

Caderno de Orientação

MAPA DE RISCOS

Departamento de Licitações e Compras



ÍNDICE

1. FINALIDADE.....	2
2. RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO MR.....	3
3. DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.....	3
3.1. Identificação e Análise dos Principais Riscos.....	4
3.2. Natureza do risco.....	4
3.3. Probabilidade.....	4
3.4. Impacto.....	4
3.5. Dano.....	5
3.6. Tratamento.....	5
3.7. Periodicidade de Atualização.....	5
3.8. Responsável.....	6
3.9. Nível de Risco.....	6
4. DAS REGRAS GERAIS.....	6
5. FUNDAMENTO LEGAL.....	7
6. ANEXO.....	8
6.1. Modelo de Mapa de Riscos.....	8



MAPA DE RISCO – MR

1. FINALIDADE

Durante os estudos e procedimentos de planejamento da contratação, para alguns tipos de contratação de bens, obras e serviços, sobretudo aqueles que envolvem objetos com características mais complexas, serviço de mão de obra com dedicação exclusiva, obras, entre outros, é necessária também a inclusão de documento de análise de riscos, resultando em um documento chamado Mapa de Riscos, que deverá compor a versão final do ETP ou instruir o processo.

Na análise dos riscos, deve ser realizada a delimitação das diretrizes e observações sobre o mapeamento de riscos apresentando a síntese dos riscos de planejamento, execução e resultados aliados à gestão e fiscalização da contratação.

A equipe de estudo da contratação deve realizar a apresentação do mapa de riscos com a avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos envolvidos na contratação, classificação conforme probabilidade e impacto, definição do nível de risco e ações relacionadas durante a fase de planejamento e gestão do contrato.

Ademais, deve ser realizada a determinação das ameaças que possam comprometer o sucesso e o objetivo da contratação e definição das medidas necessárias, que devem permear todo o processo de contratação.

A análise e mapeamento dos riscos pode ser realizada e apresentada em documento específico, sendo evidenciado na versão final do estudo técnico preliminar a síntese da matriz de risco.

O mapa de riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação em diferentes momentos do procedimento, que deve contemplar, ao menos, a fase de planejamento quando da elaboração do estudo técnico preliminar, termo de referência ou projeto básico, a fase externa logo após a etapa de seleção do fornecedor, e a fase de execução, sempre que forem verificados eventos relevantes durante a gestão e fiscalização do contrato.



2. RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO MR

A elaboração do mapa de risco cabe, em regra, à equipe de planejamento da contratação, que será designada pela autoridade máxima do órgão ou unidade demandante para realização dos estudos sobre as alternativas e viabilidade da solução.

Em paralelo com o estudo técnico preliminar, a equipe de planejamento fará a identificação e análise dos principais riscos que podem comprometer a contratação ou impactar nos resultados almejados.

Na fase externa do procedimento, quando da seleção do fornecedor, o mapa de risco deve ser atualizado por integrante da Administração com apoio dos membros da equipe de apoio técnico e da unidade requisitante.

Por fim, durante a execução do objeto, os responsáveis pela gestão e fiscalização do contrato deverão proceder a atualização contínua do mapa de riscos, sempre que identificados eventos que possam comprometer o êxito da contratação. Essa atualização deve se dar de forma contínua e sempre seguida da reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento e à identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

3. DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

O mapa de risco deve conter a identificação e análise dos principais riscos envolvidos na contratação, desde a etapa de planejamento até a execução, gestão e fiscalização do objeto.

A análise deve compreender a natureza do risco, levando-se em conta a relação entre o impacto e a probabilidade de ocorrência, para que então se determine o nível de risco e se verifique os impactos na contratação ou seus resultados.

Para cada risco identificado deve ser definida a probabilidade de ocorrência, os possíveis danos, os impactos prováveis e as ações necessárias para prevenção e contingência com seus respectivos responsáveis.



3.1. Identificação e Análise dos Principais Riscos

Trata-se da identificação e individualização do risco que pode impactar ou comprometer a demanda. Consiste na identificação e análise dos principais riscos envolvidos em todo o processo de contratação.

3.2. Natureza do risco

Deve ser indicada a natureza do risco identificado, ou seja, a qual fase do procedimento de contratação o evento está associado.

O agente ou equipe responsável pelo mapeamento e análise dos riscos deve evidenciar os riscos pertinentes à fase de planejamento e preparação da contratação, da fase de seleção ou etapa externa do procedimento e da fase de execução do objeto.

3.3. Probabilidade

Com base nas características do evento, histórico e a sua natureza, deve ser definida qualitativamente sua probabilidade de ocorrência.

O agente ou equipe responsável pela análise dos riscos deverá indicar, com base na escala definida no §5.º do art. 186 do Decreto Municipal (**em tramitação)/2023, o grau de probabilidade de ocorrência do evento.

3.4. Impacto

Da mesma forma, o mapa de risco deve apresentar qualitativamente, para cada evento identificado, o impacto esperado nos resultados objetivados. Essa qualificação deve orientar-se pela matriz de risco adotada no documento e considerar todas as características do objeto e do evento específico.

Assim como o subtópico anterior, a escala de graduação do impacto do evento está definida no §6.º do art. 186 do Decreto Municipal (**em tramitação)/2023.



3.5. Dano

Na análise dos riscos, devem ser apontados os possíveis danos ao procedimento, à contratação ou aos resultados objetivados caso o evento previsto se concretize. Destarte, devem ser discriminadas todas as consequências verificadas na possibilidade de efetivação do risco.

3.6. Tratamento

São as ações que devem ser tomadas em cada evento identificado, caso se concretize, para evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, aceitar ou tolerar as consequências do evento. Na definição do tratamento a ser dado ao risco, deve ser considerado o nível do risco e, em razão dele, a ação que deverá ser adotada, considerando o apetite ao risco adotado pela entidade, segundo sua política interna.

Todas as ações previstas no mapeamento de risco para tratamento dos eventos previstos, assim como todas as ações tomadas no acompanhamento e tratamentos dos eventos devem ser registradas no documento e suas atualizações subsequentes.

Conforme prescreve o artigo 103 da Lei 14.133/21, o contrato poderá identificar e prever a matriz de riscos, alocando os riscos entre contratante e contratado, mediante indicação daqueles a serem assumidos pela Administração e pelo particular ou compartilhados entre as partes.

Na análise, tratamento e alocação dos riscos identificados deverão ser consideradas todas as características, nível de risco, reflexos na contratação e compatibilidade com as obrigações da cada uma das partes, sendo que, para aqueles eventos que possuam cobertura oferecida por seguradoras, tais riscos devem ser preferencialmente transferidos ao contratado.

3.7. Periodicidade de Atualização

A periodicidade de revisão ou atualização do mapa de riscos deve ser preferencialmente definida no instrumento de forma clara e objetiva, de modo que inexista dúvida aos agentes públicos envolvidos.

Vale lembrar que nos termos do art. 186 do Decreto Municipal **(**em tramitação)**/2023, o gerenciamento dos riscos envolvidos deve ser realizado em todas as etapas do processo de contratação e, consoante §3.º do mesmo artigo, o nível de



detalhamento e aprofundamento deve ser proporcional à complexidade, relevância e valor significativo do objeto da contratação.

3.8. Responsável

A análise e definição do mapa de riscos deve delimitar prévia e objetivamente o responsável ou responsáveis pelas ações de tratamento preventivo e de contingência aplicado para cada risco. A responsabilidade deve ser atribuída conforme a etapa da contratação e as características e consequências relacionadas ao evento.

Nos termos do art. 187 do Decreto Municipal (**em tramitação)/2023, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos compete aos agentes públicos responsáveis pelo planejamento da contratação.

3.9. Nível de Risco

O nível de risco deve ser indicado pela relação entre a probabilidade e o impacto, através do qual se qualifica a magnitude do risco individualizado e as ações necessárias.

A análise e graduação do nível de risco deverá observar as escalas de probabilidade e impacto definidas, respectivamente, nos §§ 5.º e 6.º do art. 186 do Decreto Municipal (**em tramitação)/2023, nos quais é apresentada a escala de muito baixo a muito alto.

Para a definição do nível do risco, deve ser realizada a multiplicação do grau de probabilidade pelo grau de impacto do evento, ambos definidos segundo critério de classificação estabelecido na matriz de risco.

4. DAS REGRAS GERAIS

A análise de riscos, em síntese, envolve as etapas de identificação, avaliação, tratamento dos riscos e definição dos responsáveis.

Durante os estudos preliminares, deve ser realizada a identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da



Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação.

Uma vez identificados os principais riscos envolvidos no processo de contratação, deve ser realizada a avaliação individual de cada risco, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada evento.

Definido o risco e sua respectiva graduação, deve-se realizar o respectivo tratamento daqueles considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências.

Para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, deverá ser analisada e definida as ações de contingência, para o caso desses eventos se concretizarem.

Dessa forma, identificados, quantificados e qualificados os riscos, o estudo deve definir objetivamente os responsáveis pelas ações de tratamento e contingência para cada evento, pelo acompanhamento, monitoramento e atualização do mapa de riscos durante o curso da contratação.

5. FUNDAMENTO LEGAL

A análise de riscos está prevista no inciso X do art. 18 da Lei 14.133/21, que estabelece que a fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve abordar a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.

Ademais, o parágrafo único do art. 11 estabelece que a Administração deve implementar processos e estruturas de governança e gestão de riscos e controle para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o objetivo de garantir a eficiência, efetividade e eficácia das contratações.

Nesse sentido, com base nos estudos preliminares e na análise de riscos, o edital poderá contemplar a matriz de alocação de riscos entre contratante e contratado, alocando de forma eficiente os riscos e responsabilidade de cada parte, os mecanismos de prevenção e de mitigação, conforme estabelece o art. 22 da nova Lei de Licitações.

A identificação, análise e tratamento dos riscos relativos à contratação está prevista no Capítulo III, art. 103, da Lei 14.133/21, que trata da alocação de riscos.

Além do mais, o art. 169 da mesma lei estabelece que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de



riscos e controle preventivo, estabelecendo três linhas de defesa. A primeira dessas linhas de defesa, integrada por servidores, empregados e agentes de contratação, deve atuar no processo de planejamento e gestão da contratação, de modo a identificar, tratar, prever e gerir os riscos envolvidos no procedimento.

Vale lembrar que a matriz de riscos, conforme inciso XXVII do art. 6.º da Lei 14.133/21, caracteriza-se como uma 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.

Por fim, as práticas de gestão de riscos e controle preventivo das contratações estão previstas no Capítulo XIV, art. 185 e ss do Decreto Municipal **(**em tramitação)**/2023, o qual regulamenta a nova Lei de Licitações no âmbito do Município de Araucária.

6. ANEXO

6.1. Modelo de Mapa de Riscos



MAPA DE RISCO N.º ____/2023

Observações: O conteúdo na cor PRETA corresponde a sugestão geral aplicável a todas as situações e à estrutura básica do documento como os tópicos de preenchimento;

O conteúdo na cor VERMELHA corresponde a exemplos que podem servir de modelos aos responsáveis para elaboração do documento;

O conteúdo na cor AZUL consiste em definições, sugestões, observações e orientação de preenchimento.

Secretaria Solicitante:

Processo:

Data:

Responsável pela Edição:

Matrícula:

Objeto da Matriz de Riscos:

Ex. 1: A presente análise de riscos busca analisar a contratação de xxxxxxxxxx.

É a descrição do objetivo para o qual a matriz de riscos está sendo criada.

Categoria do Objeto:

() Bens

() Serviços

() Locação de imóveis

() Obras e serviços de engenharia

() Contratações de TIC

() Alienação/concessão/permissão

() Outros _____

Equipe de Planejamento da Contratação

Nome Completo/CPF
Integrante Técnico

Nome Completo/CPF
Integrante Técnico

Nome Completo/CPF
Integrante Requisitante

Nome Completo/CPF
Integrante Requisitante

Nome Completo/CPF
Integrante Administrativo

Nome Completo/CPF
Integrante Administrativo



1. HISTÓRICO DE REVISÕES

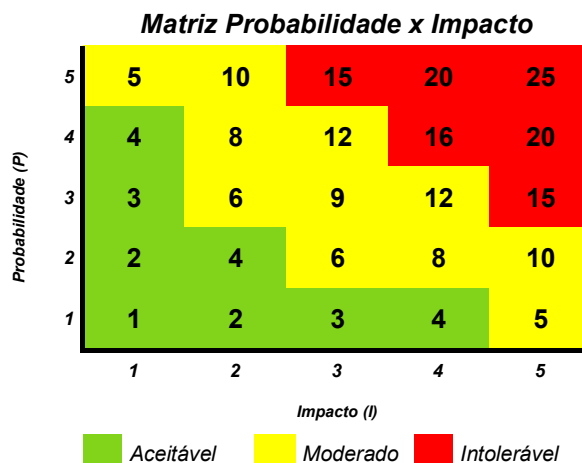
Data	Versão	Descrição	Fase	Autor
dd/mm/aaaa	1.0	Finalização da primeira versão MR	Planejamento	xxxxx
ss/mm/aaaa	2.0	Revisão do MR após análise jurídica	Planejamento	xxxxx
dd/mm/aaaa	3.0	Revisão do MR após seleção do fornecedor	Seleção	xxxxx
dd/mm/aaaa	4.0	Atualização do MR devido à ocorrência de xxxx	Gestão	xxxxx
dd/mm/aaaa	n	xxxxxxxxxxxx	xxxx	xxxxx

O responsável pela elaboração ou atualização do mapeamento dos riscos deverá consignar no campo específico para fins de organização e histórico a data de elaboração, a síntese do documento, a fase do procedimento em que se deu a intervenção no documento e o responsável.

Desde a elaboração inicial, quando da realização dos estudos técnicos preliminares para a definição da viabilidade da solução, o mapeamento de riscos deve ser continuamente revisado e atualizado considerando a fase do procedimento ou os eventos identificados no período.

3. MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO

Níveis de Classificação		
Referência	(P)	(I)
Muito Baixo	1	1
Baixo	2	2
Médio	3	3
Alto	4	4
Muito Alto	5	5



A matriz de probabilidade x impacto é o instrumento de apoio ao agente público para a definição dos critérios de classificação do nível de risco de cada evento. O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas e delimitar as medidas contingenciais adequadas.

4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

Id	Descrição	Fase	(P)	(I)	Nível de Risco
1	Impugnação ao edital de licitação	Planejamento	3	3	9
2	Contratação de fornecedor com baixa qualificação técnica	Seleção	2	5	10
3	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pela contratada.	Gestão e Fiscalização	5	5	25
4	Licitação deserta	Planejamento	1	3	3
5	Desconformidade na execução do objeto	Gestão e Fiscalização	3	5	15
6	Necessidade de alterações contratuais durante a execução	Planejamento e Gestão	1	4	4
7	Fiscalização inadequada ou insuficiente	Planejamento	3	4	12
n	Risco n	n	x	x	x

A tabela acima deve apresentar uma síntese dos riscos identificados e classificados no documento, que serão tratados nos tópicos seguintes. A tabela deve elencar todos os riscos identificados no processo de contratação, delimitando a etapa do procedimento e a graduação do risco.

Para a classificação da fase do procedimento ao qual o risco identificado se enquadra, visando compatibilizar a definição com o sistema Compras.gov através do qual a Prefeitura de Araucária operacionaliza atualmente as licitações na forma eletrônica, o agente responsável pelo planejamento da licitação deverá, preferencialmente utilizar como fase: Planejamento, Seleção ou Gestão.



5. AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS

5.1 Riscos Relacionados ao Processo de Contratação – Planejamento

R-01: Atraso da Contratação

Deverá ser preenchida a presente tabela para cada risco identificado, ou seja, deverá existir uma tabela para cada risco

Id.:	1	Risco:	Atraso ou demora na conclusão do processo administrativo e jurídico de contratação <i>Risco é a possibilidade da ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos</i>
Probabilidade:		Médio (3)	Impacto: Baixo (2)
Nível:		6	
Causa:	1. Deficiência no planejamento da contratação na fase xxxxxx; 2. Ausência de pessoas qualificadas na equipe de planejamento; n. xxxxx <i>Causa do risco são as condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo. Observação: deverão ser elencados todas as causas possíveis, sendo que para cadastro no sistema Compras.gov, poderão ser cadastrados tantos quantos forem as causas do risco.</i>		
Dano:	1. Demora na disponibilização do bem ou serviço à unidade de xxxxxx; 2. Desabastecimentos de serviços públicos xxxxx; n. xxxxx <i>Deverão ser elencados todos os impactos ou danos passíveis relacionados ao respectivo risco, caso o evento venha a se concretizar. Observação: deverão ser elencados todas os impactos possíveis, sendo que para cadastro no sistema Compras.gov, poderão ser cadastrados tantos quantos forem os impactos do risco.</i>		
Alocação do Risco: (X) Administração () Contratada () Seguradora () Outro			
Id.:	Ação Preventiva		Responsável
1	Antecipar a elaboração do documento de formalização de demanda em relação ao prazo utilizado no processo anterior		Unidade Requisitante
2	Analisar as contratações anteriores para verificação dos principais problemas que resultaram no atraso do procedimento;		Equipe de Planejamento
3	Estabelecer cronograma de atividades para a execução das etapas do processo de contratação;		Equipe de Planejamento
n.	Xxxxxxxx <i>Deverão ser elencados todas as ações preventivas relacionadas ao risco.</i> <i>Na coluna responsável, deverá ser indicado o responsável pela respectiva ação preventiva. Ainda que a responsabilidade recaia sobre uma unidade ou equipe, deverá ser indicado o nome e CPF do responsável/preposto ou de todos da equipe para cadastro no Compras.gov</i>		Xxxx <i>Indicação de nome e CPF (obrigatório)</i>
Id.:	Ação de Contingência		Responsável
1	Acompanhar e impulsionar o processo para acelerar a tramitação conforme a urgência da demanda.		Agente de contratação
2	Determinar alternativas para atendimento do bem ou serviço		Ordenador de Despesas
3	Racionar o consumo dos bens e serviços para evitar o desabastecimento.		Unidade requisitante
n.	Xxxxxx <i>Deverão ser elencados todas as ações de contingência relacionadas ao risco.</i> <i>Na coluna responsável, deverá ser indicado o responsável pela respectiva ação de contingência. Ainda que a responsabilidade recaia sobre uma unidade ou equipe, deverá ser indicado o nome e CPF do responsável/preposto ou de todos da equipe para cadastro no Compras.gov</i>		Xxxx <i>Indicação de nome e CPF (obrigatório)</i>

Nesse tópico devem ser elencados todos os riscos identificados no tópico 4 relacionados com a etapa de planejamento e ao processo de contratação. Para cada risco deverá ser atribuído uma graduação (nível), que será o produto da probabilidade pelo impacto. Da mesma forma, deverão ser evidenciadas as ações preventivas e contingenciais adequadas ao tratamento do respectivo risco.

Cada quadro acima deve tratar um risco específico, sendo que deverão ser elaborados tantos quadros quantos forem os riscos identificados. Em cada quadro deve ser consignado o risco, os possíveis danos verificados em caso de concretização do evento, assim como as ações e seus respectivos responsáveis.



5.2 Riscos Relacionados à Etapa de Seleção do Fornecedor – Seleção

R: _____			
Id.:		Risco:	
Probabilidade:		Impacto:	Nível:
Causa:			
Dano:			
Alocação do Risco: () Administração () Contratada () Seguradora () Outro			
Id.:	Ação Preventiva		Responsável
Id.:	Ação de Contingência		Responsável

Da mesma forma que o subtópico anterior, neste devem ser elencados todos os riscos identificados no tópico 4 relacionados com a etapa de seleção do fornecedor, lembrando que para cada risco deverá ser criada uma tabela específica.

R: _____			
Id.:		Risco:	
Probabilidade:		Impacto:	Nível:
Causa:			
Dano:			
Alocação do Risco: () Administração () Contratada () Seguradora () Outro			
Id.:	Ação Preventiva		Responsável
Id.:	Ação de Contingência		Responsável



5.3 Riscos da Gestão Contratual – Gestão

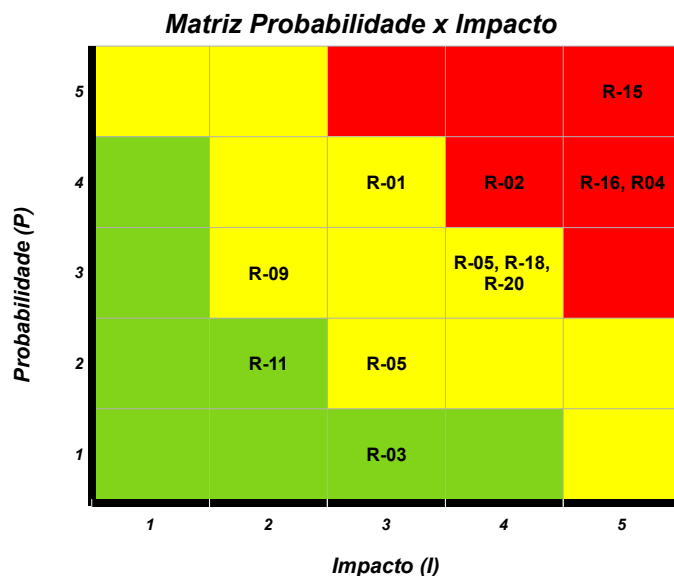
R:_____			
Id.:		Risco:	
Probabilidade:		Impacto:	Nível:
Causa:			
Dano:			
Alocação do Risco: () Administração () Contratada () Seguradora () Outro			
Id.:	Ação Preventiva		Responsável
Id.:	Ação de Contingência		Responsável

Por fim, neste devem ser elencados todos os riscos identificados no tópico 4 relacionados com a etapa de gestão contratual, assim como os subtópicos anteriores, lembrando que para cada risco deverá ser criada uma tabela específica.

R:_____			
Id.:		Risco:	
Probabilidade:		Impacto:	Nível:
Causa:			
Dano:			
Alocação do Risco: () Administração () Contratada () Seguradora () Outro			
Id.:	Ação Preventiva		Responsável
Id.:	Ação de Contingência		Responsável



6. MAPA DE RISCOS



Ao final da análise e tratamento dos riscos identificados em cada etapa do processo de contratação e gestão contratual, os riscos deverão ser indicados qualitativamente na matriz de riscos da contratação.

A matriz poderá ser estabelecida para cada etapa do processo de contratação ou para o processo como um todo, sendo que deverá ser atualizada a cada etapa ou sempre que forem verificados eventos relevantes durante a gestão e fiscalização.

Em ____ de _____ de ____.

Equipe de Planejamento da Contratação

Nome Completo/CPF
Integrante Técnico

Nome Completo/CPF
Integrante Técnico

Nome Completo/CPF
Integrante Requisitante

Nome Completo/CPF
Integrante Requisitante

Nome Completo/CPF
Integrante Administrativo

Nome Completo/CPF
Integrante Administrativo