

# Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas



**Mestranda: Grazielle Marin Leite**  
**Orientador: Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana**  
ProfEPT - Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica  
Campus Porto Alegre

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

L533p Leite, Grazielle Marin

Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas [recurso eletrônico] / Grazielle Marin Leite, Sérgio Wesner Viana. -- Porto Alegre, RS : 2023.

1 arquivo em PDF (60 p.)

ISBN 978-65-5950-066-6

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada:

“A práxis como processo de construção do mapa de risco nas contratações de bens, serviços e obras”. (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). - IFRS, Campus Porto Alegre, RS, 2023.

1. Administração pública. 2. Contratos administrativos. 3. Administração de risco. I. Viana, Sérgio Wesner. II. Título.

CDU: 377

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho é resultante da pesquisa no Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Porto Alegre do IFRS, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

O produto educacional a ser apresentado neste documento é um curso MOOC (Massive Open online Courses) desenvolvido em Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA), construído com base no entendimento do comunicador, educador e pesquisador Gabriel Kaplún, considerando-se a “aventura da criação” por meio dos três eixos de análise e construção de mensagens educativas: o eixo conceitual, o pedagógico e o comunicacional. Também utilizou-se legislação e normas infralegais referentes ao tema de gerenciamento de riscos, especificamente na administração pública, área de contratações. Para a viabilização de um curso MOOC, foram utilizados embasamentos teóricos sobre educação à distância extraídos de cursos disponíveis na plataforma AVEA da reitoria do IFRS.

A figura abaixo demonstra a tela inicial do curso no Moodle, com a finalidade de apresentar aos alunos a sistemática do curso, objetivos, organização, e também aproximá-los do(a) tutor(a) ou professor(a).



Descrição da imagem: notebook com a imagem da professora sorridente e acenando, como se estivesse saindo da tela do equipamento para conhecê-lo(a).

Olá! Meu nome é Grazielle. Tenho formação acadêmica em Administração de Empresas, especialização em Gestão Patrimonial nas Organizações Públicas e Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica. Atuo no cargo de administradora no IFRS, na área de licitações e contratos desde 2010 e sei da dificuldade que é planejar um processo de contratação, e ainda mais, realizar o gerenciamento de riscos. Tentarei ao máximo fornecer as melhores dicas possíveis e compartilhar com você minhas experiências. Espero que possamos formar uma bela equipe e concluir este curso juntos!

O curso é oferecido gratuitamente pelo (nome do órgão) e contém a carga horária total de 40 horas, tendo como objetivo a formação na construção do mapa de riscos nos processos de contratações, entendendo sua importância para a administração pública.

É organizado em 5 módulos e foi construído de forma que você realize as atividades no seu tempo. Para isso, foram disponibilizadas atividades, as quais devem ser concluídas para que o eixo do Desafio Final seja habilitado.

Com a finalidade de facilitar a compreensão do conteúdo e uma aproximação com a realidade na maioria dos órgãos de educação, especialmente da Rede Federal, você acompanhará a história do Lucas e do Fernando, servidores requisitantes de um campus de Instituto Federal de Educação, que, por serem integrantes de equipes de planejamento de contratações, precisam aprender a construir o mapa de riscos.

Obs: embora você possa se identificar com a história em algum momento, os personagens e as narrativas são fictícias. Qualquer semelhança é mera coincidência, ok? Desejo a você um ótimo estudo!

## ESTRUTURAÇÃO DO CONTEÚDO DO CURSO

O curso foi pensado de forma que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. Assim, não bastava que somente fosse possível repassar conteúdo sobre os procedimentos de construção do mapa de riscos nas contratações, mas que também trouxesse sentido aos servidores das equipes de planejamento acerca do processo.

Durante a coleta de dados, os participantes mencionaram a importância de também terem a oportunidade de conhecer noções gerais de gerenciamento de riscos e governança, já que o mapa de riscos se apresenta como um instrumento de governança pública.

Além disso, houve a preocupação de que o produto educacional fosse atraente, que trouxesse motivação e vontade de aprender. Neste sentido, utilizou-se a estratégia de "storytelling" como metodologia ativa de aprendizagem, favorecendo a retenção de conhecimento no longo prazo e a construção de conexões cognitivas entre o objeto de estudo e a realidade laboral dos servidores, podendo promover aprendizado pela empatia e capacidade de autonomia na atitude ativa em busca dos riscos das contratações e de solução de problemas, levando-se em conta contextos sociais. Assim, foi criado o curso "Por que, quando e como construir mapas de riscos nas contratações públicas", que conta uma história por meio de situações hipotéticas, porém similares às vivências laborais diárias dos servidores de uma instituição pública de ensino, especialmente da Rede Federal de Educação, trazendo personagens em que os participantes possam se identificar, enxergando-se no decorrer da história (com suas preocupações e anseios), apresentando-se como uma saída viável para começar a fazer acontecer a relação teoria e prática.

A modalidade de um curso à distância MOOC foi pensada devido ao grande movimento da sociedade rumo à utilização da tecnologia, seja pelas facilidades que ela traz, possibilitando realizar as aulas conforme disponibilidade do aluno, no seu tempo, como também por possibilitar um maior alcance territorial, inclusive podendo ser cursado por servidores de toda a Rede Federal de Educação e também de outras instituições públicas brasileiras, a qualquer tempo, e sem custo. Também mostrou-se importante viabilizar a acessibilidade dos alunos com deficiências auditivas e visuais incluindo, entre outras ferramentas, a tradução em libras nos vídeos e as descrições das imagens.

O "course design" (conhecido como a arte de organizar conteúdos e atividades em um curso) foi organizado em módulos, iniciando com a história de dois servidores de um Instituto Federal de Educação, a fim de trazer os alunos para dentro da realidade institucional e possibilitar sua identificação com os personagens.

Foram escolhidos servidores requisitantes para serem os personagens principais porque se percebeu na pesquisa que os participantes que atuam na área de contratações (licitações e contratos) e nas áreas técnicas possuíam maior conhecimento em gestão de riscos. Assim, verificou-se a necessidade de focar a narrativa sob a ótica destes servidores, conectando-os mais fortemente à história e ao conteúdo na busca do sentido do processo, sem perder de vista os servidores das outras áreas.

Sempre que o discente chegar na parte do curso em que é apresentada a história, perceberá que o texto tem um fundo colorido e letras diferentes do conteúdo técnico do curso, facilitando a identificação do que é história fictícia e o que é conteúdo científico. Também estarão presentes os avatares dos personagens principais (da área requisitante), além da personagem secundária (da área de licitações), a qual possui fala ativa na história.

As imagens dos títulos dos módulos, submódulos e rótulos foram extraídos do curso no Moodle, mantendo a formatação original da plataforma utilizada pelo IFRS, Campus Porto Alegre.

A seguir, vamos conhecer a história do Lucas e do Fernando!





## ▼ História de dois servidores requisitantes de um Instituto Federal



PÁGINA  
Conhecendo o Lucas e o Fernando

Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

Lucas é servidor técnico administrativo de um Instituto Federal. Está lotado num campus de vocação agrícola e agropecuária e trabalha especificamente nesta área, a qual serve de suporte para as atividades dos cursos da área de ciências agrícolas, agronegócio, gestão ambiental e zootecnia. Os produtos agrícolas e agropecuários produzidos no campus também destinam-se à alimentação dos alunos. Sua área de atuação demanda a compra de vários tipos de materiais e insumos, como por exemplo: itens de insumos agrícolas (pesticidas, adubos, fertilizantes, fungicidas, inseticidas, etc), mudas e sementes, itens de material para a lida no campo (enxada, mangueira, pá, regador, etc), medicamentos veterinários, entre outros. E, também, é encarregado da contratação de serviços continuados, como o de trabalhador agropecuário.

Fernando é professor e leciona no mesmo campus em que o Lucas trabalha. Dá aulas no curso de Zootecnia e precisa de materiais e serviços para viabilizar suas aulas e manter a estrutura funcional do campus. Tanto Lucas quanto Fernando já sabem que todo ano a instituição em que trabalham planeja e realiza processos de contratações que irão viabilizar a oferta de materiais e serviços para que as atividades pedagógicas sejam atendidas plenamente. É sempre solicitado que eles participem das equipes de planejamento destas contratações, como membros requisitantes, já que conhecem as necessidades de sua área e têm condições de planejar com base no seu conhecimento e nas suas experiências de vida e de trabalho.

Mas sempre eles ficam entediados quando são chamados para realizar as atividades de planejamento nestas equipes, porque, apesar de serem servidores públicos dedicados, não entendem o motivo de construir tantos documentos, principalmente o tal mapa de riscos! Parece-lhes um trabalho desnecessário e cansativo, que não leva a nada.

Mas olhe só, podemos ajudá-los a entender o processo de contratações e mostrar o quanto seu trabalho nele é importante e necessário para a administração pública e para si próprios. É que é preciso trabalhar coletivamente para uma boa gestão dos recursos públicos, porque seu uso indiscriminado ou irresponsável pode trazer prejuízos educacionais.

A primeira coisa que a dupla precisa conhecer são os conceitos de governança e de gestão de riscos. Vamos junto com eles? Bora lá que vai ser muito interessante! Mais a frente nos vemos de novo!

Em seguida, inicia-se a apresentação do conteúdo em 05 (cinco) módulos.

A ideia foi criar uma sequência que comece com o assunto mais abrangente, a governança, a qual engloba todos os outros tópicos.

O próximo assunto abordado foi a importância das contratações públicas, visando facilitar o entendimento do sentido da construção dos mapas de riscos e acompanhar a narrativa da história.

Posteriormente, o assunto abordado é o gerenciamento de riscos em sentido amplo, e, finalmente, o mapa de riscos e seu processo de construção no âmbito dos trabalhos das equipes de planejamento das contratações.

A seguir, é apresentado o visual do módulo 01 do curso na plataforma Moodle, intitulado de “Afinal, o que é governança?”, contendo os subtítulos do módulo. Este conteúdo está visível na página de apresentação do curso, sendo acessado com um clique no subtítulo. Da mesma forma, serão apresentados os demais módulos do curso.

## MÓDULO 1 - Afinal, o que é Governança?

### ▼ 1. Afinal, o que é governança?



PÁGINA

1.1. DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO



PÁGINA

1.2. GOVERNANÇA



PÁGINA

Continuação da história...



QUESTIONÁRIO

Testando conhecimentos

Ao clicar no subtítulo, o discente tem acesso ao conteúdo do módulo.



PÁGINA

1.1. DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Página

Configurações

Mais ▼

Antes de irmos para o conceito de governança, é importante nos situarmos em relação aos documentos que norteiam as ações das nossas instituições. Se você é servidor de um IF, sabe que, assim como outras instituições de ensino, seu IF possui objetivos ligados às áreas finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, que os levam a buscar resultados educativos.

Os servidores que trabalham em instituições de ensino precisam conhecer os documentos que apresentam a missão, a visão e os valores que norteiam as ações de sua instituição, bem como os objetivos que pretendem alcançar. Dessa forma, o trabalho diário vai ganhando sentido e todos podem trabalhar coletiva e democraticamente em ações direcionadas para estes objetivos comuns.

Que tal começarmos conhecendo a Lei de Criação dos Institutos Federais, em especial os artigos 6º e 7º que tratam das finalidades e objetivos dessas instituições de ensino?

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)

É importante também conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do seu órgão. Lá estarão dispostos os objetivos que deverão nortear as ações de todos os servidores.

Neste [link](#) você encontrará o PDI do IFRS para o período de 2109 a 2023. Visite o site da sua instituição e conheça o PDI!

O Plano de Ação (PA) também é um documento importante para as equipes de planejamento, pois é lá que a gestão define as ações para se alcançar os objetivos do PDI. Além das ações, estão definidos os valores destinados a cada ação. E é necessário levar em conta o montante de recursos que o campus dispõe para a ação específica, quando se solicita um material ou serviço. Quem executa o PA somos todos nós, servidores públicos, e quem controla o uso dos recursos é o ordenador de despesas e o Diretor de Administração. É importante dialogar com eles quando precisar definir quantidades de materiais e serviços num processo de contratação.

Definir quantidades em desconformidade com o necessário prejudica os fornecedores porque a previsão de demanda afeta a proposta das empresas (custo de produto e de logística), que pode vir a ser mal dimensionada, ficando inexecutável na fase de execução do contrato ou da vigência da ata, afetando, conseqüentemente, as atividades pedagógicas por conta da falha na entrega de materiais e serviços.

Neste [link](#) você encontrará o PA do IFRS. Visite o site da sua instituição e conheça o seu PA! Agora sim, podemos conhecer essa tal de governança! É a partir dela que vamos chegar ao tema de gerenciamento de riscos e ao mapa de riscos propriamente dito. Vamos lá!



PÁGINA

## 1.2. GOVERNANÇA

Página

Configurações

Mais ▾

O uso do termo “governança” remonta à Idade Média. Ganhou contornos mais definidos como governança corporativa a partir das últimas décadas do século XX (FENILI, 2018, p. 03). Porém, desde o início, as atividades de governança compreendem essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle. São instrumentos para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com o objetivo de conduzir as organizações para o alcance dos objetivos (TCU, 2021).

Na administração pública, o objetivo é conduzir as ações com vistas a alcançar os objetivos institucionais e o cumprimento das políticas públicas. É a aplicação dos instrumentos de governança que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2021).

O [Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017).

São princípios da governança pública a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas, a responsabilidade e a transparência (BRASIL, 2017). Seus mecanismos são:

a) liderança, que compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (integridade, competência, responsabilidade e motivação);

b) estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

c) controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

O controle, sob a ótica da governança em uma instituição de ensino, almeja o acompanhamento das ações realizadas pelo órgão (gestores e servidores públicos), previstas no planejamento institucional, para que elas cumpram os objetivos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão, utilizando, de maneira inteligente e sustentável, os recursos públicos disponibilizados.

É importante salientar que governança é diferente de gestão, como pode ser verificado na figura a seguir:



Descrição da imagem: à esquerda, fluxo de governança, contendo um ciclo representado por setas azuis com as palavras "Avaliar", "Dirigir" e "Monitorar", representando as atividades de governança, as quais buscam os resultados de "Efetividade" e "Economicidade". À direita, fluxo de Gestão, contendo o ciclo representado por setas verdes com as palavras "Planejar", "Executar" e "Controlar" representando as atividades da gestão. Ao centro do ciclo de Gestão, as palavras "Eficácia" e "Eficiência" representando o resultado que as atividades de gestão devem gerar. Entre os ciclos, uma flecha em azul que vai no sentido do ciclo de governança para o de gestão com a palavra "Estratégia" representando que a governança deve definir a estratégia da organização. Logo abaixo, outra seta, em verde, no sentido da Gestão para a Governança, com a palavra "Accountability", representando que a gestão deve prestar contas às instâncias de governança sobre as atividades e os resultados obtidos.

Conforme o TCU, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é função realizadora.

Para saber mais sobre governança, assista ao vídeo do TCU: <https://youtu.be/n5PRQAiXiTQ> com a tradução em Libras executada pela intérprete Suélen Bordin. Os vídeos do TCU, utilizados neste curso, foram previamente autorizados pelo órgão.



A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

Já as atividades básicas de gestão são: planejar as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; executar os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e controlar o desempenho, lidando adequadamente com os riscos (TCU, 2021).

Na figura abaixo, você pode ter ideia de como é uma estrutura de governança em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia:

### Estrutura de governança do IFRS



Fonte: Metodologia para implantação da gestão de riscos do IFRS, 2021.

Descrição da imagem: quadro demonstrativo da estrutura de governança do IFRS. Ao centro, dentro de um retângulo vermelho, demonstra-se a gestão do IFRS (Reitor e Pró-Reitores). De cima para baixo, convergindo para a gestão, estão os estudantes, a sociedade e o Mundo do Trabalho. Descendo para o Ministério da Educação, como instância superior, CPA, CIS, Comissão de Ética, CPPD, ComTI, UGI, TCU, CGU e AGU, seguindo para a SETEC e para o Conselho Superior. Na mesma linha hierárquica, o Colégio de Dirigentes e a Auditoria Interna. De baixo para cima, no centro da figura, aparecem os Gestores dos campi, seguidos pelos Diretores dos campi. Do lado esquerdo, aparecem os comitês finalísticos: COEX, COPPI e COEN. No lado direito, aparecem os comitês de suporte: CGP, CODI e COAD. Ao centro, Conselhos de campi.

Se quiser conhecer mais sobre a estrutura de governança e metodologia de gestão de riscos do IFRS, é só acessar este [link](#).

O TCU, em adaptação ao conceito de governança no setor público apresentado no Referencial Básico de Governança a Órgãos e Entidades da Administração Pública, definiu a governança da área de contratações da seguinte forma:

Governança das aquisições consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. (TCU, 2016)

Importante salientar que, ao utilizar o termo “agreguem valor ao negócio da organização” mencionado no trecho acima, o TCU pretende demonstrar que as finalidades institucionais devem ser atendidas, conforme a área de atuação da instituição. Cada órgão ou entidade deve cumprir seu papel, alinhando seus objetivos ao interesse público, gerenciando riscos e entregando o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

A Secretaria de Gestão do Governo Federal (SEGES) publicou a Portaria SEGES/ME Nº 8.678 de 19 de julho de 2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Os Institutos Federais, por serem autarquias federais, estão subordinados às suas determinações (outras instituições também poderão balizar-se pelas normativas publicadas pelo governo federal). A referida portaria vincula a implantação da governança das contratações à nova lei de licitações e contratos, de Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. A vigência da nova lei inicia em 1º de abril de 2023, após a emissão de vários atos infralegais de normatização, bem como a implantação dos sistemas informacionais previstos por esta nova legislação.

Segundo Fenili (2018) e sob a ótica do TCU, há uma série de variáveis que subentendem a governança das contratações públicas. A Portaria SEGES/ME Nº 8.678 de 19 de julho de 2021 discriminou, em rol não taxativo, os instrumentos de governança que os órgãos precisarão desenvolver, no âmbito das contratações:

Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros:

- I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;
- II - Plano de Contratações Anual;
- III - Política de gestão de estoques;
- IV - Política de compras compartilhadas;
- V - Gestão por competências;
- VI - Política de interação com o mercado;
- VII - Gestão de riscos e controle preventivo;
- VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e
- IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.

Parágrafo único. Os instrumentos de governança de que trata este artigo devem estar alinhados entre si.

(Portaria SEGES/ME Nº 8.678/2021)

Há uma variável que vem ganhando destaque entre os demais instrumentos de governança: a gestão de riscos.

O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais interessados, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos. (FENILI, 2018, p. 69)

A [Lei Nº 14.133/2021](#) foi construída visando essencialmente à implantação de mecanismos de governança na área de contratações públicas, destacando a implementação da estrutura de gestão de riscos na área de contratações.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (BRASIL, 2021)

O destaque para a gestão de riscos é evidenciado pelo número de normativos publicados exigindo sua implantação pelos órgãos da administração pública federal antes mesmo da publicação da Portaria SEGES Nº 8.678/2021, pelo enfoque que a corte de contas tem dado ao tema através de Acórdãos e auditorias específicas, e até devido ao fato do gerenciamento de riscos poder mostrar-se como um eficiente e prático instrumental para a melhoria dos processos de planejamento, execução e monitoramento das ações.

Após apresentação de parte do conteúdo do eixo conceitual proposto, é apresentada mais uma parte da história para contextualização e oportunização da práxis numa relação entre teoria e prática, em que os discentes terão a possibilidade de pensar os novos conceitos relacionados com sua experiência de vida e laboral.



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

Ok, Lucas e Fernando estão compreendendo os conceitos básicos da governança, especialmente nas contratações públicas (espero que você também esteja!). Mas ficam pensando porque se dá tanta importância ao planejamento das compras públicas e porque é necessário gerir os riscos dos processos de contratação...

- Puxa vida - comenta Fernando - uma escola não é uma empresa! Será mesmo que a gestão de riscos pode ajudar nas atividades acadêmicas e na oferta do ensino para os alunos, que são nossa maior razão de existir?

Então Lucas tem uma ideia:

- Quem sabe a gente vai conversar com a Manuela, aquela servidora do setor de licitações. Acho que ela pode nos ajudar a entender melhor. Até porque acabamos de ser nomeados para a equipe de planejamento do pregão para contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário!

E lá foram eles, num misto de animação e medo. Essa coisa de planejamento e de riscos assusta um pouco. Mas vamos entender logo, logo, porque a Manuela sabe bem para que existem os processos de contratações numa instituição pública!

Ouçá o áudio da Manu, no próximo módulo, e entenda. É muito provável que você tenha vários outros motivos para considerar as contratações muito importantes para as instituições públicas.

Ao final de cada módulo, foram inseridas atividades de avaliação para a fixação de conhecimentos: os questionários, a tarefa e o Desafio Final são de realização obrigatória. Porém, somente os questionários são avaliados com notas necessárias para a aprovação no curso. A nota mínima é 60 e a máxima é 100.

A seguir, a primeira atividade avaliativa.



QUESTIONÁRIO

## Testando conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos. E não se preocupe em anotar tudo, pois as questões ficarão disponíveis, com as respostas que você escolher.

- Quantidade de questões apresentadas: 05
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta
- Bons estudos!

Em seguida o sistema Moodle apresenta as questões a serem respondidas pelos alunos:

### Questão 1

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Dos documentos de planejamento apresentados abaixo, qual deles contém as ações definidas para o alcance dos objetivos institucionais, bem como os recursos orçamentários necessários?

Escolha uma opção:

- Mapa de Riscos
- Termo de Referência
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
- Plano de Ação (PA)
- Estudo Técnico Preliminar (ETP)

?



### Questão 2

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

O que é que tem o objetivo de conduzir as ações com vistas a alcançar os objetivos institucionais e o cumprimento das políticas públicas, permitindo que a sociedade monitore o funcionamento e a entrega de resultados da administração pública?

Escolha uma opção:

- Licitação
- Governança
- Edital
- Mapa de Riscos
- PDI

### Questão 3

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

São mecanismos da governança:

Escolha uma opção:

- liderança, estratégia e controle
- liderança, controle e objetivos
- liderança, estratégia e integridade

?

### Questão 4

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: Conforme o TCU, enquanto a governança é função \_\_\_\_\_, a gestão é função \_\_\_\_\_.

Escolha uma opção:

- estratégica, executora
- avaliadora, realizadora
- direcionadora, realizadora

### Questão 5

Ainda não respondida

Vale 20,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

"O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais interessados, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. O instrumento para lidar com esse desafio é \_\_\_\_\_." (FENILI, 2018, p. 69)

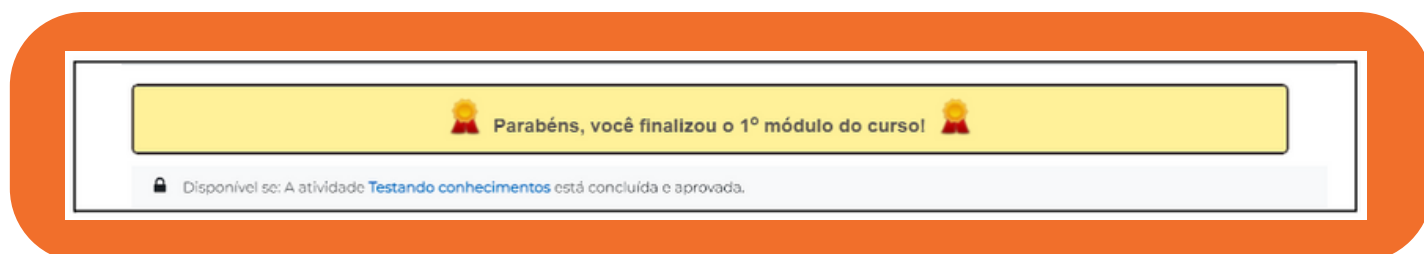
Escolha uma opção:

- o Plano Diretor de Logística Sustentável
- a política de interação com o mercado
- a gestão de riscos
- o Plano de Contratações Anual

?

Finalizar tentativa ...

Após finalizar a atividade avaliativa, denominada de “Testando conhecimentos”, com a nota mínima exigida, o Moodle automaticamente apresentará o rótulo abaixo, parabenizando pela conclusão do módulo do curso. Trata-se de incentivo para que o aluno prossiga com os estudos e conclua o curso, sentindo-se valorizado e capaz.



## MÓDULO 2 - A IMPORTÂNCIA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

### ▼ 2. A importância das contratações públicas



PÁGINA  
Contratar é preciso!



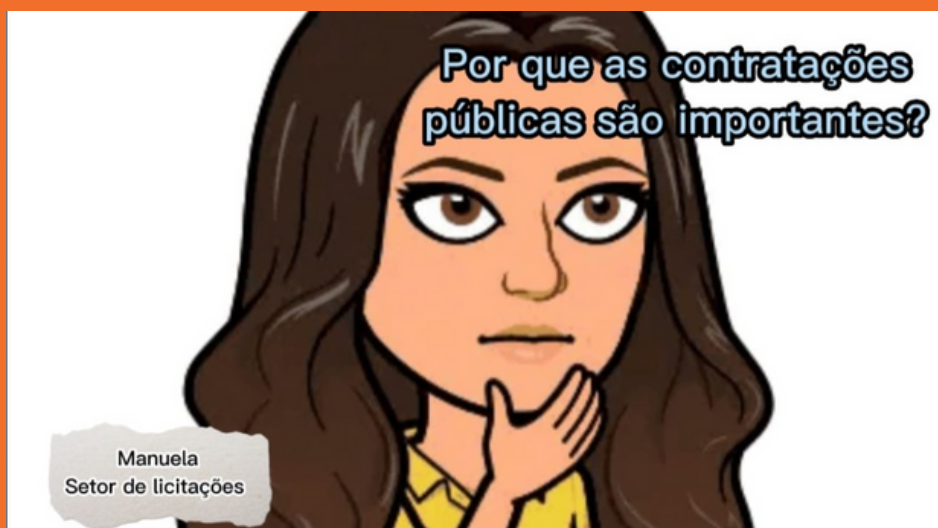
TAREFA  
Tarefa



PÁGINA  
Contratar é preciso!

Neste módulo vamos entender porque as contratações são importantes para a administração pública e especialmente para uma instituição pública de ensino.

Ouçá o áudio da Manu! Lembra-se dela? É a servidora de licitações da nossa história, colega do Lucas e do Fernando no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF):



[Clique aqui para acessar o conteúdo do vídeo com tradução em Libras.](#)



Descrição da imagem: moça com cabelos e olhos castanho escuros, pensativa. No canto superior direito aparece o título do vídeo "Por que as contratações públicas são importantes?".

Pois é, as contratações públicas são muito importantes e destinam-se a possibilitar a execução das ações pedagógicas de uma instituição de ensino. Vão além da importância dentro do órgão público e ganham destaque devido ao seu papel de ferramenta para que se cumpram políticas públicas.

Segundo o Relatório sobre cartéis em compras públicas no Brasil, publicado pela OCDE, as contratações públicas no Brasil representaram em 2017 cerca de 13,5% dos gastos totais do governo brasileiro e aproximadamente 6,5% do PIB do país. Sendo assim, é possível verificar que as contratações se constituem como um significativo instrumento de que dispõe a administração pública para a efetivação da licitação como instrumento de gestão, preocupando-se com a qualidade da despesa pública para a oferta de uma educação de qualidade.

Por isso, é relevante fortalecer os processos de contratações utilizando a gestão de riscos. Porque, afinal, quando precisamos contratar, é imprescindível que o processo tenha sucesso para que a necessidade do órgão seja atendida. Quanto menos riscos a administração correr, maiores as chances da instituição receber os materiais e ter à disposição os serviços necessários para as atividades pedagógicas de ensino, pesquisa e extensão.

Mas, para correr menos riscos, é preciso saber identificá-los, tratá-los e evitá-los, num processo de gerenciamento de riscos.

No próximo módulo, vamos, junto com Lucas e Fernando, entender os principais conceitos deste tema e a legislação pertinente.



Descrição da imagem: professora em sua escrivaninha, com fone de ouvido, concentrada na realização da tarefa, à noite, sob a luz de um abajur com foco no caderno. Segura um lápis com a mão esquerda. Na frente do caderno, está o notebook, um vaso de planta e uma embalagem contendo vários lápis e canetas. Ao fundo, uma janela com um gato olhando para fora.

As contratações públicas são essenciais para o cumprimento de políticas públicas, para o alcance dos objetivos institucionais e para a oferta de educação de qualidade, garantindo a realização de ações educativas nas instituições de ensino.

Você certamente já vivenciou alguma experiência em que um projeto ou atividade educativa somente poderia ser realizada contanto que alguma contratação de serviço ou aquisição de material fosse realizada. Conte essa história! No final deu tudo certo?

Esta atividade não faz parte da avaliação do curso, mas gostaria muito de receber sua produção e conhecer um pouco mais do seu dia a dia.

O rótulo abaixo será visualizado pelo discente assim que a tarefa, não obrigatória, for enviada na plataforma Moodle. O não envio da tarefa impossibilita a visualização do rótulo, mas não impede o seguimento e a conclusão do curso.

🏆 Parabéns, você finalizou o 2º módulo do curso! 🏆

🔒 Disponível se: A atividade **Tarefa** esteja marcada como concluída

## MÓDULO 3 - GERENCIAMENTO DE RISCOS

O terceiro módulo trata das noções gerais sobre Gerenciamento de Riscos: história, legislação e macroconceitos, tipos e conceito de risco.

### 3. Gerenciamento de Riscos (GR)



PÁGINA  
3.1. HISTÓRIA, LEGISLAÇÃO E MACROCONCEITOS DO GR



PÁGINA  
E a história do Lucas e do Fernando continua...



PÁGINA  
3.2. MAS O QUE É UM RISCO?



PÁGINA  
3.3 TIPOS DE RISCOS



QUESTIONÁRIO  
Testando conhecimentos



PÁGINA

### 3.1. HISTÓRIA, LEGISLAÇÃO E MACROCONCEITOS DO GR

No mundo, o Gerenciamento de Riscos Corporativos evoluiu em função das preocupações financeiras e com o mercado de seguros. Surgiu no Brasil durante a década de 70 por meio de aplicações de métodos de prevenção voltados para o risco de incêndio no mercado de seguros de imóveis e no campo da Engenharia de Sistemas para a segurança de dados.

A partir da década de 1980, caracterizou-se essencialmente pela proteção de investidores e mercados a nível internacional, almejando-se o tratamento de riscos afetos à fragilidade do sistema bancário, fossem eles de crédito (riscos de não pagamento pelos devedores), de mercado (riscos de oscilações de taxas de juros, de câmbio e de commodities) ou operacionais (fraudes, erros humanos, infraestrutura de apoio), motivado pela instabilidade ambiental (FENILI, 2018, p. 81).

Após esta breve introdução sobre a noção histórica geral da gestão de riscos, podemos começar a conhecer a legislação voltada a esta temática, especialmente aquela voltada para a área de contratações da administração pública federal.



Iniciaremos assistindo a um vídeo do TCU, que explica o que é gestão de riscos, ok? Clique [aqui](#) e aproveite (traduzido em Libras)! Para assistir ao vídeo original, clique [aqui](#).



Agora podemos começar a conhecer a legislação da gestão de riscos.

O objetivo da gestão de riscos é auxiliar a tomada de decisão em uma organização, com a finalidade de prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Trata-se de um processo projetado para apoiar o gestor na busca por ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos serviços prestados (TCU, 2020).

Como vimos, a gestão de riscos é um instrumento da governança pública e assegura que os objetivos institucionais sejam atingidos, conforme Art. 2º, IV do Decreto Nº 9.203/2017:

[...] IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017)



Descrição da imagem: imagem semelhante a um dominó gigante, com uma mulher no meio, segurando as peças da esquerda que estão caindo umas em cima das outras, evitando que as da direita também tombem. Tendo visualizado o risco de todas tombarem, a mulher age para que as peças, ainda em pé, permaneçam desta forma.

Além de ir ao encontro do alcance dos objetivos institucionais, a gestão de riscos nas contratações, de uma maneira geral e no contexto brasileiro, contribui para que sejam atingidos os objetivos dos processos de contratações, os quais acabam por beneficiar toda a sociedade.

Conforme Art. 11 da Lei Nº 14.133/2021, os objetivos das contratações são os seguintes:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
  - II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
  - III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
  - IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
- (BRASIL, 2021)

A CGU normatizou a gestão de riscos através da IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, definindo risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

Disciplinou também que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

A Norma Técnica Brasileira (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) International Organization Standardization ISO 31.000 Gestão de Riscos – Diretrizes (ABNT, 2018) define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. Efeito é um desvio em relação ao esperado, no qual pode ser positivo, negativo ou ambos. Risco trata-se de evento em potencial, suas consequências e probabilidades.

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU, gerir os riscos refere-se a definir e implementar a estrutura de gestão de riscos. A estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos, por meio de uma política.

O IFRS, no ano de 2021, publicou sua Política de Gestão de Riscos, tendo como princípios:

- I.- monitorar os controles da gestão de riscos sob os aspectos da ética, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade; e,
- II.- permitir que os gestores possam monitorar os aspectos relacionados aos riscos dos respectivos processos e atividades sob sua responsabilidade. (BRASIL, 2021, p.12)

Conheça a Política de Gestão de Riscos do IFRS, clicando [aqui](#).

Tendo em vista as recomendações publicadas no Acórdão do TCU/Plenário N° 2.622/2015 e na IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016, o Ministério da Economia publicou instruções normativas que exigem a construção dos mapas de risco nas contratações de TIC e de serviços, nas fases de planejamento e gerenciamento do contrato (IN MPDG N° 05/2017 e IN SGD/ME N° 01/2019).

Conheça o disposto nas Instruções normativas do governo Federal para as contratações de [Tecnologia da Informação e Comunicação](#) (Seção IV) e para as [contratações de serviços](#) (Arts. 25, 26 e Anexo IV), no que diz respeito à gestão de riscos.



PÁGINA

E a história do Lucas e do Fernando continua...



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.

E a história do Lucas e do Fernando continua...

- Pois é, Lucas, agora eu compreendi porque precisamos construir o mapa de riscos nos processos de contratações! Fiquei me lembrando de quantas vezes os problemas de uma licitação anterior acabaram acontecendo de novo nas licitações seguintes!
- Sim, Fernando! Consigo me lembrar de vários episódios em que verificamos falhas nos processos de algum pregão, onde depois ficamos sem receber os materiais ou serviços que precisávamos, mas na hora de planejar o novo processo, não pensamos nestas experiências anteriores. Que pena! Precisamos nos atentar a estas falhas para não repetirmos novamente!
- Isso mesmo! Mas olhe só, não consigo enxergar o que podemos fazer para melhorarmos este processo e evitarmos que novos problemas aconteçam! Você tem alguma ideia?

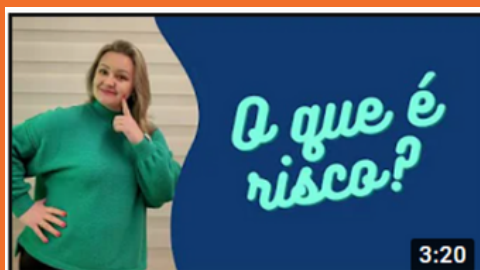
- Parece que ainda precisamos entender o processo de construção do mapa de riscos, e até saber exatamente o que é um risco e como podemos evitá-lo!!
- Realmente. Vamos precisar buscar mais ajuda com os colegas e também pesquisar sobre o assunto.

Então vamos lá! Enquanto Lucas e Fernando buscam informações, nós seguiremos na conceituação do risco!

## PÁGINA 3.2. MAS O QUE É UM RISCO?

Etimologicamente, o termo risco advém da expressão latina *risicu* ou *riscu*, que significa ousar. O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades ([IBGC, 2007](#), apud FENILI, 2018).

No vídeo a seguir, será apresentado o conceito básico de risco.



[Clique aqui para acessar o conteúdo do vídeo com tradução em Libras.](#)



Descrição da imagem: do lado esquerdo da imagem, professora vestida com blusa verde, sorridente, rosto inclinado, mão direita na cintura, e dedo indicador apoiado na bochecha esquerda, indicando dúvida. No lado direito da imagem, transcrição do título do vídeo "O que é Risco?" em verde, com fundo azul. No canto inferior direito, indicação do tempo de duração do vídeo: três minutos e vinte segundos.

Conforme a norma 31.000 da ABNT, risco é o efeito da incerteza nos objetivos. E efeito é um desvio em relação ao esperado, seja ele positivo ou negativo.

Nos processos de contratações públicas, podemos levantar vários riscos ligados a eventos incertos, os quais não temos certeza da ocorrência, mas sabemos da sua possibilidade. Caso os riscos ocorram, é possível que os objetivos da contratação e, por consequência, os objetivos institucionais do PDI, fiquem prejudicados. Então, provavelmente precisaremos repetir a licitação, causando um prejuízo econômico e educacional, sem falar do tempo perdido para o novo processo.

Segundo o TCU, no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), a estrutura do risco é composta por três elementos: causa, evento e consequência.

**RISCO = CAUSA + EVENTO + CONSEQUÊNCIA**

No quadro a seguir, veremos alguns exemplos de riscos comuns aos processos de licitações.

<b>RISCO 01: Especificação direcionada, levando ao cerceamento da competitividade, com consequente sobrepreço final e ilegalidade do rito</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>EVENTO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>
Especificação excessiva do objeto	Cerceamento da competitividade	Sobrepreço na contratação
<b>RISCO 02: Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>EVENTO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>
Falha na fiscalização contratual	Falha no pagamento das verbas previdenciárias aos funcionários terceirizados pela contratada	Responsabilização solidária da administração em provável causa judicial
<b>RISCO 03: Recebimento de materiais em desconformidade com o edital devido o mesmo não prever regramento específico para recebimento definitivo de itens de TIC, atrasando o atendimento da demanda</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>EVENTO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>
Falta de especificações quanto ao regramento de recebimento de materiais no edital	Recebimento de materiais em desconformidade com o edital	Atraso no atendimento da demanda

Você percebeu que a definição do Risco 01 foi focado na causa, na definição do Risco 02 considerou-se principalmente a consequência e, no Risco 03, o evento? Pois é, podemos utilizar qualquer formatação para a descrição do risco, desde que ele expresse realmente a situação a ser mitigada ou tratada pela administração, de forma coerente e que mais se adapte à situação no momento.





De acordo com a doutrina e com o que disciplina a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os riscos podem ser classificados em cinco tipos, que vão sendo diferenciados a partir da elevação do grau de criticidade dentro de determinado processo organizacional. Veja no quadro abaixo quais são os tipos de riscos e suas características:

RISCO	CARACTERÍSTICAS	RISCO	CARACTERÍSTICAS
<b>ACEITÁVEL</b>	Refere-se a situações que não necessitam de medidas específicas para serem tratados, pois são parte integrante do processo. São os riscos inerentes à existência do trabalho.	<b>MODERADO</b>	Ao ser identificado, demanda um esforço para sua mitigação em uma determinada data limite ( <i>deadline</i> ).
<b>TOLERÁVEL</b>	Nesse tipo de risco ações preventivas ainda não precisam ser adotadas. No entanto, devem ser consideradas soluções mais rentáveis ou melhorias que não impliquem uma carga econômica importante.	<b>INTOLERÁVEL</b>	Aquele que não tem como ser mitigado, mesmo utilizando recursos ilimitados e, assim, a atividade deve ser eliminada do processo.
<b>IMPORTANTE/ INACEITÁVEL</b>	Risco com grau de criticidade mais elevado. Nesse contexto, as atividades não devem ser iniciadas até que se tenha reduzido o risco. Podem ser necessários recursos consideráveis para se controlar a ameaça.		

Apesar da academia definir categoricamente esses cinco tipos de riscos, a IN SEGES/ME Nº 05/2017, em seu art. 25, inciso III, diz que o risco a ser tratado é aquele considerado "inaceitável". Então, percebe-se que a referida IN equiparou o risco Inaceitável ao tipo de risco classificado como Importante pela doutrina.

Agora chegou o momento de aprendermos mais sobre o gerenciamento de riscos nas contratações públicas. Como fazer isso? Em que casos é necessário gerenciar os riscos nos processos de contratações? No próximo módulo, falaremos sobre esse assunto.



QUESTIONÁRIO

## Testando conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou mais uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 06
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

### Questão 1

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Segundo o documento Riscos e Controles nas Aquisições, do TCU, a estrutura do risco é composta por três elementos: causa, evento e dano. Esta afirmação é verdadeira ou falsa?

Escolha uma opção:

Verdadeiro

Falso

?

### Questão 2

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: Conforme o Art. 2º, IV do Decreto 9.203/2017, a gestão de riscos é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus \_\_\_\_\_.

Escolha uma opção:

- identificar, gerenciar, planos
- identificar, avaliar, planos
- levantar, avaliar, objetivos
- identificar, avaliar, objetivos

?

### Questão 3

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Identifique a alternativa que apresente corretamente as instruções normativas federais que determinam os *templates* para o mapa de riscos das contratações de serviços e de soluções de TIC da administração pública federal, autárquica e fundacional, nesta ordem:

Escolha uma opção:

- IN SEGES Nº 65/2021, IN SGD Nº 01/2019
- IN SGD Nº 01/2019, IN SEGES Nº 05/2017
- IN SEGES Nº 05/2017, IN SEGES Nº 65/2021
- IN SEGES Nº 05/2017, IN SGD Nº 01/2019

?

### Questão 4

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

De acordo com a doutrina e com o que ensina a Escola Nacional de Administração Pública, os riscos podem ser classificados em 05 tipos. Dentre os citados abaixo, qual deles NÃO é considerado um tipo de risco:

Escolha uma opção:

- risco intolerável
- risco moderado
- risco aceitável
- risco inaceitável/importante
- risco tolerável
- risco desejável

?

**Questão 5**

Ainda não respondida

Vale 20 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: a IN SEGES N° 05/2017, em seu Art, 25, III, menciona que o risco a ser tratado é aquele considerado \_\_\_\_\_.

Escolha uma opção:

- inaceitável
- aceitável
- tolerável

Finalizar tentativa ... ?



Parabéns, você finalizou o 3º módulo do curso!



Disponível se: A atividade [Testando conhecimentos](#) está concluída e aprovada.

## MÓDULO 4 - CONHECENDO O MAPA DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O módulo 4 traz conceitos de gerenciamento de riscos mais voltados para a área de contratações públicas, entrando mais especificamente na temática do mapa de riscos, quem o constrói e quando é obrigatório fazê-lo, segundo legislação federal.

### 4. Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas



PÁGINA

Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas



PÁGINA

4.1 O QUE É UM MAPA DE RISCO?



PÁGINA

4.2 QUANDO É OBRIGATÓRIO CONSTRUIR MAPAS DE RISCOS?



PÁGINA

4.3 QUEM CONSTRÓI O MAPA DE RISCOS?



QUESTIONÁRIO

Testando Conhecimentos



PÁGINA

## Conhecendo o mapa de riscos nas contratações públicas

Já aprendemos o que são riscos e sua estrutura.

E agora, o que mais é necessário fazer para cumprir o disposto na legislação federal de contratações? É isso que veremos neste módulo.



PÁGINA

### 4.1 O QUE É UM MAPA DE RISCO?

O mapa de riscos é um artefato de planejamento das contratações, juntamente com o Estudo Técnico Preliminar.

Para as contratações de soluções de TIC, a IN SGD/ME Nº 94 de 23 de dezembro de 2022 traz um modelo de mapa de riscos para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarem em seus processos de contratações. Veja abaixo um resumo do template da instrução normativa, que pode ser verificado integralmente acessando [este link](#).

<b>RISCO 01</b>	Risco:		
	Probabilidade:		
	Impacto:		
	Dano 01:		
	Tratamento:		
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	Id	Ação de Contingência	Responsável

Descrição da imagem: quadro que demonstra a estrutura da descrição de um risco conforme o template do mapa de riscos para a contratação de itens de tecnologia da informação e comunicação (segundo a IN SEGES/ME 94/2022). Para cada risco, é necessário ter uma descrição do evento de risco, a medida de probabilidade e impacto, o dano que o risco pode causar caso o evento venha a ocorrer, o tratamento para mitigar o dano, bem como a descrição da(s) ação(ões) preventiva(s) e da(s) ação(ões) de contingência, com seus responsáveis.



Para as contratações de serviços, a IN SEGES/ME Nº 05/2017 traz, em seu Anexo IV, outro modelo de mapa de riscos, muito parecido com o mapa da IN de soluções de TIC:

ANEXO IV MODELO DE MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE		
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor		
<input type="checkbox"/> Gestão do Contrato		
RISCO #1		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano	
1.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.		
RISCO #2		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano	
1.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.		
RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS		
_____ Responsável/ Responsáveis		

Dá para perceber que o Mapa de Riscos é um documento em que é necessário elencar os riscos em duas fases da contratação:

1. fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor; e
2. fase da gestão do contrato.

Isso quer dizer que os riscos devem ser levantados considerando estas duas fases. E, na construção do mapa de riscos, os servidores deverão indicar a que fase o risco levantado deve ser atribuído.

Importante mencionar que, na primeira fase, os riscos devem ser relativos aos processos internos que o órgão executa durante a fase de levantamento da demanda, de construção dos templates de planejamento e de condução da sessão pública de seleção do fornecedor.

Se quiser conhecer os documentos modelos de planejamento e fase interna das contratações que a AGU disponibiliza, é só acessar o link a seguir: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoesecontratos>

Na segunda fase, os riscos devem ser relativos aos processos de gestão do contrato e sua execução, que compreendem as atividades de formalização contratual e fiscalização.

Para cada risco elencado, é necessário realizar análises para avaliação:

1. da probabilidade de ocorrência e seu impacto no processo de contratação (e claro, no impacto nas ações de ensino, pesquisa e extensão, caso um risco negativo ocorra e prejudique as ações finalísticas do órgão);
2. do dano a ser causado pela ocorrência do risco;
3. das medidas preventivas para que o risco não se concretize;
4. das medidas de contingência, caso o risco se concretize e, após tomadas as medidas preventivas, o risco ainda continue sendo considerado importante.



PÁGINA

#### 4.2 QUANDO É OBRIGATÓRIO CONSTRUIR MAPAS DE RISCOS?

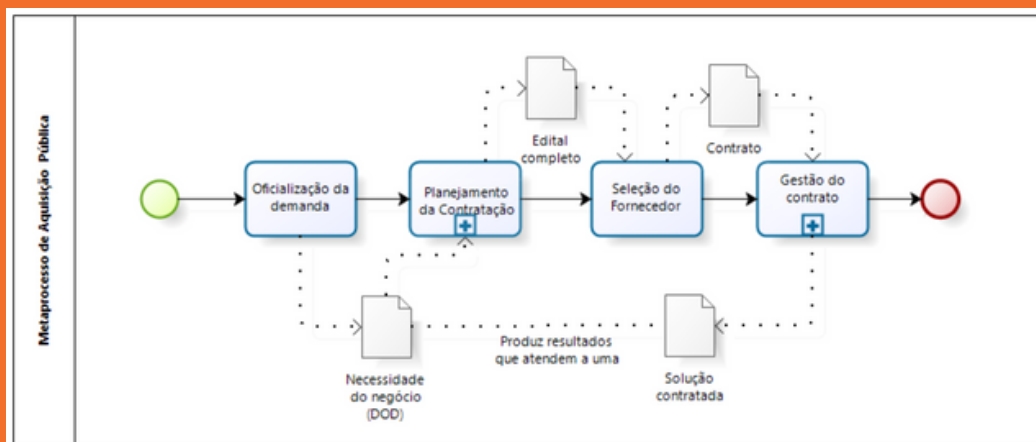
Primeiramente, é preciso entender que há 02 níveis de aplicabilidade da gestão de riscos em contratações públicas. São eles:

1. gestão de riscos do metaprocesso de compras públicas, em sentido lato;
2. gestão de riscos em sentido stricto.

Na aplicação da gestão em sentido lato, o que se almeja é a melhoria dos processos de contratações no âmbito do órgão, ou seja, melhorias para as contratações a nível estratégico, quando se pretende mitigar riscos relacionados aos processos e às estruturas da área de contratações do órgão, como, por exemplo, os riscos decorrentes:

1. das deficiências estruturais das equipes de contratações (equipes pequenas, com alta rotatividade de pessoal, com necessidades constantes de capacitação, etc);
2. das dificuldades de fiscalização de contratos (muitos contratos para poucos fiscais, falta de capacitação, etc);
3. da necessidade de melhorias nos modelos de documentos para a fase de planejamento (modelos de documentos desatualizados, dinamicidade na mudança de legislação, etc);
4. das compras realizadas com custo acima do praticado pelo mercado (falhas nas pesquisas de preços, falha na especificação da demanda e do planejamento das contratações, etc);
5. da imagem deficiente do órgão perante o mercado em função dos atrasos de pagamento ou de levantamentos de quantitativos muito além do adquirido nas atas de registro de preços;
6. da falta de motivação, sentido ou oportunidade de participação de todos os servidores da equipe de planejamento na construção dos templates dos processos na fase de planejamento das contratações, inclusive no mapa de riscos;
7. das aquisições desnecessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos, impactando diretamente no orçamento do órgão, implicando desperdício de dinheiro público e ineficiência da gestão; etc.

Em resumo, devem-se tratar riscos do macroprocesso da área em cada instituição. Veja, na figura abaixo, a representação do macroprocesso de contratações, segundo o TCU:



Fonte: TCU, 2014

Descrição da imagem: fluxograma que representa o macroprocesso de contratações, contendo suas fases que compreendem a oficialização da demanda, o planejamento da contratação, a fase de seleção do fornecedor e a fase de gestão do contrato. A fase de oficialização da demanda se dá pela emissão do documento DOD, contendo a necessidade do negócio, ou seja, na necessidade de material ou de serviço que a área requisitante demonstra. Durante a fase de planejamento da contratação, é construído o Edital, que regerá a fase externa de seleção do fornecedor (sessão pública). Após esta fase é assinado o contrato que produzirá os resultados esperados, os quais atenderão à necessidade explicitada na fase de oficialização da demanda.

Os modelos de referência mais utilizados para a gestão de riscos estratégicos são:

1. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
2. Norma Técnica Brasileira (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) International Organization Standardization ISO 31000 Gestão de Riscos – Diretrizes (ABNT, 2018).

Neste [link](#) o Tribunal de Contas da União resume os modelos de referência para gestão de riscos corporativos. Leia e conheça mais sobre o assunto!

Já, em sentido stricto, o foco da gestão de riscos recai na instrução dos autos de processos específicos que sejam relevantes e tenham maior complexidade.

Usualmente, é realizada a gestão de riscos destes processos em 03 momentos:

1. na fase de planejamento da contratação;
2. na fase de seleção do fornecedor; e
3. durante a gestão contratual, quando da ocorrência de eventos relevantes e, obrigatoriamente, nos momentos em que se analisa a vantajosidade da renovação do contrato.

Mas é importante ressaltar que o legislador entendeu que, nas contratações emergenciais, remanescentes de obras e serviços ou naquelas em que o valor estimado se enquadrar nos limites definidos como “pequeno valor”, a construção dos mapas de riscos é facultada. Os limites de valores estão definidos na Lei 8.666/93 (Art. 24, inciso I e II) e na Lei N ° 14.133/2021 (Art. 75, incisos I e II).

Agora podemos conhecer em quais tipos de contratações precisaremos, obrigatoriamente, realizar o gerenciamento de riscos em sentido stricto.

LEGISLAÇÃO	OBJETO
IN SEGES/MPDG Nº 05/2017	Serviços continuados com ou sem dedicação exclusiva de mão de obra
IN SGD/ME Nº 01/2019	Contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, conforme serviços e materiais indicados na IN SGD 47/2022 (que altera a IN SGD/ME Nº 01/2019)
Lei Nº 14.133/2021	Obras e serviços de grande vulto (Art. 6º, XXII) ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada

Para os demais objetos, é facultado gerenciamento de riscos do processo de contratação à nível específico. Além disso, quando o processo de contratação tem valor abaixo do limite da dispensa de licitação “por pequeno valor”, é facultada a construção dos mapas de riscos, exceto quando há a previsão de assinatura de termo de contrato.

É possível utilizar o regramento dos métodos de gestão de riscos COSO e ISO 31000 na construção dos mapas de riscos das contratações, a nível tático e operacional. Porém, os procedimentos apresentados neste curso seguirão as normativas do Governo Federal, sob as quais os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional estão vinculados (e serão auditados pelos órgãos de controle!). Mas não se preocupe! As normativas federais são embasadas nos métodos internacionais da área de gestão de riscos a nível estratégico.



PÁGINA

#### 4.3 QUEM CONSTRÓI O MAPA DE RISCOS?

Segundo o parágrafo único do Art. 25 da IN SEGES/ME Nº 05/2017, a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação. E quem faz parte dessa equipe de planejamento?

A autoridade competente do setor de licitações deve nomear a equipe de planejamento e dar ciência expressa da indicação das suas respectivas atribuições antes de serem formalmente designados.

A equipe de Planejamento da Contratação é o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros. (IN SEGES/ME No 05/2017, Art. 22, § 1º)

Percebe-se que a definição de Equipe de Planejamento dada pela IN da SEGES prevê um grupo de servidores heterogêneo, com conhecimentos específicos de sua área de atuação, sejam eles do setor de licitações, contratos, contabilidade, áreas técnicas como engenharia, TIC e áreas requisitantes, conforme for a demanda a ser providenciada ou o objeto da contratação.

Por exemplo, no caso de uma contratação de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, é importante haver servidores da área de licitações e contratos, mas também da área técnica contábil que poderá analisar e prever riscos quanto aos aspectos contábeis das planilhas de custo e formação de preços desse tipo de contratação com maior propriedade do que os demais servidores. E servidores das áreas requisitantes, usuários dos serviços e fiscais de contratos anteriores, também são indicados para compor a equipe de planejamento, pois têm condições de elencar riscos já ocorridos, os quais podem ser evitados para a próxima contratação.

No quadro a seguir, poderemos identificar as atribuições básicas de cada membro de uma equipe de planejamento na construção do mapa de riscos, conforme sua área de atuação no órgão e/ou formação profissional:

<b>MEMBRO DA EQUIPE</b>	<b>ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS</b>
<b>Servidor da área de licitações</b>	Servidor com maior expertise para elencar riscos relacionados ao atendimento da legislação de licitações referente à fase de planejamento da contratação, especialmente quanto ao correto preenchimento dos templates disponibilizados pela AGU, e à operacionalização da sessão pública do certame.
<b>Servidor da área de contratos</b>	Servidor com potencial para elencar os riscos referentes à fase de gestão do contrato (possibilidades de futuras alterações contratuais, definição do tempo de vigência do contrato, procedimentos de responsabilização a entes privados, etc) e fiscalização contratual.
<b>Servidor da área técnica</b>	Servidor com conhecimentos técnicos necessários para prever eventuais riscos mais específicos à área relativa ao objeto a ser contratado, tais como conhecimentos na área de contabilidade nos serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, engenharia nas contratações de obras, tecnologia da informação nas contratações de TIC, técnico em laboratório nas contratações de materiais de laboratório, entre outros.
<b>Servidor da área requisitante</b>	Servidor com conhecimento mais apurado da demanda apresentada e, que muitas vezes, por ser parte da equipe de fiscalização em processos anteriores, pode antever riscos da fase da execução do contrato. Em alguns casos, o servidor requisitante também tem conhecimentos de área técnica.



É muito importante que a equipe não seja uma EUquipe: aquela em que somente 01 ou 02 servidores participam do processo de construção do mapa de riscos. A participação de todos possibilita um levantamento de riscos muito mais qualificado, que contemple a previsão e o tratamento de possíveis ocorrências que conduzam as contratações ao sucesso desejado. E todos os servidores acabam por construir conhecimento, entendendo o todo do processo e tendo condições crescentes de transformar seu dia a dia laboral em vista das melhorias que o tratamento e mitigação de riscos trouxer para o órgão e, conseqüentemente para a Rede Federal e para a sociedade, por meio de uma educação de qualidade.

QUESTIONÁRIO  
Testando Conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Agora que você já explorou mais uma parte do curso, vamos testar seus conhecimentos!

É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 06
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

**Questão 1**

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

O mapa de riscos é um artefato de planejamento das contratações, juntamente com o Estudo Técnico Preliminar. Essa afirmação é verdadeira ou falsa?

Escolha uma opção:

- Verdadeiro
- Falso

?

**Questão 2**

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

Quais são as duas fases da contratação em que é necessário gerenciar riscos?

Escolha uma opção:

- fase de planejamento da contratação e seleção do fornecedor, e fase de fiscalização do contrato
- fase de gestão e de fiscalização do contrato
- fase de planejamento da contratação e da gestão do contrato
- fase de seleção do fornecedor e de fiscalização do contrato
- fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor, e fase da gestão do contrato

?

**Questão 3**

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

Conforme a IN SEGES Nº 05/2017, a gestão de riscos deve ser realizada em 03 momentos. Qual dos momentos abaixo a normativa legal não exige reanálise do mapa de riscos?

Escolha uma opção:

- durante a fase de pagamento do serviço executado
- na fase de seleção do fornecedor
- durante a gestão contratual
- na fase de planejamento da contratação

?

**Questão 4**

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

 Marcar questão Editar questão

Complete a frase: Segundo o parágrafo único do Art. 25 da IN SEGES/ME Nº 05/2017, a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos na fase de planejamento da contratação, compete \_\_\_\_\_.

Escolha uma opção:

- ao pregoeiro
- à equipe de Planejamento da Contratação
- ao fiscal do contrato
- à área requisitante da demanda
- aos servidores da área de contratos

?

### Questão 5

Ainda não respondida

Vale 1 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

A equipe de planejamento deve contar com servidores de várias áreas. Cada um deles possui características definidas e que devem ser observadas pelo gestor no momento de formação da equipe. Um dos servidores é aquele que, em geral, possui um conhecimento mais apurado sobre a demanda apresentada e, que muitas vezes, por ser parte da equipe de fiscalização em processos anteriores, pode antever riscos da fase da execução do contrato. Em alguns casos, o servidor desta área também tem conhecimentos de área técnica. Que servidor é este?

Escolha uma opção:

- servidor da área técnica
- servidor da área de contratos
- servidor da área requisitante
- servidor da área de licitações

Finalizar tentativa ...



Parabéns, você finalizou o 4º módulo do curso!



🔒 Disponível se: A atividade **Testando Conhecimentos** está concluída e aprovada.

## MÓDULO 5 - CONSTRUINDO OS MAPAS DE RISCOS

O módulo 5 ensina a construir os mapas de riscos nas contratações, utilizando os templates e as etapas do gerenciamento de riscos disponíveis nas instruções normativas emitidas pelo governo federal.

A narrativa da história acompanha a evolução do conteúdo até a conclusão do mapa de riscos pela equipe de planejamento que o Lucas e o Fernando fazem parte.

### ▼ 5. Construindo os mapas de riscos



PÁGINA  
Construindo os mapas de riscos



PÁGINA  
Mas um pouco da história do Lucas e do Fernando...



PÁGINA  
5.1 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - POR ONDE COMEÇAR?



PÁGINA

5.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - AGORA É PRA VALER!



PÁGINA

5.2.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS



PÁGINA

Como está o trabalho da equipe de planejamento da nossa história?



PÁGINA

5.2.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS



PÁGINA

5.2.3 TRATAMENTO DOS RISCOS CONSIDERADOS INACEITÁVEIS



ARQUIVO

402.2 Kb Documento PDF Carregado 20/10/2022 16:12

Mapa de Risco completo - exemplo



PÁGINA

5.2.4 MONITORAMENTO DAS AÇÕES



QUESTIONÁRIO

Testando Conhecimentos



PÁGINA

Construindo os mapas de riscos

Neste módulo, iremos compreender como funciona um processo de construção de mapa de riscos na administração pública federal.

Mas como estarão os colegas Lucas e Fernando com sua demanda de contratação de trabalhador agropecuário? Vamos dar uma olhadinha?



PÁGINA

Mais um pouco da história do Lucas e do Fernando...



Descrição da imagem: imagem de dois rapazes em pé, de frente. O primeiro chamado Lucas, pele clara, cabelos castanhos penteados para o lado, mãos no bolso, vestindo um moletom branco, calça preta, um tênis preto e vermelho, carregando no tronco, de forma enviezada, uma pequena bolsa listrada. O segundo rapaz, Fernando, sorridente, cabelos e pele escura, vestindo um moletom, uma calça azul marinho e tênis preto.



Você lembra que Lucas e Fernando foram nomeados para compor a equipe de planejamento da contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário, não é?

Como a contratação será para serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, a gestão do campus entendeu que, além de nomear servidores da área de licitações e contratos, seria necessário nomear também a contadora como servidora técnica.

Ela poderá ajudar com as questões da planilha de custos e formação de preços, não somente na construção da planilha modelo, mas também na fase de aceitação da proposta do certame, no qual o campus avalia a planilha encaminhada pela empresa, como também já terá o conhecimento necessário quando das possíveis alterações contratuais e repactuações na fase de gestão do contrato.

Com a equipe completa, ciente da responsabilidade e nomeada por portaria, foi possível iniciar o planejamento da contratação.

- E o que fazemos primeiro, disse Lucas?

- Como já verificamos com o Diretor de Administração que há recursos orçamentários para a contratação, precisamos encaminhar o Documento de Formalização da Demanda (DFD) para a Manu, lá do setor de licitações.

- Ah, sim - disse Lucas, depois disso poderemos começar a trabalhar no planejamento desta contratação! Não podemos perder tempo!

Dois dias depois, a Manu recebeu o DFD preenchido e assinado no setor e verificou, com base no valor estimado e no objeto, que seria necessário realizar um pregão. A partir disso, encaminhou um e-mail para os colegas integrantes da equipe de planejamento com os seguintes dizeres:

“Caros colegas, boa tarde! Recebemos o DFD 75/2022 requerendo a contratação de serviços de trabalhador agropecuário para o campus, a partir de janeiro de 2023, devido o contrato atual não poder mais ser renovado. Para dar início aos procedimentos de planejamento desta contratação, encaminho aos servidores da equipe de planejamento (portaria em anexo) o link da webconferência a ser realizada no dia 13 de outubro, a partir das 14h. Os modelos de documentos dessa fase foram inseridos na pasta do Google Drive intitulada “Pregão 31/2022” e podem ser acessados pela equipe nesse link. Atenciosamente, Manuela - Setor de Licitações.”





Lucas e Fernando, ao receberem o e-mail, acessaram a pasta compartilhada com os modelos e incluíram o compromisso na agenda, para não esquecerem. Afinal, este serviço é muito importante para as atividades pedagógicas do campus e, como o contrato terá vigência até 31/12, não poderá ser descontinuado a partir dessa data.

- Fernando, já podemos também pensar e buscar informações sobre as ocorrências do contrato anterior!
- Verdade, Lucas! Assim já chegamos na reunião com informações importantes que nos ajudarão a planejar melhor e identificar os riscos que queremos evitar no próximo contrato.
  - Isso aí! Cada um fazendo sua parte, a contratação será um sucesso!

Os dois estavam animados e bastante comprometidos, e isso pode fazer toda a diferença! A partir daí, a equipe se organizou e começou os trabalhos de planejamento do pregão.



PÁGINA

## 5.1 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - POR ONDE COMEÇAR?

Você percebeu na história que os dois colegas servidores do IFe já começaram a atuar na equipe de planejamento. A partir daqui, vamos começar a trilhar o caminho de construção do mapa de riscos.

Mas o que acontece primeiro?

Vamos imaginar uma situação em que a área requisitante verificou a existência de uma demanda de contratação para satisfação de uma necessidade institucional. Tendo analisado que não há ata ou contrato vigente que possa suprir a necessidade, precisa solicitar ao setor de licitações que providencie um novo processo encaminhando um documento de formalização de demanda.

O setor de licitações avalia a demanda. Em geral, se for de serviço, obra ou solução de TIC será necessário formar uma equipe de planejamento, tendo servidores da área requisitante, de contratações e áreas técnicas, a depender do objeto a ser contratado.

A autoridade competente de cada área indica os servidores para compor a equipe, e a autoridade da área de contratações emite a portaria ou ordem de serviço nomeando-os para as atividades de planejamento. Um dos documentos que a equipe deverá produzir é o mapa de riscos.

Geralmente o mapa de riscos é o último documento de planejamento a ser construído e isso pode ser um equívoco. Por que? Porque quando a equipe constrói o ETP (Estudo Técnico Preliminar), o Projeto Básico e o Termo de Referência normalmente se depara com muitas indagações e riscos que são pensados para evitar problemas na fase da sessão pública e de gestão do contrato, mas são esquecidos quando a equipe finalmente vai construir o mapa de riscos. Então, fica como sugestão: ao construir os documentos de planejamento, mantenha o mapa de riscos sempre em aberto para que sejam inseridos todos os riscos relevantes ao processo, que devem ser tratados e acompanhados posteriormente.

A partir da nomeação, a equipe precisa começar a trabalhar, de preferência em conjunto, cada qual com suas atribuições específicas.

Nesse momento é importante entendermos como o legislador definiu as etapas do gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

É sobre isso que vamos tratar a partir de agora.



PÁGINA

## 5.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MAPA DE RISCOS - AGORA É PRA VALER!

Observe o mapa mental abaixo. Ele demonstra o processo de Gerenciamento de Riscos nas contratações de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



Fonte: criado pela professora, 2022.

Descrição da imagem: no canto esquerdo, dentro de um desenho semelhante a um balão, está descrito "Gerenciamento de Riscos". Saindo desse balão, seguem três setas para a direita, apontando para outros três balões com os seguintes dizeres: "identificação", "avaliação" e "tratamento".

Segundo a IN SEGES Nº 05/2017, o Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

1. identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
2. avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
3. tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências (ações preventivas);
4. para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
5. definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

A IN SGD Nº 01/2019, que disciplina a gestão de riscos para as contratações de soluções de TIC, também prevê que as etapas de construção do mapa de riscos devem ser, resumidamente, as seguintes: identificação, análise, avaliação e tratamento. Porém, conforme vimos anteriormente, adota um modelo de mapa de riscos diferente daquele utilizado para as contratações de serviços.

A partir de agora, vamos tratar de cada etapa separadamente.



PÁGINA

## 5.2.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

A identificação dos riscos é uma das etapas mais importantes para a gestão de riscos nas contratações. É nesse procedimento inicial que se obtém o substrato básico para a avaliação e o tratamento dos riscos que deverá acontecer posteriormente.

O quadro a seguir demonstra a descrição da primeira etapa do gerenciamento de riscos para as contratações de serviços, obras e de soluções de TIC conforme legislação federal:

LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO DA ETAPA
IN SEGES Nº 05/2017, Art. 25 (contratações de serviços, geralmente utilizado também para contratações de obras, por analogia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;</li> <li>• Avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco.</li> </ul>
IN SGD Nº 01/2019, Art. 38 (contratações de soluções de TIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, mediante a 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.</li> </ul>

Nesta etapa inicial, os membros da equipe de planejamento deverão realizar um pré-levantamento dos riscos.

A identificação dos riscos é bastante subjetiva, por isso ela requer a participação das equipes envolvidas nas atividades que serão estudadas. A abordagem utilizada nessa etapa pode ser realizada por meio de quatro ferramentas:

- Checklist;
- Brainstorming;
- Julgamentos sobre experiências anteriores;
- Análise de cenários.

O checklist ou lista de verificação poderá ser feito de forma individual (cada integrante da equipe cria sua própria lista de possíveis ameaças, identificando-as de acordo com seu entendimento sobre o processo que está sendo trabalhado e suas peculiaridades), para depois compartilhar com o grupo num documento do Google Drive, por exemplo, ou socializando numa reunião presencial ou numa webconferência do Google Meet ou da RNP (Rede brasileira para educação e pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTIC).

O levantamento de riscos também pode iniciar diretamente num trabalho em conjunto no âmbito da equipe de planejamento, promovendo a socialização e a troca de experiências e ideias, a qual sempre possibilitará um crescimento pessoal e profissional benéfico para sua própria vida e para a melhoria contínua da educação e do uso racional dos recursos públicos.

A finalidade da instituição de equipes de planejamento é justamente trabalhar em conjunto, compartilhando experiências para a busca de soluções mais adequadas para as contratações. Assim, é evidente que, realizando a construção do mapa de riscos conjunta e democraticamente, teremos uma abrangência muito mais ampliada de possibilidades de visualização de riscos e tratamentos. Com o tempo, cada servidor poderá desenvolver habilidades e competências que contribuirão para sua formação, auxiliando-o no dia a dia laboral e na transformação da sociedade.

De qualquer forma, o levantamento de riscos deverá ser feito considerando o metaproceto de contratações, as vivências de cada membro da equipe em suas atividades laborais, as necessidades da administração, seus objetivos com aquela contratação, e as ocorrências históricas de contratações anteriores.

### **Mas como fazer isso?**

Vou apresentar algumas ideias, que não se esgotam aqui:

1. Conversar com outros servidores que já participaram de processos de planejamento para o mesmo objeto (outros servidores de áreas requisitantes, da área de contratações e/ou de áreas técnicas que tiveram demandas similares) ou de execução de contratos anteriores (gestor e fiscais de contratos anteriores) pode trazer valiosas contribuições para o mapa de riscos.
2. Consultar documentos de fiscalização, mapas de riscos utilizados em outros processos, relatórios de finalização de contratos e de pregões podem ser fontes de muita informação, que ajudarão a identificar os gargalos do processo de contratação ou de execução da demanda, podendo evitar novas ocorrências ou diminuir seus danos.

Nesta fase de levantamento de riscos, todas as informações são bem vindas! E aproveitar a experiência anterior é de vital importância! É o que chamamos de julgamento sobre as experiências anteriores.

Há várias ferramentas para a coleta de dados visando ao levantamento de riscos, e uma das mais utilizadas é o *brainstorming*.

*Brainstorming* é uma famosa técnica de geração de ideias. Envolve a participação espontânea de todos os participantes de um grupo, gerando um clima de envolvimento e motivação em caráter de exploração de problemas, trazendo situações que podem configurar riscos a serem evitados. Assista ao vídeo [deste link](#) para conhecer melhor sobre o processo.



Vamos supor que a equipe de planejamento que o Lucas e Fernando fazem parte tenha utilizado o *brainstorming* para a identificação dos riscos da contratação de serviços terceirizados de trabalhador agropecuário, e que tenham participado da dinâmica os servidores de licitações e contratos, da área técnica de contabilidade e fiscais do contrato anterior, com o objetivo de buscar o maior número possível de riscos que possam prejudicar a contratação. Veja abaixo o resultado de um possível quadro de riscos encontrados na primeira etapa:



Descrição da imagem: Quadro com bilhetinhos tipo Post-its coloridos. Cada um com um risco levantado pelos membros da equipe de planejamento da contratação. São eles: contratação de empresa sem capacidade de execução contratual, estimativa de preços inadequada, falha no pagamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, erro no quantitativo de postos, execução do serviço em desacordo com o contrato, falha na descrição das atividades do posto de trabalho.

Fonte: elaborado pela professora

É importante mencionar que cada objeto/demanda apresenta necessidades e peculiaridades específicas que devem ser analisadas. Por exemplo:

1. nos serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra é importante identificar os riscos relativos aos pagamentos das verbas trabalhistas e previdenciárias;
2. nos contratos de obras, é imprescindível analisar os riscos de aditivos durante a execução contratual, por falha no projeto ou possibilidade de alguma intercorrência no terreno;
3. nas soluções de TIC é relevante prever riscos de entregas de serviços em desconformidade com a necessidade institucional, ou defasadas tecnologicamente.

Após o levantamento dos riscos, é necessário analisá-los visando adequar a formatação dos modelos de mapas de riscos, conforme o objeto pretendido (serviços, obras ou solução de TIC). Essa atividade pode ser realizada em conjunto pelos membros da equipe de planejamento, ou escolhido algum membro (sugerem-se os servidores com atribuições de coordenação da equipe de planejamento ou o membro de licitações) para a organização da redação dos riscos identificados, em conformidade com realizado pelo TCU no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), o qual toma por base a NBR ISO 31.000, considerando a estrutura do risco composta por três elementos: causa, evento e consequência.

**RISCO = CAUSA + EVENTO + CONSEQUÊNCIA**

Vamos organizar alguns riscos elencados acima conforme definido pelo documento RCA do TCU:

<b>RISCO 01: Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>EVENTO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>
Não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação	Deficiente especificação das atividades a serem desenvolvidas durante o contrato	Falha na execução do contrato, realizando menos atividades do que o necessário Falhas nas atividades de manejo com os animais e na oferta de alimentos para as refeições dos alunos do internato

A seguir é apresentado um tipo de risco que obrigatoriamente deve estar nos mapas de riscos das contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra (Art. 18 da IN SEGES Nº 05/2017), por se tratar de um evento com alta probabilidade de impacto e ocorrência e, por isso, deve ser tratado pelos órgãos federais na fase de execução contratual:

<b>RISCO 02: Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>EVENTO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>
Falha na fiscalização contratual	Falha no pagamento das verbas previdenciárias aos funcionários terceirizados pela contratada	Responsabilização solidária da administração em provável causa judicial

Além da descrição do risco, o modelo de mapa de riscos para a contratação de serviços (e também o de TIC) prevê que se informe o dano decorrente do evento de risco. No exemplo do Risco 02, poderá ser descrito o dano de “responsabilização solidária da administração em provável causa judicial”. Em geral, o dano é aquele classificado como “consequência”.

O dano é definido conforme análise do processo no ambiente interno do órgão (nos metaprocessos institucionais das áreas meio e das áreas finalísticas) e nos impactos do evento de risco no ambiente externo, ou seja, perante a sociedade e o mercado.

Até aqui, a equipe de planejamento já tem uma lista de riscos identificados, analisados e devidamente descritos, considerando o dano que eles poderão causar.

Na próxima etapa, os riscos deverão ser avaliados para mensurar a probabilidade de impacto e ocorrência, e a pertinência de mitigação ou tratamento.

Vamos ver como está o andamento das atividades da equipe de planejamento para a contratação de trabalhador agropecuário, em que o Lucas e o Fernando fazem parte? Está na próxima sessão.



PÁGINA

Como está o trabalho da equipe de planejamento da nossa história?

A equipe de planejamento está trabalhando a todo o vapor! Felizmente, a gestão nomeou servidores de várias áreas: da área requisitante (Lucas e Fernando, que também foram fiscais do contrato anterior), da área de contratações (Manu de licitações e Sabrina de contratos) e da área técnica de contabilidade, que auxiliará a equipe a construir a planilha de custos e formação de preços (Juca, o contador).

Neste momento, a equipe tem os riscos previstos, bem descritos e organizados numa planilha. Porém, ainda tem um bom trabalho pela frente! Ainda será preciso avaliá-los, tratá-los e definir os responsáveis pelas ações de prevenção e contingência.

Ainda bem que podem contar uns com os outros, aproveitando as experiências prévias e trocando muitas ideias! Ao mesmo tempo que constroem o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência, vão atualizando a planilha de riscos. A próxima etapa é a de avaliação dos riscos encontrados.

Lucas, Fernando e Sabrina não compreendem bem como deverão avaliar os riscos, mas Juca e Manu tem uma boa experiência e irão auxiliá-los. A equipe ainda tem um caminho a percorrer antes de terminar o mapa de riscos e a fase preparatória. Conforme o cronograma do pregão, em no máximo três semanas precisam passar para a fase de seleção do fornecedor, para que seja aberto o pregão no sistema de Compras Governamentais e um fornecedor será homologado. Precisam se apressar para evitar a descontinuidade do serviço no campus.

Então bora lá, que nos próximos módulos todos aprenderão a avaliar e tratar os riscos!



**Avaliar riscos numa instituição de ensino significa determinar seus potenciais, mensurados em termos de probabilidade de ocorrência e do impacto no processo de contratação e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.**

Considerando que a maioria dos órgãos possuem recursos escassos, tanto orçamentários quanto de pessoal, é recomendável priorizar os riscos de forma a tratar ou mitigar aqueles considerados mais relevantes. Ou seja, em geral, não é obrigatório que os riscos considerados de baixa probabilidade de ocorrência e de impacto constem no mapa de riscos.

Conforme determina a IN SEGES Nº 05/2017, definidos os riscos possíveis, é necessário identificar aqueles considerados “inaceitáveis”, para que se realize a avaliação de tratamento e/ou mitigação.

**IMPORTANTE/  
INACEITÁVEL**

Risco com grau de criticidade mais elevado. Nesse contexto, as atividades não devem ser iniciadas até que se tenha reduzido o risco. Podem ser necessários recursos consideráveis para se controlar a ameaça.

Já, para a IN SGD Nº 94/2022, somente os riscos considerados dentro do apetite a riscos do órgão devem estar presentes no mapa de riscos.

**O que significa apetite a riscos?**

Segundo o TCU, com base no método COSO-ERM e a IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, trata-se do montante de riscos que a instituição está disposta em aceitar em sua busca para a entrega de valor para a sociedade.

Caso o órgão ainda não tenha definido o grau de apetite ao risco, sugere-se tratar e mitigar os riscos considerados altos e médios.

Parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto, conforme o quadro a seguir:

CLASSIFICAÇÃO	VALOR
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Fonte: IN SGD Nº 01/2019.

E como usar os parâmetros escalares?

Em resumo, para cada risco deverá ser atribuído um valor que representa o nível de probabilidade e de impacto (conforme IN SGD Nº 01/2019: 05, 10 ou 15). O nível de risco será encontrado multiplicando o nível de probabilidade com o nível de impacto (P x I).

A equipe de planejamento poderá utilizar o modelo de documento abaixo, para facilitar a visualização dos riscos e seu nível:

Id	RISCO	Relacionado à: <sup>1</sup>	P <sup>2</sup>	I <sup>3</sup>	Nível de Risco (P X I) <sup>4</sup>
1	(descrição do risco)				
2					
...	...	...	...	...	...

Legenda: P - Probabilidade; I - Impacto; Id - Número de identificação do risco.

<sup>1</sup> A qual natureza o risco está associado: fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor ou fase da gestão do contrato (para serviços e obras) ou Solução Tecnológica (soluções de TIC).

<sup>2</sup> Probabilidade: chance do evento de risco acontecer.

<sup>3</sup> Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

<sup>4</sup> Nível de Risco: 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).

Veja como estaria, nesta fase de avaliação dos riscos, o documento de gerenciamento de riscos da equipe de planejamento do Lucas e do Fernando, considerando os riscos elencados:



Id	RISCO	Relacionado à: <sup>1</sup>	P <sup>2</sup>	I <sup>3</sup>	Nível de Risco (P X I) <sup>4</sup>
1	Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.	Fase de planejamento da contratação	10	15	150
2	Provável responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada.	Fase de gestão do contrato	15	15	225
3	Falha na composição do preço de mercado em decorrência da falta de capacitação na realização da estimativa de preços, possibilitando a ocorrência de itens desertos na licitação.	Fase de planejamento da contratação	10	15	150
4	Erros no pagamento à contratada devido a ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, podendo gerar dano ao erário com consequente responsabilização do gestor do contrato.	Fase de gestão do contrato	10	10	100
5	Atraso na abertura da sessão pública em função da necessidade de reagendamento em decorrência da impossibilidade do pregoeiro conduzi-la, inexistindo nomeação de substituto.	Fase de seleção de fornecedor	5	5	25
6	Erro no quantitativo de postos demandados, em função da falha no planejamento da contratação, que pode levar ao não atendimento das necessidades da administração.	Fase de planejamento da contratação	5	15	75

Veja que há riscos que se enquadram nos graus leve, médio e alto. Considerando as normativas federais e também o bom senso, é recomendável a equipe de planejamento avaliar as formas de tratamento dos riscos considerados médio e alto.

Desta forma, não será obrigatório tratar o risco de nível baixo, por isso o risco 05 poderá ficar fora do mapa de riscos.



PÁGINA

### 5.2.3 ETAPA 3 - TRATAMENTO DOS RISCOS CONSIDERADOS INACEITÁVEIS

Nesta etapa, a equipe de planejamento definirá ações para o tratamento dos riscos considerados altos/inaceitáveis e/ou médios, visando reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências.

Para cada ação de prevenção e de contingência definida, deverão ser definidos também os responsáveis pela implementação.

Nossa! Parece que agora o mapa de riscos está pronto! Você pode visualizá-lo no arquivo .pdf a seguir.

 ARQUIVO  
**Mapa de Riscos completo - exemplo**

Clique no link [Mapa de Riscos.pdf](#) para visualizar o arquivo.

MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE	PLANEJAMENTO E SELEÇÃO DO FORNECEDOR	
<b>RISCO 1:</b>	<b>Especificação deficiente das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador agropecuário devido a não participação da área requisitante na fase de planejamento da contratação, podendo acarretar falha na execução contratual.</b>	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Falha na execução contratual, com realização de atividades insuficientes para a satisfação da necessidade do campus.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Especificação das atividades realizadas pelos servidores da área demandante	Equipe de planejamento da contratação
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Realização de nova licitação	Setor de Licitações

<b>RISCO 2:</b>	<b>Falha na composição do preço de mercado em decorrência da falta de capacitação na realização da estimativa de preços, possibilitando a ocorrência de itens desertos/cancelados na licitação.</b>	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Ocorrência de itens desertos e/ou cancelados na licitação, restando sem atendimento da demanda institucional	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Realizar ampla pesquisa de mercado conforme disciplina a IN SEGES 65/2021	Equipe de planejamento da contratação
2	Ofertar capacitação sobre pesquisa de mercado	Diretoria de Administração
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Providenciar novo processo de contratação	Setor de Licitações

<b>RISCO 3:</b>	<b>Erro no quantitativo de postos demandados, em função da falha no planejamento da contratação, que pode levar ao não atendimento das necessidades da administração.</b>	
Probabilidade:	Baixa	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Falha nos serviços prestados de manejo de animais, reprodução e controle zootécnico, além de não haver profissionais suficientes para o preparo do solo, plantio e tratos culturais, preparação de pastagens e qualidade da criação dos animais utilizados nas atividades acadêmicas do campus.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Planejamento da contratação com participação de área técnica, observando as necessidades institucionais, as contratações anteriores e a previsão de novos cursos no decorrer do contrato.	Equipe de Planejamento da contratação
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Aditamento contratual	Gestor do contrato e Setor de contratos
2	Nova contratação	Setor de licitações

FASE DE ANÁLISE	GESTÃO DO CONTRATO	
<b>RISCO 4:</b>	<b>Responsabilização judicial solidária da administração em função da falha na fiscalização dos pagamentos do FGTS aos funcionários terceirizados da contratada.</b>	
Probabilidade:	Alta	
Impacto:	Alto	
Identificação	Dano	
1	Pagamento de rubricas trabalhistas e previdenciárias acrescidas de custas processuais em processo jurídico transitado em julgado	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Efetiva fiscalização contratual, em especial quanto ao pagamento das verbas trabalhistas e previdenciárias.	Equipe de fiscalização do contrato
2	Oferta de curso de capacitação em fiscalização de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra	Diretoria de Administração
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Representação em audiência pública	Gestor do contrato e Procuradoria Jurídica
<b>RISCO 5:</b>	<b>Erros no pagamento à contratada devido a ausência de parâmetros objetivos para a fiscalização contratual, podendo gerar dano ao erário com consequente responsabilização do gestor do contrato.</b>	
Probabilidade:	Média	
Impacto:	Médio	
Identificação	Dano	
1	Dano ao erário por pagamento em desconformidade com o serviço prestado.	
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1	Previsão de Instrumento de Medição de Resultado (IMR) no edital da licitação	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Conhecimento da legislação sobre fiscalização contratual	Equipe de fiscalização do contrato
3	Fiscalização contratual utilizando o IMR	Equipe de fiscalização do contrato
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1	Ajustes nos pagamentos para a adequação de valores	Gestor do contrato





Após o mapa de riscos estar pronto, na fase de planejamento da contratação, a legislação prevê que o documento deverá ser reavaliado nos seguintes momentos (Art. 26, § 1º da IN SEGES Nº 05/2017):

1. ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;
2. ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
3. após a fase de Seleção do Fornecedor; e
4. após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

Em geral, as áreas de auditoria, gestão de riscos institucionais, diretorias e coordenadorias de áreas são responsáveis pelo monitoramento dos riscos dos macroprocessos, a depender da política de gestão de riscos do órgão.

O monitoramento dos riscos dos microprocessos de contratações é realizado:

1. pela equipe de planejamento da contratação, quanto às ações relativas ao tratamento dos riscos referentes às fases de planejamento e seleção do fornecedor; e
2. pela equipe de fiscalização do contrato, quanto aos riscos das ações relativas à fase de gestão do contrato.

É recomendável que as equipes de planejamento e de fiscalização certifiquem a gestão caso sejam verificados eventos de riscos relevantes, que não respondem aos tratamentos definidos no mapa de riscos, ou surjam novos riscos que devam ser tratados no âmbito do macroprocesso.





QUESTIONÁRIO

## Testando Conhecimentos



Descrição da imagem: professora sorridente, de cabelos castanho claros, blusa amarela de mangas compridas, calça jeans e tênis branco, segurando um caderno e um lápis, sentada numa espécie de plataforma quadrada azul com um sinal de "certo" na cor verde, ladeada por livros e pastas coloridas.

Você chegou no último módulo do curso. Vamos testar seus conhecimentos? É importante que você faça com calma e atenção. Após enviar sua resposta definitivamente, você poderá conferir seus acertos.

- Quantidade de questões apresentadas: 05
- Exibição das questões: em página única
- Quantidade de tentativas permitidas: 3
- Tempo estimado para realizar a tentativa: de 10 a 20 minutos
- Método de avaliação: nota mais alta

Bons estudos!

### Questão 1

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Complete a frase: Conforme Art. 25 da IN SEGES N° 05/2017, as três fases do gerenciamento de riscos são: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

Escolha uma opção:

- identificação, avaliação e mitigação dos riscos
- levantamento, análise e tratamento dos riscos
- levantamento, avaliação e tratamento dos riscos
- identificação, avaliação e tratamento dos riscos
- identificação, avaliação e análise dos riscos

?

### Questão 2

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

🚩 Marcar questão

⚙️ Editar questão

Qual é a fase do gerenciamento de riscos dos processos de contratações em que se obtém o substrato básico para a avaliação e o tratamento dos riscos?

Escolha uma opção:

- fase da identificação dos riscos
- fase da mitigação dos riscos
- fase do tratamento dos riscos
- fase da avaliação dos riscos
- fase da reanálise dos riscos

?

### Questão 3

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão

 Editar questão

Conforme o documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), do TCU, a estrutura do risco é composta por três elementos. Quais são eles?

Escolha uma opção:

- causa, efeito e consequência
- causa, dano e impacto
- probabilidade, impacto e dano
- causa, evento e consequência
- motivo, efeito e consequência

?

### Questão 4

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão

 Editar questão

Há diversos tipos de riscos. Indique dentre as opções a seguir, qual tipo de risco a IN SEGES Nº 05/2017 orienta que seja incluído no mapa de riscos para tratamento:

Escolha uma opção:

- risco aceitável
- risco moderado
- risco inaceitável/importante
- risco intolerável
- risco tolerável

?

### Questão 5

Ainda não respondida

Vale 1,00 ponto(s).

 Marcar questão

 Editar questão

A Matriz de Probabilidade e Impacto é utilizada para definir o grau do nível de risco (alto, médio ou baixo). Em qual fase do gerenciamento de riscos dos processos de contratações utilizamos essa ferramenta?

Escolha uma opção:

- fase de avaliação dos riscos
- fase de avaliação dos riscos
- fase de monitoramento dos riscos
- fase de tratamento dos riscos

?

Finalizar tentativa ...



Parabéns, você finalizou o 5º módulo do curso!



 Disponível se: A atividade Testando Conhecimentos está concluída e aprovada.

Para a conclusão do módulo, o aluno é desafiado a construir um mapa de riscos seguindo as orientações do material do curso, apoiado por arquivos com os templates necessários. A atividade avaliativa vale nota e sua conclusão dará acesso à mensagem final de parabenização pela conclusão do curso.

## ▼ Desafio Final!!!



TAREFA

Construindo um mapa de riscos



Disponível so: A atividade **Testando Conhecimentos** está concluída e aprovada.



TAREFA

Construindo um mapa de riscos

Parabéns por ter chegado até aqui! Agora é hora de colocar a mão na massa! Como última atividade, proponho que você construa um mapa de riscos para uma contratação de serviço à sua escolha (limpeza, manutenção de elevadores, vigilância, serviço de engenharia, obra, etc), seguindo os passos a seguir:

1. Defina o objeto da sua contratação;
2. Descreva quais áreas terão representação na equipe de planejamento, conforme objeto escolhido;
3. Execute as etapas de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação e tratamento);
4. Encaminhe seu mapa de riscos preenchido, contendo riscos da fase de planejamento e seleção do fornecedor e de gestão do contrato, utilizando o template da IN SEGES Nº 05/2017, disponível no arquivo em anexo.

Ótima atividade!

Arquivos anexos para apoio ao desafio final:

[TEMPLATE LISTA DE RISCOS COM PROBABILIDADE E IMPACTO.docx](#)

[Template Mapa de Riscos IN SEGES 05\\_2017.docx](#)

A seguir, é demonstrado o conteúdo do arquivo disponibilizado para a realização do Desafio Final:

### LISTA DE RISCOS IDENTIFICADOS E DEFINIDOS CONFORME PROBABILIDADE E IMPACTO

Id	RISCO	Relacionado à: <b>1</b>	<b>P 2</b>	<b>I 3</b>	Nível de Risco (P X I) <b>4</b>
1	( <i>descrição do risco</i> )				
2					
...	...	...	...	...	...

Legenda: P - Probabilidade; I - Impacto; Id - Número de identificação do risco.

**1** A qual natureza o risco está associado: fase de planejamento da contratação e seleção de fornecedor ou fase da gestão do contrato (para serviços e obras) ou Solução Tecnológica (soluções de TIC).

**2** Probabilidade: chance do evento de risco acontecer.

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

**4** Nível de Risco: 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).

MAPA DE RISCOS		
FASE DE ANÁLISE		
<b>RISCO 1:</b>		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
<b>RISCO 2:</b>		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
2		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
<b>RISCO 3:</b>		
Probabilidade:		
Impacto:		
Identificação	Dano	
1		
Identificação	Ação Preventiva	Responsável
1		
Identificação	Ação de Contingência	Responsável
1		
2		

🏆 Parabéns, você concluiu o Desafio Final!! 🏆

🔒 Disponível se: A atividade [Construindo um mapa de riscos](#) esteja marcada como concluída

Concluído o Desafio Final, o Moodle automaticamente disponibilizará a mensagem de parabenização, conforme programado em seu sistema. Também estarão disponíveis as referências bibliográficas que embasaram as orientações do curso.



Chegamos ao final do curso! Foi muito bom estar ao seu lado durante esta caminhada de construção de conhecimento. Tenho certeza de que você repensou alguns procedimentos realizados nos processos de contratações no dia a dia do seu trabalho. Espero que tenha aproveitado o curso e que ele tenha trazido uma expansão na sua visão sobre a necessidade da gestão de riscos nas contratações públicas, dentro da legalidade e, também, sobre a importância da construção coletiva do mapa de riscos, dentro de uma equipe de planejamento com servidores de todas as áreas necessárias para que se vislumbrem o maior número de riscos e tratamentos que evitem e mitiguem ocorrências prejudiciais às atividades finalísticas dos órgãos públicos. Deixo aqui um grande abraço, e até a próxima!



## ▼ Referências Bibliográficas

BRASIL, Decreto Federal Nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, Nº 224, p. 3, 23 nov. 2017. Seção 1.

BRASIL, Instrução Normativa SEGES Nº 05 de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SGD Nº 01 de 04 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019>. Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Instrução Normativa SGD Nº 94 de 23 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/instrucao-normativa-sgd-me-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>. Acesso em 20 jan 2023.

BRASIL, Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Lei Nº 14.133 de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em 03 nov 2022.

BRASIL, Portaria SEGES/ME N° 8.678 de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169>. Acesso em 01 nov. 2021.

FENILI, Renato. Governança em Aquisições Públicas. 1ª edição. Editora Ímpetus, 2018.

IFRS. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFRS 2019-2023. Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso em 10 ago 2021.

IFRS. Política de Gestão de Riscos do IFRS. Maio de 2021. Bento Gonçalves. Disponível em <https://ifrs.edu.br/desenvolvimento-institucional/planejamento-estrategico/governanca-gestao-de-riscos-e-controle-interno/>. Acesso em: 08 jul 2021.

Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. Edição 2. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_p\\_assos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_p_assos_para_boa_governanca_v4.pdf). Acesso em: 25 jun 2021.

Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos, 2ª edição, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 03 nov 2022.

Tribunal de Contas da União. Riscos e Controles nas aquisições, 2014. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm>. Acesso em: 13 jul. 2021.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança, 2013. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 13 jul 2022.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional, 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 01 set 2022.