



# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS PARA CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ

SETEMBRO 2022



# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS PARA CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ

SETEMBRO 2022

1º PRODUTO TÉCNICO- DOUTORADO PROFISSIONAL EM SAÚDE  
PÚBLICA

INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES/FIOCRUZ

**AUTORES:**

GABRIEL AVANCINI MORENO

GARIBALDI DANTAS GURGEL

JULIANO DE CARVALHO LIMA

**CATALOGAÇÃO NA FONTE  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO  
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE  
BIBLIOTECA DE SAÚDE PÚBLICA**

**M843M — MORENO, GABRIEL AVANCINI  
MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS PARA CONTRATAÇÕES  
DE SERVIÇOS / GABRIEL AVANCINI MORENO, GARIBALDI  
DANTAS GURGEL E JULIANO DE CARVALHO LIMA. —  
RECIFE, PE: FIOCRUZ, INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES,  
2022.**

**102 P. : IL. COLOR.**

**ISBN: 978-65-89501-26-8**

**INCLUI BIBLIOGRAFIA.**

**1. GESTÃO DE RISCOS. 2. PROPOSTA DE CONCORRÊNCIA.  
3. SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE. 4. SERVIÇOS  
CONTRATADOS. 5. EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL. I.  
GURGEL, GARIBALDI DANTAS. II. LIMA, JULIANO DE  
CARVALHO. III. TÍTULO.**

**CDD - 23.ED. - 362.1068**

# Sumário

---

5 Introdução

---

9 Fundamentos de Gestão de Riscos

---

26 Atividades do Processo Licitatório

---

36 Identificação de riscos

---

61 Identificação de riscos na NLLC

---

64 Análise e avaliação dos riscos

---

68 Tratamento dos riscos

# Sumário

---

73	Implementação, comunicação e monitoramento
----	--

---

75	Conclusão
----	-----------

---

76	Lista de Riscos
----	-----------------

---

90	Exemplos de Mapa de Riscos
----	----------------------------

---

98	Referências Bibliográficas
----	----------------------------

# Introdução

A Política de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Fiocruz tem a finalidade de estabelecer ações de implementações dos controles específicos de modo a atender o que é preconizado pela Instrução Normativa nº 01/2016 que tornou obrigatória a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Dado o reconhecimento da sua importância para o Sistema Único de Saúde, para a redução das iniquidades da sociedade brasileira e referência como Instituição pública no país, a Fiocruz, buscando o aprimoramento de sua governança, em especial no que diz respeito à transparência e à responsabilização, e em atendimento à Instrução Normativa conjunta nº 01/2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, que estabeleceu a obrigatoriedade para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal de adoção de medidas relacionadas às práticas de gestão de riscos, controles internos e à governança, aprovou em julho de 2017, no Conselho Deliberativo da Fiocruz, a Política de Integridade, Risco e Controle Interno da Fiocruz.

Conforme Figura 1, após a aprovação e publicação da Portaria nº 787/2018-PR (Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Fiocruz), que estabelece os conceitos, os princípios, objetivos, diretrizes, instrumentos, instâncias de supervisão, atribuições e responsabilidades de todos os colaboradores da Fiocruz para o processo de governança da Institucional (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018b) foi elaborado o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz, que definiu 10 passos para a implantação do gerenciamento de riscos pelos órgãos, unidades, e vice-presidências da Fiocruz.

# Introdução

A implantação do modelo foi baseada na metodologia da Controladoria Geral da União (CGU), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), Tribunal de Contas da União (TCU) e ABNT ISO 31000:2018 (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2019).

Figura 1: Implantação da Política de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Fiocruz



Fonte: Elaborado pelos autores

A Fiocruz, por possuir um modelo de governança participativo e com ampla autonomia dos seus Órgãos Específicos Singulares, ao mesmo tempo em que possibilita um ambiente altamente dinâmico e de ampliação da capacidade de resposta institucional, traz desafios à implantação de mecanismos de gestão em todas as suas Unidades, sendo necessária a construção de soluções em rede e coordenação central. Neste sentido, a Política prevê as instâncias de coordenação para o atingimento dos seus resultados.

# Introdução

Cabe destacar que a atenção dada à temática de Gerenciamento de Riscos Corporativos foi contemplada na Diretriz 05 da Tese 8 do Congresso Interno, que definiu a necessidade de “implantar a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Fiocruz, integrando-a ao modelo de controle interno central” (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018a, p. 56).

Já no IX Congresso Interno, realizado em dezembro de 2021, foi aprovada a Diretriz 15 da Tese 8, que orienta na promoção de ações de governança nas contratações de trabalhadoras e trabalhadores, a fim de implementar a padronização de procedimentos, contribuindo para a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Fiocruz e assegurando condições dignas de trabalho, com a preservação de direitos, independentemente do tipo de vínculo trabalhista.

A presença do tema Gestão de Riscos em dois congressos internos seguidos salienta a importância estratégica da Gestão de Riscos para a instituição já que o que o Congresso Interno é a instância máxima que delibera sobre quais são as principais matérias de importância estratégica para definir os rumos que a instituição deve seguir nos próximos anos.

Este Manual de Gestão de Riscos está alinhado ao modelo de governança, controles internos e integridade da Fiocruz e apresenta, de modo didático, os fundamentos e a metodologia utilizada para a Gestão de Riscos das Contratações da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz com o objetivo de orientar as unidades a utilizá-lo em conformidade com o Processo de Contratação de Bens e Serviços e de forma complementar ao Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz e à Política de Gestão de Riscos.

# Introdução

A literatura especializada sobre controles internos e gestão de riscos identifica uma evidente correlação entre a abordagem gerencial e a eficiência das organizações. Neste sentido, a norma ISO 31000 infere que uma adequada gestão de riscos aumenta a chance de alcance dos objetivos e de melhora na eficácia e eficiência operacional.

Essa eficiência resultante da aplicação da gestão de riscos e controles internos na Fiocruz deve ocorrer pelo ajuste entre os riscos enfrentados e os controles internos existentes para reduzi-los.

Ademais, o conteúdo deste documento ajuda a estabelecer diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de contratações de serviços e auxilia na capacitação dos gestores e executores, especialmente os envolvidos com a atividade de licitações e contratos, de forma que o conhecimento adquirido a partir dessa leitura permita ajudar na efetiva gestão de riscos incorporada ao dia-a-dia.

Afinal, é dos gestores a responsabilidade por lidar com os riscos, implementar os controles internos e monitorá-los.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

A Metodologia de Gestão de Riscos objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos, por meio da definição de um processo de gerenciamento de risco, que prevê as seguintes etapas:

I – entendimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;

II – identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;

III – análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;

IV – avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;

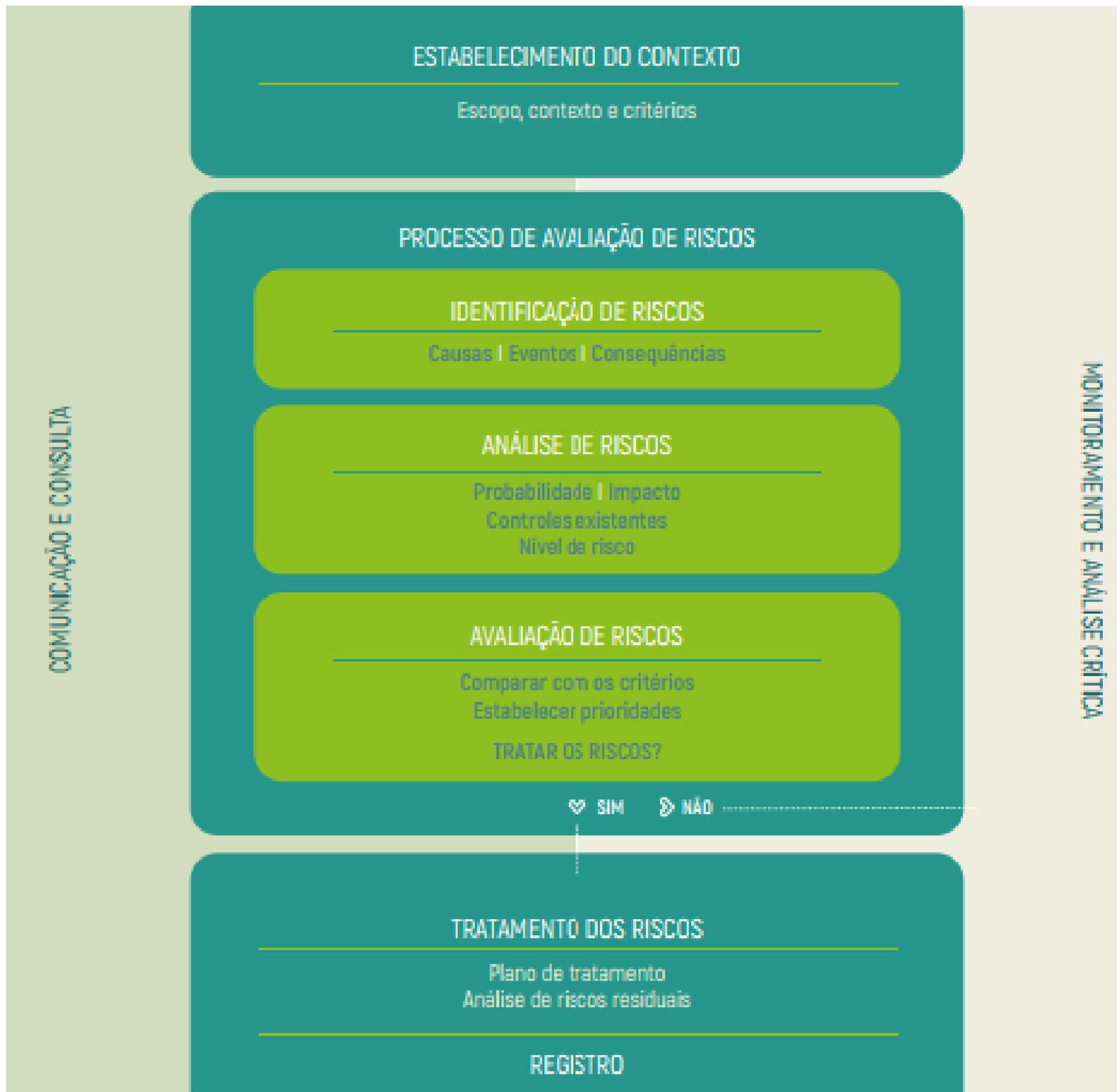
V – priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;

VI – definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e

VII – comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria.;

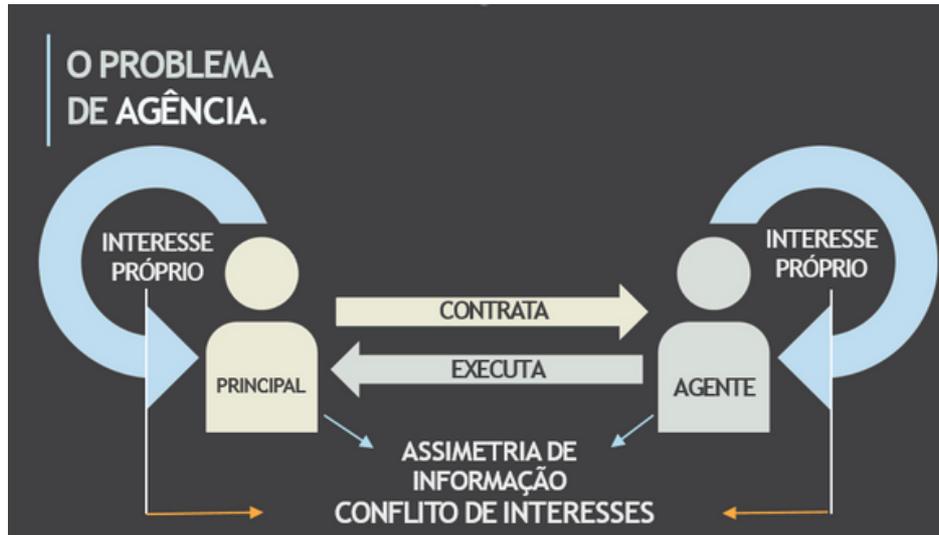
# Fundamentos de Gestão de Riscos

A figura abaixo resume as etapas do Gerenciamento de Riscos, já descritas anteriormente.



Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDF

# Fundamentos de Gestão de Riscos



Fonte: Elaborado pelos autores

A Teoria da Agência ou problema de agência, aduz sobre um processo em que uma ou mais pessoas (principal) empregam outra pessoa (o agente) com o objetivo de executar uma tarefa ou serviço. Esta associação abrange delegação hierárquica e, conseqüentemente, autoridade de decisão para o agente. O conflito pode ocorrer justamente durante esse processo de delegação, onde o interesse pessoal do agente pode prevalecer no momento da tomada de decisão, o que pode contrariar os interesses do principal e surgir divergências entre os grupos

Segundo Fontes Filho (2003), as instituições públicas e privadas têm semelhanças em relação aos elementos de governança corporativa e descrevem como passíveis de conflitos: os mecanismos de definição de responsabilidades e poder; o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e a definição dos objetivos.

Já Viana (2001), ao transpor a Teoria da Agência para o setor público, nomeia o principal como o cidadão ou o contribuinte ou mesmo o eleitor que, por intermédio de seu voto, nomeia um agente (governante) para gerenciar o serviço público que é financiado pelo principal pelo pagamento de impostos.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

## **Contratos e Teoria de custos de transação (TCT)**

Silveira (2021) conceitua a gestão de contratos como “a gestão específica da vida do contrato, desde seu nascimento, até seu encerramento, por meio do controle de documentação, vencimento, prazos, níveis mínimos de serviço, reajuste, dentre outros” (p.35).

No âmbito da administração pública, o contrato é o instrumento que formaliza a relação do governo com os seus fornecedores (BRASIL, 1993), exigindo atenção dos gestores públicos.

Segundo Miranda (2019), na formalização e na execução de qualquer contrato, são gerados os custos de transações. Os custos de transação são produzidos durante a formalização e na execução de qualquer contrato. Segundo Fianni (2002), os custos de transação são os gastos de negociar, redigir e garantir que um contrato será realizado.

Vasiliauskiene e Snieska (2009) afirmam que esses custos são inevitáveis e citam, como exemplo, os custos de transporte, além de concluir que eles representam uma grande parte de todos os custos de qualquer contrato. Ademais, é possível aferir que todas as transações implicam em custos de informação, tomada de decisão e de se garantir o cumprimento dos contratos.

Esses custos são objeto da Teoria dos Custos de Transações (TCT), que surgiu como uma vertente da análise da Nova Economia Institucional, trazendo à tona o fato de que o ato de transacionar economicamente, ou seja, realizar contratos, possui um custo que não pode ser negligenciado (ILHA, 2010).

Segundo Miranda et al (2019) a Teoria dos Custos de Transação (TCT) assume que os indivíduos podem ser oportunistas e que existem limites em sua capacidade cognitiva para processar as informações disponíveis.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

## Contratos e Teoria de custos de transação (TCT)

Nesse contexto, foram estabelecidos os pressupostos comportamentais que, se verificados em uma determinada transação, tornam os custos mais relevantes, como a racionalidade limitada e o oportunismo, além de outras variáveis das transações, como incerteza, frequência e especificidades dos ativos.

A **Racionalidade Limitada** indica que o indivíduo tem uma limitação pela falta de informação e isto o impede de tomar uma decisão ótima. (SAES, 2009). Exemplos: As impugnações em editais de licitação por erro da contratante, ou falhas na execução do trabalho realizado pelo funcionário terceirizado em decorrência de falta de treinamento.

Já o **Oportunismo** é a busca do interesse próprio com malícia e está vinculado à noção de que os agentes econômicos buscarão sempre obter o maior ganho possível no decorrer das transações, ainda que isto implique perdas aos demais (WILLIAMSON, 1985). Exemplos: apresentação de nota fiscal completa por parte da contratada mesmo quando o funcionário terceirizado falta ao serviço, gerando o recebimento indevido ou o servidor se aproveitar do cargo que ocupa para conseguir emprego para familiares/amigos na empresa terceirizada.

E por fim, a **Incerteza** consiste na incapacidade dos agentes de prever e estabelecer cláusulas que assegurem a performance dos agentes quando há ocorrência de eventos não previsíveis, como por exemplo, as variações climáticas, mudanças na legislação, comportamento do mercado, etc. (MIRANDA, 2019). A empresa contratada, pode por exemplo, não entregar o produto licitado porque faltou matéria-prima no mercado, ou pode ocorrer a necessidade de repactuação devido ao aumento de uma mão-de-obra específica e uma incerteza relacionada ao mercado.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio de jurisprudência recorrente, conceitua a Governança das Aquisições, aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública, como uma reunião de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, de modo que as aquisições agreguem valor à instituição, com riscos aceitáveis. Dentro da perspectiva do controle estão inseridos os componentes de gestão de riscos e controle interno, auditoria interna, accountability e transparência.

A figura abaixo apresenta a correlação entre a Governança, Gestão de Riscos e controles interno de Gestão e a sua interseção com o conceito de gestão da integridade.



Fonte: Elaborado pelos autores

A gestão da integridade, dos riscos e dos controles internos de gestão, à luz da Governança, constituem um conjunto de iniciativas que, quando são articuladas, podem gerar valor público. Ademais, caso atuem de forma coordenada, podem garantir o alcance dos objetivos institucionais, tratando adequadamente as incertezas e promovendo o comportamento íntegro.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

De modo a compreender a atuação dos controles internos e o seu papel na Gestão de Riscos é preciso entender os conceitos de objetivos, riscos e controles.

## 1.1. Objetivos

De forma geral, pode-se conceituar o “objetivo” como sendo um fim que se deseja atingir ou um propósito que se deseja alcançar. De acordo com o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), organização mundialmente reconhecida em Gestão de Riscos, os objetivos devem ser estabelecidos no âmbito estratégico, designando-se como um apoio para os objetivos operacionais, de comunicações (relatórios) e de conformidade. Qualquer instituição pode enfrentar uma variedade de riscos provenientes de fontes internas e externas, sendo que a implantação dos objetivos é uma condição prévia para a identificação de eventos de riscos, a sua avaliação e a criação de respostas a esses riscos (COSO, 2006).

Segundo o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz (2019), objetivo institucional é uma situação que se deseja alcançar a fim de demonstrar o êxito na cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da instituição.

O antigo Ministério do Planejamento (atual Ministério da Economia) orienta que uma gestão pública de excelência deve observar a formulação e implementação de uma estratégia, pensando o futuro de forma integrada ao processo de decisão (Brasil, 2014).

# Fundamentos de Gestão de Riscos

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), as instituições devem formular as suas estratégias a partir da sua visão de futuro, da sua missão institucional e das análises dos ambientes interno e externo. A partir dessas estratégias devem ser desenvolvidos planos de ação que devem ser acompanhados, de modo a oferecer os meios necessários ao alcance dos objetivos organizacionais e à maximização dos resultados (Brasil, 2013).

Assim, toda instituição deve ter compreensão dos seus principais objetivos de maneira que todos os colaboradores tenha a capacidade de visualizar a contribuição do seu trabalho para o resultado institucional, bem como entender de que modo as ações de gestão de riscos contribuem para a redução de riscos-chave em nível organizacional.

Assim, ao estabelecer o alinhamento dos objetivos das áreas com o resultado desejado pela instituição, os objetivos e prioridades de cada unidade em que se trabalha acabam se tornando tão importantes quanto o conhecimento dos objetivos estratégicos da organização.

Segundo o art. 11 da nova lei de licitações e contratos administrativos (nllc), lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, o processo licitatório tem como objetivos gerais:

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;

# Fundamentos de Gestão de Riscos

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. Ademais, no parágrafo único desse artigo, é ressaltado que 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.

Destacam-se também os art.s 169, 18, 6º e 22 da NLLC (BRASIL, 2021):

Art. 169. As contratações públicas **deverão** submeter-se a práticas **contínuas e permanentes** de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

# Fundamentos de Gestão de Riscos

I. primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

II. segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

III. terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações

(...)

X. a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual; técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

Art. 6º. (...)

XXVII. matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.

art. 22. (...) § 3º. Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital **obrigatoriamente** contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

## 1.2. Riscos

Bernstein (1997) na obra: "Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco", salienta que a principal razão que diferencia a pré-história dos tempos modernos não é o progresso da ciência, nem a tecnologia, o capitalismo ou a democracia. Para ele, o verdadeiro motivo estaria na capacidade de administrar os riscos.

A partir dessa premissa, o autor expõe que a ideia inovadora que definiu a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco e a partir disso, a houve percepção de que o futuro não é somente um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são seres passivos diante da natureza. Ademais, a partir de uma análise histórica, fica clara a dificuldade que os seres humanos tinham até descobrirem como cruzar essa fronteira, de tal forma que o futuro era um espelho do passado e se baseava em oráculos ou profetas que possuíam o conhecimento dos eventos prováveis.

Bernstein (1997) conclui afirmando que ao entender o risco, medi-lo e avaliar as suas consequências, a humanidade transformou a prática de correr riscos em um dos mais importantes catalisadores que induzem a sociedade moderna.

### *RISCO: OPÇÃO OU DESTINO?*

A palavra "risco" deriva do italiano *risicare*, que significa "ousar". Nesse contexto, risco é uma opção, e não um destino (Bernstein, 1997).

# Fundamentos de Gestão de Riscos

Frank Knight constatou em 1921, de forma precursora, que o risco e a incerteza são expressões da aleatoriedade, relacionadas às situações de escolha. Ele conseguiu distinguir a incerteza mensurável (o risco propriamente dito) da incerteza não mensurável (Bergamini Junior, 2005). Essa diferença é essencial na tomada de decisões sob condições de incerteza, pois nem toda incerteza requer tratamento.

Segundo Franco (2017), os riscos são eventos em que os resultados podem ser mensurados e suas probabilidades de ocorrência são estimadas. Já a incerteza provém da impossibilidade de se prever o futuro no momento da tomada de decisão e por isso é imensurável. É necessário salientar que, em um determinado ambiente, existe sempre certo grau de incerteza, considerando que o comportamento dos atores, no mundo real, não é pautado pela plena capacidade em mapear todas as opções e nem calcular todos os resultados, de todas as ações feitas e/ou opções disponíveis (SCHUBERT; WAQUIL, 2014).

Deste modo, existe incerteza na presença de um fenômeno aleatório ao qual se atribui uma dada probabilidade (incerteza no sentido convencional de risco), e também quando não é possível conceder uma probabilidade ao fenômeno (por exemplo: é impossível definir com exatidão uma probabilidade a uma guerra futura em uma região) (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Nesse sentido, Bromiley et al. (2015) afirmam que a incerteza relacionada às escolhas estratégicas da administração representa desafios para a Gestão de Riscos.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

Já Arbage (2004) afirma que o risco é um componente que pode ser calculado e o seu grau de probabilidade de ocorrência, deve ser estabelecido de tal forma que possa ser inserido nos custos tradicionais de produção, ou seja, esse autor também ratifica que o risco é a incerteza mensurável.

O guia de Gestão de Riscos da Fiocruz, traz importantes definições sobre riscos em alinhamento com a legislação vigente, publicações científicas e com os principais frameworks do mercado. São conceitos principais da Gestão de Riscos e Controles Internos na Fiocruz:

- **Gestão de riscos:** arquitetura (conceitos, princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerir os riscos eficazmente.
- **Gerenciamento de risco:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos institucionais.
- **Processo organizacional:** sequência de atividades que transformam entradas (informações, materiais, instruções ou matérias-primas) em saídas (produtos, serviços ou decisões) predefinidas.
- **Evento:** um incidente ou uma ocorrência de fontes internas ou externas à organização, que podem impactar a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos.
- **Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo realização de objetivos.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

- O risco é medido em termos de probabilidade e impacto.
- Oportunidade: possibilidade de ocorrência de um evento que afete positivamente a realização de objetivos.
- Probabilidade: chance de um evento de risco ocorrer.

RISCO é a possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos (COSO, 2006)

Riscos são eventos inesperados, ocorridos durante o funcionamento das instituições e que impactam seus objetivos. Dentre diversos riscos, podem ser exemplificados como alguns que acontecem no setor público: falta de medicamentos, falhas nos serviços prestados, redução do crescimento econômico, demanda de serviço maior que a oferta, atraso nos cronogramas dos projetos, queda na arrecadação, falta de orçamento, descontinuidade administrativa, restrição indevida de uma licitação, pagamento por serviços não prestados, desvios de recursos, sobrepreço, superfaturamento, conluio entre licitantes, fraudes, etc. São todos eventos incertos, porém mensuráveis e que merecem tratamento (SOUZA&BRASIL, 2017).

Já eventos de riscos com probabilidades mínimas de serem concretizados, como: tsunamis, terremotos, maremotos, mudanças climáticas bruscas, atentados terroristas e pandemias, devem ser o alvo de técnicas que possuem um maior poder preditivo e não devem ser objetos específicos para o gerenciamento de riscos (SOUZA&BRASIL, 2017).

# Fundamentos de Gestão de Riscos

A elaboração de normativos, manuais e a elaboração do fluxo processual adicionados à realização de capacitação de atores envolvidos na fiscalização e gestão contratual podem mitigar a ocorrência de eventos de riscos (SOUZA&BRASIL, 2017).

É necessário ressaltar que a gestão de riscos não é um instrumento estático, o risco é dinâmico, ativo e se modifica com o tempo conforme as circunstâncias. Caso o risco seja alterado, as respostas aos riscos devem ser atualizadas e novos controles devem ser implementados ou alterados os já existentes (SOUZA&BRASIL, 2017).

Assim, o monitoramento de dados que possam contribuir para a identificação e avaliação dos riscos é fundamental.

De acordo com a IN SEGES/MP nº 05/2017, o Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos e deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:

- Ao final da elaboração dos Estudos Preliminares
- Ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico
- Após a fase de Seleção do Fornecedor
- Após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização

# Fundamentos de Gestão de Riscos

## 1.3. Controles Internos

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados emitiu o Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, em que definiu controles internos como sendo o plano da organização que utiliza todos os métodos e medidas coordenados, a fim de proteger seus bens, certificar a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, além de alavancar a eficiência e incentivar a obediência às diretrizes administrativas definidas.

No ano de 1992, o Modelo COSO I - Controle Interno - Estrutura Integrada foi publicado e a partir deste momento houve um aumento do nível de abrangência dos controles internos, estabelecendo um processo que deve ser implementado pela alta administração, abrangendo diretores, gerentes e funcionários, com o propósito de promover uma melhor garantia para o alcance dos objetivos, a partir das seguintes proposições: concessão de efetividade e eficiência às operações; conquista de confiabilidade no processo de comunicação, sobretudo por meio das demonstrações contábeis e por fim, obter a garantia de uma plena conformidade com as regras e as legislações pertinentes.

Migliavacca (2004, p. 17) conceitua o controle interno “[...] planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

# Fundamentos de Gestão de Riscos

Na área pública, o INTOSAI é um dos mais significativos órgãos para a proposta de práticas de auditoria e controles (KRONBAUER et al,2011), se alinha aos conceitos propostos pelo COSO e define controle interno como um processo integrado construído pela direção e corpo de funcionários, estruturado para responder aos riscos e fornecer razoável segurança de que no cumprimento da missão da instituição os objetivos gerais referentes à execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações, cumprimento das obrigações de accountability, cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, além da salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano sejam alcançados (INTOSAI, 2007, p. 19).

Por fim, o Tribunal de Contas da União (TCU), em suas Normas de Auditoria, adotou a definição para Controle Interno como sendo "um processo produzido pela Administração e pelo todo o corpo funcional, integrado ao processo de gestão em todas as áreas e em todos os níveis de órgãos e entidades públicos, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão, dos objetivos e das metas institucionais, os princípios constitucionais da administração pública sejam obedecidos (...)".

# Atividades do processo de licitação

As licitações têm uma função primordial na atividade administrativa do Estado, pois toda e qualquer aquisição, a princípio, se encontra vinculada à obrigação de licitar, que está descrita no art. 37, inc. XXI da Constituição Federal de 1988. Apesar de existirem algumas hipóteses taxativas de exceção, as quais a licitação se torna dispensável ou inexigível, os princípios fundamentais da Administração Pública devem sempre ser respeitados.

Nesse sentido, o aprimoramento contínuo dos controles internos nas contratações deriva da sua correlação com a geração de resultados para a sociedade, já que é um dos principais meios de implementação de políticas públicas e abrange um grande volume de gastos, da ordem de cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme levantamento do TCU no Acórdão nº 2.622/2015-Plenário.

Sendo assim, de acordo com os dados do TCU, se trata de um montante de cerca de R\$ 500 bilhões por ano. Ademais, durante a pandemia do Covid-19, o orçamento da Fiocruz orbitou em cerca de 10 bilhões de reais entre compras e contratações.

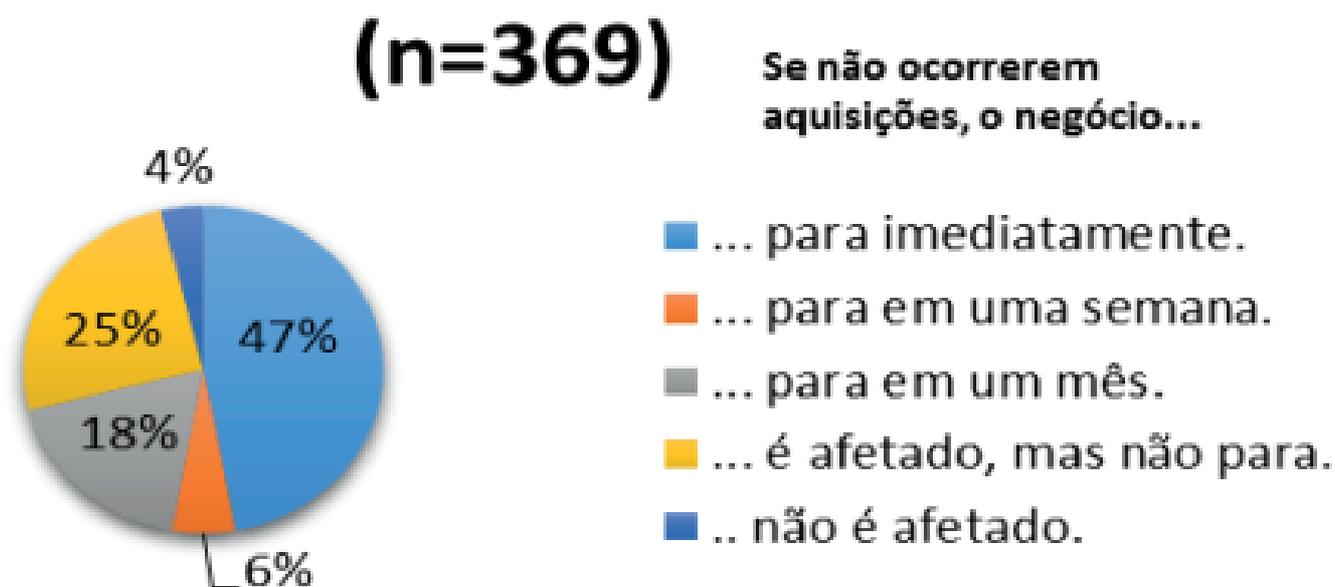
Com efeito, além dos valores exorbitantes envolvidos, também é necessário ressaltar a quantidade de casos de fraudes e corrupção relacionados às compras governamentais. Se trata de um tema assíduo na imprensa e um risco inerente à gestão pública.

# Atividades do processo de licitação

A partir dessas informações fica clara a importância da implementação de técnicas que possam auxiliar a combater esse risco e outros relacionados ao processo de licitações.

A figura a seguir apresenta respostas de 369 organizações da Administração Pública Federal - APF a uma pesquisa realizada pelo TCU com respeito à criticidade das aquisições para as suas três ações orçamentárias consideradas mais relevantes. Nota-se que somente 4% das organizações afirmaram não ter suas atividades relevantes afetadas pelas aquisições, destaca-se que o resultado desta pesquisa demonstra que quase metade das organizações, sem as aquisições, teria que parar imediatamente suas principais atividades.

**FIGURA : Criticidade das aquisições na Administração Pública Federal**



Fonte: Acórdão TCU nº 2.622/2015 - P

# Atividades do processo de licitação

A licitação é um procedimento administrativo por meio do qual o setor público se relaciona comercialmente com o setor privado. Tem-se como regra a observância da igualdade (isonomia) entre os participantes de modo que possa ser escolhida a proposta mais vantajosa, sendo preenchidos os requisitos mínimos necessários para o cumprimento das obrigações envolvidas. Além disso, tem por objetivo, ainda, promover o desenvolvimento nacional sustentável (SOUZA&BRASIL, 2017).

Conjugar ao mesmo tempo isonomia, vantajosidade e sustentabilidade é uma tarefa extremamente complexa. É necessário equilibrar os requisitos do objeto desejado, com as características sustentáveis, critérios de seleção do fornecedor que assegurem capacidade efetiva de cumprir o contrato, garantias de isonomia e competitividade e ainda respeitar políticas de fomento a determinados tipos de fornecedores (SOUZA&BRASIL, 2017).

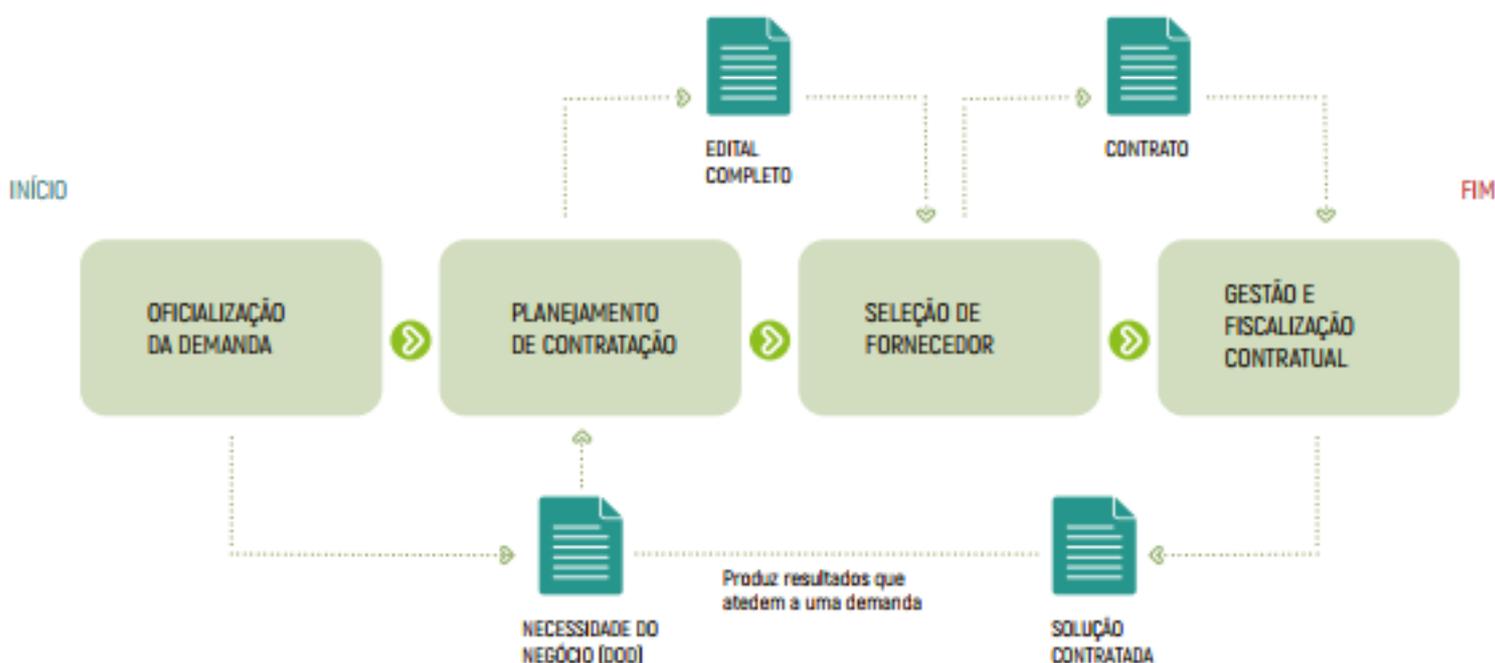
Para ser possível realizar esses diversos propósitos, há um conjunto bem amplo de etapas, procedimentos, ações e atividades que devem ser realizadas. Trata-se de um grupo de conceitos e operações, que estão representados na próxima figura.



# Atividades do processo de licitação

Assim qualquer compra/contratação nasce de uma necessidade, que exige que uma solução seja desenhada, cuja demanda deve ser oficializada por meio de um Documento Oficial de Demanda (DOD) ou Documento de Formalização da Demanda (DFD) e a partir desse momento deve iniciar o planejamento da contratação.

## Macroprocesso de Contratações



Fonte: TCU, Riscos e Controle nas Aquisições

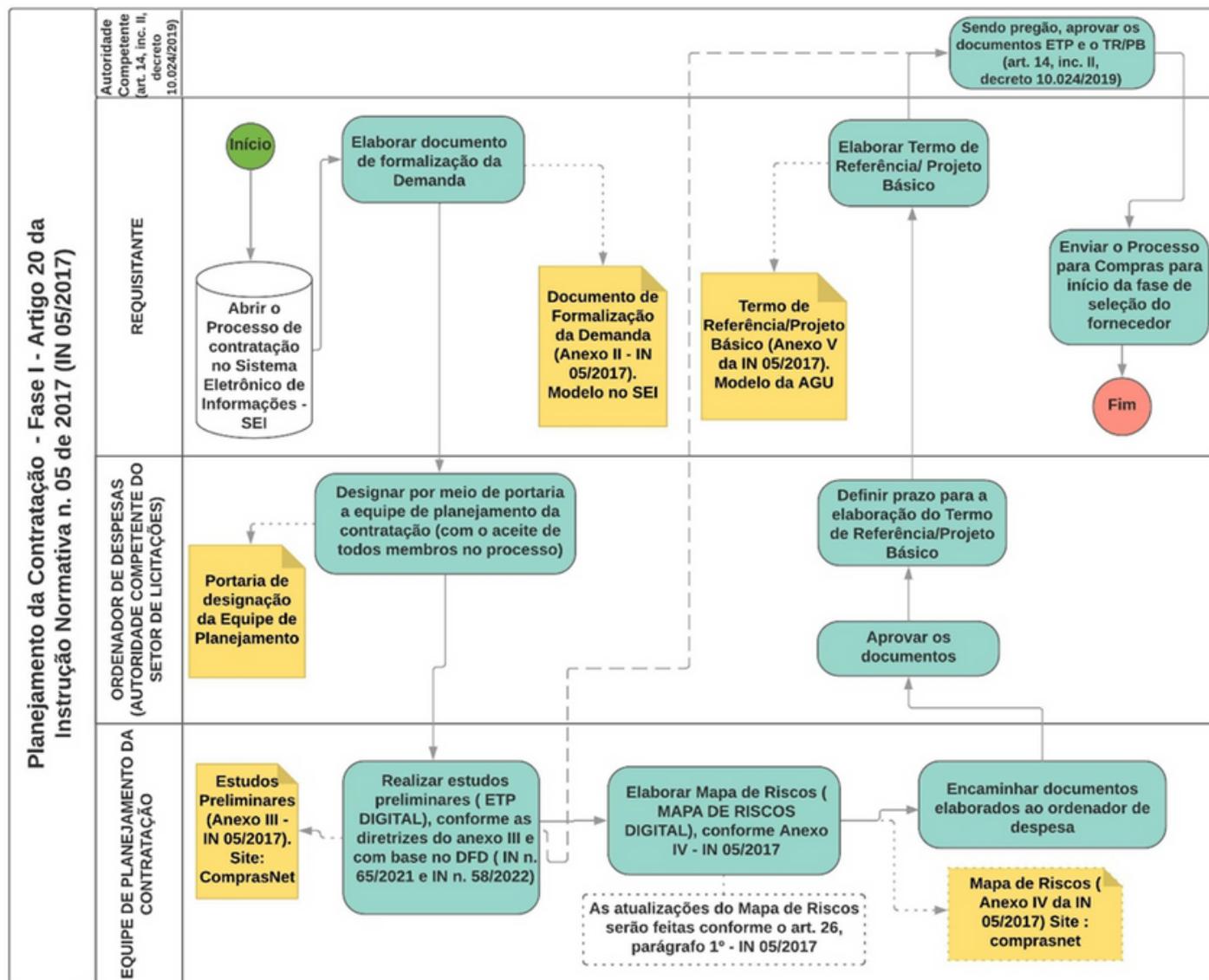
# Atividades do processo de licitação

A figura acima descreve as etapas da contratação sendo elas o Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão e Fiscalização Contratual. Os principais artefatos produzidos na etapa do Planejamento, pela equipe de planejamento da contratação, são os Estudos Técnicos Preliminares (IN nº 58 de 8 de agosto de 2022) e o Mapa de Riscos. Já o requisitante, a partir dos documentos produzidos, irá elaborar o Termo de Referência, ainda nessa etapa.

São diversas as atividades realizadas em cada etapa: na elaboração do estudo preliminar serão avaliadas e selecionadas as soluções possíveis disponíveis no mercado; especificar; demandar; pesquisar preços (IN nº 65/2021); avaliar orçamento; definir modalidade e tipo; autorizar abertura; elaborar projeto; minutar edital; emitir parecer jurídico; publicar aviso; receber propostas; receber e julgar impugnações; realizar sessão de abertura; julgar documentos e propostas; receber e julgar recursos; adjudicar; homologar; publicar resultado. Portanto, todas essas ações serão realizadas antes de assinar o contrato e começar, de fato, enfim obter a solução pretendida.

Com efeito, vale ressaltar que a partir de 01/04/2023 a nova lei de licitações (14.133/2021) entrará em vigor e todas essas etapas serão pautadas com base nessa lei.

# Atividades do processo de licitação



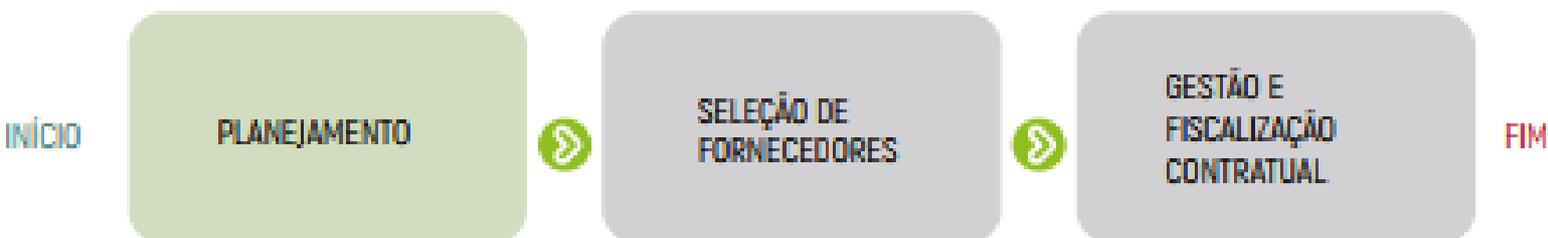
Fonte: Elaborado pelos autores

O fluxo do planejamento da contratação de serviços, descrito acima, contém os atores da contratação, os artefatos que devem ser produzidos e a ordem que devem ser inseridos no processo que está aberto no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Com o advento da Nova Lei de Licitações (LEI 14.133/2021), o decreto 10.024/2019 será revogado e a obrigatoriedade da aprovação do TR/PB pela autoridade competente deverá constar em alguma regulamentação complementar.

# Atividades do processo de licitação

## Etapas do PLANEJAMENTO da contratação

### EXEMPLO



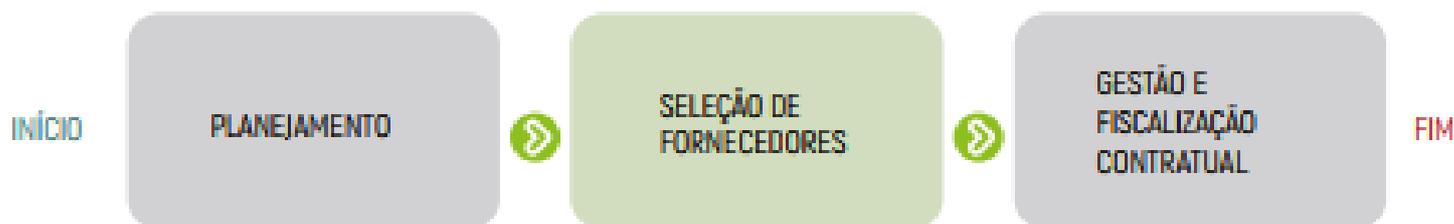
1. Elaboração do Documento de Oficialização de Demanda - DOD
2. Aprovação da demanda no Plano Anual de Contratações
3. Análise de Mercado / Elaboração do Estudo Técnico Preliminar - ETP
4. Elaboração do Projeto Básico / Termo de Referência
5. Pesquisa de Preços
6. Enquadramento da despesa
7. Elaboração das minutas (Edital e Contrato)
8. Instrução Processual
9. Verificação de Disponibilidade Orçamentária e Classificação de Despesa
10. Análise Jurídica
11. Autorização da Licitação
12. Publicação do Edital

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Atividades do processo de licitação

## Etapas de SELEÇÃO DO FORNECEDOR

### EXEMPLO



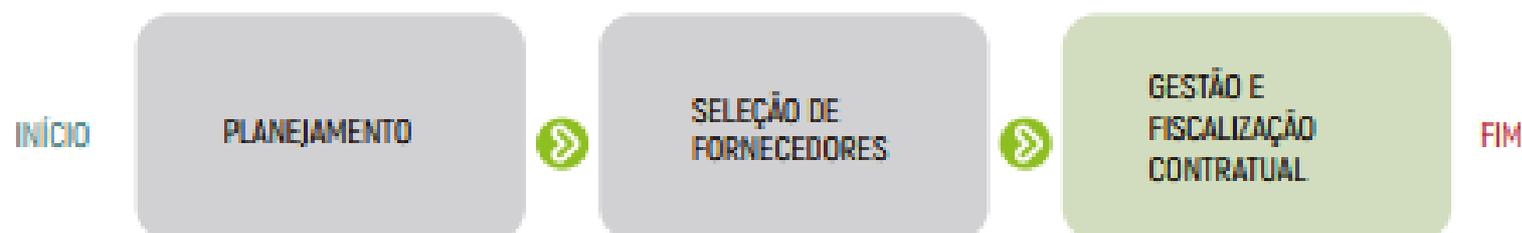
1. Designação do agente de contratação / Pregoeiro
2. Publicação do aviso de licitação / Comunicação do gestor quanto à data de abertura do certame
3. Resposta aos questionamentos e impugnações, quando houver
4. Abertura e condução do procedimento licitatório
5. Análise da proposta de preços e dos documentos de habilitação
6. Responder recurso, quando houver
7. Adjudicação
8. Homologação
9. Publicação do resultado da licitação
10. Registros finais
11. Responder as judicializações ou representações, quando houver

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Atividades do processo de licitação

## Etapas da GESTÃO CONTRATUAL

### EXEMPLO



1. Empenho da despesa
2. Assinatura do Contrato
3. Publicação do Contrato
4. Designação da equipe de gestão e fiscalização do contrato
5. Recolhimento da Garantia, quando houver
6. Elaboração do Plano de Fiscalização Contratual, quando houver
7. Reunião inicial
8. Abertura da Ordem de Serviço
9. Execução Contratual
10. Recebimento Provisório e Definitivo
11. Pagamento
12. Encerramento do Contrato

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Identificação de Riscos



A Administração deve identificar os potenciais eventos que, caso aconteçam, possam afetar a organização e representem ameaças que porventura tenham algum efeito adverso na sua habilidade de implementar de forma adequada a estratégia e o alcance dos objetivos, onde se faz necessário que seja feita uma avaliação e se tenha uma resposta da Administração (COSO, 2006).

# Identificação de Riscos

A etapa de identificação deve reconhecer e descrever os principais riscos aos quais a organização está exposta e, caso ocorram, possam afetar negativamente os objetivos do processo de trabalho relacionado e conseqüentemente terá impacto na instituição. Nesta etapa, são definidos eventos, fontes, causas, conseqüências e responsáveis por cada risco.

Segundo a norma ISO 31000/2009, no momento da identificação de riscos é indicado que a organização: identifique as prováveis fontes de riscos, as áreas com maiores impactos, eventos (incluindo possíveis mudanças nas circunstâncias) e suas causas e conseqüências. A principal finalidade desta etapa é gerar uma maior lista de riscos possível com base em eventos que poderiam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar o alcance dos objetivos. É necessário salientar essa necessidade da identificação abrangente, pois um risco que não for identificado nesta fase, não será incluído nas próximas análises (ABNT, 2009).

# Identificação de Riscos

Como auxílio na etapa de identificação de riscos, para cada objetivo especificado, o gestor responsável pelo levantamento pode formular questionamentos sobre situações futuras que porventura possam dificultar ou impedir os resultados almejados (SOUZA&BRASIL, 2017).

Um exemplo para ajudar a identificação de riscos é uma comparação com a preparação de uma viagem, é habitual que seja preparada uma lista mental de situações que podem causar transtornos. Pode ser até uma lista escrita, auxiliada por checklist ou outros instrumentos de gestão de viagens. Nesta situação existem chances de problemas com o transporte, bagagem, medicamentos, clima e documentos. Esse caso exemplifica o que é identificar riscos e o próximo passo é o tratamento, normalmente realizado por meio de controles internos (SOUZA&BRASIL, 2017).

É importante destacar que o "**Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada**" é evento de **risco obrigatório** para os serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra conforme o art. 18 da IN SEGES/MP nº 05/2017.

Portanto, **em todos os mapas de riscos** relativos a esse tipo de contratação (terceirização) esse risco deve estar contemplado.

# Identificação de Riscos

A identificação dos riscos é um processo que consiste em encontrar, descrever e reconhecer eventos que podem ocorrer e impedir a organização de alcançar os seus objetivos.

Assim, riscos estão associados aos objetivos e estratégias dentro de um contexto definido (contexto interno, contexto externo e contexto de gestão de riscos).

Existem diversas ferramentas e técnicas para identificar riscos, muitas das quais estão descritas na NBR ISO 31010.

Cada instituição deve selecionar as ferramentas mais adequadas para identificar os riscos de acordo com sua capacidade e maturidade na gestão de riscos e, de acordo com a natureza dos riscos enfrentados. A identificação dos riscos deve indicar as prováveis fontes de risco (incerteza que provoca o risco), os principais objetivos impactados, eventos de riscos e suas causas e consequências.

A identificação dos riscos deve ser sempre a mais ampla possível, visto que os riscos que não forem identificados não serão tratados e nem acompanhados.

A identificação de riscos pode ser um processo simples, a partir de discussões com indivíduos chaves (internos e externos) ou com pessoas com profundo conhecimento do negócio (executivos e gerentes, atores externos, clientes ou especialistas) (SOUZA&BRASIL, 2017).

# Identificação de Riscos

## PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

### TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.

- ✓ Registro de riscos;
- ✓ Entrevista com especialistas;
- ✓ Analogia;
- ✓ *Bow Tie*;
- ✓ *Brainstorming*;
- ✓ Técnica de Grupo Nominal;

As discussões para identificação dos riscos podem ser em forma de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, workshops direcionados ou brainstorming. O condutor do processo deve atualizar os participantes sobre informações relevantes de interesse para a identificação dos riscos.

# Identificação de Riscos

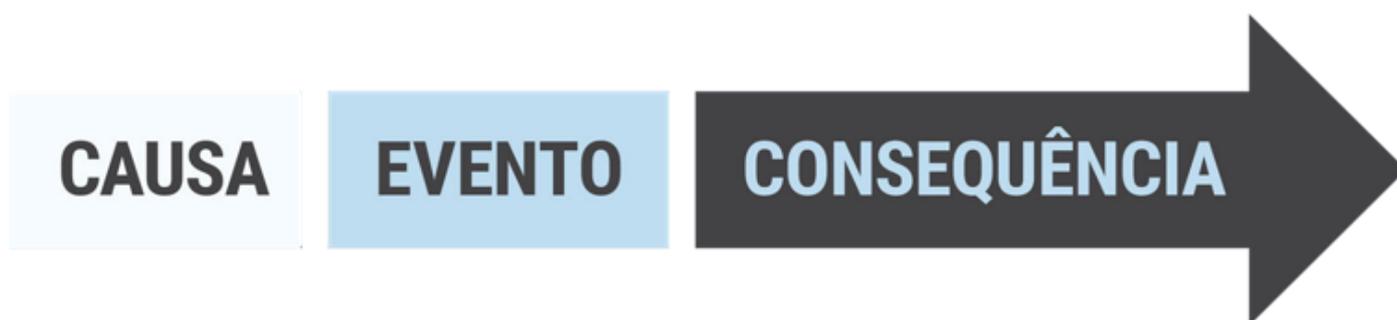
A identificação dos riscos deve considerar, também, os riscos que surgem durante o processo de planejamento e revisão da estratégia da organização. Além disso, deve ser também, um processo contínuo de validação dos riscos previamente avaliados e identificação de novos riscos que aparecem durante as atividades diárias, incluindo, por exemplo, os registros de acidentes, reclamações, denúncias, desvios em relação às normas específicas, investigações, auditorias internas e externas, ou simplesmente durante as rotinas de trabalho.

Ademais, cada uma das técnicas de identificação de riscos tem suas limitações. É necessário ressaltar que quando baseadas em experiência e registros históricos, elas devem ser consideradas com ressalvas para riscos associados a processos pouco conhecidos, novos sistemas ou implementação de novas políticas, programas e projetos.

Portanto, independentemente do método e da técnica utilizada, é fundamental que a identificação dos riscos sempre esteja integrada à estratégia, ao negócio e às operações (SOUZA&BRASIL, 2017).

# Identificação de Riscos

CONCEITO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.



CAUSAS DO RISCO.

**FONTE DE RISCO + VULNERABILIDADE**

- ✓ Condições que dão origem à possibilidade de um evento acontecer.
- ✓ Causas também são chamadas **FATORES DE RISCO**

# Identificação de Riscos

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Pessoas

### VULNERABILIDADES

- ✓ Em número insuficiente
- ✓ Sem capacitação
- ✓ Perfil inadequado
- ✓ Desmotivadas

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Processos

### VULNERABILIDADES

- ✓ Mal concebidos  
(fluxo, desenho, centralização, custosos...)
- ✓ Sem manuais ou instruções formalizadas  
(procedimentos e rotinas)
- ✓ Ausência de segregação de funções

# Identificação de Riscos

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Sistemas informatizados

### VULNERABILIDADES

- ✓ Obsoletos
- ✓ Sem Integração
- ✓ Sem manuais de operação
- ✓ Inexistência de controles de acesso / *Backups*

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Estrutura Organizacional

### VULNERABILIDADES

- ✓ Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades
- ✓ Deficiência nos fluxos de informação e comunicação
- ✓ Centralização de responsabilidades
- ✓ Delegações exorbitantes

# Identificação de Riscos

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Infraestrutura física

### VULNERABILIDADES

- ✓ Localização inadequada
- ✓ Instalações ou *layout* inadequados
- ✓ Inexistência de controles de acesso físico

## EXEMPLO DE CAUSAS.

### FONTE

- ✓ Tecnologia (de produto ou de produção)

### VULNERABILIDADES

- ✓ Técnicas de produção ultrapassadas / produto obsoleto
- ✓ Inexistência de investimentos em pesquisa e desenvolvimento
- ✓ Tecnologia sem proteção de patentes

# Identificação de Riscos

## PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.

### TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.

#### Registro de Riscos

- ✓ Serve para manter base histórica de riscos;
- ✓ Pode aproveitar informações de outras organizações;
- ✓ Utilizado para apurar a lista de riscos.

## PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.

### TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.

PROCESSO DE TRABALHO: fase de planejamento de contratação.

Compilado por:  
#nome2  
Data: 06/05/2015

OBJETIVO DO PROCESSO DE TRABALHO:  
elaborar o Termo de Referência necessário à contratação, em conformidade com a legislação vigente.

Analisado por:  
#nome3  
Data: 06/05/2015

ID	CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
1	Não observância dos requisitos legais definidos na lei 10.520/2002	Provimento de pedido de impugnação do edital.	Atraso na realização da contratação pleiteada.

# Identificação de Riscos

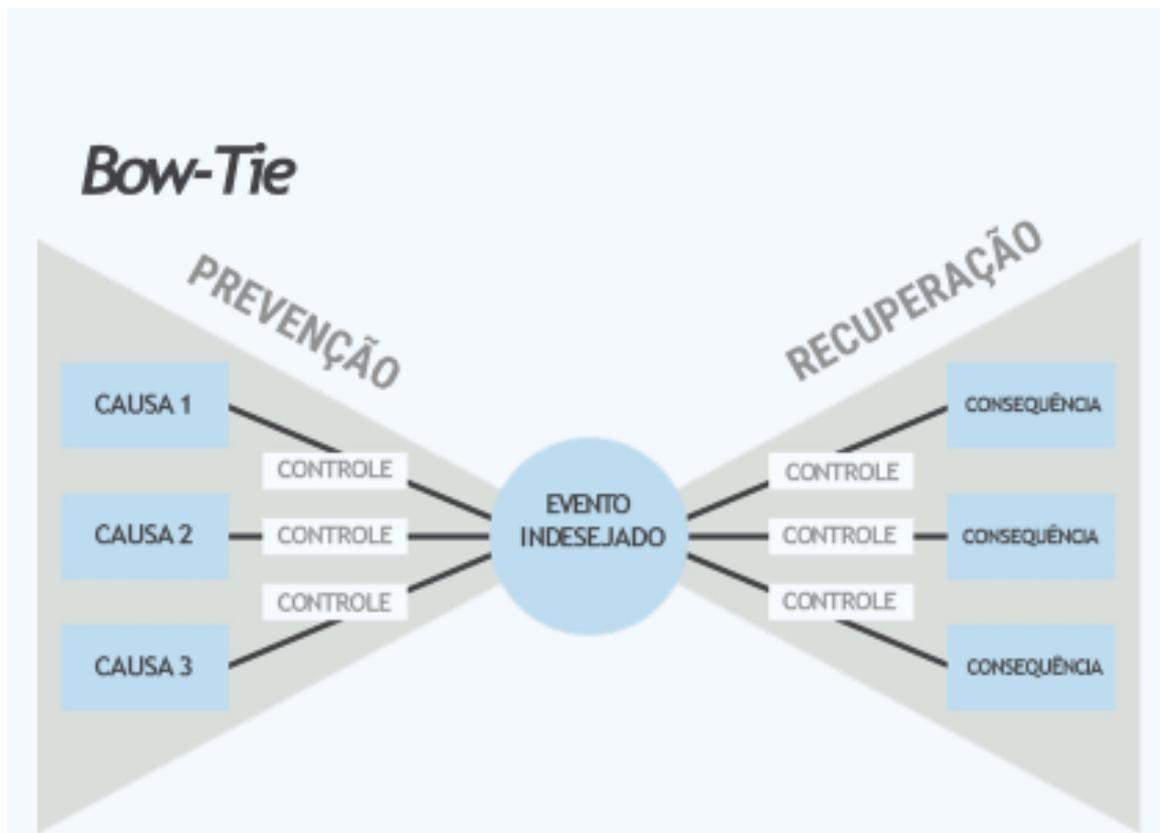
## SINTAXE PARA A DESCRIÇÃO DE UM RISCO.

Devido a < CAUSA/FONTE >, poderá acontecer < DESCRIÇÃO DA INCERTEZA >, o que levaria < DESCRIÇÃO DO IMPACTO, CONSEQUÊNCIA, EFEITO > impactando no/na < DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA >.

A utilização da sintaxe para a descrição de um risco pode ser uma importante ferramenta para a identificação das causas, consequências e do objetivo estratégico que será impactado com o evento de risco.

Exemplo de uma sintaxe de risco: Devido a não observância dos requisitos legais previstos na nova lei de licitações (14.133/2021), poderá acontecer o provimento de pedido de impugnação do edital, o que levaria a um atraso na realização da contratação pleiteada, impactando no atraso de obtenção de solução para determinada demanda institucional.

# Identificação de Riscos



A ferramenta Bow-Tie é uma abordagem apontada pela ISO 31010:2012 para o auxílio no processo de gerenciamento de riscos.

O Bow-Tie Analysis ou “análise da gravata borboleta”, conforme salienta Borges (2018), permite rápida análise e descrição dos caminhos que levam a um risco, a seus resultados e à revisão dos controles. Sua proposta é representar atividades de gerenciamento de risco em constante evolução (HOPKIN, 2018).

Segundo Borges (2018), as barreiras – foco da abordagem Bow-Tie – existem para proteger o sistema das ameaças, tentam impedir que as causas disparem o evento principal na primeira instância ou, se o evento principal ocorrer, evitar as consequências ou mitigar seus impactos (CHAPMAN, 2016, p. 1).

# Identificação de Riscos

## Análise SWOT

Sugere-se a realização da análise com a matriz SWOT a fim de complementar o contexto com pontos positivos e negativos que influenciam na contratação.



Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

A análise SWOT examina os ambientes internos e externos das organizações sobre seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e destaca-se como uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas mundialmente (Eastwood et al, 2016).

# Identificação de Riscos

Sua recorrente utilização pelas organizações acontece devido à facilidade com que pode ser empregada e à sua natureza funcional e intuitiva; entretanto, tal facilidade traz em si algumas limitações, tais como o subjetivismo, a ausência de uma hierarquia de priorização e, principalmente, a imprecisão das definições dos fatores ou dimensões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Lewa; Narikae, 2017).

Na análise SWOT, os pontos fortes são as capacidades ou competências internas que são relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos; a geração de valor para clientes; e a geração de vantagem competitiva sustentável (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998). As fraquezas, por outro lado, são fatores internos ou restrições que podem impedir ou dificultar o desempenho de uma organização, culminando com a não consecução de objetivos estratégicos e a perda de vantagem competitiva (Eastwood et al, 2016).

Tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos são elementos intrínsecos à organização e existem em um estado de constante interação (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998, Porter, 1985). Já as oportunidades são fatores ou características que podem favorecer ou facilitar o estabelecimento de negócios com vínculos externos às organizações. São fatores externos pelos quais as empresas podem explorar suas vantagens ou criar novas vantagens competitivas em termos de custo, diferenciação ou foco (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998; Porter, 1985). As ameaças lidam com fatores negativos externos à empresa, que podem ameaçar suas vantagens competitivas e por serem extrínsecas às organizações, estão na maior parte das vezes, fora de seu controle (Gürel e Tat, 2017).

# Identificação de Riscos

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: PLANEJAMENTO



- Desconhecimento do rito processual do planejamento da contratação



- Ausência de servidores para compor a equipe de planejamento da contratação



- Baixo comprometimento/envolvimento dos membros da equipe de planejamento da contratação



- Dimensionamento indevido das necessidades a serem contratadas



- Alteração do escopo dos serviços a serem contratados



- Atraso na tramitação do processo administrativo de contratação



- Ausência de recursos orçamentários/financeiros



- Reprovação dos artefatos do planejamento da contratação

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Identificação de Riscos

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: SELEÇÃO DE FORNECEDORES



- ▶ Morosidade na execução do processo licitatório



- ▶ Ausência de interessados na licitação (licitação deserta)



- ▶ Valores licitados superiores/inferiores aos estimados para a contratação do bem ou serviço



- ▶ Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações



- ▶ Erro na análise das propostas



- ▶ Judicialização ou representação nos órgãos de controle



- ▶ Capacitação insuficiente do pregoeiro e da equipe de apoio para avaliação das propostas



- ▶ Criação de obstáculos pelo pregoeiro à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDF

# Identificação de Riscos

## Exemplos de riscos de contratações

### ETAPA: GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL



- ▲ Inobservância dos procedimentos/controles previstos no instrumento contratual



- ▲ Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato



- ▲ Entrega de produtos incompatíveis



- ▲ Execução indevida do serviço



- ▲ Atraso na entrega do objeto contratual



- ▲ Incapacidade de execução do contrato pela contratada



- ▲ Rescisão contratual



- ▲ Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada



- ▲ Ausência de um plano de comunicação entre contratante e contratada.



- ▲ Indisponibilidade do preposto da contratada.

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Identificação de Riscos

## Exemplos de riscos de contratações

### INTEGRIDADE



- ▲ Ingerência na atuação da equipe de fiscalização do contrato



- ▲ Pessoaalidade no trato com terceirizados por ingerência



- ▲ Ineficácia na gestão e fiscalização do contrato por ingerência



- ▲ Favorecimento de interesses particulares próprios ou de terceiros



- ▲ Inércia ou demora no planejamento de contratações por falta de interesse do gestor



- ▲ Responsabilização exacerbada ou ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual



- ▲ Utilizar critérios que direcionem a contratação



- ▲ Ingerência na gestão da contratada



- ▲ Exigir da contratada obrigações não-pactuadas em contrato

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Identificação de Riscos

## Exemplos de riscos de contratações

### INTEGRIDADE



- Elaboração do ETP e PB com requisitos desnecessários, com o objetivo de obter vantagem indevida



- Alteração contratual indevida



- Recusa de proposta que atenda ao edital



- Estabelecimento de prazos exíguos para cumprimento de obrigações



- Criação de obstáculos pelo pregoeiro à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão; etc

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDF

# Identificação de Riscos

## Identificação de Riscos

### EXEMPLO



Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Identificação de Riscos

## TIPOLOGIA DE RISCOS

Segundo Silveira (2021), existem perspectivas importantes que devem ser avaliadas no momento da contratação de serviços terceirizados e na verificação dos riscos inerentes. Além disso, é necessário analisar o grau de importância/criticidade desse prestador de serviços para a instituição. São esses aspectos que refletem as principais fontes de riscos nas contratações. Assim, o autor apresenta as seguintes perspectivas:

- **Perspectiva Compliance (conformidade) ou risco trabalhista/previdenciário:** fiscalização que deverá ser realizada na mobilização da prestação de serviços no início das atividades e na monitoração durante a execução do contrato. Está relacionada aos processos trabalhistas/previdenciários e ao papel e a responsabilidade das áreas envolvidas num eventual processo de penalização. Um exemplo seria a validação de guias de recolhimento obrigatório pelo prestador de serviços, dentre outros.
- **Financeira:** análise financeira da empresa prestadora do serviço, a fim de evitar problemas relacionados à estrutura de capital desse fornecedor. Pode abranger desde análise de balanço, análise de dependência financeira, capacidade de pagamentos, dentre outros pontos. Nesse item pode ser considerado, para fins de análise, a questão financeira/orçamentária da instituição pública.
- **Perspectiva Socioambiental:** avaliação dos impactos socioambientais que os contratos podem gerar da execução de suas atividades, como por exemplo: risco de trabalho escravo, envolvimento de menores, perdas de direitos trabalhistas, impactos ambientais etc. Segundo o autor, os riscos relativos à imagem da instituição devem ser previstos nessa perspectiva.

# Identificação de Riscos

## TIPOLOGIA DE RISCOS

- **Perspectiva operacional:** análise dos resultados operacionais na gestão do contrato, se trata do controle ocorrido durante a execução. Alguns exemplos de pontos de controle são: a renovação do contrato, garantias, aplicação de penalidades, indicadores de qualidade de serviços, existência de treinamento para gestores, dentre outros.

Dentro da perspectiva operacional, Lapa e Nunes (2016) evidenciam que a realização de cursos de capacitação aos gestores e fiscais de contratos poderá evitar que não haja equívocos na gestão contratual que possam influenciar no alcance dos objetivos da instituição, sendo a ação preventiva o instrumento de controle mais efetivo na Administração Pública.

No mesmo sentido, as Leis 8666/93 (antiga) e 14.133/21 (nova), que regem as licitações, obrigam a apresentação de índices econômicos, a exemplo do índice de liquidez geral, liquidez corrente e solvência geral, por parte da empresa, devendo demonstrar e comprovar sua capacidade financeira. Esse controle legal tem como objetivo justamente prevenir que empresas sem qualquer responsabilidade ou respaldo financeiro pudessem vir a participar e vencer os certames, e durante a vigência do contrato não tivessem capacidade para entregar o objeto licitado.

Por conseguinte, o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz (FIOCRUZ, 2019) traz as categorias de riscos a ser utilizadas pelos órgãos, unidades e vice-presidência e limita como o mínimo:

- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do órgão específico singular ou da unidade, normalmente relacionados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

# Identificação de Riscos

## TIPOLOGIA DE RISCOS

- Riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou unidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
- Riscos de integridade: eventos que possam favorecer a ocorrência de fraudes, atos de corrupção ou violações dos princípios de governança comprometendo a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou unidade em cumprir sua missão institucional e entregar resultados. São exemplos de “quebras de integridade” que desviam ou negam a finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão.
- Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer as atividades do órgão ou unidade;
- Riscos políticos: eventos relacionados as ações ou reorientações de governo que poderiam vir a impactar políticas públicas de estado relacionadas a saúde, a ciência, tecnologia e inovação e conseqüentemente a sociedade e o Sistema Único de Saúde (SUS).

já o COSO - Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Tradway) classifica a Gestão de riscos nas seguintes categorias: estratégicos (metas gerais, alinhados com a missão), operacionais (utilização eficaz e eficiente de recursos), comunicação (confiabilidade de relatórios) e conformidade (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis), salientando a necessidade de um controle interno eficaz.

# Identificação de Riscos

## TIPOLOGIA DE RISCOS

Soma-se a isso, a legislação vigente, que determina quais as perspectivas mínimas devem ser avaliadas. Desse modo, a IN MP n° 05/2017, no seu artigo 18, determina que o Gerenciamento de Riscos, **contemplará o risco de descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada.** Já a IN MPOG/CGU n° 01/2016, instrui que os órgãos públicos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos: riscos operacionais, riscos de imagem/reputação do órgão, riscos legais e riscos financeiros/orçamentários.

# Identificação de Riscos na NLLC



Identificação e avaliação de riscos na  
NLLC

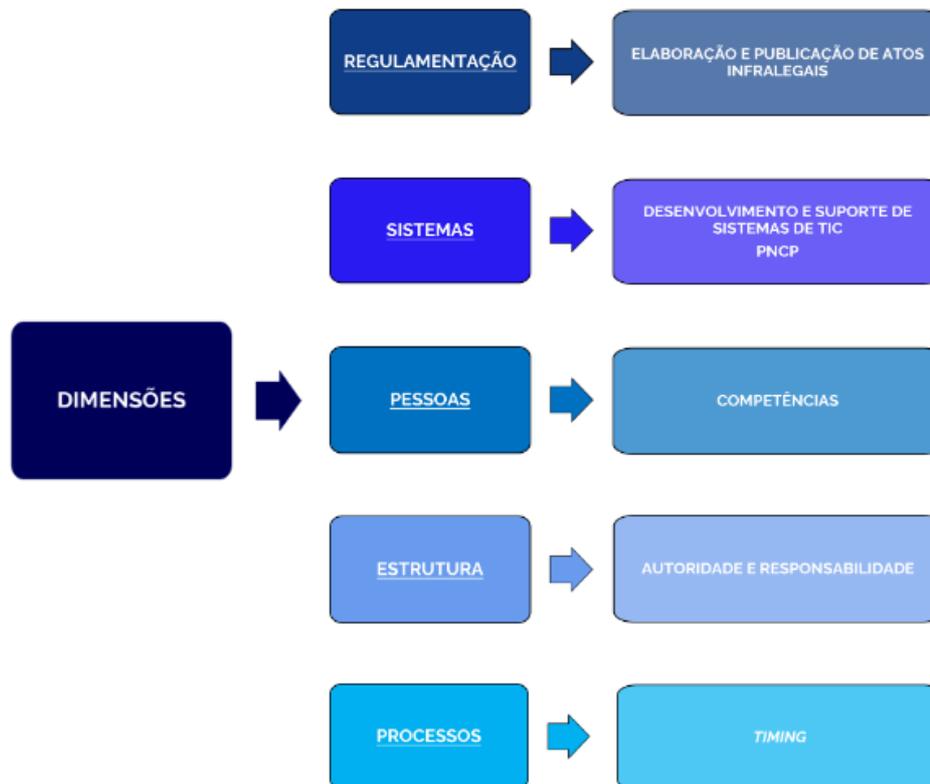
 Portal de Compras do Governo Federal

Em Setembro de 2022, faltarão menos de sete meses para que a Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei nº 14.133, de 2021 – passe a vigor como a única Lei Geral de Licitações do País. A partir do dia 1º de abril do ano de 2023, não serão possíveis novas contratações públicas com base nas Leis nº 8.666/93, 10.520/02 e 12.462/11, as quais, naquela data, já estarão revogadas, por exaurimento temporal da eficácia jurídica-normativa (BRASIL, 2022).

Essa nova lei consubstancia uma das maiores inovações disruptivas não só do direito público, mas principalmente de cunho transacional do Estado desde um passado recente. Trata-se de um texto extenso, com 194 artigos, que apresentam inúmeras inovações se comparado com o arcabouço legal antecessor. Além disso, existem cerca de 60 (sessenta) atos infralegais que devem ser elaborados e publicados, com a finalidade de conferir a devida eficácia à lei primária – onde a maioria deles deve ser espelhado em sistemas de tecnologia de informação e comunicação que deverão dar um maior suporte ao paradigma das contratações governamentais eletrônicas (BRASIL, 2022).

É dentro desse contexto que surge o Plano de Gestão de Riscos da Operacionalização da Nova Lei de Licitações (PGRONLL). Trata-se de um artefato de governança de fácil construção, que deverá ser capaz de guiar as ações organizacionais em prol da recepção desse novo modelo, de modo a prontificar para o seu efetivo emprego. O convite posto é o de maior previsibilidade, visão sistêmica e conduta ativa em face da transição em curso (BRASIL, 2022).

# Identificação de Riscos na NLLC



Fonte: Plano de Gestão de Riscos da Operacionalização da Nova Lei de Licitações (PGRONLL) (BRASIL, 2022)

No Guia de Gestão de Riscos, os riscos foram divididos em 5 (cinco) dimensões, são elas (BRASIL,2022):

- **Regulamentação:** reúne os riscos inerentes à elaboração e publicação dos atos infralegais necessários a certificar plena eficácia à Nova Lei;
- **Sistemas:** refere-se aos riscos de desenvolvimento e suporte dos sistemas de tecnologia da informação e comunicação necessários a dar suporte às contratações públicas, à luz da Lei nº 14.133/21. Além disso, se refere aos riscos próprios ao Portal Nacional de Contratações Públicas, seja o de sua evolução e sustentação, seja o de integração de órgãos e entidades;
- **Pessoas:** refere-se à gestão por competências dos indivíduos que atuam no processo de contratação, no contexto intra e interorganizacional, bem como do mercado;

# Identificação de Riscos na NLLC

- **Estrutura:** trata-se dos riscos da divisão de autoridade e responsabilidade subjacentes ao processo de contratação pública, em face das alterações promovidas pela Nova Lei de Licitações;
- **Processos:** engloba os riscos referentes à antecipação da instrução processual (fase interna) em conformidade com a nova legislação, a fim de que, a partir de 1º de abril de 2023, as contratações públicas sejam realizadas já com os atos preparatórios em conformidade com a Lei nº 14.133/21.

Esse Guia disponibilizado pelo no site Compras.net traz uma lista com 56 potenciais riscos, seus eventos e consequências relativos a nova lei de licitações nas dimensões, que foram descritas acima e contém as respectivas fontes de riscos.

É evidente que novos riscos poderão ser identificados, dependendo da instituição, da entidade ou do desenho federativo, assim como novas hipóteses para tratamento.

Esses riscos identificados da NLLC mais os 54 riscos que estão identificados no final deste nesse Manual, poderão trazer subsídios suficientes para a construção de Mapas de Riscos de todos os tipos de contratação.

# Análise e Avaliação de Riscos

Analisar Riscos significa atribuir um valor para a probabilidade de ocorrência futura de um evento e medir o impacto das consequências nos objetivos. Logo a seguir, o nível de risco é obtido por intermédio da multiplicação da probabilidade com o impacto.

Cabe aos responsáveis pelos riscos analisar se os riscos identificados já possuem medidas de mitigação, como supervisão, legislação vigente, boas práticas, etc.

Caso haja controle existente é importante que haja monitoramento constante pois se esse controle falhar, existe a possibilidade do evento de risco vir a se concretizar.

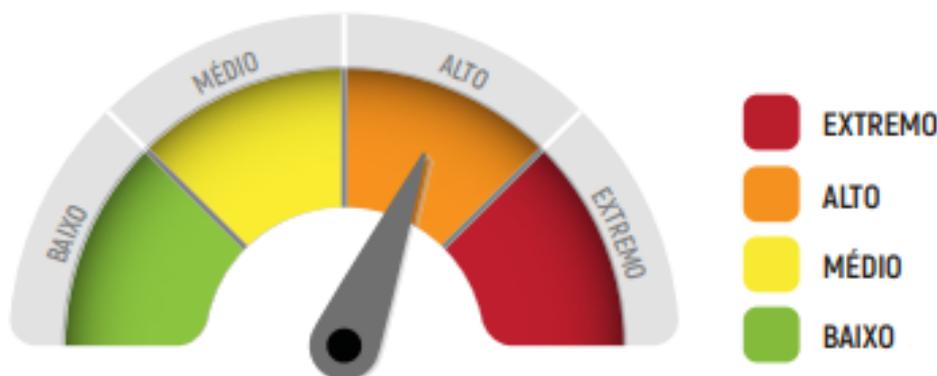
## Nível de Risco

$$\text{NÍVEL DE RISCO} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$



**Nível de Risco Inerente (NRI)** - é o produto da probabilidade e do impacto, ANTES de serem implementados os controles.

**Nível de Risco Residual (NRR)** - é o produto da probabilidade e do impacto, APÓS a implementação dos controles, ou seja, o nível de risco que permanece depois de ações terem sido realizadas para minimizar o risco.



Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDF

# Análise e Avaliação de Riscos

## Escalas de Riscos

Probabilidade				
Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias atuais indica essa possibilidade.	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	Possível. De alguma forma, o evento poderá até ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente esta possibilidade.	Provável. De forma até esperada o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente esta possibilidade.	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente esta possibilidade.
1	2	5	8	10
<b>Muito baixa</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>	<b>Muito alta</b>

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)

Impacto				
Mínimo Impacto sobre os objetivos (estratégicos, operacionais, outros)	Pequeno impacto sobre os objetivos	Moderado impacto nos objetivos, porem recuperável.	Significativo Impacto nos objetivos, de difícil reversão.	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.
1	2	5	8	10
<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito alto</b>

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)

Conforme o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz, a partir da multiplicação da probabilidade versus impacto, o produto resultante será levado para a matriz de risco para avaliação do nível de risco.

# Análise e Avaliação de Riscos

Classificação	Faixa
Risco Baixo	0 – 9,99
Risco Médio	10 – 39,99
Risco Alto	40 - 79,99
Risco Muito Alto/ Estratégico	80-100

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018) adaptado.

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
PROBABILIDADE						

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)

**Apetite a risco** – expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão.

**Tolerância a risco** – nível de variação aceitável no desempenho em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, em nível tático ou operacional.

Segundo o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz, dadas as exceções que devem ser justificadas, os riscos classificados como muito alto/estratégicos e altos pelos órgãos, unidade e vice-presidências devem ser tratados.

# Análise e Avaliação de Riscos

Avaliado o nível de risco inerente, a equipe de planejamento da contratação deve avaliar o quanto os controles internos existentes têm auxiliado no tratamento do risco, em relação aos objetivos do processo organizacional.

Controles Internos				
Controles Inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Controles têm abordagem ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática" mitigando todos os aspectos relevantes do risco
1	0,8	0,6	0,4	0,2
Inexistente	Fraco	Mediano	Satisfatório	Forte

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)

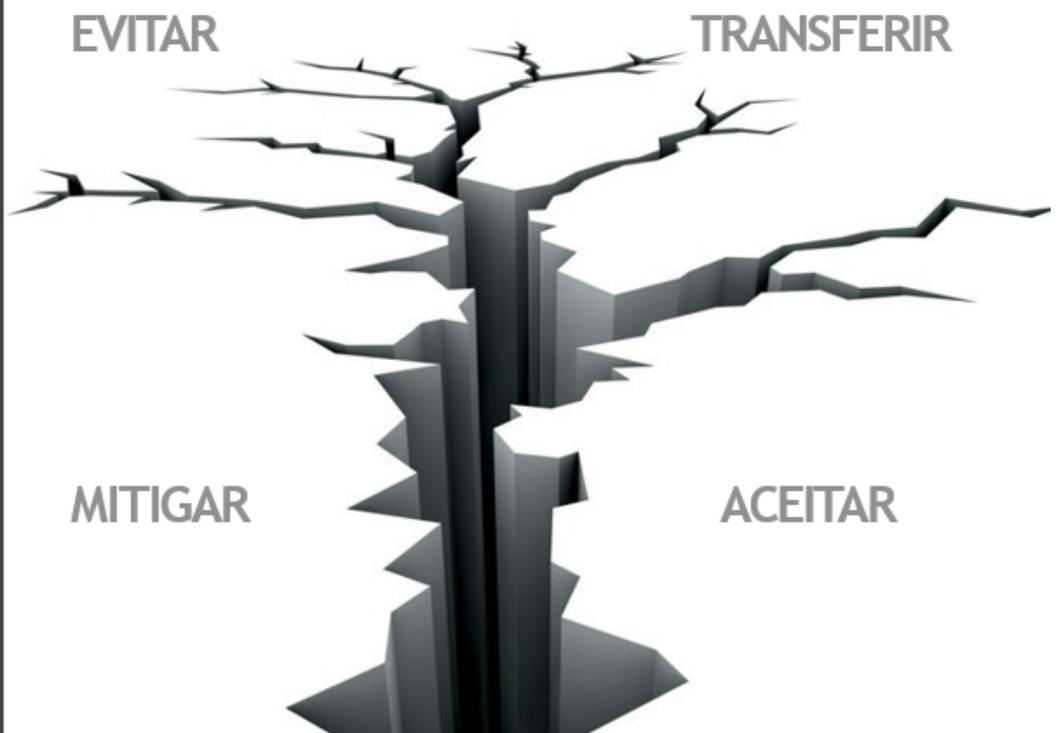
**NIVEL DE RISCO RESIDUAL (RR) =**

**NIVEL DE RISCO INERENTE (RI) X FATOR DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE (FC)**

A avaliação dos controles internos, pode fazer com que o risco inicialmente avaliado em uma determina faixa de classificação altere sua faixa.

# Tratamento dos Riscos

## TRATAMENTO DE RISCOS.



Um evento de risco pode precisar de um ou vários controles para reduzir sua probabilidade e/ou seus impactos. Ademais, um controle pode servir para mitigar um ou vários riscos, como as capacitações, por exemplo. O ciclo PDCA pode ser uma ferramenta útil para criar um plano de ação. Nesse ciclo se planeja (plan), executa (do), realiza o monitoramento (check) e age para corrigir as metas planejadas que não foram atingidas (act).

O resultado do processo de avaliação dos riscos serve como subsídio primário para a avaliação das opções de tratamento, análise de custo e benefício, elaboração dos planos de tratamento de riscos e formulação das estratégias de gestão. O tratamento dos riscos envolve a definição das medidas de tratamento que são adequadas para cada risco. Em geral as opções são: (1) aceitar, (2) mitigar/reduzir, (3) compartilhar/transferir e (4) evitar.

# Tratamento dos Riscos

Segundo o Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz, as opções de tratamento são as seguintes.

- **Mitigar:** um risco normalmente é mitigado quando classificado como muito alto/estratégico ou alto pelo órgão, unidade e vice-presidência. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar riscos significa implementar controles internos que diminuam as causas ou consequências dos riscos identificados.
- **Compartilhar/Transferir:** Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como Alto ou Muito Alto/Estratégico, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Na Fiocruz, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
- **Evitar:** Um risco normalmente é evitado quando é classificado como Alto ou Muito Alto/ Estratégico, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a Fiocruz. Na Fiocruz, evitar o risco significa encerrar ou alterar o processo ou serviço. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo CD da Fiocruz.
- **Aceitar:** Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco. Pois sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências.

# Tratamento dos Riscos

A atitude frente aos riscos define como a organização irá tratar e gerenciar os riscos. A organização deve definir em que condições os riscos podem ser aceitos, quais ações são requeridas, a periodicidade de seu monitoramento e o nível organizacional em que serão geridos. Devem ser definidos, também, quais ações serão implementadas caso algum risco escale para o nível considerado.

Atitude Frente ao Riscos			
Atitude	Níveis		
	Baixo	Médio	Alto
Apetite ao Risco	Aceitáveis com os controles atuais	Aceitáveis com excelentes controles	Riscos não aceitáveis
Ação requerida	Nenhuma ação requerida	Implementar Tratamento quando os benefícios excederem custos	Implementar tratamento
Monitoramento e Reporte	Semestral	Mensal	Contínuo
Agravamento para este nível	Gestão pela área funcional	A gestão pela área funcional com reporte para a diretoria	Gestão pela diretoria

Fonte: NEW SOUTH WALES, 2012

# Tratamento dos Riscos

## Exemplos de controles

### CONTROLES PREVENTIVOS

- ▶ Estruturação da governança de contratações
- ▶ Sistema de gestão colegiada, expressa por meio dos comitês e subcomitês
- ▶ Atos normativos regulamentadores das contratações (Lei, Resolução, Portaria, Decreto, Boas Práticas)
- ▶ Formulários padronizados
- ▶ Disponibilização de check lists
- ▶ Assinatura do gestor convalidando os atos praticados
- ▶ Planejamento estratégico, tático ou operacional com diretrizes claras e objetivas para os gestores
- ▶ Cronograma, com prazos e metas periódicas
- ▶ Sistema de controles internos estruturados ao longo do processo
- ▶ Sistemas automatizados
- ▶ Treinamento e capacitação
- ▶ Segregação de funções
- ▶ Exigências em cláusulas contratuais
- ▶ Fiscalização atuante e eficiente

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

# Tratamento dos Riscos

## Exemplos de controles

### CONTROLES CONTINGENCIAIS

- ▶ Executar penalizações previstas em contrato ou legislação vigente
- ▶ Republicação de atos
- ▶ Novas contratações
- ▶ Contratos emergenciais
- ▶ Correção de registro no sistema informatizado
- ▶ Responsabilização do agente

Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos do TJDFT

Em 2014, o Tribunal de contas da União (TCU), elaborou um manual on line de riscos e aquisições públicas, apesar de estar desatualizado, é uma importante fonte de consulta pois tem a indicação de diversos riscos e controles internos em cada fase da contratação. O RCA pode ser acessado na página: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>.



Para cumprir seu propósito, o plano de fiscalização do contrato, controle previsto que visa mitigar potenciais riscos da fase de gestão contratual, deve ser apresentado em reunião entre os integrantes da equipe de gestão e fiscalização do contrato e o preposto da empresa contratada, o registro da reunião deve ser feito por meio de ata, que será acostada ao processo da contratação.



LEMBRE-SE: É FÁCIL ENCONTRAR EXEMPLOS DE RISCOS EM CONTRATAÇÕES NA INTERNET, NO RCA DO TCU, NOS RISCOS LEVANTADOS POREM, NADA SUBSTITUI A ANÁLISE CRITERIOSA E ESPECÍFICA DO GESTOR E DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO EM CADA CONTRATAÇÃO, UMA VEZ QUE CADA UMA DELAS TERÁ SUAS PECULIARIDADES.

# Implementação, monitoramento e comunicação

Implementação é a execução de um plano de tratamento delineado na etapa anterior, capitaneada por gestores e/ou estruturas previamente definidos.

O monitoramento dos riscos tem como objetivos assegurar que esses estejam nos níveis residuais definidos.

Assim, é importante nessa fase:

- 1) Detectar mudanças nos contextos internos e externos, incluindo alterações nos critérios dos riscos e no próprio evento de risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratamento e das prioridades
- 2) Analisar os eventos, mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco
- 3) Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação
- 4) Identificar os riscos emergentes que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos
- 5) Obter, sempre que possível, informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.

Alterações nos níveis de riscos podem estar relacionadas com alterações nas probabilidades de ocorrência dos eventos potenciais de riscos, alteração nos impactos e alterações na efetividade dos controles. Alterações na probabilidade de ocorrência dos riscos ou nos impactos podem ser monitoradas por Indicadores Chaves de Riscos, os Key Risk Indicators (KRI). Os KPIs devem ser desenvolvidos em função da natureza dos riscos.

A comunicação e a consulta são atividades essenciais no processo de gestão de riscos. A efetividade do gerenciamento de riscos depende, entre outros aspectos de envolver as partes interessadas, assegurando que entendam a gestão de riscos, se envolvam e contribuam no processo. Comunicação é a troca de informações e pontos de vistas por diferentes pessoas.

# Implementação, monitoramento e comunicação

A comunicação se baseia na manutenção de um fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Envolve tanto a comunicação informativa quanto a consultiva, prezando pela disponibilidade, pertinência, clareza e consistência das informações, para que os atores envolvidos conheçam e cumpram suas atribuições de maneira satisfatória.

Dessa forma, mostra-se adequada, desde os estágios mais iniciais de gestão de riscos, a elaboração de planos de comunicação, com base na realização de consulta com todas as áreas interessadas, externas e internas, para viabilizar essa atividade.

Dentre as questões que devem ser tratadas em um plano de comunicações, destacam-se:

- 1) Identificação de novos riscos;
- 2) Controle das mudanças no nível dos riscos;
- 3) Compreensão dos riscos prioritários;
- 4) Definição do tempo de urgência para que os riscos sejam tratados;
- 5) Relacionamentos de interdependência entre riscos;
- 6) Registro e compartilhamento das lições aprendidas.

Deve ser um processo multidimensional, onde ideias e perspectivas são trocadas entre áreas funcionais sem barreiras hierárquicas.

Consulta é o processo de utilizar a comunicação para a tomada de decisão. A consulta não é um resultado, ou um fim em si mesma. Consulta é um meio de se obter um resultado. A consulta permite às partes interessadas a oportunidade de influenciar decisões, contudo não é um processo de tomada de decisão conjunta. O propósito da consulta é receber informações úteis e avaliar todos os pontos de vista relevantes na identificação e avaliação dos riscos.

# Conclusão

O gerenciamento de riscos, consolidado por meio do Mapa de Riscos da contratação, é um instrumento que apoia o gestor na tomada de decisão e fortalece a profissionalização e a fiscalização dos serviços contratados.

Sua prática sistematizada evidencia a maturidade sobre o tema nas unidades da Fiocruz, mitigando ou evitando eventos potenciais que podem impactar na entrega dos resultados almejados nas contratações.

Por isso, é fundamental a avaliação periódica (monitoramento) do documento incluído no processo administrativo que está no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), uma vez que os riscos que a gestão se se expõe alteram constantemente, devido ao fato dela ser extremamente dinâmica.

Desse modo, a sua atualização deve fazer parte das rotinas das equipes de gestão contratual, pois servirão como fonte orientadora para as ações a serem adotadas tanto aos próprios gestores e fiscais de contrato, bem como às empresas contratadas e às autoridades competentes diante da necessidade de avaliar ou supervisionar os esforços empenhados pelos responsáveis.

Conclui-se que a Gestão de Riscos não é um conceito abstrato ou complexo demais e tampouco se aplica somente em contextos de grandes montantes orçamentários. É possível aplicar a Gestão de Riscos na prática, além de incorporar seus princípios e sua sistemática à rotina da gestão contratual.

Por fim, é apresentada uma lista com 54 riscos que podem auxiliar os gestores e integrantes da equipe de planejamento, na construção dos mapas de riscos no âmbito das contratações de bens e serviços das unidades da Fiocruz.

# Lista de Riscos

<b>Fase de Planejamento</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#01	Integridade	Falta de ética do servidor, desinteresse, ausência de governança nas contratações	Inércia ou demora no planejamento de contratações por falta de interesse do gestor	Atraso na contratação, contratação emergencial, falha no planejamento, atraso no cronograma
R#02	Integridade	Falta de ética, ausência de ferramentas de controle, ausência de segregações de funções	Utilizar critérios que direcionem a contratação	Contratações superfaturadas, Desperdício de recursos, desvio de finalidade
R#03	Integridade	Falta de ética, ausência de ferramentas de controle, ausência de segregações de funções	Elaboração do ETP e PB com requisitos desnecessários, com o objetivo de obter vantagem indevida	Contratações superfaturadas, Desperdício de recursos, desvio de finalidade
R#04	Estratégico	Origem da contratação sem demanda oficial adequada	Contratação que não atende a uma necessidade da organização	Desperdício de recursos
R#05	Operacional	Ausência de concursos públicos, falta de comprometimento dos servidores, falha na governança das aquisições	Ausência de servidores para compor a equipe de planejamento da contratação	Documentos mal elaborados, atraso no cronograma de contratação

# Lista de Riscos

<b>Fase de Planejamento</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#06	Estratégico	Inexistência de uma equipe de planejamento das contratações multidisciplinar e com atribuições definidas	Contratações desvantajosas (objetos mal especificados, modelo que não permite adequada gestão contratual, preços elevados, fraudes)	Desperdício de recursos (financeiro, pessoal, tempo)
R#07	Estratégico	Inexistência de previsão no plano anual de aquisições	Contratações que não contribuam para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e finalidades da licitação	Ineficiência na prestação dos serviços públicos à sociedade; fracionamento de despesa
R#08	Operacional	Falta de padronização do projeto (TR ou PB)	Não realizar o planejamento de licitação de objetos correlatos	Desperdício de recursos
R#09	Operacional	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para tratar os preços obtidos	Estimativas de preço inadequadas	Aceitação de preços acima da faixa de mercado (sobrepço) ou superfaturamento.
R#10	Operacional	Falta de método para quantificação de objetos licitados	Estimativas de quantidade inadequadas	Desperdício de recursos; Sobra ou falta de bens e serviços licitados

# Lista de Riscos

<b>Fase de Planejamento</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#11	Operacional	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na análise da assessoria jurídica	Parecer jurídico com fundamentação desarrazoada, absurda, insuficiente ou que tenha servido para prática irregular	Ineficiência e repetição de erros; recursos e impugnações; documentos elaborados em desacordo com a Lei e Jurisprudência
R#12	Operacional	Falta de padronização das especificações técnicas mais utilizadas nos processos de aquisição	Falta de multiplicidade de esforços para elaborar especificações técnicas de contratações semelhantes	Compras sem qualidade; Desperdício de esforço na especificação; repetição de erros e perda de economia de escala; Dificuldade na pesquisa de preços
R#13	Operacional	Falta de padronização do projeto (TR ou PB), Falta de padrão de edital, atas, contratos e checklist	Falta de multiplicidade de esforços para realizar licitações de objetos correlatos	Esforço desnecessário para elaborar editais; Repetição de erros; Cláusulas restritivas; Recursos e impugnações; Retrabalho; Atrasos e Desperdício de recursos
R#14	Operacional	Dispensa ou inexigibilidade sem planejamento e formalização adequados	Contratação direta que não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração	Contratação irregular; Desperdício de recursos

# Lista de Riscos

<b>Fase de Planejamento</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#15	Estratégico	Ausência de acompanhamento dos prazos das etapas da licitação (tempo médio gasto em: requisição, emissão de pareceres técnicos e jurídicos, elaboração de orçamento, redação do edital, habilitação, julgamento, homologação, etc.)	Falta de informações gerenciais da atividade de licitação	Comprometimento dos objetivos estratégicos da organização e impossibilidade de avaliação do desempenho do setor de licitações.
R#16	Legal	Falta de capacitação dos atores envolvidos	Complexidade da legislação envolvida	Documentos fora do padrão legal

# Lista de Riscos

<b>Fase de Seleção do Fornecedor</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#17	Operacional	Falta de capacitação dos pregoeiros	Morosidade na execução do processo licitatório	Contratação emergencial, falha no planejamento, Comprometimento dos objetivos estratégicos da organização
R#18	Operacional	Especificações excessivas, falha nos artefatos produzidos na etapa do planejamento, falha na pesquisa de mercado	Ausência de interessados (licitação deserta)	Contratação emergencial, falha no planejamento, Comprometimento dos objetivos estratégicos da organização
R#19	Integridade/Operacional/Imagem	Falta de capacitação dos pregoeiros e da equipe de apoio da licitação; falhas na condução da licitação; falhas na análise da planilha de custos	Valores licitados superiores/inferiores aos estimados para a contratação do bem ou serviço	Contratação irregular; Desperdício de recursos; responsabilização dos gestores pelos órgãos de controle
R#20	Operacional	Artefatos do planejamento mal feitos; falha na condução da licitação	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações	Falha no cronograma; contratos emergenciais

# Lista de Riscos

<b>Fase de Seleção do Fornecedor</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#21	Operacional	Falta de capacitação dos pregoeiros e da equipe de apoio da licitação; falhas na condução da licitação; falhas na análise da planilha de custos	Erro na análise das propostas	Contratação irregular; Desperdício de recursos; responsabilização dos gestores por órgãos de controle
R#22	Legal	Falta de capacitação dos pregoeiros e da equipe de apoio da licitação; falhas na condução da licitação; falhas na análise da planilha de custos	Judicialização ou representação nos órgãos de controle	Falha no cronograma; contratos emergenciais; responsabilização dos gestores por órgãos de controle
R#23	Operacional	Falta de um plano de capacitação voltado para o setor de compras	Capacitação insuficiente do pregoeiro e da equipe de apoio para avaliação das propostas	Seleção de empresas sem capacidade técnica, operacional, econômica e financeira; recursos e impugnações; atraso na conclusão da licitação.
R#24	Operacional	Falta de equipe técnica para auxiliar a análise de habilitação e propostas em licitações de objetos complexos (Obras; Tecnologia da Informação; medicamentos, por exemplo)	Exame inadequado dos documentos de habilitação e propostas de preços	Seleção de empresas sem capacidade técnica, operacional, econômica e financeira; recursos e impugnações; atraso na conclusão da licitação.

# Lista de Riscos

<b>Fase de Seleção do Fornecedor</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#25	Operacional	Ausência de padrão para a publicação dos avisos de licitação	Publicações intempestivas ou com informações incompletas	Recursos e impugnações; restrição à competitividade; falta de isonomia
R#26	Integridade	Licitação sem rotinas de verificação de elementos que comprometem o caráter competitivo	Conluio ou adoção de práticas anticompetitivas entre as empresas licitantes	Fraude à licitação, sobrepreço e superfaturamento, responsabilização do agente responsável
R#27	Integridade	Contratação conduzida sem verificação, durante a fase de habilitação, de registros impeditivos da contratação, pesquisando as bases de dados disponíveis de fornecedores suspensos, inidôneos e impedidos	Participação de empresas com registro de penalidades (inidôneas, suspensas, impedidas, etc.) no processo licitatório	Prática de conduta criminosa, ao admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo, responsabilização do agente responsável
R#28	Legal	Falta de normatização sobre condução de processo de penalização; ausência de capacitação dos servidores sobre responsabilização de entes privados	Descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório	Fragilidade na instrução processual de penalização de empresas; ineficácia do sistema sancionador; fortalecimento da cultura da impunidade

# Lista de Riscos

<b>Fase de Seleção do Fornecedor</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#29	Integridade/Legal	Falta de ética do pregoeiro, falta de capacitação	Recusa de proposta que atenda ao edital	Impugnação do processo licitatório, Prejuízo ao erário por não aceitar o menor preço, litígio judicial
R#30	Integridade	Falta de ética do pregoeiro, falta de capacitação	Criação de obstáculos pelo pregoeiro à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão	Fraude na licitação, Prática de conduta criminosa por favorecimento a empresas no processo licitatório

# Lista de Riscos

Fase de Gestão do Contrato				
ID	Tipo	Causa	Evento de Risco	Consequência
R#31	Legal/Operacional/Imagem/Trabalhistas e Previdenciários	Falha de previsão de conta vinculada, fato gerador ou garantia contratual, não utilização de modelos de editais padronizados da AGU	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FCTS da contratada.* <b>*obs.: Esse risco é obrigatório para os serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra conforme o art. 18 da IN SEGES/MP nº 05/2017.</b>	Potencial criação de passivo trabalhista, instauração de processo sancionatório, responsabilidade solidária, litígio judicial
R#32	Operacional	Aquisição realizada sem a correta distribuição de papéis e responsabilidades entre os atores (Organograma e Regimento Interno), falha de segregação de funções	Execução de atividades e funções incompatíveis pela mesma pessoa	Erros, fraudes, desperdícios em decorrência da atividade desempenhada por uma área ou pessoa sem a checagem por outra.
R#33	Operacional	Contratação conduzida sem estabelecimento de manual de normas e procedimentos	Erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de contratação	Contratos ruins (solução deficiente, seleção de fornecedor inadequada). Contratação fracassada (anulação, revogação, recursos, ação judicial). Prazos ineficientes.

# Lista de Riscos

<b>Fase de Gestão do Contrato</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#34	Financeiro	Ausência de monitoramento das contratações (valor empenhado, liquidado e pago e dotação disponível).	Indisponibilidade orçamentária	Impossibilidade de contratação; Pagamento sem cobertura orçamentária; Reconhecimento de dívidas.
R#35	Operacional/Imagem/ Trabalhista e Previdenciário	Falha da fiscalização contratual	Falha no pagamento dos salários dos profissionais terceirizados	Potencial criação de passivo trabalhista, instauração de processo sancionatório, responsabilidade solidária, litígio judicial
R#36	Integridade/Operacional	Falha da fiscalização contratual	Inobservância dos procedimentos/control es previstos no instrumento contratual	Contratos ruins (solução deficiente). Contratação fracassada (anulação, revogação, recursos, ação judicial), Prazos ineficientes.
R#37	Estratégico/Operacional	Falta de capacitação dos profissionais terceirizados	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato	Falhas na execução contratual

# Lista de Riscos

<b>Fase de Gestão do Contrato</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#38	Estratégico/Operacional	Falta de fiscalização contratual	Execução indevida do serviço	Contratação irregular; Desperdício de recursos
R#39	Estratégico/Operacional	Falhas nas especificações técnicas do objeto, falhas na construção dos artefatos do planejamento, falhas na fase de seleção do fornecedor (habilitação, julgamento das propostas, análise das planilhas de custos)	Incapacidade de execução do contrato pela contratada	Contratação irregular; Desperdício de recursos
R#40	Estratégico/Operacional	Falhas na execução contratual	Rescisão contratual	Contratação emergencial, falha na qualidade da entrega do serviço, judicialização
R#41	Integridade/Imagem/Socioambiental	Falha de orientação da empresa com os terceirizados para preservação de dados sigilosos (assinatura de termo de sigilo no início do contrato)	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada	Exposição da Imagem da instituição; comprometimento de projetos sigilosos no âmbito da saúde pública

# Lista de Riscos

<b>Fase de Gestão do Contrato</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#42	Operacional	Falha na fiscalização contratual	Ausência de um plano de comunicação entre contratante e contratada.	Problemas operacionais com falhas na prestação do serviço devido à falha de comunicação, prejuízo ao erário.
R#43	Operacional	Ausência de fiscalização contratual	Indisponibilidade do preposto da contratada	Problemas na execução do contrato por falha na comunicação com os terceirizados.
R#44	Operacional	Falha na fiscalização contratual	Comunicação deficitária entre a equipe, e entre o gestor e a contratada	Problemas na execução do contrato por falha de comunicação entre os atores responsáveis pela fiscalização.
R#45	Político/ Integridade	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação	Pressão política por modificações na contratação	Alterações em desacordo com a legislação; tentativa de pessoalidade na condução do contrato e responsabilização dos gestores.
R#46	Integridade	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação	Ingerência na atuação da equipe de fiscalização do contrato	Alterações em desacordo com a legislação; tentativa de pessoalidade na condução do contrato e responsabilização dos gestores.

# Lista de Riscos

<b>Fase de Gestão do Contrato</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#47	Integridade / Operacional	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação	Pessoalidade no trato com terceirizados por ingerência	Alterações em desacordo com a legislação; tentativa de pessoalidade na condução do contrato e responsabilização dos gestores.
R#48	Operacional	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação	Ineficácia na gestão e fiscalização do contrato por ingerência	Alterações em desacordo com a legislação; tentativa de pessoalidade na condução do contrato e responsabilização dos gestores.
R#49	Integridade	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação	Favorecimento de interesses particulares próprios ou de terceiros	Prática de conduta criminosa por favorecimento a terceiros; Desperdício de recursos públicos; Falha na qualidade do serviço prestado.
R#50	Integridade / Operacional	Falta de capacitação dos gestores e fiscais de contrato; falta de instrumento norteadores	Responsabilização exacerbada ou ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual	Falha na dosimetria da pena aplicada; Empresas com Sicaf regularizado e entregando serviços de má qualidade no serviço público

# Lista de Riscos

<b>Fase de Gestão do Contrato</b>				
<b>ID</b>	<b>Tipo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento de Risco</b>	<b>Consequência</b>
R#51	Integridade/Legal	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação; falta de capacitação dos gestores	Ingerência na gestão da contratada	Falha na aplicação da legislação pertinente; responsabilização dos fiscais e gestores
R#52	Integridade	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação; falta de capacitação dos gestores	Exigir da contratada obrigações não-pactuadas em contrato	Falha na aplicação da legislação pertinente; responsabilização dos fiscais e gestores
R#53	Integridade / Operacional	Cultura Organizacional em desacordo com a legislação; falta de capacitação dos gestores e fiscais	Alteração contratual indevida	Falha na aplicação da legislação pertinente; responsabilização dos fiscais e gestores
R#54	Integridade	Falta de capacitação dos gestores e fiscais; má fé dos gestores e fiscais; falha na segregação de funções	Estabelecimento de prazos exíguos para cumprimento de obrigações	Contratação irregular; Desperdício de recursos; Falha na qualidade dos serviços prestados

# Exemplos de Mapa de Riscos

## MAPA DE RISCOS - MODELO IN SEGES/MP nº 05/2017

O primeiro risco da lista é um risco obrigatório para contratações de Serviços Contínuos com mão de obra exclusiva (Terceirização), conforme o art. 18 da IN SEGES/MP nº 05/2017.

Portanto, em todos os mapas de riscos relativos a esse tipo de contratação (Terceirização) esse risco deve estar contemplado.

FASE DE ANÁLISE		
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
<b>RISCO 1 - Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada.</b>		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
<b>Id</b>	<b>Dano ou Consequência</b>	
1.	Potencial criação de passivo trabalhista	
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Previsão de conta-depósito vinculada - bloqueada para movimentação	Equipe de Planejamento
2.	Previsão de garantia contratual	Equipe de Planejamento
3.	Previsão de glosa em faturas com pagamento direto aos terceirizados	Equipe de Planejamento
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Instauração processo sancionatório à contratada	Fiscal Administrativo e Gestor de Contrato
2.	Utilização da conta vinculada	Fiscal Administrativo e Gestor de Contrato
3.	Utilização da garantia contratual	Fiscal Administrativo e Gestor de Contrato
4.	Não prorrogação do contrato, início de novo procedimento de licitação	Fiscal Administrativo e Gestor de Contrato

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
<b>RISCO 2 - Instrução Processual Deficitária</b>		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
<b>Id</b>	<b>Dano ou Consequência</b>	
1.	A prestação do serviço poderá ser comprometida	
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Designação de servidores capacitados para o Planejamento	Direção
2.	Utilização de modelos padronizados e <del>check lists</del>	Equipe Planejamento
3.	Treinamento contínuo dos fiscais técnicos e membros da equipe do planejamento	Equipe Planejamento
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Disseminação e uso das boas práticas de Contratação	Direção
2.	Estudar o histórico e os problemas relatados nas últimas contratações	Equipe de Planejamento

FASE DE ANÁLISE		
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
<b>RISCO 3 - Falha na descrição da especificação técnica e nas quantidades</b>		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
<b>Id</b>	<b>Dano ou Consequência</b>	
1.	Comprometimento parcial da finalidade da contratação	
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consulta a contratações similares	Equipe Planejamento
2.	Consulta a fornecedores	Equipe Planejamento
3.	Revisão crítica dos estudos preliminares	Equipe Planejamento
4.	Criar Normativo interno estabelecendo método consistente para elaboração de especificações técnicas e determinação de quantidade de bens e serviços, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações da Unidade, inclusive nos casos de contratações diretas.	Equipe Planejamento
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Correção da especificação técnica e quantidade	Equipe Planejamento
2.	Cancelamento/Suspensão da licitação	Setor de Compras

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
<b>( X ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato</b>		
<b>RISCO 4 - Atraso na Análise Administrativa / Jurídica</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Impacto:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Nível de Risco:</b>	Nível de Risco - Alto	
<b>Id</b>	<b>Dano ou Consequência</b>	
1.	Atraso na efetivação da contratação	
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir cronograma de trabalho preventivo/ amplo prazo	Equipe Planejamento
2.	Cumprir os prazos estabelecidos no cronograma	Equipe Planejamento
3.	Enviar para análise jurídica no prazo legal	Equipe de planejamento
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar/autorizar prorrogação excepcional	Direção

FASE DE ANÁLISE		
<b>( X ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato</b>		
<b>RISCO 5 - Existência de outras demandas prioritárias de contratações</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta ( x ) Muito Alta	
<b>Impacto:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta ( x ) Muito Alta	
<b>Nível de Risco:</b>	Nível de Risco – Muito Alto / Estratégico	
<b>Id</b>	<b>Dano ou Consequência</b>	
1.	Atraso na efetivação da contratação ou não contratação	
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir cronograma de trabalho para todos os setores da ENSP	Direção
2.	Elaborar um manual da ENSP com a política de compras, estoque, sustentabilidade e estabelecer o máximo de compras conjuntas na Fiocruz	Setor de Qualidade/Direção
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar/autorizar prorrogação excepcional	VDDIG/Direção

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
( X ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
<b>RISCO 6 - Pesquisa de mercado inconsistente</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Impacto:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Nível de Risco:</b>	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Contratação antieconômica, inexecuível, responsabilização dos atores envolvidos pelos órgãos de controle	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado	Equipe Planejamento
2.	Utilizar as mais diversas fontes de preços	Equipe Planejamento
3.	Manter a pesquisa de mercado atualizada	Equipe Planejamento
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Refazer/revalidar a Pesquisa de Mercado	Equipe Planejamento

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( X ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
<b>RISCO 7 - Pedidos de esclarecimentos/impugnações ao edital excessivos e/ou que alteram o edital</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Impacto:</b>	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
<b>Nível de Risco:</b>	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Atraso na conclusão da licitação/comprometimento do cronograma	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Revisão dos documentos que compõem o edital	SECOM
2.	Utilizar modelos de editais da AGU e criar metodologia para preenchimento, check-list, atas de registro de preços e contratos de aquisição com elementos mínimos necessários ao cumprimento das normas aplicáveis ao processo de seleção e contratação das empresas	SECOM
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ajuste e republicação do edital	SECOM

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( X ) Seleção do Fornecedor / ( ) Gestão do Contrato		
RISCO 8 - Ocorrência de recurso administrativo		
Probabilidade:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Atraso na conclusão da licitação	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Julgamento objetivo, vinculação ao edital e seus anexos	SECOM
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Retorno de fase (aceitação de propostas)	SECOM

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( X ) Gestão do Contrato		
RISCO 9 - Recusa ou perda da capacidade da vencedora em assinar o contrato		
Probabilidade:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta ( x ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Atraso no início do contrato/comprometimento do cronograma de implantação	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Monitoramento da saúde financeira da empresa	Setor de Contratos
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Convocação do remanescente da licitação	Setor de Compras
2.	Contratação direta	Setor de Compras
3.	Instauração processo sancionatório à vencedora	Setor de Compras
4.	Avaliar/autorizar prorrogação excepcional	Direção

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
<input type="checkbox"/> Planejamento da contratação / <input type="checkbox"/> Seleção do Fornecedor / <input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato		
RISCO 10 - Descumprimento de cláusulas contratuais		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta	
Impacto:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Entrega com qualidade inferior/não entrega	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Reunião de partida	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo
2.	Fiscalização preventiva e ostensiva	Fiscalização técnica e administrativa
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Instauração processo sancionatório	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo
2.	Pagamento proporcional	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo
3.	Não prorrogação do contrato, início de novo procedimento de licitação	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo

FASE DE ANÁLISE		
<input type="checkbox"/> Planejamento da contratação / <input type="checkbox"/> Seleção do Fornecedor / <input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato		
RISCO 11 - Inexecução total ou parcial do contrato		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta	
Impacto:	<input type="checkbox"/> Muito Baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Instabilidade contratual, interrupção dos serviços	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Previsão de sanções severas	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo
2.	Fiscalização preventiva e ostensiva	Fiscalização técnica e administrativa
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Rescisão unilateral do contrato	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo
2.	Convocação do remanescente do contrato	SECOM
3.	Contratação direta	SECOM
4.	Instauração processo sancionatório à contratada	Gestor do Contrato e Fiscal Administrativo

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( X ) Gestão do Contrato		
RISCO 12 - Pagamentos indevidos à empresa contratada		
Probabilidade:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( X ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Afastamento do profissional que cometeu o erro/danos à saúde e integridade/descontinuidade dos serviços	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Utilização planilhas eficientes de medição independentes	Gestor e fiscal administrativo
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Apurar os valores para ressarcimento a contratada ou a contratante	Gestor e fiscal administrativo

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( X ) Gestão do Contrato		
RISCO 13 - Atrasos nos pagamentos à contratada		
Probabilidade:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( X ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Impacto:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( x ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Queda na qualidade dos serviços e atraso nos salários e benefícios aos trabalhadores	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Prever no Termo de Referência (TR) que a capacidade econômico-financeira das licitantes, seja compatível com o aporte financeiro-orçamentário estimado para a contratação	Equipe de Planejamento
2.	Respeito à cronologia dos pagamentos	Setor Financeiro
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Repactuações com exclusão dos custos não renováveis e já pagos, a fim de diminuir o impacto financeiro dos pagamentos	Gestor e fiscal administrativo
2.	Instauração processo sancionatório à contratada, quando cabível, para manter as condições de habilitação	Gestor e fiscal administrativo

# Exemplos de Mapa de Riscos

FASE DE ANÁLISE		
( ) Planejamento da contratação / ( ) Seleção do Fornecedor / ( X ) Gestão do Contrato		
RISCO 14 - Alterações legislativas e normativas relacionadas ao objeto ou à execução do contrato		
Probabilidade:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( ) Média ( ) Alta ( X ) Muito Alta	
Impacto:	( ) Muito Baixa ( ) Baixa ( x ) Média ( ) Alta ( ) Muito Alta	
Nível de Risco:	Nível de Risco - Alto	
Id	Dano ou Consequência	
1.	Alteração das bases editalícias, ausente a obrigação da contratada em aceitar	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Capacitação dos atores envolvidos	Gestor e fiscal administrativo
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Envio para análise jurídica	Gestor e fiscal administrativo
2.	Gestões junto à empresa para negociação	Gestor e fiscal administrativo
3.	Não prorrogação do contrato, início de novo procedimento de licitação	Gestor e fiscal administrativo

# Referências Bibliográficas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. ABNT; 2009.

ARBAGE, Alessandro. Porporatti. Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no rio grande do sul. Porto Alegre, RS: UFRS, 2004. (TESE D.S).

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 149-188, dez.2005

BERNSTEIN, PL. Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

BORGES, Nathalia Ferreira. Proposta de ferramenta de risco aplicável em projetos que utilizam o Scrum. 2018. 70 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade de Brasília. Brasília (DF), 2018.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>, acesso em: 18 ago. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU no 01, de 10 de Maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. [Internet]. maio 10, 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197)

BRASIL. Instrução Normativa n. 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. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – Secretaria de Gestão. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoesnormativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>> Acesso em: 31 mai 2022].

BRASIL. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. [Internet]. 14.133 abr 1, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm)

# Referências Bibliográficas

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília.MP. SEGEP. 2014.Versão 1/2014.
- BRASIL. Plano de Gestão de Riscos da Operacionalização da Nova Lei de Licitações (PGRONLL). Disponível em:<<https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/identificacao-e-avaliacao-de-riscos/identificacao-e-avaliacao-de-riscos-na-nll#regulamentacao>>. acesso em: 22 de set 2022.
- BRASIL. Site do Portal de Compras do governo federal (2022). Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/noticias/868-pgc-noticia>>. Acesso em: 03 maio 2022.
- BRASIL. TJDF. Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. TJDF: Brasília, 2022.
- BRASIL.TRIBUNAL DE CONTAS DE UNIÃO (TCU). Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública, Brasília, 2009.
- BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DE UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2013.
- BROMILEY, Philip; MCSHANE, Michael; NAIR, Anil; RUSTAMBEKOV, Elzotbek. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. Long Range Planning 48 (2015) 265 – 276. University of California. 2015.
- CHAPMAN, R. J. Securing participation in project risk management through the use of visual aids – The Bow Tie Method. PM World Journal, v. 5. n. 4, 2016.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). Internal Control: integrated framework. United States of America: COSO, 1992. (Executive Summary).
- COSO. Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. (Sumário Executivo. Estrutura). PriceWaterhouseCoopers, COSO, Audibra, Nov. 2006.
- EASTWOOD, C., CULP III, K., TURNER, S., GOODMAN, M., & RICKETTS, K. G. (2016). Using a SWOT analysis: Taking a look at your organization. Community and Economic Development Publications. 3.

# Referências Bibliográficas

- FIANNI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: David Kupfer, Lia Hasenclever. (org.), Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus; 2002. 267-276. p.
- FIOCRUZ. (Brasil). Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz. Rio de Janeiro, 2019.
- FIOCRUZ. (Brasil). Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Fiocruz. Rio de Janeiro, 2018b.
- FIOCRUZ. (Brasil). Relatório Final do VIII Congresso Interno. Rio de Janeiro, 2018a.
- FIOCRUZ. (Brasil). Relatório Final do IX Congresso Interno. Rio de Janeiro, 2021.
- FONTES FILHO, J. Governança organizacional aplicada ao setor público. 1o de janeiro de 2003.
- FRANCO, F. Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas. 2017.
- HOPKIN, P. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. New York: Kogan Page Publishers, 2018.
- ILHA, VT. A Teoria dos Custos de Transação e o Modelo de Comercialização de Energia Elétrica após as Reformas do Setor Elétrico. Faculdade de Ciências Econômicas. [Trabalho de conclusão apresentado ao curso de graduação em economia]. [Porto Alegre]: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2010.
- GUREL, M., & TAT, M. (2017) SWOT analysis: A Theoretical Review, The Journal of International Social Research, 10(51):994-1006.10.17719/jisr.2017.1832.
- KRONBAUER, C. A.; KRÜGER, G. P.; OTT, E.; NASCIMENTO, C. J. Análise de Inconsistências Apontadas pelo TCE/RS em Auditorias Municipais: Estudo do Controle Externo da Gestão Pública. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 5, n. 12, p. 48-71, 2011.<http://dx.doi.org/10.11606/rco.v5i12.34794>
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia Industrial: Fundamentos e Práticas no Brasil. 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). Guidelines for internal controls standards for the public sector, 2004. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. Disponível em <[http://www.intosai.org/Level3/Guidelines/3\\_InternalContrStand/3\\_GulCS\\_PubSec\\_e.pdf](http://www.intosai.org/Level3/Guidelines/3_InternalContrStand/3_GulCS_PubSec_e.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2022.
- INTOSAI. GOV 9100 Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. 2004. Disponível em: <[www.intosai.org](http://www.intosai.org)>. Acesso em: 07 jul. 2022.

# Referências Bibliográficas

- LAPA JR; NUNES R. Avaliação do contrato dos serviços de limpeza e a gestão de terceirizados em uma universidade federal. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada. 2016;
- LEWA, P. M.; NARIKAE, P. O. (2017). The Origins and Development of Strategic Management “Knowledge”: a Historical Perspective. *European Journal of Business and Strategic Management*. 2(6), 1-19.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (1998). *Strategy Safari: A Guide through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- MIGLIAVACCA, P. N. *Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização*. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.
- MIRANDA, L.B.S, Santos N de A, Almeida FM de. GESTÃO DE RISCOS DE CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. *Contab Vista Rev [Internet]*. 3 de dezembro de 2019 [citado 18 de novembro de 2021];30(2):143-70. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4971>
- NEW SOUTH WALES. *Risk management toolkit*. Sidney, 2012
- SAES, M.S.M. Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção em pequena escala. [Internet]. São Paulo: Annablume; 2009 [citado 7 de outubro de 2022]. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001776404>
- SOUZA, K.; BRASIL, F. *Como gerenciar riscos na Administração Pública: estudo prático em licitações*. 2017.
- PORTER, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- SCHUBERT, M. N.; WAQUIL, P. D.. Análise de Custos de Transação nas Cooperativas da Cadeira produtiva do Leite no Oeste de Santa Catarina. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras*, v. 16, n. 4 (edição especial), p. 435- 449, dez. 2014.
- SILVEIRA, AD. *Gestão de Riscos da Terceirização*. 3a edição. São Paulo: LTR; 2021.
- Vasiliauskiene L, Snieska V. The Impact of Transaction Costs on Outsourcing Contracts: Theoretical Aspects. 2009;1018-24.

# Referências Bibliográficas

VIANA, E. A governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios da governança nos resultados fiscais. [Dissertação de mestrado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo; 2001.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. Free Press. 1985;