contratação	Falta de orientação para a correta condução da aplicação dos termos contratuais; Tempo e preparo dos fiscais e gestor do contrato.	2	3	6	Estabelecer rotinas para conhecer detalhadamente o contrato; Capacitar os servidores envolvidos na gestão / fiscalização;	Gestor de Contratos Fiscais dos Contratos
2	Inércia frente ao descumprimento de obrigações contratuais	Sobrecarga de trabalho dos fiscais de contrato; Falta de atenção / despreparo na verificação da execução do contrato pelos fiscais e/ou gestor;	3	3	9	Capacitar os fiscais de contrato;	Gestor de Contratos; Ordenador de despesas.
3	Falha ou omissão no registro dos atos e fatos do contrato.	Incompreensão da importância das atividades	3	4	12	Capacitar os fiscais Estabelecer modelos e rotinas de acompanhamento contratual	Gestor de Contratos
4	FALTA DE PESSOAL PARA A FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONTRATO	Falta de pessoal com conhecimento técnico adequado	2	3	6	Manter substitutos, capacitar e recrutar novos integrantes. Redistribuição de atividades entre os servidores responsáveis pela fiscalização do contrato e priorização de demandas.	Superintendência

5	QUALIFICAÇÃO INSUFICIENTE DOS FISCAIS DO CONTRATO	Falta de Treinamento adequado	2	3	6	Indicar servidores capacitados. Prover treinamento aos servidores que serão indicados.	RH
---	---	-------------------------------	---	---	---	--	----

#### 4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

<Espaço para registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, conforme exemplo abaixo>.

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos

#### 5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 1, de 2019, 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 do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

Para as fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores:

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

<hr/> <b>Integrante Requisitante</b>	<hr/> <b>Integrante Técnico</b>	<hr/> <b>Integrante Administrativo</b>
--------------------------------------	---------------------------------	--

<Nome> <Cargo> <Matrícula>	<Nome> <Cargo> <Matrícula>	<Nome> <Cargo> <Matrícula>
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

<Para a fase de Gestão do Contratos:

A Equipe de Fiscalização do Contrato foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

<hr/> <p style="text-align: center;"><b>Fiscal Requisitante</b></p> <Nome> <Cargo> <Matrícula>	<hr/> <p style="text-align: center;"><b>Fiscal Técnico</b></p> <Nome> <Cargo> <Matrícula>	<hr/> <p style="text-align: center;"><b>Fiscal Administrativo</b></p> <Nome> <Cargo> <Matrícula>
--	---	--

<hr/> <p><b>Gestor do Contrato</b></p> <Nome> <Cargo> <Matrícula>
---

Local, <dia> de <mês> de <ano>.