



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sula Patrícia Maciel

Modelo de Gestão de Riscos em Contratos Públicos: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria)

Florianópolis
2020

Sula Patrícia Maciel

Modelo de Gestão de Riscos em Contratos Públicos: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria)

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para obter o Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudelino Martins Dias Junior

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maciel, Sula Patrícia

Modelo de gestão de riscos em contratos públicos: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria) / Sula Patrícia Maciel ; orientador, Claudelino Martins Dias Junior, 2020.
214 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Gestão de Riscos. 4. Administração Pública. 5. Contratos Públicos. I. Dias Junior, Claudelino Martins. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Sula Patrícia Maciel

Modelo de Gestão de Riscos em Contratos Públicos: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria)

O presente trabalho de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Claudelino Martins Dias Junior
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzati Junior
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Marilda Todescat
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Roberto Luis de Figueiredo dos Santos Junior
Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obter o título de mestre em Administração.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Claudelino Martins Dias Junior
Orientador

Florianópolis, 2020.

Dedico este trabalho a quem me ensinou o que de mais valioso aprendi na minha vida: minha Mãe. Com seus ensinamentos aprendi o valor da Simplicidade, o qual norteia todas as escolhas e caminhos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é dirigido a DEUS, por Ele iluminar meus passos a cada escolha de minha vida e por colocar pessoas tão especiais a meu lado, sem as quais certamente esta e outras jornadas seriam muito mais difíceis de trilhar.

Ao meu orientador, professor Dr. Claudelino Martins Dias Junior, pela paciência e por compartilhar seus conhecimentos, permitindo-me aprender muito nos últimos dois anos.

Aos professores Gerson Rizzati Junior, Marilda Todescat e Roberto Luís de Figueiredo dos Santos Junior, por aceitarem participar de minha banca de defesa de Mestrado.

Aos meus colegas de mestrado do PPGA/UFSC, pelos momentos compartilhados. Agradeço em especial à Júlia e à Vitória, que dividiram comigo as alegrias e angústias desta jornada desde o início. Vocês iluminaram o meu caminho.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), pelo incentivo para realizar este mestrado.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente meus diretores e meu departamento, à Direção de Administração, que sempre tiveram palavras de incentivo para eu seguir nesta caminhada.

Aos meus amigos: vocês abrilhantam meu dia a dia, amparam-me em momentos de angústia e riem comigo em momentos de descontração. Vocês são os irmãos que a vida me permitiu escolher para caminhar ao meu lado.

A minha família, especialmente a meus irmãos: Ana Paula, Agnel e Mauro; a minha cunhada, Fabi; às minhas sobrinhas Ana Júlia e Luiza, pessoas essenciais em minha vida. Juntos, sem dúvida, somos muito mais fortes.

A meus pais: Madalena e Roque, pelos grandes ensinamentos que recebi e que recebo até hoje.

A meu amor, Adriano, por acreditar tanto em meus sonhos.

A todos vocês, minha gratidão. Obrigada por tudo.

Sem amor, eu nada seria (Renato Russo).

E embora eu só possa fazer pequeno, eu me comprometo a pensar grande e a me preparar com disciplina e coragem para os ideais que ainda espero e vou alcançar, sabendo que tudo começa simples e singelo (Geraldo Eustáquio de Souza).
Liberdade é pouco. O que eu desejo ainda não tem nome. (Clarice Lispector)

RESUMO

O presente estudo propõe um modelo de Gestão de Riscos aplicado a contratos públicos responsáveis por instrumentalizar as atividades-meio realizadas por terceiros vigentes do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Vacaria. A partir da base conceitual e legal existente, concebeu-se e validou-se o Modelo proposto, que identificou os riscos associados aos contratos, avaliou sua criticidade e propôs um plano de respostas alternativo aos controles até então existentes. A pesquisa é do tipo descritiva com abordagem quali-quantitativa, seus dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. A aplicação do Modelo contou com a participação de 24 (vinte e quatro) sujeitos de pesquisa e 22 (vinte e dois) contratos administrativos como objeto. O resultado alcançado foi a validação do Modelo, que instrumentalizou a Gestão de Riscos nos contratos administrativos analisados.

Palavras-chave: Gestão de Riscos, Administração Pública, Contratos Públicos, *Frameworks*.

ABSTRACT

This study proposes a Risk Management model applied to public contracts responsible for instrumentalize the secondary activities performed by third party existing at the Federal Institute of Rio Grande do Sul, Vacaria campus. As of the existing conceptual and legal basis, is created and validated a Model proposed that identified the risks of the contracts, evaluated them critically and proposed a response plan alternative to existing controls until this moment. It is a descriptive with a quali-quantitative approach, the data collection is composed for primary and secondary data. The model application was composed by 24 (twenty-four) research subjects and 22 (twenty-two) administrative contracts. The result achieved was the model validation that instrumentalized the risk management in the administrative contracts analyzed.

Keywords: Risk Management. Public Administration. Public Contracts. *Frameworks*.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	20
FIGURA 2 - NÍVEL DE MATURIDADE NAS ENTIDADES QUE ESTÃO ADOTANDO A GESTÃO DE RISCOS.	23
FIGURA 3 - RISCO INERENTE E RISCO RESIDUAL.	26
FIGURA 4 - PILARES DA GOVERNANÇA.	27
FIGURA 5 - PRINCIPAIS REFERENCIAIS SOBRE GESTÃO DE RISCOS.	28
FIGURA 6 - BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	35
FIGURA 7 – DIAGRAMA DO CONTRATO PÚBLICO.....	39
FIGURA 8 - RELAÇÃO ENTRE COMPRAS E CONTRATOS PÚBLICOS.....	42
FIGURA 9 - MAPA DE RISCOS APRESENTADO PELA IN 05/2017.....	43
FIGURA 10 - CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS	44
FIGURA 11 - CAUSAS E EVENTOS DE RISCOS OPERACIONAIS.....	47
FIGURA 12 - MODELO DE GESTÃO DE RISCO EM CONTRATOS PÚBLICOS.....	62
FIGURA 13 - MATRIZ DE PROBABILIDADE VS IMPACTO TST	70
FIGURA 14 - MATRIZ DE RISCO PROBABILIDADE VS IMPACTO IFRS	70
FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO DO GRAU DOS RISCOS	97
FIGURA 16 - CATEGORIA DOS RISCOS DE ALTO GRAU.....	97
FIGURA 17 - GRAU DOS RISCOS E CATEGORIZAÇÃO	98
FIGURA 18 - COMPARATIVO ANTES E APÓS MATRIZ DE RISCOS AMPLIADA	107
FIGURA 19 - CONTROLES EXISTENTES.....	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE RISCO.....	25
QUADRO 2 - CAUSAS DE RISCO OPERACIONAL.....	48
QUADRO 3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ETAPAS E PASSOS.	50
QUADRO 4 – SUJEITOS DA PESQUISA	52
QUADRO 5 - RESUMO DAS <i>FRAMEWORKS</i> NA GESTÃO DE RISCOS.....	54
QUADRO 6 - MAPAS DE RISCOS (IN 05/2017) EM CONTRATOS VIGENTES.	68
QUADRO 7 - CATEGORIZAÇÃO DOS RISCOS	68
QUADRO 8 – EXEMPLO DE <i>RANKING</i> GRAU DOS RISCOS	71
QUADRO 9 - EXEMPLO DE <i>RANKING</i> POR CATEGORIA	71
QUADRO 10 - EXEMPLO DE PREJUÍZOS CAUSADOS POR RISCOS	72
QUADRO 11 - COMPARATIVO DOS RISCOS	74
QUADRO 12 - CONTROLES EXISTENTES	75
QUADRO 13 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA RESULTADOS INSTITUCIONAIS	78
QUADRO 14 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA PROCESSOS.	78
QUADRO 15 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA PESSOAS E CONHECIMENTO	79
QUADRO 16 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA ORÇAMENTO	80
QUADRO 17 - TÁBUA DE RISCOS	88
QUADRO 18 - RISCOS RELACIONADOS A PROCESSOS INTERNOS.....	89
QUADRO 19 - RISCOS RELACIONADOS A PESSOAS.....	90
QUADRO 20 - RISCO RELACIONADO A SISTEMAS.....	90
QUADRO 21 - RISCOS RELACIONADOS A PROCESSOS EXTERNOS.....	91
QUADRO 22 – PROBABILIDADE VS IMPACTO DOS RISCOS	93
QUADRO 23 - <i>RANKING</i> DO GRAU DOS RISCOS	96
QUADRO 24 - PREJUÍZOS OCASIONADOS PELOS RISCOS	98
QUADRO 25 - PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	100
QUADRO 26 - CONTROLES EXISTENTES VS GRAU DOS RISCOS	109

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CGU - Controladoria Geral da União

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC - International Federation of Accountants

IIA - Institute of Internal Auditors

IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

IN - Instrução Normativa

ISO - International Organization for Standardization

GR - Gestão de Riscos

LGL - Lei Geral de Licitação

MP – Ministério do Planejamento (antigo nome do MPDG)

MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NBR - Norma Brasileira

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PIB - Produto Interno Bruto

SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

TCU - Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos.....	17
1.1.2	Objetivo Geral	17
1.1.3	Objetivos Específicos.....	17
1.2	Justificativa.....	18
1.3	Estrutura do Trabalho	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Gestão de riscos e benefícios organizacionais.....	23
2.2	Surgimento da Gestão de Riscos e os Principais Documentos.....	27
2.3	A gestão de riscos na Administração Pública Brasileira	32
2.4	Compras e Contratos Públicos no Brasil	36
2.5	Riscos em Contratos Públicos e o Papel dos Fiscais	42
2.6	Tipologia de Riscos e suas Causas	44
2.7	Considerações Parciais	48
3	METODOLOGIA.....	50
3.2	Delimitação do Estudo: Universo e Sujeitos da Pesquisa	52
3.3	Coleta de Dados.....	52
3.4	Análise dos Dados	53
3.5	O Ambiente de Aplicação.....	57
3.6	Considerações Parciais	59
4	O MODELO	60
4.1	Descrição das Fases, Etapas e Passos do Modelo	63
4.1.1	Fase 1: Planejar	63
4.1.2	Fase 2: Fazer	66
4.1.3	Fase 3: Checar e Ajustar.....	73
4.2	Considerações Parciais	76
5	A APLICAÇÃO DO MODELO	77
5.1	Fase 1: Planejar.....	77
5.1.1	Etapa 1: Criação do ambiente	77
5.2	Fase 2: Fazer.....	85
5.2.1	Etapa 3 – Identificação dos Riscos	85
5.2.2	Etapa 4 – Avaliação dos Riscos	91
5.2.3	Etapa 5: Definição do Plano de Respostas ao Risco	100
5.3	Fase 3: Checar e Ajustar.....	105
5.3.1	Etapa 6 – Controles Internos, Monitoramento e Comunicação.....	105

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	112
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICE	126
	APÊNDICE A – Objetos Contratuais dos contratos vigentes do <i>Campus Vacaria</i>	126
	APÊNDICE B – Plano de Respostas ao Risco a Riscos de grau médio e baixo.	126
	APÊNDICE C – Comparativo Riscos Antes e Após Modelo	130
	ANEXO.....	135
	ANEXO A – MAPAS DE RISCOS	135

1.INTRODUÇÃO

Dado o ambiente de instabilidade provocado por avanços tecnológicos recorrentes, o campo da administração passa por verdadeira revolução no sentido de garantir sobrevivência às organizações para alcançar seus objetivos (DAFT, 2017). No que tange à gestão de organizações públicas, o reflexo dessa mudança apresenta-se no surgimento de uma nova administração que incorpora os desafios da gestão em ambientes de risco e incerteza (HELOU, 2009).

As instituições públicas devem ser flexíveis de forma a se adaptarem rapidamente às mudanças e prestando serviços prestados que satisfaçam do melhor modo possível as necessidades e expectativas de seus clientes (RUXANDRA, 2018). Nesse sentido, Chonan e Kehrig (2008) acreditam que os objetivos organizacionais devem ser compatibilizados com os objetivos sociais.

Em um mundo corporativo onde as organizações estão expostas a uma miríade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de integridade, de riscos e de controles internos passa a ser vista como crucial para que se alcancem os objetivos estratégicos (BRASIL, 2017).

Para o TCU (2013), organizações públicas, privadas e do terceiro setor estão expostas a uma gama de riscos que podem afetar sua operação e o alcance de seus objetivos. Para aumentar a chance de alcançar os resultados pretendidos, devem gerenciar de forma sistemática seus riscos, o que requer contar com um processo de identificação, avaliação e implementação de respostas a eles. Essa integração reduz a probabilidade da exposição a riscos (CALLAHAN e SOILEAU, 2017). Segundo Alves (2017), deve contar com métodos racionais e sistêmicos. Para Romzek e Johnston (2005), a utilização desses métodos é o grande diferencial de uma gestão, por permitir a mitigação das possíveis consequências dos eventuais riscos.

Ainda segundo Alves (2017), os riscos estão associados às incertezas, mas estas podem ser positivas (oportunidades) ou negativas (ameaças). Para o autor, uma gestão de riscos eficiente deve manter-se em contínua comunicação com os diretamente envolvidos no processo.

O gerenciamento de riscos é importante em qualquer área organizacional, visto que os riscos são intrínsecos ao negócio de qualquer organização (FÉLIX; RIBEIRO e TOSTES, 2008), tanto instituições financeiras (TRAPP; CORRAR, 2005) privadas (MARTINS; BOENTE; MÓL, 2013), ou públicas (HELOU, 2009), como organizações sem fins lucrativos

(AMARAL *et al.*, 2009). Para Trapp e Corrar (2005), a gestão de riscos é um dos principais fatores para que a organização cresça e se perpetue.

Na administração pública, as responsabilidades do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão. Nesse contexto, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta para ajudar a tomada de decisões (BRASIL, 2017).

Para Ribeiro (2017), os estudos sobre gestão de riscos constituem assunto contemporâneo e de importância no mercado corporativo global, sobretudo no Brasil. Para Alves (2017), iniciativas e tendências sobre gestão de riscos advindas principalmente do setor privado fizeram com que os benefícios dessa gestão fossem percebidos e incorporados ao setor público. Não obstante, apesar da importância do tema e da relevância para o bom desempenho do processo de gestão, a implementação da gestão de riscos no setor público ainda é incipiente (BRASIL, 2017).

Os modelos de gestão pública devem incorporar uma dinâmica de mudanças, ampliando suas dimensões (CHONAN; KEHRIG, 2008), pois na administração pública a inovação na forma de geri-la pode permitir sua longevidade. Tal assertiva está configurada no que se denomina a nova administração pública, entendida como uma perspectiva de pensar a gestão de forma mais integrada e focada, sobretudo no aspecto central de seu propósito: a gestão do bem comum (HELOU, 2009). Por tudo isso, a gestão de riscos é um dos elementos centrais em seu gerenciamento (TROSA, 2001; RUXANDRA, 2018).

Cabe ressaltar ainda que os riscos podem estar relacionados ao ambiente do negócio, a questões financeiras ou operacionais, de acordo com a afetação ao patrimônio (ROMZEK; JOHNSTON, 2005). Segundo Trapp e Corrar (2005), há uma tendência mundial em promover o desenvolvimento de mecanismos para a gestão dos riscos operacionais, tanto para a sobrevivência das organizações, como para atender órgãos supervisores nacionais ou internacionais.

Importante salientar que não existem estudos que evidenciem o ganho real da gestão de riscos, tanto no setor privado quanto no setor público. No entanto, o estudo de Callahan e Soileau (2017) demonstra relação positiva entre maturidade do processo de gerenciamento de riscos e desempenho organizacional. Já experiências globais no mercado de gestão de projetos indicam que a gestão adequada de riscos pode reduzir em até 20% seus custos (MULCAHY, 2010). Por se tratar de assunto amplo e ainda em desenvolvimento, abrangendo riscos de natureza variada, como operacionais, financeiros, estratégicos, de saúde e segurança, imagem

e reputação, éticos, de segurança da informação, e uma série de outras subdivisões especializadas, é imprescindível avaliar os custos *versus* benefícios das possíveis opções de respostas a riscos (COSO, 2017; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), proporcionando controle ao risco e a visão de que controlar bem não se trata, necessariamente, de controlar muito (SOUZA; SANTOS, 2019).

Naturalmente, o investimento na gestão de riscos deve ser maior nos processos que mais entregam ou devam entregar valor para as partes interessadas (BRASIL, 2018b). Por sua vez, processo é o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) (SOUZA; SANTOS, 2019).

Assim, quando se define o escopo da gestão de riscos é necessário apontar quais processos organizacionais serão submetidos a um arranjo de gestão mais rigoroso. Para priorizar processos organizacionais é importante que se aloquem recursos para tal fim, mesmo quando a opção for de implantação gradual dessa abordagem (BRASIL, 2018b).

No Brasil, onde frequentemente se registram irregularidades na execução de contratos públicos (REIS, 2015), e considerando que existe uma crescente importância das interações público-privadas celebradas por meio desses instrumentos, com significativo aumento dos riscos para os agentes envolvidos (AURIOL, 2006 e ROMZEK; JOHNSTON, 2005), entende-se que a gestão de riscos aplicada à gestão de contratos da administração pública pode representar um contributo, porquanto a lógica das responsabilidades num contrato exige especificação antecipada das expectativas mútuas, responsabilidades e obrigações das contratantes.

Bajari, Mcmillan e Tadelis (2009) ratificam que contratos de compras públicas celebrados com organizações privadas, com e sem fins lucrativos, apresentam implicações significativas sobre as atividades desenvolvidas pelas organizações públicas. Já Motta e Bicalho (2012) entendem que é o contrato e sua execução que trazem benefícios para todos e não o meio para consegui-lo – o procedimento licitatório – que, isolado, por si só não produz efeito algum de atender os interesses dos contratantes.

O desafio que a responsabilidade contratual representa para os gestores públicos se dá em função da existência de múltiplos competidores e expectativas diversas, interesses legítimos e muitas vezes conflitantes, tendo em vista que a finalidade do Estado é atender as demandas da população, enquanto a finalidade das empresas privadas é gerar lucro (ROMZEK; JOHNSTON, 2005). De todo modo, as partes contratuais poderão equilibrar suas necessidades,

sem entender que é ilegal ou ilegítimo que o privado tenha a prerrogativa do lucro, já que este garante a contínua manutenção de um mercado sempre aberto a negociar com o poder público (SANTOS, 2018).

A gestão dos recursos públicos em contratos também é importante para prevenir que a atuação dos envolvidos vise somente aos objetivos privados, sob pena de a máquina pública retroagir aos vícios das antigas construções patrimonialistas, nas quais a distinção entre o patrimônio público e o privado era quase imperceptível. Essa finalidade é a razão principal da existência de qualquer contrato (SANTOS, 2018).

Convém salientar que um bom contrato não é aquele em que uma das partes subjugue a outra a sua vontade. Também não é o que as partes, felizes e risonhas, caminham em busca de um objetivo comum. Um bom contrato é o que não só é bem celebrado, mas, sobretudo, bem administrado, conduzindo as partes a satisfazerem seus respectivos interesses, mesmo quando esses sejam divergentes (AMARAL, 2010).

Assim, da cobrança por alcance de objetivos sociais representados por resultados institucionais, sugere-se que, pela utilização de métodos e/ou metodologias de gestão mais eficientes, a gestão de riscos represente uma ferramenta consistente a ser aplicada na administração de contratos. Portanto, como desenvolver um modelo de gestão de riscos voltado à administração de contratos públicos?

Para responder à pergunta de pesquisa, consideram-se os objetivos a seguir.

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo Geral

- Conceber um modelo de gestão de riscos para a gestão de contratos públicos do IFRS.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Determinar os aspectos que norteiam a Gestão de Riscos em contratos públicos no Brasil;
- Selecionar na literatura *frameworks* de referência na Gestão de Riscos;
- Definir a criticidade dos riscos envolvidos em contratações públicas;
- Validar o modelo proposto.

1.2 Justificativa

Os contratos públicos são a forma como os recursos do governo são aplicados e as políticas públicas desenvolvidas no país, respondendo pela movimentação de mais de 19% do PIB brasileiro nos últimos anos. Em âmbito federal, o crescimento do PIB tem acompanhado a elevação do patamar dos gastos públicos, o que reflete um aumento do número de contratos firmados e licitações ou compras diretas realizadas (SALES, 2016).

Para Ribeiro (2014), a aquisição de bens e serviços pelo Estado também desempenha papel fundamental, seja para o bom funcionamento da máquina pública, seja porque viabilizam políticas e funções assumidas pelo setor público.

Importante lembrar que todo o processo de contratação inicia-se com o planejamento, seguido pela licitação. Após adjudicado o objeto à licitante vencedora é que vem a efetiva celebração do contrato, terminando o processo com sua execução (planejamento, licitação, celebração do contrato e execução) (AMARAL, 2010). O contrato e sua execução, portanto, que são o objeto deste estudo, são fases geradas após as etapas de planejamento e licitação.

Segundo Di Pietro (2004), os contratos administrativos são os ajustes que a administração celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução do bem comum, segundo o regime jurídico de direito público. Esse acordo de vontades que o poder público utiliza para atingir seu objetivo organizacional requer normas específicas e, com isso, se distingue na forma de elaboração e execução, já que prevalece o princípio da primazia do interesse público sobre o privado, possibilitando a flexibilização de princípios comuns do regime contratual privado.

Esses procedimentos de compras públicas e contratos públicos são altamente regulados no Brasil em todos os níveis de governo (REIS, 2015). Em âmbito federal, as leis que normatizam as aquisições públicas são: a Lei 8.666/93, comumente conhecida como Lei Geral de Licitações (LGL); a Lei 10.520/02, lei que incluiu o Pregão como modalidade licitatória e a Lei 12.462/11, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratação.

Já a fase de execução dos contratos públicos, que ocorre após a formalização do contrato, é um processo que demanda fiscalização por parte da administração, conforme preceitua a Instrução Normativa (IN 05/2017) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). Essa fiscalização é realizada através da designação formal de servidores públicos do órgão aos quais estão vinculados. A IN 05/2017 dispõe sobre as regras

e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito de toda a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

A fiscalização dos contratos públicos imposta pela IN MP 05/2017 responde a uma necessidade de agilidade e eficiência, capaz de implementar políticas e programas de governo que entreguem melhor valor social. Todavia, não raras vezes, ao se analisarem as causas por trás das dificuldades de gerir e fiscalizar um contrato, os gestores deparam-se não apenas com restrições orçamentárias e ineficiências, mas principalmente com baixa capacidade para lidar com riscos (BRASIL, 2018b).

Não obstante, organizações públicas de todo o mundo vêm-se adaptando ao ambiente de mudanças contínuas vivenciado nos últimos anos com a adoção de uma estrutura de governança e práticas administrativas fortemente voltadas para gerenciar riscos que possam impedir ou dificultar a realização de sua missão e o alcance de seus objetivos (SOUZA; SANTOS, 2019).

Na Administração Pública os riscos também surgem da necessidade de prestar contas e dar mais transparência à gestão, de cumprir variados requisitos legais e regulatórios e de atender aos anseios de uma sociedade que está em contínua mudança (BRASIL, 2018b). Dessa forma, para aumentar a qualidade do serviço prestado, minimizar os riscos representa um dos principais objetivos da Gestão Pública.

Dessa maneira, as organizações públicas precisam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando como devem ser tratados, de modo a criar melhores condições para alcançar seus objetivos e, posteriormente, estabelecer formas de monitoramento, verificando se as medidas adotadas cumprem sua função (BRASIL, 2018b).

Para lidar com riscos, as organizações públicas dependem fortemente dos regulamentos de contratos, os quais são estabelecidos com outras organizações e impõem um conjunto de procedimentos e mecanismos contratuais formais que devem ser seguidos (REIS, 2015). Entretanto, em que pese o mérito de mitigar os riscos que envolvem a captura dos recursos públicos (ALBANO *et al.*, 2006) e aumentar a transparência e *accountability* na gestão pública (ROMZEK; JOHNSTON, 2005), percebe-se que estudos no campo da estratégia e da economia das organizações e voltados para organizações privadas apresentam uma visão mais ampla sobre os mecanismos de governança que regem as relações interorganizacionais.

Alves (2017) enfatiza que a gestão de riscos não representa totalmente uma novidade na Administração Pública brasileira. Os primeiros trabalhos divulgados em âmbito nacional foram

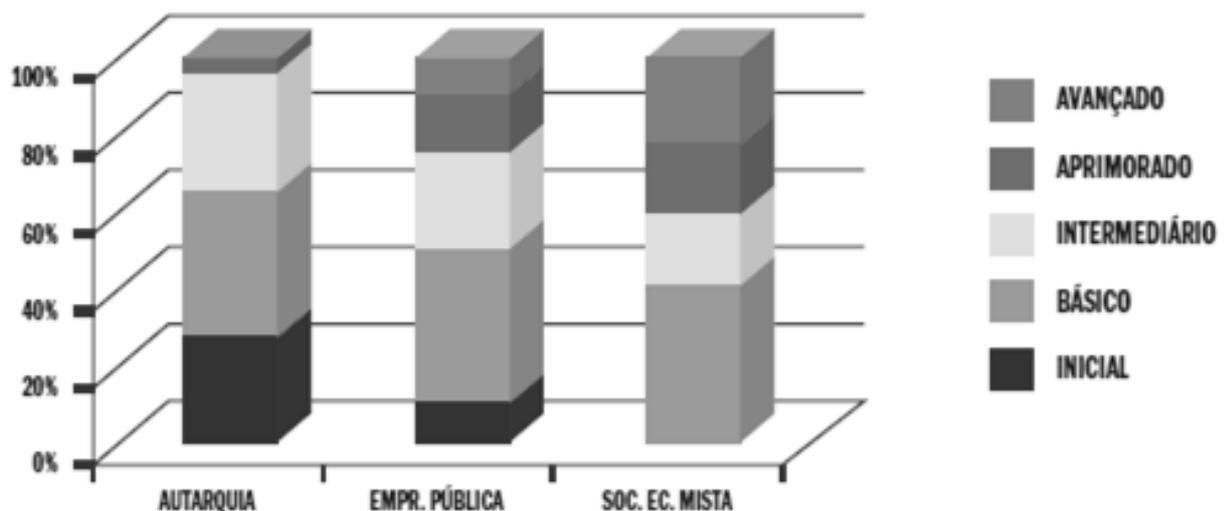
publicados ainda em 2003 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Entretanto, observa-se que nos últimos três anos a gestão de riscos vem constituindo uma temática recorrente em âmbito nacional.

Dentre os estudos nacionais sobre o Gerenciamento de Riscos em compras públicas destacam-se alguns trabalhos como o de Faria (2009), Sales (2016) e Veloso (2017). Faria (2009) avaliou os riscos do Pregão Eletrônico numa Instituição de Ensino. Sales (2016) elaborou uma proposta de classificação do risco de contratos públicos, destinados à seleção de auditoria. Já Veloso (2017) buscou identificar os riscos envolvidos na terceirização de mão de obra, na reestruturação e na expansão universitária.

Apesar da discussão sobre a necessidade de gerenciar riscos no setor público, isso ainda é um paradigma a ser atingido, pois persiste a necessidade de estruturas e processos e também de uma cultura de gerenciamento de riscos, de forma que possa contribuir para resultados no desempenho (BRASIL, 2018b).

Importante pesquisa elaborada pelo TCU entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013 com 65 (sessenta e cinco) entidades da Administração Pública Federal indireta no Brasil teve por objetivo avaliar os níveis de maturidade da gestão de riscos em organizações públicas, cujos dados podem ser vistos na Figura 1.

Figura 1 - Maturidade da Gestão de Riscos nas Organizações Públicas



Fonte: TCU (2018b)

Usando amostra de entidades governamentais agrupadas segundo sua natureza, na Figura 1 observa-se que as sociedades de economia mista têm a gestão de riscos mais

desenvolvida do que as empresas públicas, as quais, por sua vez, estão à frente das autarquias. Do ponto de vista do controlador, a gestão de riscos é importante pois a sistematização da gestão de riscos em nível institucional constitui estratégia que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, além de fortalecer a imagem da instituição (BRASIL, 2018c).

Almeida (2018) cita que embora a tríade Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno seja bem conhecida e validada no mundo corporativo privado, a sua utilização no serviço público ainda se encontra em implantação e, particularmente, nas Instituições Federais de Ensino Superior, cuja maioria funciona em regime de autarquias.

No entanto, segundo dados coletados no Painel de Preços do Governo Federal (2019), as instituições vinculadas ao Ministério da Educação mantêm maior quantidade de contratos públicos do que instituições ligadas a quaisquer outros ministérios.

Affonso (2018) fez um levantamento em 60 (sessenta) instituições de ensino federal e apontou que 24% delas ainda não tinham instituído o comitê de governança, riscos e controle previsto na IN conjunta MP/CGU n° 01/2016, que é a mais ampla e atual norma regulamentadora da gestão de riscos no Brasil (ALVES, 2017). A mesma pesquisa aponta que apenas 38% delas dispõem de uma política de gestão de riscos. O autor conclui que apenas 15% das universidades federais pesquisadas haviam cumprido a norma na forma e no prazo estabelecidos. Na mesma linha, Azevedo (2017) avaliou a maturidade da Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Catarina sob a óptica da IN MP/CGU 01/2016. Azevedo (2017) demonstra que as autarquias contam com um grau ingênuo de maturidade da gestão de riscos, tendendo ao grau consciente, nesta escala: “Ingênuo”, “Consciente”, “Definido”, “Gerenciado” e “Habilitado”.

A Instrução Normativa IN 01/2016 foi desenvolvida pelo Ministério do Planejamento (MP) com a Controladoria Geral da União (CGU), publicada em 10/05/2016 e traz medidas para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança a serem adotadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Por constituir um ato administrativo, expresso por ordem escrita e expedido pelo MP, a norma deve ser implementada e adotada por todos os órgãos do Poder Executivo, sendo fortemente recomendada sua adoção pelos demais órgãos da Administração Pública Federal.

O presente estudo foi desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus Vacaria*, instituição federal de ensino classificada

como autarquia federal ligada ao Ministério da Educação. A escolha desse estabelecimento se prende ao fato de que a única ferramenta de gestão de riscos atualmente existente no setor de contratos da instituição é o de riscos citado pela IN MP 05/2017, documento preenchido pelos fiscais de contrato a cada nova contratação e/ou renovação de contrato. A contribuição do estudo é apresentar um modelo de gestão dos riscos contratuais. Com as devidas adaptações, espera-se que o modelo possa ser utilizado em outras instituições para auxiliá-las a atender as obrigações impostas pela IN MP/CGU 01/2016 e pela IN MP 05/2017, ambas dirigidas à esfera de atuação da administração pública federal.

Destarte, o trabalho se justifica pela dimensão global que as práticas do uso das ferramentas de gestão têm tomado e na forma como essas práticas vêm sendo impostas por força de lei, cuja intenção central é o interesse público, o retorno em forma de atividades mais eficientes na Administração Pública.

1.3 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo apresenta a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura.

O segundo capítulo contempla o arcabouço teórico dos trabalhos que fundamentam as teorias de gestão de riscos reconhecidas, montando-se uma linha de tempo sobre referências mais atuais. Também são apresentados os aspectos formais que regem a gestão de contratos na Administração Pública Federal (objeto e principais características).

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos propostos a responder o problema de pesquisa.

O capítulo quatro apresenta o modelo de gestão de riscos proposto no estudo.

O capítulo cinco apresenta a aplicação do modelo para gestão de riscos no setor de contratos de uma instituição federal de ensino.

O sexto e último capítulo traz os resultados obtidos com a aplicação do modelo, as considerações finais, recomendações para futuros trabalhos e as limitações do estudo.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

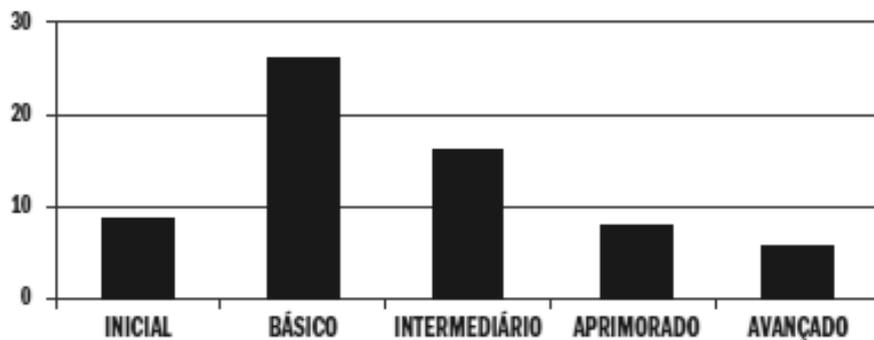
2.1 Gestão de riscos e benefícios organizacionais

A gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente os cidadãos e outras partes interessadas da organização pública ao viabilizar o adequado suporte a decisões e alocação e uso apropriado dos recursos da Administração Pública. Dessa forma, a gestão de riscos pode auxiliar nos esforços de otimização do desempenho da Administração Pública e dos resultados entregues à sociedade (BRASIL, 2018b).

Organizações investem cada vez mais no desenvolvimento de suas políticas de gestão de riscos, a fim de proporcionar maior confiança, estabilidade e credibilidade. Segundo Martins, Boente e Mol (2013), estudos sobre gerenciamento de risco apresentam crescimento nos últimos cinquenta anos.

O TCU (2013) evidenciou através do Acórdão 2467 do seu plenário o grau de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos, como se vê na Figura 2.

Figura 2 - Nível de maturidade nas entidades que estão adotando a Gestão de Riscos.



Fonte: TCU (2013)

Com base em modelos de referência, em especial COSO ERM e ISO 31000, o TCU elaborou indicador de maturidade em gestão de riscos composto por itens agrupados em quatro dimensões fundamentais de análise: 1) ambiente de gestão de riscos; 2) processos de gestão de riscos; 3) gestão de riscos em parcerias; e 4) resultados obtidos com a gestão de riscos. Os itens selecionados para compor o indicador de maturidade, organizados num questionário com 56 perguntas fechadas e oito abertas, representam aspectos relevantes de uma gestão de riscos

madura. Os pesquisados foram selecionados por critérios de relevância e materialidade, sendo 26 autarquias, duas fundações, dezessete sociedades de economia mista e vinte empresas públicas. Se o conjunto de entidades respondentes fosse visto como sendo uma única organização, seu nível de maturidade em gestão de riscos seria considerado intermediário (índice de 43%). Apenas 9% dos pesquisados atingiu o estágio avançado. Verificou-se também que as sociedades de economia mista pesquisadas possuem, na média, maior maturidade do que as empresas públicas, as quais, por sua vez, posicionam-se, em média, à frente das autarquias participantes do levantamento (TCU, 2018d).

O resultado mostra que existem muitas oportunidades de melhoria nas práticas de gestão de riscos, ainda que as metas quanto ao nível de maturidade a se alcançar possam variar, conforme a necessidade de cada organização.

Para Souza e Santos (2019), essa pesquisa, iniciada pelo do TCU em 2013, ajuda a diagnosticar que a gestão de riscos ainda é muito incipiente na Administração Pública Brasileira, carecendo de aperfeiçoamento, fato que sugere benefícios para a sociedade em geral, tanto em termos de melhorias qualitativas nos serviços públicos prestados aos cidadãos quanto para a garantia de boa e regular aplicação dos recursos públicos.

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2013) atribui à alta administração e às instâncias de governança das instituições, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre os objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos envolvidos. Tendo-se em conta que a gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais, para o TCU (2018) ela não deve ser aplicada a todos os seus processos com a mesma intensidade, considerando que toda organização tem limitação de recursos.

O *International Federation of Accountants* (IFAC) (2015) e o IBGC (2017) ratificam que as práticas de gestão de risco: aumentam a confiança da organização de que alcançará os resultados desejados; limitam as ameaças a níveis aceitáveis e permite que a organização tome decisões sobre a exploração das oportunidades de forma bem respaldada, porquanto as informações geradas pela gestão de riscos integram o processo decisório, a proteção de ativos e o processo de criação de valor, acentuando a necessidade de que essa estrutura seja dotada de uma governança adequada.

Para Souza e Santos (2019), embora os gestores públicos compreendam com razoável clareza o assunto, deparam-se com a inércia do como fazer. Assim, um passo importante nessa construção é o entendimento do que efetivamente constituam riscos. De acordo com Almeida (2018), riscos têm definições distintas, como se vê no Quadro 1. De maneira geral, existem duas abordagens: a primeira é de que o risco é expresso por meio de probabilidades e valores esperados; na segunda, o risco é expresso por meio de eventos/consequências e incertezas.

Quadro 1 – Definições de Risco.

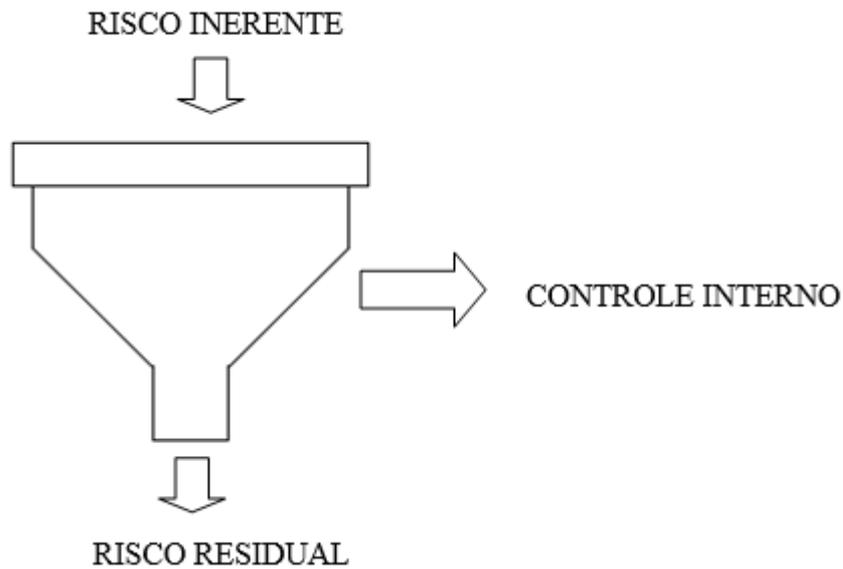
o risco é expresso por meio de probabilidades e valores esperados	O risco é igual à perda esperada.	(WILLIS, 2007)
	O risco é igual à desutilidade esperada.	(CAMPBELL, 2005)
	O risco é a probabilidade de um resultado adverso.	(GRAHAM e WEINER, 1997)
	O risco é uma medida da probabilidade e da extensão de suas consequências.	(LOWRANCE, 1976)
	O risco é igual à tríade S_i , P_i , C_i , onde S_i é o i -ésimo cenário, P_i é a probabilidade desse cenário e C_i é a consequência do i -ésimo cenário, $i = 1, 2, \dots, n$.	(ALE, 2002)
o risco é expresso por meio de eventos/consequências e incertezas	O risco é igual à combinação bidimensional de eventos/consequências e incertezas associadas (os eventos ocorrerão, quais serão as consequências).	(KAPLAN, 1991)
	O risco refere-se à incerteza de resultado, de ações e eventos.	(AVEN, 2010)
	O risco é uma situação ou evento em que algo de valor humano (incluindo os próprios seres humanos) está em jogo e onde o resultado é incerto.	(CABINET OFFICE, 2002)
	O risco é uma consequência incerta de um evento ou de uma atividade em relação a algo que os humanos valorizam.	(ROSA, 2003)

Fonte: Adaptado de Almeida (2018)

Ademais, de acordo com (SOUZA; SANTOS, 2019), há dois tipos de riscos: inerente e residual. O risco inerente existe independente de controles para mitigá-lo; o residual é o risco que permanece após a resposta da administração (COSO, 2006).

A Figura 3 ilustra o momento em que o risco inerente passa a ser residual.

Figura 3 - Risco Inerente e Risco Residual.



Fonte: Adaptado de Santos e Souza (2019)

A Figura 3 traz a presença dos controles internos como fator determinante na diferenciação entre os riscos inerentes e os riscos residuais. Convém salientar que a gestão de riscos não ocorre de forma isolada: integra-se a diversos elementos, como governança e o controle interno.

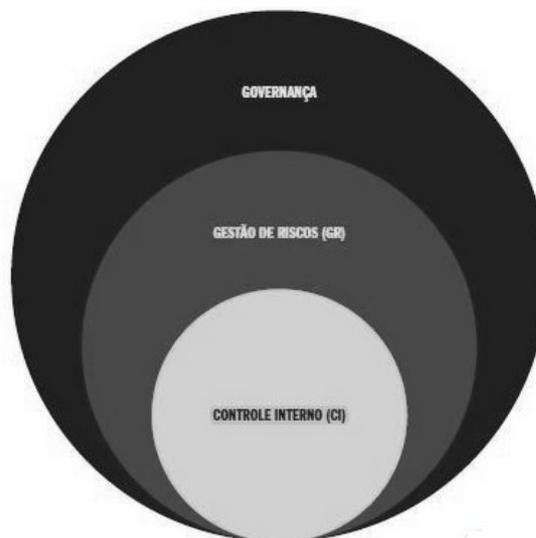
Accountability é um conceito que envolve diversas atividades: no setor público diz respeito ao dever que têm as pessoas ou instituições às quais se confia a gestão de recursos públicos de assumir responsabilidades pela realização de objetivos na implantação de políticas e no fornecimento de bens e serviços públicos custeados com esses recursos, prestando contas à sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades, sobre desempenho, resultados obtidos e uso apropriado dos recursos. O descumprimento dessas obrigações de *accountability* é cada vez mais percebido pela sociedade como quebra das responsabilidades confiadas (BRASIL, 2018b).

Para cumprir os objetivos inerentes às obrigações de *accountability*, tanto a tomada de decisão na definição de estratégia por parte dos órgãos de governança e da alta administração, como sua implementação por parte da gestão executiva, enfrentam influências de fatores internos e externos, que tornam incerto se e quando tais objetivos serão atingidos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado “risco”(ABNT, 2009).

Governança, no setor público, por sua vez, compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com o intuito de conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014).

Controles internos ou atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos (COSO, 2013). A Figura 4 demonstra a ligação que se estabelece entre a gestão de riscos (GR), a governança e o controle interno.

Figura 4 - Pilares da Governança.



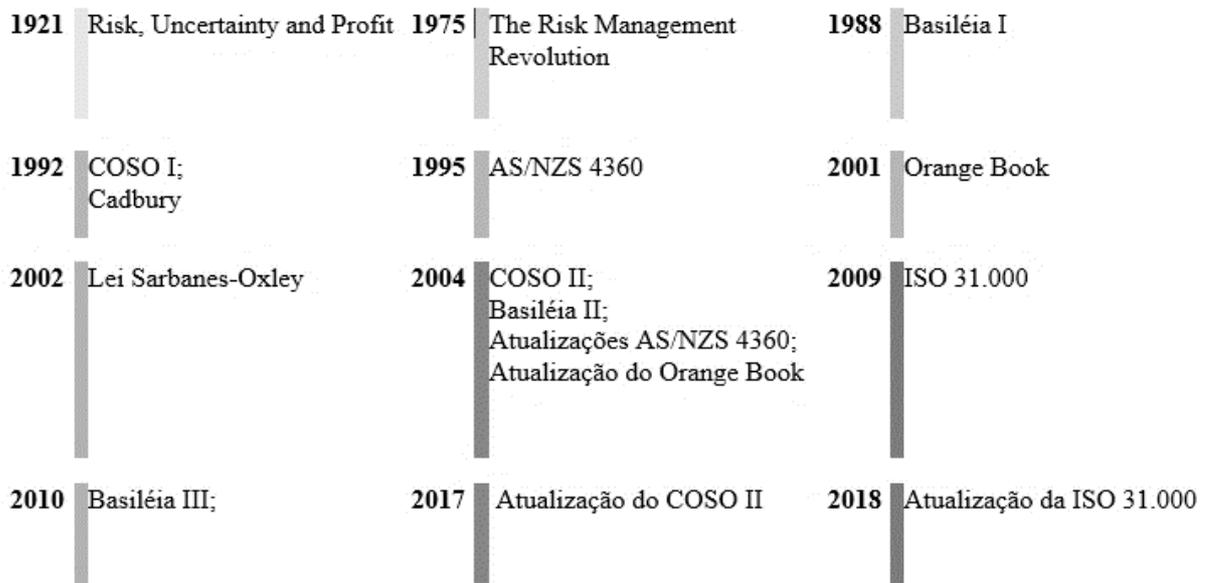
Fonte: TCU (2013)

2.2 Surgimento da Gestão de Riscos e os Principais Documentos

Segundo Fraser e Simkins (2009), foram eventos da natureza como terremotos, tsunamis e tufões e as grandes catástrofes como o Titanic, o Minimata Bay (envenenamento por mercúrio no Japão), o Chernobyl (colapso nuclear russo), entre outros que fizeram com que o tema gestão de riscos se desenvolvesse e continuasse a ser estimulado.

A Figura 5 traz uma linha do tempo acerca das mais importantes publicações do tema Gestão de Riscos em âmbito internacional para, através de uma visão macro, ter-se a ideia da evolução e difusão do tema no mundo.

Figura 5 - Principais Referenciais sobre Gestão de Riscos.



Fonte: Autorial Própria

No período recente, atribui-se ao economista, sociólogo e professor universitário norte-americano Frank Knight a publicação, em 1921, da primeira obra de que se tem registro a tratar de gestão de riscos (FRASER; SIMKINS, 2009 e MBUYA, 2009). Ela se tornou referência por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir alguma sistematização ao tema.

Cinquenta anos depois, em 1975, a revista norte-americana de negócios *Fortune* publicou o artigo *The Risk Management Revolution*, um dos primeiros documentos a tratar o tema sob o enfoque corporativo e a atribuir à alta administração a responsabilidade por instituir políticas, supervisionar e coordenar as várias funções de riscos existentes em uma organização (FRASER; SIMKINS, 2009). Um dos seus grandes contributos foi sugerir a coordenação de funções de gerenciamento de riscos até então desconectadas. O documento surge com o apoio da Federação de Gerenciamento de Riscos dos Estados Unidos e Canadá (RIMS), considerada até hoje uma das maiores fontes de treinamento e literatura sobre gestão de riscos voltadas para seguros em todo o mundo.

Já em 1988 surge o Acordo de Capital de Basileia, oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, também designado Acordo de Basileia ou Basileia I, um acordo firmado na cidade de Basileia (Suíça), por iniciativa do Comitê de Basileia e ratificado por mais de 100 países. Esse acordo teve como

objetivo criar exigências mínimas de capital que devem ser respeitadas por bancos comerciais como precaução contra o risco de crédito a que essas organizações estão submetidas.

Em 1985 surge o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos dedicada a melhorar os relatórios financeiros. Seu surgimento está relacionado a um grande número de escândalos financeiros na década de 1970 nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos. O comitê foi organizado para patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, uma iniciativa independente do setor privado que estudou os fatores causais que poderiam levar a relatórios financeiros fraudulentos. Segundo o Comitê, o objetivo do COSO é fornecer liderança de pensamento que trate de três assuntos inter-relacionados: gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraude (COSO, 2017). Ao longo do tempo o COSO também desenvolveu recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, para órgãos reguladores e para instituições educacionais.

Em 1992 é publicado pelo COSO o *Guia Internal Control – Integrated Framework*, mais conhecido pela sigla COSO I, cuja principal contribuição foi consolidar a ideia de gestão de risco corporativo e apresentar um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno (COSO, 1992).

No mesmo ano de 1992, o relatório do Comitê *Cadbury*, do Reino Unido, atribui ao corpo governante superior das entidades a responsabilidade por definir a política de gestão de riscos, supervisionar o processo de gestão e assegurar que a organização entenda os riscos aos quais está exposta (CADBURY, 1992). O Comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa ficou para sempre conhecido como Comitê da Cadbury, sobrenome do seu presidente, Adrian Cadbury. O comitê foi estabelecido em maio de 1991 pelo *Financial Reporting Council*, pela Bolsa de Valores de Londres e pela classe dos contabilistas. O estímulo para criar o Comitê foi uma crescente falta de confiança dos investidores na honestidade e na prestação de contas das companhias listadas, especialmente devido ao súbito colapso financeiro de duas empresas: o grupo de papel de parede Coloroll e o consórcio Polly Peck de Asil Nadir; nenhum desses fracassos súbitos foi a público e suas contas foram publicadas com aparência de saudáveis.

Já em 1995, um esforço conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia e Standards New Zealand* resultaram na publicação do primeiro modelo padrão oficial dos países para a gestão de riscos: a norma técnica *Risk Management Standard AS/NZS 4360*.

Mas foi no início do Século XXI que se consolidaram e disseminaram práticas de gestão de risco corporativo. Entre as publicações que se tornaram referências internacionais no tema estão: *The Orange Book (2001)*; lei *Sarbanes-Oxley (2002)*; COSO-ERM (2004); Acordo de Basileia II (2004) e III (2010); AS/NZS 4360 (2004); e ISO 31000 (2009).

O documento *The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts* foi produzido e publicado pelo HM *Treasury* do Governo Britânico, sendo amplamente utilizado como a principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001. A última alteração do documento é de outubro de 2004, momento em que o foco não estava mais na identificação inicial nem na análise de risco e desenvolvimento do risco no processo de gestão, mas sim na revisão e melhoria contínua da gestão.

Segundo o Gespública (2013), além de ser compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos, o Orange Book tem como vantagens apresentar uma introdução ao tema gerenciamento de riscos, tratando de forma abrangente e simples um tema tão complexo. Para o Orange Book (2004), todos os setores da economia devem levar em consideração a gestão dos riscos, sendo essa um pressuposto para que as organizações bem-sucedidas consigam alcançar seus objetivos de proteger os interesses de seus *stakeholders*.

O *Orange Book* surgiu após vários relatórios do governo serem divulgados pelo governo britânico, em especial um do Gabinete de Auditoria Nacional em 2000 chamado “Apoiando a inovação – gerenciando riscos em departamentos governamentais” em conjunto com o relatório da Unidade Estratégica de 2002 “Risco – melhorar a capacidade do governo de lidar com riscos e incertezas”. Esses foram os maiores propulsores da criação da agenda de gestão de riscos no país e posterior criação do chamado *Orange Book* (UNITED KINGDOM, 2004).

Outro marco da Gestão de Riscos ocorreu em 2002, um ano após o colapso da empresa Norte Americana Enron, decorrente de esquema gigantesco de ocultação e manipulação de dados contábeis e falhas em auditorias. O episódio levou os Estados Unidos a aprovar a chamada Lei *Sarbanes-Oxley*, por meio da qual buscaram mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes, proteger investidores e assegurar que as empresas que participam do mercado acionário norte-americano se municiem com estruturas e mecanismos adequados de governança (BORGERTH, 2007).

Mais alguns anos e em 2004 o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (conhecido como COSO-ERM ou COSO II), modelo de referência que ampliou o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos. O COSO ERM definiu o gerenciamento de riscos corporativos da seguinte forma: é um processo conduzido numa organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a garantir um razoável cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004). Em 2017 houve mais uma atualização do COSO: o chamado Gerenciamento de riscos corporativos - Integração com estratégia e desempenho. No mesmo ano de 2004 também foi firmado o Acordo de Basileia II, aplicável a instituições bancárias em nível mundial, contendo requisitos específicos relacionados à Gestão de Riscos operacionais com foco em instituições financeiras (BCBS, 2004).

Ainda em 2004 foi lançada versão atualizada e expandida da norma AS/NZS 4360:1995. Já em 2009 a norma foi repaginada e substituída com base na ISO 31.000/2009 na AS/NZS ISO (*Organization for Standardization*) 31000: 2009 - Gerenciamento de Riscos - que prevê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009) e, após mais uma atualização em 2018, constitui hoje uma das principais referências mundiais no tema. A ideia central da norma é trazer princípios e diretrizes para promover o desenvolvimento de uma norma internacional sobre gestão de riscos que pudesse ser adotada localmente. Ademais, a norma fornece às organizações princípios orientadores, uma estrutura genérica e um processo para gerenciar riscos.

Na edição de 2018 da ISO 31.000 foram incluídos os 11 (onze) princípios de gestão de riscos que uma organização deve cumprir e uma estrutura de gerenciamento para a efetiva implementação e integração desses princípios no sistema de gestão da organização. Ao contrário das edições anteriores, a ênfase é dada a considerar o risco em termos do efeito da incerteza sobre os objetivos, em vez do incidente de risco. Assim, tem como finalidade aumentar a probabilidade de alcançar objetivos, estar ciente da necessidade de identificar e tratar o risco em toda a organização, melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, cumprir os requisitos legais e regulamentares relevantes e as normas internacionais, melhorar relatórios financeiros e melhorar a governança, melhorar a confiança das partes interessadas, estabelecer uma base confiável para a tomada de decisões e planejamento, melhorar os

controles, efetivamente alocar e usar recursos para tratamento de risco, melhorar a eficácia operacional e a eficiência, melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção ambiental, melhorar a prevenção de perdas e o gerenciamento de incidentes, minimizar perdas, melhorar a aprendizagem organizacional e melhorar a resiliência organizacional.

Em 2010, surge o Acordo de Basiléia III, uma resposta às principais vulnerabilidades apresentadas pelo setor bancário durante a crise financeira de 2008. Entretanto, a fase de transição para os novos padrões prudenciais fixados pelo Comitê de Basileia é longa e deverá ser concluída integralmente pelo sistema bancário só em 2022.

2.3 A gestão de riscos na Administração Pública Brasileira

Segundo Souza e Santos (2019), a gestão de riscos já é praticada e consolidada no setor público em alguns países há bastante tempo. Exemplos são o Canadá, onde foi adotada em 2001 pela Secretaria do Tesouro (*Framework for the Management of Risk*); o Reino Unido já adota há alguns anos ferramenta voltada para avaliar a gestão de riscos de diversos setores do governo (*Risk Management Assessment Framework: a tool for departments*); e os EUA, onde o escritório de *accountability* governamental publicou uma ferramenta de gestão e avaliação de controle interno (GAO, 2001) com o objetivo de auxiliar os órgãos governamentais daquele país a implantar e manter um controle interno efetivo. Contudo, no Brasil, até maio de 2016 não havia aplicação de uma abordagem de controles internos de forma estruturada, sistemática e disciplinada (SOUZA; SANTOS, 2019).

No Brasil, a gestão de riscos na Administração Pública ocorre através de leis, normas e orientações dadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Existem também associações sem fins lucrativos, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, destinado a promover o conhecimento acerca do tema governança corporativa. Tal instituto desenvolve eventos, cursos e certificações em âmbito nacional para organizações com interesse em aprender mais sobre governança e riscos. Trabalhos como “Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão (2003)”, “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos (2007)”, “Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia (2017)”, e “Riscos estratégicos e desempenho (2018)” são suas principais obras mais voltadas à Gestão de Riscos.

A respeito de normas, em 2009 o Brasil divulgou a Norma ABNT/NBR ISO 31000:2009. Em 2018 essa versão foi atualizada e a ABNT publicou a norma ABNT NBR ISO

31000:2018 - Gestão de Riscos, a qual revisou a norma ABNT NBR ISO 31000:2009. Segundo a própria ABNT, esse documento fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações. A aplicação dessas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

No entanto, segundo Alves (2017), a mais ampla e atual norma regulamentadora da gestão de riscos no Brasil é a Instrução Normativa (IN) 01/2016 editada pelo Ministério do Planejamento (MP) com a Controladoria Geral da União (CGU), publicada em 10/05/2016. A IN 01/16 traz medidas para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança a serem adotadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Por constituir um ato administrativo, expresso por ordem escrita e expedido pelo MP, a norma deve ser implementada e adotada por todos os órgãos do Poder Executivo, sendo fortemente recomendada sua adoção pelos demais órgãos da Administração Pública Federal.

A IN 01/16 foi publicada pelo MP/CGU por recomendação do TCU e tem como base os princípios e a estrutura estabelecida pelo COSO ERM (SOUZA; SANTOS, 2019). A norma exigiu que cada órgão e entidade do poder executivo federal instituisse, até maio de 2017, sua própria política de gestão de riscos. Também foi determinada a criação de comitê de governança, riscos e controles em cada organização federal.

Na mesma linha, em 2017 o governo brasileiro publicou o Decreto n°. 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O Decreto determina que a alta administração das organizações da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional estabeleça, mantenha, monitore e aprimore sistemas de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento de sua missão institucional.

Concomitantemente à publicação do Decreto n°. 9.203/2017, foi encaminhado, em paralelo, o Projeto de Lei n°. 9.163/2017 (apensado ao PL n°. 4083/2015) que se distingue do Decreto ao estabelecer os parâmetros para aplicação da política de governança pública extensiva aos demais poderes e entes federativos, compatibilizando-a com os instrumentos do planejamento e desenvolvimento nacional equilibrado. Esses dois instrumentos têm como base referencial um estudo do Tribunal de Contas da União (TCU), conduzido durante cinco anos, sob a coordenação do ministro Augusto Nardes (BARBOSA; BARBOSA, 2018).

Em 2014 o TCU lançou o título “10 passos para a governança”. Segundo o próprio Tribunal, a criação deu-se devido ao fato de que cada vez mais a sociedade tem demandado dos governantes racionalização dos gastos públicos, equilíbrio fiscal, estabilidade monetária e investimentos em infraestrutura, saúde, educação, mobilidade urbana, habitação e segurança. A boa governança de organizações públicas contribui para vencer esses desafios.

Em 2018 o TCU fez quatro outras publicações sobre gestão de riscos: em janeiro publicou o livro “Dez passos para a boa gestão de riscos”, segundo o qual a gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para otimizar o desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e a eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente os cidadãos e outras partes interessadas.

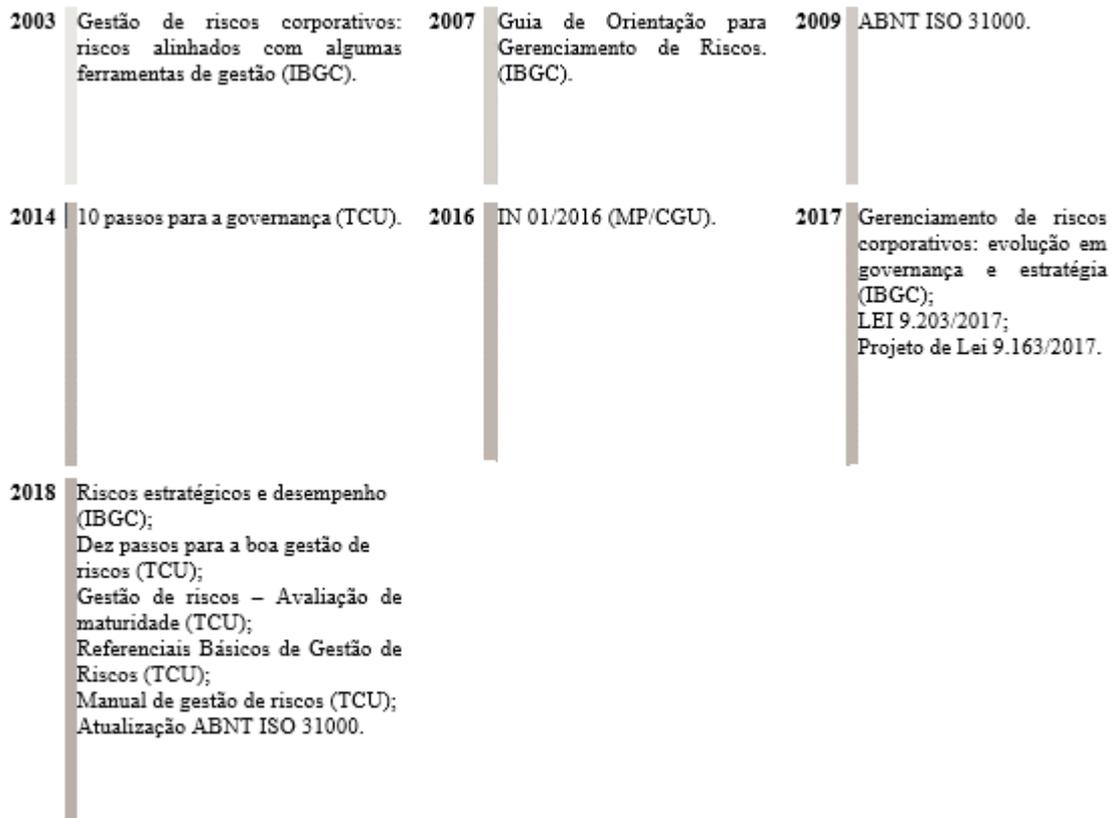
Ainda em janeiro de 2018, o TCU publicou o documento Gestão de riscos – Avaliação de Maturidade, documento em que mais uma vez o TCU afirma que gerenciar riscos de modo eficaz contribui para aumentar a confiança dos cidadãos nas organizações públicas ao subsidiar informações para a tomada de decisão, contribuir para melhor desempenho na realização dos objetivos de políticas, organizações e serviços públicos e auxiliar na prevenção de perdas e gerenciamento de incidentes.

Em maio de 2018, o TCU lança a Cartilha “Referenciais Básicos de Gestão de Riscos”. Diante desse cenário, a gestão e o controle da aplicação dos recursos públicos com base em risco têm sido recomendações recorrentes daquele Tribunal, conquanto reconheça o fato de ser um desafio para a gestão das organizações públicas determinar o quanto de risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos.

Também em junho de 2018 o TCU ainda publica o “Manual de Gestão de Riscos do TCU”, onde afirma que a sistematização da gestão de riscos nas instituições constitui uma estratégia de aumento da capacidade para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos organizacionais, além de fortalecer a imagem institucional. No documento, o Tribunal enfatiza que as melhores práticas internacionais de gestão recomendam adotar sistemas de gerenciamento de riscos associados aos processos de planejamento, de tomada de decisão e de execução de trabalhos relevantes, de forma a garantir que as finalidades públicas sejam alcançadas de fato, com a melhor relação custo-benefício.

A Figura 6 condensa a cronologia das principais normativas sobre a gestão de riscos na Administração Pública no Brasil

Figura 6 - Breve Histórico da Gestão de Riscos na Administração Pública.



Fonte: Autoria Própria

Já sobre os julgados do TCU, de 2001 a 2018, o tema gestão de riscos foi encontrado em 683 (seiscentos e oitenta e três) dos seus acórdãos, sendo 539 (quinhentos e trinta e nove) de 2013 em diante, representando cerca de 80% do total, demonstrando o quanto a gestão de riscos tem-se tornado uma das principais preocupações desse órgão de controle do país (SOUZA; SANTOS, 2019).

As quatro publicações em 2018 e ainda os 539 (quinhentos e trinta e nove) acórdãos do TCU demonstram a relevância e a importância que a temática gestão de riscos tem assumido em âmbito nacional para a Administração Pública.

2.4 Compras e Contratos Públicos no Brasil

Para diferenciar Compras Públicas e Contratos Públicos é oportuno lembrar que, segundo Amaral (2010), são quatro as etapas da Compra Pública: planejamento, licitação, celebração do contrato e execução. Se existe um contrato também existe uma licitação (independentemente da sua modalidade) e antes dela ainda um planejamento e a execução. Os três processos são indissociáveis do instrumento contratual em si. Há licitações que não geram contrato devido ao seu objeto de compra. Entretanto, todo contrato foi gerado através do Planejamento e da Licitação, e para todo contrato existirá uma execução associada.

Em se tratando dos órgãos da Administração Pública brasileira, a Constituição Federal de 1988 prevê em seu art. 37, inciso XXI, que, exceto nos casos específicos citados em lei, os serviços públicos deverão ser contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições entre todos os concorrentes. \Prevê ainda que, sob o princípio norteador do interesse público e da finalidade pública, sejam contratados terceiros para a execução de atividades-meio e não-finalísticas (BRASIL, 1988).

Desse modo, todo processo de compra de produtos ou contratação de serviços no governo federal ocorre segundo as regras da Lei 8.666 de 1993 (MUKAI, 1994; CINTRA *et al.*, 2012), comumente designada na literatura como Lei Geral de Licitações (LGL). Ela estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A maior inovação no cenário legal das licitações, desde a concepção da LGL até a atualidade é a Lei n°. 10.520 de 2002, que criou a modalidade licitatória denominada Pregão.

Algumas outras legislações surgiram para aprimorar o processo da compra pública, como o Decreto n°. 5.450 de 2005, que instituiu e regulamentou o Pregão Eletrônico, a Lei Complementar n°. 123 de 2006, que estabeleceu os privilégios para participação de micro e pequenas empresas em licitações, a Lei 12.462, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) e o Decreto n°. 7.892/2013, que trouxe a regulamentação do Sistema de Registro de Preços, já previsto na Lei n°. 8.666/93.

O Pregão Eletrônico busca simplificar as aquisições públicas, uma vez que permite o cadastramento de produtos e fornecedores mediante a realização de um único procedimento licitatório, o qual pode ser utilizado por toda a Administração Pública. Assim, desde que esteja

vigente o registro de preços de determinado produto, o órgão público pode comprar diretamente do fornecedor cadastrado, sem necessidade de um novo processo de licitação.

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, os serviços, as compras e as alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas do modelo, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Cabe ressaltar que a LGL detalha, além das fases do procedimento licitatório em si e as modalidades de licitação permitidas, os tipos de contratos da Administração Pública (MUKAI, 1994; SALES, 2016). Assim, o parágrafo único do art. 2º da Lei nº. 8.666 de 1993 considera contrato como todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1993).

Em se tratando especificamente de contrato público, há ainda a IN/MP 05/2017 que institui que toda contratação pública de serviços deve ser realizada observando-se três etapas: o Planejamento da Contratação, a Seleção do Fornecedor e a Gestão do Contrato.

Assim, a contratação pública é um processo que se inicia com o Planejamento da Contratação. Esse planejamento também passa por três etapas segundo a própria IN/MP 05/2017: os Estudos Preliminares; o Gerenciamento de Riscos; e o Termo de Referência ou Projeto Básico. Dessa forma, o documento que iniciará os Estudos Preliminares é chamado de Documento de Formalização de Demanda, sendo um insumo da fase de planejamento onde a Administração Pública precisa justificar a necessidade da demanda. O documento é previsto pela IN/MP 05/2017 e, segundo ela, precisa atender a quatro pressupostos:

- a) a justificativa da necessidade da contratação, detalhando a opção pela terceirização dos serviços e considerando o Planejamento Estratégico, se for o caso;
- b) a quantidade de serviço a ser contratada;
- c) a previsão de data em que deve ser iniciada a prestação do serviço; e
- d) a indicação do servidor ou servidores que elaborarão os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Riscos e, se necessário, a quem será confiada a fiscalização dos serviços, que poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação.

Com base no documento que formaliza a demanda, a equipe de Planejamento da contratação deve realizar os Estudos Preliminares, os quais devem contemplar uma série de diretrizes também citadas pela IN MP 05/2017. Após, é necessário o gerenciamento dos riscos, também a ser realizado pela equipe de Planejamento da Contratação através do Mapa de Riscos, modelo também apresentado pela referida IN.

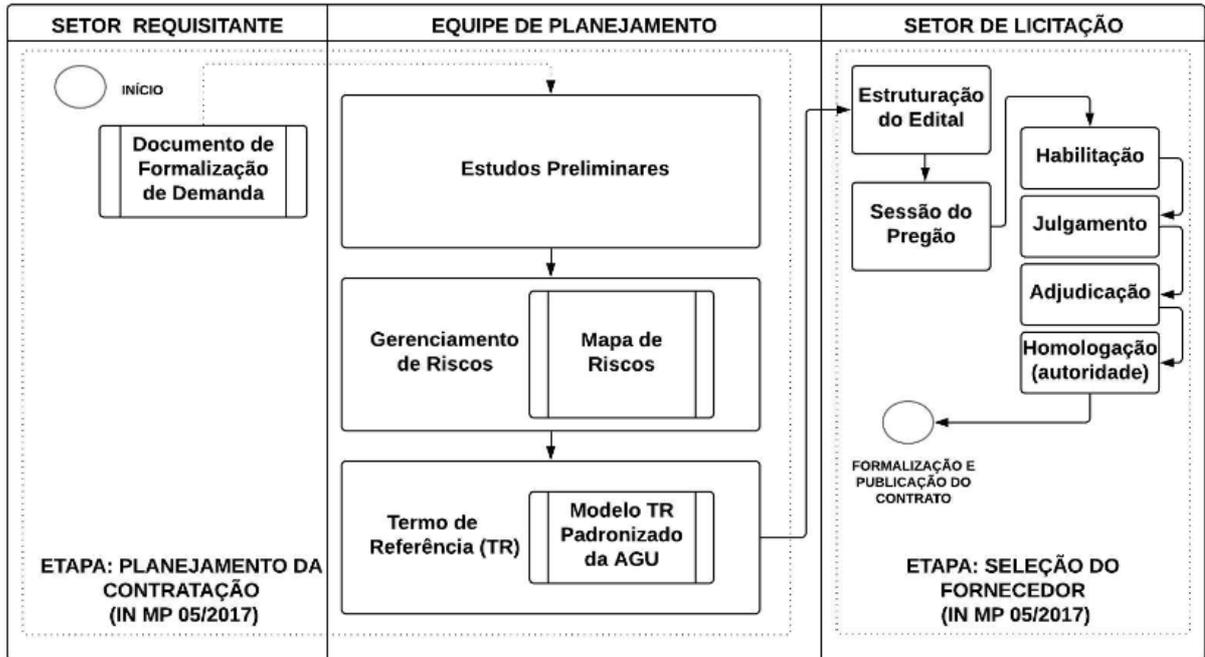
A última etapa do Planejamento da Contratação é o chamado Projeto Básico ou Termo de Referência, devendo ser elaborado a partir dos Estudos Preliminares e do Gerenciamento dos Riscos. Devem ser utilizados os modelos de minutas padronizados como de Termos de Referência e Projetos Básicos da Advocacia-Geral União. O Termo de Referência ou Projeto Básico deve conter, no mínimo, o seguinte:

- a) declaração do objeto;
- b) fundamentação da contratação;
- c) descrição da solução como um todo;
- d) requisitos da contratação;
- e) modelo de execução do objeto;
- f) modelo de gestão do contrato;
- g) critérios de medição e pagamento;
- h) forma de seleção do fornecedor;
- i) critérios de seleção do fornecedor;
- j) estimativas detalhadas dos preços, com ampla pesquisa de mercado nos termos da Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014; e
- k) adequação orçamentária.

Assim, os documentos que compõem a fase de Planejamento da Contratação serão parte integrante do processo administrativo de licitação. Concluída a fase de planejamento, o resultado é um produto: o Edital completo, instrumento norteador da licitação. Em caso de a modalidade de compra ser o pregão, modalidade atualmente mais utilizada, na sessão pública do certame licitatório define-se o fornecedor do(s) objeto(s) licitado(s).

A Figura 7 ilustra o Diagrama das etapas que antecedem o Contrato ou Instrumento Contratual em si, conforme descrito pela IN MP 05/2017.

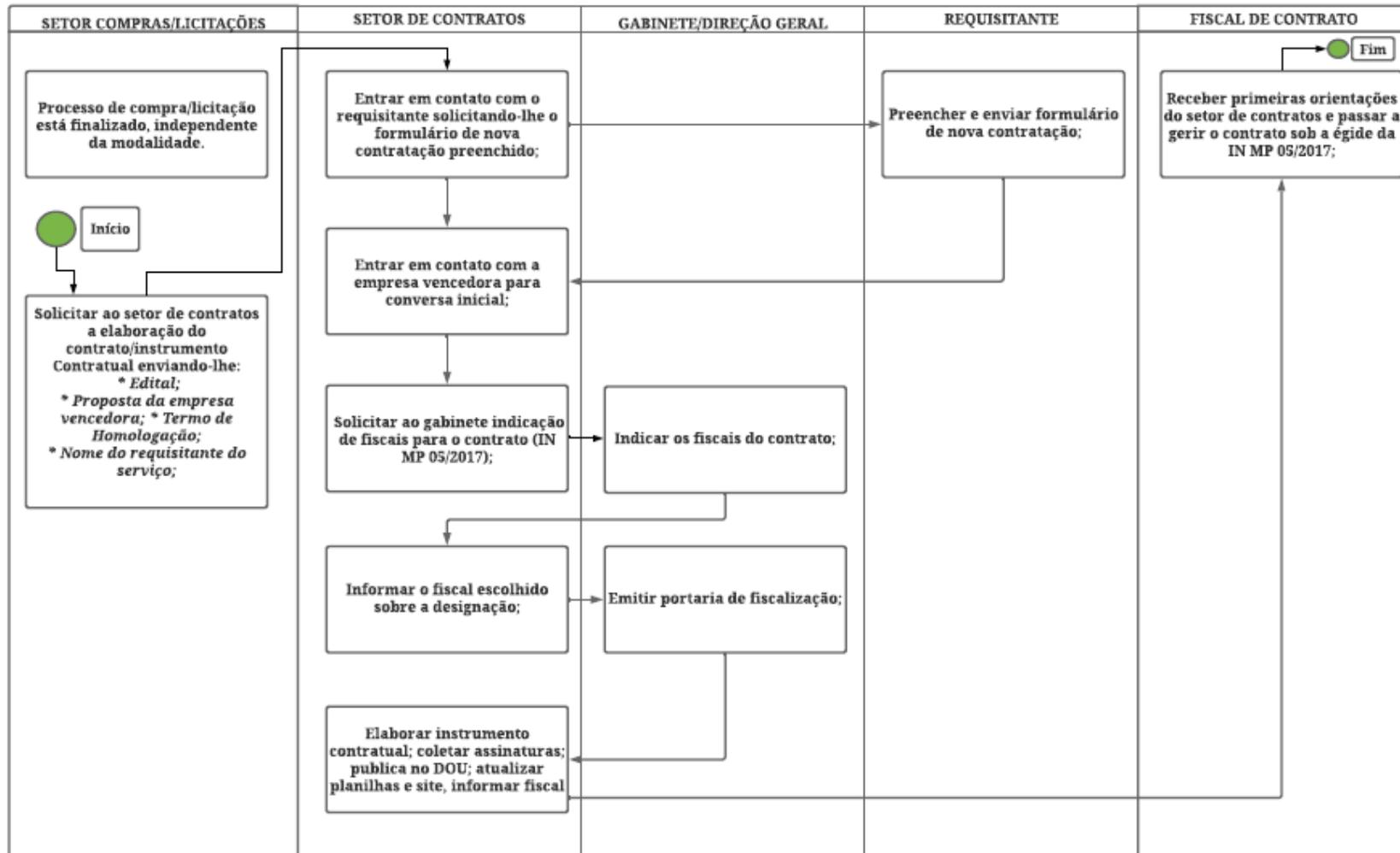
Figura 7 – Diagrama do Contrato Público.



Fonte: Autoria Própria

Definido o fornecedor, tem-se um novo produto (o contrato ou instrumento contratual) (SOUZA; SANTOS, 2019). No entanto, até chegar-se à formalização desse novo produto que é o contrato, outras fases e outros agentes são incluídos no fluxograma que terminará na formalização e publicação do contrato em si. Um fluxograma foi representado a partir do mapeamento do próprio processo por meio de entrevistas. Esse fluxograma é exemplificado na Figura 8.

figura 8 – Mapeamento detalhado do Contrato Público.



Fonte: Autoria Própria

Formalizado o contrato, segue-se a última etapa do Procedimento de Contratação regulamentado pela IN/MP 05/2017: a Gestão do Contrato. No que se refere à estrutura, o contrato administrativo se caracteriza pela imposição de todas as cláusulas de forma unilateral. Pressupõe ainda a liberdade e a satisfação jurídica de ambas as partes que se empenharem (CINTRA, *et al.*, 2012). Assim, contratos públicos podem ser entendidos como ajustes realizados entre a Administração Pública e particulares para alcançar objetivos de interesse público, com regras e condições estabelecidas pela própria Administração (PIETRO, 1999 e SALES, 2016).

Há que se ressaltar que, no Brasil, o modelo de compras públicas (especialmente no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional) passou, nas últimas décadas, por um intenso processo de automação, como a criação do Portal de Compras Governamentais (SALES, 2016). Uma das ferramentas do portal é o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG). Todo processo de aquisição e contratação pelo governo federal é feito via SIASG (MUKAI, 1994 e SALES, 2016). Cada compra ou contrato fica registrado no sistema desde a abertura do processo até a emissão do empenho. Dentro desse sistema e, mesmo durante a execução dos contratos, é possível ao gestor público atribuir penalidades a fornecedores, caso se observe descumprimento de obrigações.

Além do benefício de agilização e conseqüente redução dos custos envolvidos com os inúmeros processos de compras, realizados ano a ano pelos órgãos públicos, o sistema centralizado de registro das contratações trouxe outros benefícios ao modelo brasileiro de aquisições públicas, como possibilitar a participação de mais empresas nas disputas, potencializar a publicidade dos atos e criar um repositório centralizado dos dados referentes às diversas fases dos processos de contratação (JUSTEN FILHO, 2009 e SALES, 2016).

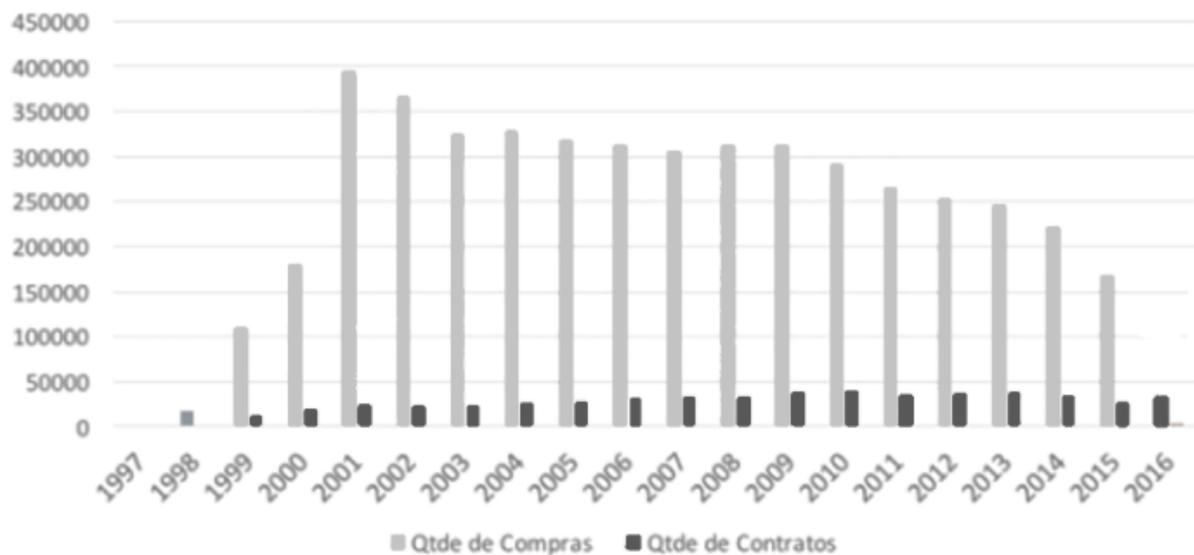
O SIASG oferece ampla base de dados com informações de contratações públicas no Governo Federal. Existente desde 1994, o sistema passou a ser utilizado pelo governo gradualmente. Toda a administração federal, seja direta, autárquica ou fundacional, é obrigada a utilizar esse sistema (MUKAI, 1994 e SALES, 2016). Ele é o guardião dos registros de toda e qualquer licitação, compra direta (sem licitação, por dispensa ou inexigibilidade) ou contrato de unidades da hierarquia dos ministérios, autarquias e fundações públicas (SALES, 2016).

O módulo SICON do SIASG é o usado para controle de contratos públicos, registrando informações posteriores sobre o subconjunto de compras que geraram contratos, gerando informações sobre a unidade responsável pelo contrato, dados básicos da empresa contratada,

objeto do contrato, dados de alterações no valor ou nos prazos (termos aditivos) e de mudanças de texto ou objeto (apostilamento).

Sales (2016) apresenta o volume de registros envolvidos e a diferenciação que o sistema faz entre compras e contratos. Na Figura 8, a evolução entre o quantitativo de compras registradas no sistema e os contratos decorrentes delas entre 1997 e 2016 (atualizado até abril de 2016).

Figura 8 - Relação entre Compras e Contratos Públicos.



Fonte: SALES (2016)

Percebe-se que a quantidade de contratos é bastante inferior à quantidade de compras. Isso ocorre porque, apesar de todo contrato ter sido gerado por uma compra, nem toda compra gera um contrato, mas apenas quando se trata da aquisição de um serviço. Bens com entregas imediatas, por exemplo, não geram tal instrumento. Percebe-se ainda que o valor monetário das compras vem diminuindo ano a ano, tendo o menor valor em 2015 – último ano completo da pesquisa.

2.5 Riscos em Contratos Públicos e o Papel dos Fiscais

Ao realizar um contrato, as partes tentam prever cenários e eventualidades possíveis. No entanto, é impossível saber tudo que pode acontecer (FARIA; FERREIRA e GONÇALVES, 2012). A IN/MP 05/2017, em seu art. 20, cita o Gerenciamento de Riscos como uma das etapas obrigatórias do chamado Planejamento da Contratação para cada serviço a ser contratado, tornando obrigatória a Gestão de Riscos ainda na fase de planejamento de uma licitação.

Paralelamente, em seu art. 25, o Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste das seguintes etapas:

- 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.
- b) Avaliação dos riscos identificados, consistindo na mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco.
- c) Tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações de redução da probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências.
- d) Para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem. E, finalmente,
- e) Definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

A Figura 9 traz o modelo de mapa de riscos apresentado pela IN 05/2107 como um de seus anexos. O propósito do mapa é que ele seja utilizado para identificar os principais riscos que permeiam o procedimento de contratação e ações para controle, prevenção e mitigação dos seus impactos (Brasil, 2017).

Figura 9 - Mapa de Riscos apresentado pela IN 05/2017.

Fase de Análise			
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor			
<input type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
Risco:			
Probabilidade	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano:			
Ação Preventiva:		Responsável:	
Ação de Contingência:		Responsável:	

Fonte: Adaptado de Brasil (2017)

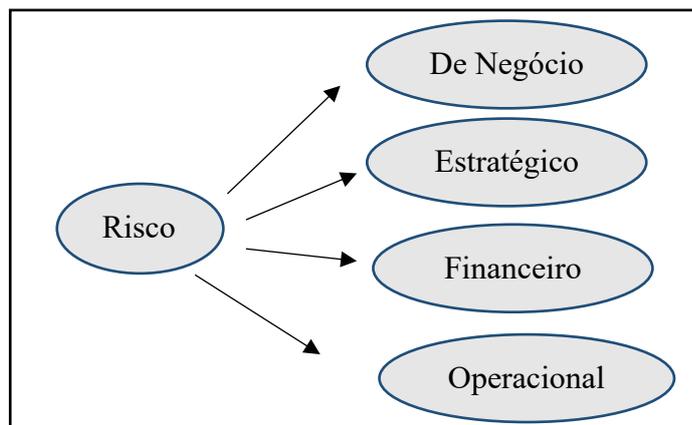
O Gerenciamento de Riscos materializa-se através do documento Mapa de Riscos. Convém lembrar que o artigo 26 da IN MP 05/2017 sugere que o MR deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação ao final da elaboração dos estudos preliminares, quando da elaboração do termo de referência ou projeto básico, após a fase de seleção do fornecedor; e em caso de eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

2.6 Tipologia de Riscos e suas Causas

Para colocar a gestão de riscos em prática, uma organização precisa saber quais riscos enfrenta antes de avaliá-los. Identificar os riscos é o primeiro passo para construir o perfil de risco da organização (UNITED KINGDOM, 2004) e para garantir que o futuro seja como a organização imaginou (SOUZA; SANTOS, 2019). Para Silva (2015), a gestão de riscos não pretende apenas eliminar riscos, mas também identificá-los e mensurá-los. Entretanto, *frameworks* mundialmente reconhecidos como a ISO 31000, o *Orange Book* e o mais utilizado no Brasil, o *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, baseiam-se na avaliação dos controles internos para gerir o risco. No entanto, esses documentos não especificam critérios sobre a mensuração e a classificação do risco no contexto de órgãos públicos.

Não obstante, para Ferreira (2004), nas organizações existe uma diversidade de riscos que, genericamente, podem ser classificados nas quatro grandes categorias mostradas na Figura 10.

Figura 10 - Classificação de Riscos.



Fonte: Ferreira (2004)

Ferreira (2004) esclarece que o risco de negócio é aquele que a organização voluntariamente assume para criar uma vantagem competitiva e acrescentar valor para os

acionistas. Esse tipo de risco encontra-se associado às escolhas efetuadas no âmbito da gestão da organização. O risco de negócio encontra-se ligado a mercado específico em que a organização opere, nele incluídas as inovações tecnológicas, os produtos, o *marketing*, o nível de alavancagem operacional etc.

O risco estratégico é aquele que decorre de eventuais alterações no enquadramento econômico e político da organização. Exemplos são a expropriação, que é a retirada de (alguém) da propriedade ou posse por conveniência ou necessidade pública, e a nacionalização, que é a transferência de propriedade particular (de pessoa ou empresa) para o Estado.

Já o risco financeiro é aquele que resulta de eventuais perdas nos mercados financeiros devido a alterações em variáveis financeiras como taxas de juro, taxas de câmbio, preços de ativos financeiros etc.

O risco operacional decorre de fatores como as falhas nos sistemas de informação, falhas nos processos operativos ou insuficiências dos mecanismos de controle interno. Na ausência de um sistema eficiente de acompanhamento de riscos, alguns deles podem permanecer ignorados, não dando origem a qualquer ação corretiva e resultando consequências desastrosas para a instituição (FERREIRA, 2004).

Ao analisar um setor de contratos dentro de uma instituição em que sua atividade fim é o ensino público, sob a óptica da classificação de riscos proposta por Ferreira (2004), torna-se evidente que há riscos de negócio, estratégicos e financeiros assim como em qualquer outra organização. Mas o que existe de preponderante no setor de contratos são os próprios riscos decorrentes dessa relação, representados sobretudo por riscos operacionais, tendo três motivações (FERREIRA, 2004): falhas nos sistemas de informação; falhas nos processos operativos; e insuficiências dos mecanismos de controle interno. Situações típicas de processos burocráticos como a de contratos públicos.

Ainda sobre riscos operacionais, eles também foram reconhecidos em 2004 pelo acordo de Basileia II, trazendo uma inovação ao então vigente Acordo de Basileia I. Com a introdução do risco operacional, a sua classificação de riscos categoriza-o como o risco de perdas resultantes de falhas ou inadequações de processos internos, de pessoas, de sistemas ou de eventos externos (BCBS, 2004).

Ademais, segundo o Acordo de Basileia II existem 7 (sete) categorias de risco operacional:

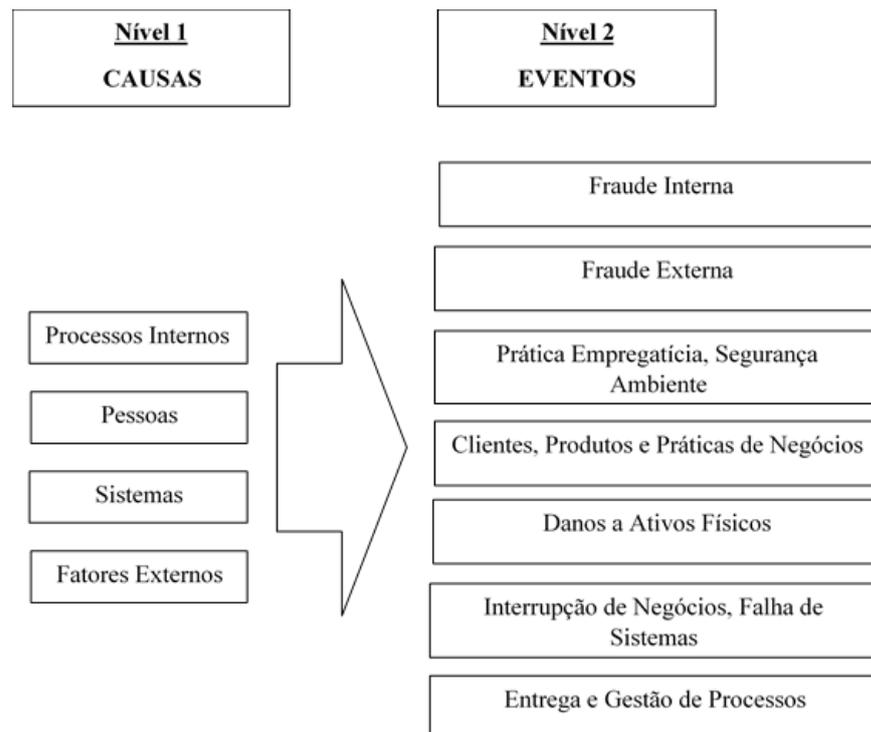
- a) Fraude Interna: perdas decorrentes de atos de determinado tipo destinados a defraudar, desviar ativos, contornar a legislação ou política interna que envolva pelo menos uma

- parte interna à organização. Exemplos: atividades não autorizadas como transações não intencionalmente reportadas, transações não autorizadas ou falta de marcação intencional de posição; atos de furto ou fraude, fraude de crédito, depósitos inúteis, roubo, extorsão, peculato, apropriação indevida de ativos, destruição maliciosa de ativos, falsificação, contrabando, apropriação de conta, evasão fiscal, *roulement* de cheques, subornos ou *insider trading* (uso de informações privilegiadas);
- b) Fraude Externa: quando alguém de fora da organização comete fraude. Perdas decorrentes de atos destinados a defraudar intencionalmente ou apropriar-se indevidamente de ativos ou contornar a regulamentação interna ou mesmo a lei e que envolva pelo menos uma parte externa à organização. Exemplos: roubo e fraude, que inclui furto ou roubo, falsificação e *roulement* de cheques; sistemas de segurança que engloba roubo de informações e *hacking*;
- c) Práticas de emprego e segurança no trabalho: perdas decorrentes de atos incompatíveis com o emprego, a lei ou acordos coletivos de trabalho, saúde e segurança bem como o pagamento de danos pessoais ou de diferenciação/discriminação. Exemplos: relações laborais; compensações, benefícios; indenizações por rescisão; atividades laborais organizadas; segurança no trabalho; responsabilidade civil; saúde do trabalhador; eventos sobre regras de segurança e indenizações aos trabalhadores; diversidade; e discriminação que abrange todo tipo de discriminação;
- d) Clientes, produtos e práticas de negócio: perdas decorrentes do descumprimento não intencional ou negligente de uma obrigação profissional relativa a clientes específicos ou da natureza ou de concessão do próprio produto. Exemplos: adequação; divulgação que inclua quebras de confiança; violação de diretrizes; adequação; questões de transparência; violação de transparência; vendas agressivas; uso indevido de informação e responsabilidade de credor; práticas inadequadas de negócio ou de mercado que englobe antitruste, práticas de mercado inapropriadas; manipulação de mercado; atividades sem licenciamento ou lavagem de dinheiro; falhas do produto que se refere a defeitos no produto e a erros no modelo; seleção, apoio e exposição que inclui falha no enquadramento do cliente por diretrizes e exceder os limites do cliente; atividades de aconselhamento que se referem a disputas;
- e) Danos a bens físicos: perdas resultantes da perda ou danos a bens físicos e humanos derivados de desastres naturais ou outros eventos como ataques terroristas e vandalismo;

- f) Interrupção dos negócios e Falha do Sistema: perdas decorrentes de ruptura do negócio ou falha nos sistemas relativos a *hardware*, *software*, telecomunicações e interrupções de serviços;
- g) Execução, Distribuição e Gestão de Processos: é nesta categoria que a maioria dos eventos ocorre. Falhas de processamento e gestão das transações e processos com contrapartes comerciais e vendedores. Nesta categoria tem-se: transação; captura; execução e manutenção que inclui falha de comunicação; erro na entrada; carregamento e manutenção de dados, falha num prazo ou responsabilidade, erro de contabilidade, erro de entrega, outros erros como na gestão de garantias ou na manutenção de dados de referência.

Dessa forma, segundo o acordo de Basileia II, os riscos operacionais comportam as causas e os eventos mostrados na Figura 11.

Figura 11 - Causas e Eventos de Riscos Operacionais.



Fonte: Acordo de Basileia II (2004)

A IN 01/16 do MP/CGU, norteadora da implantação da gestão de riscos na Administração Pública brasileira, também traz o risco operacional como uma categoria de riscos, elencando ainda os riscos de imagem/reputação do órgão, os riscos legais e os riscos financeiros/orçamentários, onde:

- a) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- b) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;
- c) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade 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;
- d) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

O Quadro 2 traz as causas comumente relacionadas a riscos operacionais, sendo: processos internos, pessoas (processos operativos) e sistemas.

Quadro 2 - Causas de Risco Operacional.

Ferreira (2004)	Basileia II (2004)	IN MP/CGU 01/2016
Sistemas	Sistemas	Sistemas
Processos Operativos	Pessoas	Pessoas
Insuficiência nos Controles Internos	Processos Internos	Processos Internos
	Processos Externos	Infraestrutura

Fonte: Autoria Própria

2.7 Considerações Parciais

Assim, para fins deste estudo, o conceito de Risco a ser adotado é o de Aven (2010), que considera risco aquele proveniente de eventos/consequências e incertezas. Para Aven (2010), risco refere-se a incerteza de resultado, de ações e eventos. Esse conceito é ratificado ainda por Alves (2017), considerando que os riscos são associados às incertezas que podem ser positivas (oportunidades) ou negativas (ameaças). Para o TCU (2018b), risco é a possibilidade de ocorrência de eventos que afetam a realização ou alcance de objetivos, combinada com seu impacto sobre os resultados pretendidos.

Sobre tipologia de riscos, o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (BRASIL, 2017) cita que no mundo corporativo as organizações estão

expostas a uma miríade de incertezas. Neste sentido, Trapp e Corrar (2005) opinam que há uma tendência mundial em promover o desenvolvimento de mecanismos para a gestão dos riscos operacionais, tanto para a sobrevivência das organizações, como para atender a órgãos supervisores nacionais e internacionais.

Ainda sobre Riscos Operacionais, Chonan e Kehrig (2008) acreditam que os objetivos organizacionais precisam ser compatibilizados aos objetivos sociais: ao analisar um setor de contratos públicos, percebe-se que falhas nos fatores relacionados a Processos Internos, Pessoas e Sistemas são aqueles que podem comprometer os objetivos de um setor de contratos, afastando-o das necessidades sociais. Paulo et al. (2007) também ratificam a importância de uma tipologia para Riscos Operacionais relacionada a contratos e classificam como **riscos operacionais os de natureza negativa associados a processos internos, pessoas, sistemas e fatores externos.**

Com este Capítulo atende-se ao objetivo específico de determinar os aspectos que norteiam a gestão de riscos em contratos públicos, percorrendo a descrição da legislação vigente e imposta à Administração Pública acerca de Gestão de Riscos e definindo uma tipologia de riscos associados a contratos públicos. A seguir são expostos os procedimentos metodológicos.

3.METODOLOGIA

O presente Capítulo apresenta a metodologia, descrevendo a caracterização da pesquisa, a coleta e a análise de dados e as considerações parciais. Nesse sentido, cada objetivo específico do estudo é alcançado pelas Etapas e Passos descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Objetivos Específicos, Etapas e Passos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (o quê?)	ETAPAS (como?)	PASSOS (de que maneira?)
Determinar os aspectos que atualmente norteiam a Gestão de Riscos em Contratos Públicos no Brasil	1) Descrever legislação e normas vigentes impostas à Administração Pública acerca de Gestão de Riscos	Levantamento bibliográfico
	2) Identificar os tipos de riscos envolvidos em contratos públicos	Levantamento bibliográfico
Selecionar <i>frameworks</i> utilizados na Gestão de Riscos	3) Escolher <i>frameworks</i> para a base do modelo de Gestão de Riscos	Levantamento bibliográfico
Definir a criticidade dos riscos envolvidos em contratos públicos	4) Definir os riscos existentes em contratações públicas	Mapa de Riscos apresentado pela IN 05/2017 pré-existente nos processos contratuais.
	5) Elaborar Mapa de Riscos	Questionário aplicado ao(s) setor(es) de contratos.
	6) Construir Matriz de Riscos	Cruzamento dos dados obtidos nas Etapas 4 e 5
Validar o modelo proposto	7) Validar o modelo proposto na instituição objeto deste estudo	Aplicar o modelo

Fonte: Autoria Própria

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa é de caráter bibliográfico e documental. O Paradigma Científico é orientado pela filosofia positivista que, segundo Collis e Hussey (2005), busca os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. Possui raciocínio lógico aplicado à pesquisa de modo que precisão, objetividade e rigor substituem palpites, experiências e intuição como a maneira de investigar problemas de pesquisa. A presente pesquisa caracteriza-se assim por não estudar as percepções, experiências e intuições dos indivíduos participantes do processo, mas sim preocupar-se em desenvolver um modelo de gestão de riscos em uma organização pública no Brasil dentro do setor de contratos, amparada por pesquisas bibliográficas acerca do tema e por pesquisas documentais nos contratos vigentes da instituição a fim de vislumbrar as hipóteses de riscos a serem geridas.

A abordagem deste estudo é quali-quantitativa. Qualitativa porque identifica todos os riscos presentes nos contratos públicos vigentes no IFRS (Campus Vacaria) e define um plano de resposta a cada um dos riscos priorizados. Quantitativa porque atribui valores numéricos à percepção dos Fiscais de Contratos quanto ao nível de probabilidade de ocorrência e de impacto de cada um dos riscos levantados. Uma abordagem qualitativa tenciona proporcionar melhor entendimento do encaminhamento de algumas fases de uma pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2013). A adoção de *frameworks* em Gestão de Riscos complementa percepções qualitativas e dá maior precisão aos resultados pretendidos.

A tipologia da pesquisa é descritiva porque pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2011). Assim, a realidade é percebida através dos questionários aplicados à percepção dos sujeitos da pesquisa sobre as etapas 4 e 5. Sobre o horizonte de tempo pesquisado considera-se transversal, no qual fator e efeito são observados num mesmo momento histórico e, atualmente (ROUQUAYROL, 1994). Os dados coletados referem-se à gestão de risco em cerca de 30 contratos públicos vigentes no Instituto Federal de Educação de Vacaria (RS).

A pesquisa se vale do método indutivo, no qual se analisa um caso em particular (setor de contratos) e parte-se para a análise dos potenciais resultados, que servirão de subsídios e orientarão aplicações futuras.

3.2 Delimitação do Estudo: Universo e Sujeitos da Pesquisa

Segundo Vergara (2007, p. 50), o universo ou população da pesquisa diz respeito ao “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Dentro deste estudo, considera-se como universo de pesquisa o Setor de Contratos do Instituto Federal de Educação de Vacaria (RS). Os sujeitos da pesquisa são os servidores diretamente envolvidos na gestão de riscos dos contratos públicos, ou seja, os servidores formalmente designados por portaria específica para atuarem como gestores/fiscais dos contratos vigentes, aos quais são dadas atribuições específicas contidas na IN MP 05/2017. Além desses, os três diretores da Instituição (Diretor Geral, Diretor de Ensino e Diretor de Administração) e os servidores que atualmente trabalham no setor de contratos da instituição, cujos quantitativos são mostrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Sujeitos da Pesquisa.

Etapa da pesquisa	Funções	Quantidade de Sujeitos
4	Gestores e Fiscais de Contrato	21
5	Diretores da Instituição	3
Total de Respondentes		24

Fonte: Autoria Própria

3.3 Coleta de Dados

Os dados secundários na pesquisa são as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do Capítulo 2, com o objetivo de reunir o conhecimento dos principais *frameworks* sobre Gestão de Riscos combinado com informações acerca da implantação da Gestão de Riscos em outros órgãos públicos de forma a subsidiar a concepção de um modelo de gestão de riscos em contratos públicos. Também foram utilizados dados secundários coletados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nos Passos preliminares da aplicação do Modelo e dados secundários de documentos presentes nos processos físicos dos contratos analisados.

A análise documental dos documentos que já constavam nos processos antecedeu a coleta dos dados primários, sendo aqueles coletados quando da efetiva aplicação do modelo, através de entrevistas e questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa. Enquanto as entrevistas foram em formato aberto, em horários pré-agendados com os diretores institucionais, os questionários foram enviados aos gestores e fiscais de contrato através de e-

mail institucional com orientações descritas no corpo do e-mail, e em anexo o Mapa de Riscos da IN MP 05/2017 e a Tábua de Riscos.

Os dados primários foram obtidos nas Etapas 4 e 5 do estudo e tratados na Etapa 6.

3.4 Análise dos Dados

De forma a definir a criticidade dos riscos envolvidos em contratações públicas é aplicado o método quantitativo ao se combinar probabilidade de ocorrência com a percepção dos riscos de cada sujeito da pesquisa.

Para tanto, determinam-se os riscos existentes em contratos públicos objeto do estudo na Etapa 4 por meio do Mapa de Riscos. Na Etapa 5 os sujeitos da pesquisa são questionados sobre percepções individuais dos riscos operacionais apontados e o nível de aceitabilidade atribuído na Instituição a cada um deles. Feito isso, define-se uma Matriz de Riscos para o Setor de Contratos em análise, onde a probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos apontados possa ser comparada com o conjunto de percepções de seus gestores.

Para análise dos dados também se disponibiliza o Quadro 5, no qual se resumem os documentos citados no referencial teórico como marcos globais da Gestão de Riscos. De cada *framework* o quadro mostra: a origem, a relevância do documento para a Gestão de Riscos, o enfoque e a contribuição.

Quadro 5 - Resumo das *Frameworks* na Gestão de Riscos.

continua

<i>FRA MEWORKS</i>	ORIGEM	RELEVÂNCIA PARA GESTÃO DE RISCOS	ENFOQUE	CONTRIBUIÇÕES
<i>Risk, Uncertainty and Profit</i>	Grandes catástrofes de repercussão mundial formam o estopim da temática gestão de riscos.	Escrito em 1921, é considerado o documento pioneiro sobre Gestão de Riscos.	Economia, produção, lucro, seguros.	Estabeleceu conceitos, definiu princípios e introduziu algumas sistematizações iniciais ao tema gestão de riscos.
<i>The Risk Management Revolution</i>	Através do Incentivo da Federação de Gerenciamento de Riscos dos Estados Unidos e Canadá (RIMS) devido a altos riscos para seguradoras.	Sugere a coordenação de funções de gerenciamento de riscos até então desconectadas.	Mercado de Seguros.	Atribuiu à alta administração a responsabilidade por instituir políticas, supervisionar e coordenar as várias funções de riscos existentes numa organização.
Acordo de Basiléia I	Devido à alta inadimplência de clientes de bancos no mundo inteiro.	Foi assinado e aplicado em mais de 100 países.	Mercado Bancário.	Criou exigências mínimas de capital que devem ser respeitadas por bancos comerciais como precaução ao risco de crédito.
COSO I	Em função do grande número de escândalos financeiros na década de 1970 nos EUA que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos do país.	Estrutura de gerenciamento de riscos mais amplamente reconhecidas e aplicadas no mundo devido a sua ampla abordagem do tema (BRASILIANO, 2017).	Gestão de riscos corporativos.	Forneceu liderança de pensamento para lidar com três assuntos inter-relacionados: gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraude.

continua				
<i>CADBURY</i>	Devido à falta de confiança dos investidores na honestidade e na prestação de contas das companhias com ações em bolsas no Reino Unido	Nova era de auto-regulamentação. Conselheiros e diretores executivos e o envolvimento maior do governo no mercado	Empresas de Capital Aberto.	Atribuiu ao corpo governante superior das entidades a responsabilidade por definir a política de gestão de riscos, supervisionar o processo de gestão e assegurar que a organização entenda os riscos aos quais está exposta.
<i>The Orange Book</i>	Após vários relatórios do governo serem divulgados pelo governo britânico apoiando a inovação pelo governo.	São finitos e, portanto, o objetivo é alcançar uma resposta ótima ao risco, priorizada de acordo com uma avaliação dos riscos.	Organizações Públicas e Privadas.	Apresentou metodologia para identificar riscos iniciais, análise e desenvolvimento do risco no processo de gestão (versão 2001); apresentou a contextualização da melhoria contínua no processo de gestão de risco (versão 2004).
<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>	Após colapso da empresa Norte Americana Enron, decorrente de esquema gigantesco de ocultação e manipulação de dados contábeis e falhas em auditorias.	A boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes: são leis.	Empresas de Capital Aberto.	Apresentou conceitos para mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes, proteger investidores e assegurar que as empresas que participam do mercado acionário norte-americano possuam estruturas e mecanismos adequados de governança.

				conclusão
COSO ERM	Devido ao fato de o mundo estar mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, fazendo com que os riscos existam de forma interconectada, interdependente e em tempo real Brasileiro (2017),	conexão entre a estratégia e o desempenho da organização.	Gestão de riscos corporativos.	Definiu que GR é um processo conduzido numa organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos que podem afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.
Acordo de Basileia II e III	Em virtude da necessidade de atualizar e revisar o Acordo de Basileia I.	Ampliou a Basileia I incrementando metodologias para GR Operacionais.	Mercado Bancário.	Novas exigências estipuladas ao mercado bancário.
AS/NZS ISO 31000	Governos da Austrália e Nova Zelândia buscavam promover uma norma internacional sobre gestão de riscos, que poderia então ser adotada localmente.	Dada ênfase à consideração do risco em termos do efeito da incerteza sobre os objetivos, em vez do incidente de risco.	Organizações de qualquer setor, atividade e tamanho.	Apresentou 11 (onze) princípios de gestão de riscos que uma organização deve cumprir, e uma estrutura de gerenciamento para a efetiva implementação e integração desses princípios no sistema de gestão de uma organização.

Fonte: Autoria Própria

3.5 O Ambiente de Aplicação

O estudo foi aplicado na coordenadoria de Compras, Licitações e Contratos do *campus* Vacaria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, apenas no setor de contratos dentro daquela coordenadoria. Trata-se de um *campus* em fase denominada “em implantação”. Única instituição pública de ensino superior do município, o *campus* Vacaria está instalado em sua sede atual e própria desde maio de 2016.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) surgiram para criar um modelo institucional absolutamente inovador em termos de políticas pedagógicas (PACHECO, 2011). Na formatação dessa instituição, é obrigatório que 50% das suas vagas sejam oferecidas para cursos técnicos, e em sua maioria na forma integrada com o ensino médio. E também que 20% das vagas sejam destinadas obrigatoriamente a cursos de licenciatura. Além disso, é grande o incentivo para graduações tecnológicas, podendo ainda disponibilizar especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica. Estas instituições têm suas bases em um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país (PACHECO, 2011). Cabe enfatizar ainda que a escolha dos cursos oferecidos é feita com base em pesquisas na sociedade na qual cada *campus* está inserido.

Atualmente o estado do Rio Grande do Sul possui três dessas autarquias: o IFSUL, o IF FARROUPILHA E O IFRS.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado em dezembro de 2008 pela Lei 11.892, em conjunto com outros 37 institutos federais. Hoje há 17 *campi*: Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande e Sertão. Em processo de implantação: Alvorada, Rolante, Vacaria, Veranópolis e Viamão. A Reitoria é sediada em Bento Gonçalves. Conta atualmente com cerca de 27 mil alunos e 2.140 servidores, (IFRS, 2019).

Já o *Campus* Vacaria é oriundo da antiga Escola Agrotécnica Federal de Sertão, que em 2008 passou a denominar-se *Campus* Sertão. Em 2009, o Pólo Vacaria passou a integrar o IFRS *Campus* Bento Gonçalves e, em 2012, o município de Vacaria conquistou, através do Plano de Expansão da Rede de Ensino Técnico e Tecnológico, o *Campus* Vacaria. No entanto, a autorização de funcionamento do *Campus* Vacaria ocorreu somente em 22 de janeiro de 2015, através da Portaria nº 27, de 21 de janeiro de 2015, publicada no Diário Oficial da União.

Em fevereiro de 2016, o *Campus* Vacaria instalou-se em sua nova e atual sede, numa área de 60 hectares. Nesse ano, ofertou os cursos Técnico em Agropecuária subsequente, Técnico em Logística subsequente (desde 2015) e iniciou o curso de Bacharelado em Agronomia em convênio com a UERGS. Em 2017 ofereceu em seu processo seletivo dois cursos integrados (Técnicos em Agropecuária e Multimídia), um curso subsequente (Manutenção e Suporte em Informática) e um curso superior (Licenciatura em Ciências Biológicas). Em 2018 ofereceu processo seletivo para dois cursos de especialização: Produção Vegetal e Docência na Educação Básica. Convém esclarecer que os cursos profissionalizantes dos IFs podem ser subsequentes e integrados. Nos subsequentes o aluno cursa após concluir o ensino médio. Nos integrados o aluno cursa o ensino médio e o profissionalizante juntos, num currículo integrado.

O Setor de Compras, Licitações e Contratos é composto atualmente por dois servidores públicos, dos quais um é o Coordenador do setor e o outro seu assistente. O Setor é subordinado à Diretoria de Administração e à Direção Geral do *Campus* e tem como principal atribuição: planejar; organizar; dirigir e controlar todas as atividades relativas à aquisição de produtos ou serviços, bem como gerenciar todos os instrumentos de contratos gerados por essas aquisições.

Sobre os documentos que norteiam a instituição, um dos principais é o chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI se fundamenta em algumas leis, como a Lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES, e Lei nº 11.892/2008. Instrumento de planejamento estratégico e gestão que contém a missão, visão valores, estratégias e ações para atingir metas e objetivos planejados pelas instituições de ensino, o PDI é sempre elaborado para um período de cinco anos.

Sobre o tema, Colombo (2013) aponta o PDI como um dos processos mais importantes da gestão acadêmica, representando o projeto institucional da Instituição de Ensino Superior, com foco no seu planejamento estratégico.

Ele serve para orientar a instituição no alcance de suas metas e objetivos planejados nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e desenvolvimento institucional, além de servir como referência para os processos de avaliação, credenciamento e reconhecimentos das instituições de ensino superior no Ministério de Educação (MEC) e no Conselho Nacional de Educação (CNE).

O PDI se reflete diretamente no dia a dia de servidores e estudantes, pois todos os recursos necessários para manter o IFRS funcionando devem ser planejados no PDI. É no PDI que se estima a oferta de cursos e vagas em todos os *campi* e níveis (FIC, técnicos pós-

graduação); o pessoal (quantitativo); os investimentos em infraestrutura como salas de aulas, laboratórios, áreas administrativas, ginásio, auditório, biblioteca e estacionamento e o planejamento dos objetivos, indicadores e metas para os próximos 5 anos do IFRS.

3.6 Considerações Parciais

Tendo em vista o exposto por Souza e Santos (2019), a estrutura conceitual COSO ERM constitui um dos modelos mais utilizados na estruturação e na avaliação da gestão de riscos, tanto no setor público como no setor, sendo esse *framework* modelo de referência mundialmente reconhecido (SOUZA; SANTOS, 2019). Neste ponto, cumpre-se a Etapa 6 de Escolha/Adaptação de um ou mais *frameworks* para o modelo apresentado no Capítulo 4.

Percebe-se que os acordos de Basileia I, II e III são igualmente importantes na evolução do tema, porém estão voltados para organizações bancárias, públicas ou não, que escapam ao foco do presente estudo.

Dentre os *frameworks* apresentados, o COSO I foi bastante enfático na dissuasão de fraudes. A Cadbury (1992) e a Lei Sabanes-Oxley (2002) são mais voltadas para empresas com capital aberto em bolsas de valores. Dessa forma, os *frameworks* mais apropriados para o alcance do objetivo geral relacionam-se com os preceitos contidos no *Orange Book* (Governo Britânico), no COSO II (EUA) e na AZ/NZS ISO 31.000 (Nova Zelândia e Austrália).

Por fim, a escolha recai sobre a estrutura conceitual COSO ERM, modelo de gestão de riscos predominante no cenário corporativo internacional, especialmente na América do Norte (SOUZA; SANTOS, 2019). Em termos de estudos brasileiros sobre o assunto, também constitui referência a aplicação em organizações públicas, como o caso da ANVISA (MARTINS *et al.*, 2018) e do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018c). O Modelo proposto apresenta 6 (seis) Etapas trazendo os oito (oito) componentes do gerenciamento de riscos corporativos tidos como indispensáveis pelo COSO ERM. Outras obras foram utilizadas como referência dos Passos e das Fases do Modelo, em especial: Souza e Santos (2019); Corrêa (2019); Basileia II (2004) e ISO 31.010 (2009).

A seguir, no Capítulo 4, apresenta-se o fluxograma do modelo concebido. Antes, porém, apresenta-se o mapeamento de todo o processo de contratação da instituição.

4. O MODELO

Neste Capítulo apresenta-se o modelo de Gestão de Riscos em Contratos Públicos, como intuito, em especial, de identificar e gerir os riscos decorrentes de contratos em que um ente público seja o contratante. Dado que, para as contratações públicas existem recomendações dos órgãos de controle da Administração Pública como o TCU, notabilizando-se cartilhas organizadas nos últimos anos sobre Gestão de Riscos. O formato de exigências aparece igualmente em outros instrumentos de controle, como a Instrução Normativa 05/17 do MPDG para a área de contratos.

Assim sendo, apresenta-se um modelo de Gestão de Riscos a ser aplicado na gestão de riscos de contratos públicos, propondo uma maneira de mitigar os riscos e evitar os danos decorrentes. Embora o modelo seja aplicado em ambiente de instituição de ensino federal, espera-se que, com os devidos ajustes, o modelo possa, paralelamente, servir de referência a todos aqueles que seguem as normas de contratação definidas pela legislação federal.

As Fases do Modelo de Gestão de Riscos para contratos públicos foram dispostas de forma a planejar, fazer, testar e ajustar a execução de cada Etapa e de cada Passo que o constitui. (BARALDI, 2018).

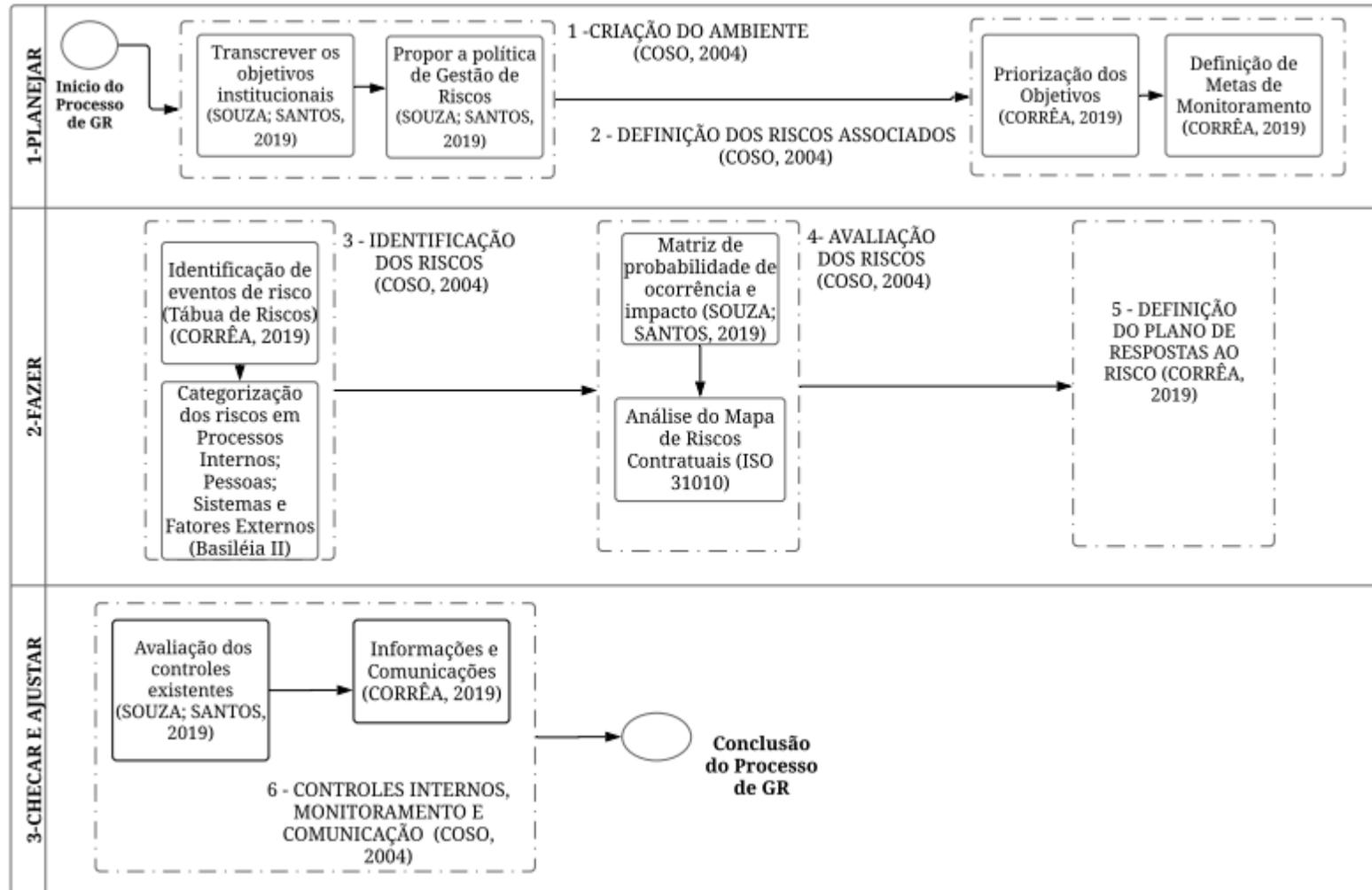
Para as Etapas utilizou-se como referência o *framework* COSO ERM, tendo em conta os oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos tidos como indispensáveis: o ambiente interno; a fixação de objetivos; a identificação de riscos; a avaliação dos riscos; a resposta ao risco; a atividade de controle; as informações e as comunicações; e o monitoramento (COSO, 2017).

Segundo Souza e Santos (2019), a Gestão de Riscos deve ser feita sob medida para cada entidade, adaptando-se às circunstâncias particulares de cada organização, levando em conta a estrutura organizacional, as práticas internas, a cultura e o ambiente em que atua. Assim sendo, todas os componentes do Framework COSO são mantidos na concepção do Modelo de Gestão de Riscos para contratos públicos, com os devidos ajustes. Por exemplo: de forma a adaptar-se à realidade do ambiente de aplicação, optou-se por condensar os três últimos componentes do Framework COSO numa única Etapa, denominada Controles Internos, Monitoramento e Comunicação. A unificação se justifica porque no Modelo concebido esses elementos conjugam-se por suas atividades concomitantes, embora representem ainda Passos distintos. Portanto, os oito elementos apresentados pelo Framework COSO são transformados em 6 (seis) Etapas: criação do ambiente; definição dos riscos associados; identificação dos riscos; avaliação dos riscos; respostas a riscos; monitoramento e controle interno, monitoramento e comunicação.

Os Passos de cada Etapa foram definidos com base nos conceitos de Corrêa (2019) e Souza e Santos (2019). Também foram utilizados alguns preceitos da ISO 31010 (Gestão de Riscos), que constituem técnicas para o processo de avaliação de riscos, e ainda o contido no acordo de Basileia II (2004).

O Modelo construído é apresentado na Figura 12, na qual as linhas contínuas representam o fluxo principal do processo na Gestão de Riscos. Em paralelo, as linhas tracejadas delimitam cada Etapa, enquanto os retângulos com linhas contínuas determinam um conjunto específico de Passos sistematizados.

Figura 12 - Modelo de Gestão de Risco em Contratos Públicos.



Fonte: Autoria Própria

4.1 Descrição das Fases, Etapas e Passos do Modelo

Cada Passo do Modelo foi descrito com a ferramenta 5W1H. Segundo Deolindo (2011, p. 109), a ferramenta 5W1H “tem o objetivo de mostrar claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação”. O método consiste em responder seis perguntas básicas para programar soluções (WERKEMA, 2012): o quê? (*what*); o por quê? (*why*); onde? (*where*); quem? (*who*); quando? (*when*); e como? (*how*).

A diferença entre o plano de ação 5W1H e o 5W2H é que o último considera também o custo de execução de determinada ação. Apesar dessa diferença, ambos partem de uma mesma abordagem (ZARPELON, 2006). Na presente pesquisa será utilizada a versão 5W1H, já que os custos das ações não são mensurados uma vez que se trata de pesquisa acadêmica, e, portanto, sem ônus para a instituição pesquisada.

O Modelo foi proposto em três Fases e seis Etapas com respectivos conjuntos de dez Passos necessários para executá-lo. Para cada um dos dez Passos as seis questões da ferramenta 5W1H foram respondidas, embora de maneira não explícita, a fim de facilitar o entendimento do como se dá sua aplicação.

4.1.1 Fase 1: Planejar

A primeira fase do modelo é o Planejamento, que antecipa a Gestão de Riscos dentro do modelo. Nessa fase espera-se reconhecer primeiro a organização na qual se pretende atuar para posteriormente implantar a Gestão de Riscos. Para tanto, deve-se descrever o contexto organizacional no qual o Modelo será aplicado. Essa Fase contempla 2 (duas) Etapas dentro das quais desdobram-se 4 (quatro) Passos.

4.1.1.1 Etapa 1: Criação do ambiente

A primeira Etapa, desenvolvida em dois Passos, permite identificar e conhecer o ambiente no qual a Gestão de Riscos será implementada.

4.1.1.1.2 Passo 1: Transcrever os objetivos institucionais

Embora a fixação de objetivos não seja parte do processo de controle interno, os objetivos formam a base para implementar e conduzir as abordagens de avaliação de riscos e estabelecer atividades de controle correspondentes.

Assim, estabelecer objetivos é condição prévia para identificar eventos, avaliar riscos e responder a eles, uma vez que riscos são tidos em parte pela distorção dos objetivos, podendo constituir elementos limitantes ou impeditivos para alcançá-los. De outra forma, qualquer ação gerencial, mesmo que não formalmente descrita, visa a determinados objetivos e, assim sendo, sujeita-se a riscos. Daí a importância da descrição dos objetivos institucionais como parte prévia à definição de riscos possíveis.

A descrição dos objetivos é feita por meio de consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no caso de instituições federais de ensino. No que se refere à identificação dos objetivos relacionados com a gestão de contratos administrativos, essa é procedida pela(o) Coordenador(a) de Contratos Institucionais.

4.1.1.1.1 Passo 2: Propor a política de Gestão de Riscos

A organização deve dispor de políticas estratégicas de Gestão de Riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e dos planos em todos os níveis críticos da entidade e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da organização.

A política de Gestão de Riscos é o instrumento que formaliza a avaliação de riscos em uma organização. Segundo a ISO 31000/2018, a política de Gestão de Riscos é a “declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionada a riscos”. É documento que não entra no mérito dos riscos em si, mas institui a política da organização quanto a seu entendimento e gestão.

A descrição da política de Gestão de Riscos será realizada em nível estratégico, uma vez que, de posse dos objetivos do PDI, os diretores institucionais são consultados para construir essa política. No caso, eles são o diretor geral, o diretor de ensino e a diretora administrativa do *campus* Vacaria.

A descrição da referida política ocorrerá após a transcrição dos objetivos institucionais e se dará através de entrevistas, nas quais será ouvido cada um dos três diretores institucionais do *Campus* – Diretor Geral, Diretor de Ensino e Diretor(a) de Administração – acerca dos 7 (sete) requisitos que o TCU propõe. São eles: 1) objetivos organizacionais com relação à Gestão de Riscos; 2) Integração da Gestão de Riscos a processos e políticas organizacionais; 3) responsabilidade por gerenciar riscos; 4) diretrizes sobre como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados e monitorados; 5) consultas e comunicação com partes internas e externas sobre assuntos relacionados a riscos; 6) diretrizes para a medição de desempenho da Gestão de

Riscos; 7) compromisso de analisar criticamente e melhorar e/ou definir a Política de Gestão de Riscos em resposta a eventos ou mudanças circunstanciais.

Realizado esse Passo, cumpre-se a Etapa 1, que trata da definição (melhoria) da Política de Gestão de Riscos institucionais, da qual deriva-se a execução dos Próximos Passos do modelo na Etapa 2.

4.1.1.2 Etapa 2: Definição de Riscos associados

Esta Etapa tenciona definir o *focus* da Gestão de Riscos para os contratos administrativos, considerando que essa Gestão orienta-se por uma Política de Gestão de Riscos concebida por seu corpo diretivo na Etapa 1. Essa Etapa é desenvolvida nos passos que seguem.

4.1.1.2.1 Passo 3: Priorização dos objetivos

Priorizar os objetivos é tão importante quanto defini-los. Ao definir a Política de Gestão de Riscos desenha-se um panorama orientador em caso de eventos adversos ou circunstâncias fortuitas. No entanto, não se dispõe de especificações mais precisas de quais riscos estão associados a cada objetivo priorizado setorialmente, em especial os objetivos do Setor de Contratos Administrativos.

Para galgar esse passo, as prioridades do setor foram levantadas em nível tático, baseadas em informações obtidas nas entrevistas com os servidores do setor de Contratos do *Campus*.

Esse Passo se concretiza após transcritos os objetivos institucionais e criada a Política de Riscos da instituição (Passos 1 e 2) e ocorre por meio de consulta ao Coordenador de Contratos, uma vez que, de posse dos objetivos do PDI e da Política de Gestão de Riscos definida com a participação dos diretores institucionais, o Coordenador de Contratos define a vinculação e a hierarquização dos objetivos com a gestão de contratos administrativos. De posse dos objetivos setoriais, os próximos Passos vão identificar os riscos relacionados a cada um desses objetivos.

4.1.1.2.2 Passo 4: Definição de metas de monitoramento

A organização deve acompanhar o cumprimento dos objetivos por meio de indicadores e/ou metas de monitoramento, com medidas de aperfeiçoamento estabelecidas para melhorar o resultado pretendido. Conhecer e priorizar objetivos constitui um dos passos para melhorar resultados, embora seja preciso atenção aos riscos associados. Assim, sabendo quais os

principais objetivos são priorizados, consegue-se estipular metas associadas a sua execução e o acompanhamento. Essas metas de monitoramento são definidas imediatamente após a priorização dos objetivos, igualmente pelo Coordenador (a) do Setor de Contratos. Para cada objetivo, é traçada uma ou são traçadas mais metas de monitoramento para verificar se o objetivo está sendo cumprido.

Com a realização das Etapas e Passos anteriores, encerra-se a Fase 1, que se referia ao Planejamento da Gestão de Riscos. A partir desse momento tem-se a Fase 2, denominada Fazer, na qual se inicia propriamente a identificação de eventos, determinando os riscos que possam estar associados ao cumprimento dos objetivos do Setor de Contratos.

4.1.2 Fase 2: Fazer

É importante frisar que o Modelo orienta-se para a Gestão de Riscos em Contratos Administrativos, e que essa gestão relaciona-se não somente com o Setor de Contratos, pois a própria natureza da atividade envolve as demais corresponsabilidades setoriais. Por conseguinte, essa Fase é composta por 3 (três) Etapas e 5 (cinco) Passos especificados a seguir.

4.1.2.1 Etapa 3: Identificação dos Riscos

Para uma boa Gestão de Riscos o primeiro passo é identificar a quais riscos a instituição e, mais especificamente, o Setor de Contratos está sujeito. Essa Etapa se desenvolve por meio dos Passos 5 e 6, detalhados a seguir.

4.1.2.1.1 Passo 5: Identificação de risco (Tábua de Riscos)

É prudente que toda organização identifique riscos potenciais (ROMZEK; JOHNSTON, 2005). No caso de instituições públicas, quanto à sua área de atuação, os riscos podem vir a afetar sua imagem institucional. De outra parte, uma ineficiente administração de contratos pode colocar em xeque sua capacidade de alcançar sua atividade fim, abalando sua credibilidade perante a opinião pública.

As questões financeiras são reguladas por preceitos da legislação de licitações, estando claro, por exemplo, que a administração pública tem responsabilidade subsidiária em ações trabalhistas de funcionários terceirizados quando restar provado que houve falhas na gestão contratual (BRASIL, 1993). Ou seja, a administração pública pode ter de arcar financeiramente com ações judiciais de funcionários terceirizados que operam no ambiente institucional.

Quanto às questões operacionais, os riscos podem advir de causas relacionadas a processos internos, a pessoas, a sistemas ou ainda a fatores externos (BASILEIA II, 2004). Dessa forma, podem ocorrer prejuízos oriundos de fraudes, sentimento de insegurança, danos a ativos físicos, bem como interrupção ou atraso na prestação de serviços, entre outros.

Assim, eventos negativos representam riscos que exigem avaliação dos controles e identificação de alternativas de respostas aos riscos identificados. Para avaliar seus impactos, é preciso que os riscos sejam devidamente identificados. Numa análise preliminar, geralmente os riscos se enquadram como inerentes ou residuais.

De outra forma, os riscos que podem ser tratados são os riscos que passam por algum tipo de crivo de identificação e controle, deixando de serem riscos inerentes para se tornarem riscos residuais. O risco inerente é aquele que independe da estrutura do controle interno. Um exemplo é a estimativa incorreta num valor de licitação que poderá gerar contrato público de valor acima do praticado no mercado.

O risco residual é aquele que persiste à implantação de controles internos prévios, mas com reduzidas possibilidades de ocorrência. A resposta ao risco gera sua mitigação e o transforma em risco residual. Daí a importância de se identificar riscos para os quais ainda não se tem resposta, mesmo que paliativa. Convém salientar que os riscos aqui identificados são aqueles que impactam o cumprimento das atividades-fim da instituição e decorrentes das contratações públicas de serviços.

O levantamento de riscos é realizado em nível tático, uma vez que é responsabilidade do Setor de Contratos conduzir o Modelo. É elaborado antes de iniciada a Fase de coleta de informações com fiscais de contratos (nível operacional) e serve como documento de referência.

A construção do documento ou dos documentos se dá assim: todos os contratos vigentes (ver Apêndice A) possuem documentos processuais segundo o que dispõe a IN MPDG 05/2017 “Mapas de Riscos”. São documento(s) de preenchimento obrigatório em algumas fases processuais, como na contratação e na renovação contratual. De posse desses mapas, todos os riscos são descritos e depois transcritos em uma *tábua de riscos*.

Outros riscos podem ser adicionados à *tábua de riscos* tendo como base a própria experiência do setor encarregado. Assim, para efeito deste Passo, todos os riscos cogitados como possíveis de ocorrer são descritos em documento, como se exemplifica no Quadro 6.

Quadro 6 - Mapas de Riscos (IN 05/2017) em contratos vigentes.

Riscos Elencados	Contrato N°			
	04/2016	13/2017	20/2018	03/2019
Estimativa incorreta de preços			X	
Serviço prestado divergente do contratado	X	X	X	
Erro na fiscalização			X	X

Fonte: Autoria Própria

4.1.2.1.2 Passo 6: Categorização dos Riscos nos Processos Internos, Pessoas, Sistemas e Fatores Externos

Os riscos elencados no Passo 5 são, no Passo 6, relacionados a Processos Internos, às Pessoas, aos Sistemas e aos Fatores Externos. A categorização desses quatro segmentos objetiva definir um grau de priorização dos riscos envolvidos nos contratos públicos e de que maneira cada categoria pode ser gerenciada. Tal categorização tem como referência o Acordo de Basileia II (2004) e ainda constitui um documento de referência da Instrução Normativa MP/CGU 01/2016, aplicável a todo serviço público federal.

A categorização é realizada em nível tático pelo(a) Coordenador(a) do Setor de Contratos. Os servidores dessa Coordenação devem, em conjunto, relacionar os riscos com os objetivos setoriais anteriormente assim determinados: a processos internos, a pessoas, a sistemas, e a fatores externos, como descrito no Quadro 7.

Quadro 7 - Categorização dos Riscos.

Risco	Categorização de Riscos			
	Processos Internos	Pessoas	Sistemas	Fatores Externos
Estimativa incorreta de preços			X	
Serviço prestado divergente do contratado	X			
Erro na fiscalização				X

Fonte: Autoria Própria

Essa categorização será oportunamente utilizada na elaboração do Plano de Respostas a Riscos, no Passo 9.

Com a realização dos Passos 5 e 6 conclui-se a Etapa 3, que trata da Identificação dos Riscos associados aos contratos analisados, servindo de insumo para a Etapa 4, que avaliará o impacto dos riscos identificados.

4.1.2.2 Etapa 4: Avaliação dos Riscos

Os Riscos são avaliados com base em abordagem quantitativa, servindo para segmentar os riscos por nível de impacto (baixo, médio ou alto), determinando a que conjunto de categorias pertencem. Essa Etapa visa, principalmente, a hierarquizar os riscos identificados, o que se realizada em dois Passos: 7 e 8.

4.1.2.2.1 Passo 7: Matriz de probabilidade de ocorrência e impactos

A Matriz de probabilidade de ocorrência e impacto demonstra os níveis de importância das consequências diante da ocorrência de determinado risco, tendo em conta a probabilidade de ocorrência (baixa, média, alta) e o impacto (baixo, médio, alto) gerado por cada risco ou categoria de riscos observados. Essa combinação de relação de probabilidade de ocorrência é recomendada pelo *Framework COSO (2007)*.

O levantamento proposto se dá através da entrega da “Tábua de Riscos” gerada no Passo 5 e de um novo documento denominado “Mapa de Riscos”, que tem como referência a IN 05/2017. Esses formulários são disponibilizados a todos os fiscais de contratos (nível operacional), fiscais esses que são designados por portaria específica para atuar na fiscalização dos contratos administrativos vigentes na instituição.

Neste Passo, o fiscal de contrato é requisitado a preencher o Mapa de Riscos da IN MPDG 05/2017, tendo o documento *Tábua de Riscos* como consulta, no qual externa sua percepção sobre os riscos que acredita estarem presentes no contrato em que atua, com sua probabilidade de ocorrência e o impacto associado.

O fiscal de contrato deve descrever os riscos aos quais julga que o contrato que gerencia está associado. Ademais, deve descrever ainda que tipo de ações preventivas ou corretivas estão sendo tomadas para mitigar os riscos elencados. Do contrário, para os riscos apontados e sem sugestões de ações corretivas, tem-se como riscos residuais. Todas essas informações são requisitadas no *Mapa de Riscos* de acordo com o que sugere a IN MPDG 05/2017 e adaptado no Quadro 6.

Após o preenchimento do *Mapa de Riscos* e tendo-se também como referência a *Tábua de Riscos* obtida com os fiscais de contratos, transpõem-se as informações obtidas para a

quantificação da probabilidade de ocorrência de cada risco descrito, considerando ainda o seu respectivo impacto, gerando assim uma lista de priorização de riscos ou categorias de riscos priorizados em níveis, como se vê na Figura 13.

Figura 13 - Matriz de Probabilidade vs Impacto TST.

MAPA Probabilidade vs Impacto		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Legendas Nível de Risco:	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
--------------------------	-------------	-------	-------	------	------------

Fonte: TST (2015)

Não foram utilizados os graus “Muito Baixo” e “Muito alto” presentes no Mapa de Risco apresentado pelo TST, pois apenas as escalas Baixa, Média e Alta se coadunam ao que se pretende avaliar. Assim, a escala 1 foi atribuída às probabilidades e impactos considerados Baixos. A escala 2 foi atribuída às probabilidades e impactos considerados Médios, e às probabilidades e impactos considerados de Grau Alto foi atribuído grau 3.

Com as adaptações, a Matriz de risco utilizada está apresentada na Figura 14.

Figura 14 - Matriz de Risco Probabilidade vs Impacto IFRS.

MAPA Probabilidade vs Impacto	Probabilidade		

		1 Baixa	2 Média	3 Alta
Impacto	3 Alto	3	6	9
	2 Médio	2	4	6
	1 Baixo	1	2	3

Legenda Risco:	Baixo	Médio	Alto
-----------------------	--------------	--------------	-------------

Fonte: Adaptado de TST (2015)

A cada risco é atribuído um valor entre 1 e 9, que é o produto da multiplicação dos níveis de importância atribuídos tendo em conta sua probabilidade de ocorrer e impacto totais. Os únicos possíveis resultados das multiplicações são 1, 2, 3, 4, 6 e 9.

Dos resultados obtidos, 1 ou 2 o Risco é considerado Baixo. Resultados em 3 ou 4 representam risco Médio, enquanto os que apresentem 6 ou 9 são considerados risco Alto, como se exemplifica no Quadro 8. Para uma análise ainda mais detalhada, os riscos estão categorizados conforme o estabelecido no Passo 6 (processos internos, pessoas, sistemas e fatores externos) sendo possível definir maior ou menor correspondência do(s) risco(s) dentro das quatro categorias de riscos pré-determinadas. Os resultados são exemplificados nos Quadros 8, 9 e 10.

Quadro 8 – Exemplo de *Ranking* Grau dos Riscos.

Risco	Grau Atribuído	Produto
Serviço prestado divergente do contratado	Alto	9
Estimativa incorreta de preços	Médio	4
Erro na fiscalização	Baixo	2

Fonte: Autoria Própria

Quadro 9 - Exemplo de *Ranking* por Categoria.

Categoria: Pessoas	Grau Atribuído	Produto
Estimativa incorreta de preços	Médio	4

Erro na fiscalização	Baixo	2
----------------------	-------	---

Fonte: Autoria Própria

Quadro 10 - Exemplo de Prejuízos Causados por Riscos.

	Prejuízos gerados por Riscos
1	Mau uso do dinheiro público
2	Questionamento judicial

Fonte: Autoria Própria

Definido o *ranking* dos riscos e determinada(s) a(s) categoria(s) às quais estejam associados, parte-se para a execução do Passo 8.

4.1.2.2.2 Passo 8: Análise do Mapa de Riscos Contratuais.

Até o presente momento, cada fiscal de contrato já elencou os riscos presentes no(s) contrato(s) o qual é o agente fiscalizador. Para cada risco também já estimou a probabilidade de ocorrência e impacto, seus prejuízos e também teve a oportunidade de sugerir ação(ões) preventiva(s) ou corretiva(s). Com o conjunto integral das percepções integralizadas na Matriz de Probabilidade e Impacto dispõe-se do(s) nível(is) de priorização de cada risco e respectiva categoria.

A partir da priorização dos riscos e das ações preventiva(s) ou corretiva(s) sugeridas busca-se identificar a consistência da perspectiva quantitativa com a qualitativa, esta última representada pelas ações propostas pelos fiscais dos contratos. Assim, busca-se ainda o entendimento de quais tipos de riscos ou categorias de riscos possam comprometer o alcance dos objetivos setoriais.

Com a execução dos Passos 7 e 8 tem-se a conclusão da Etapa 4. A próxima Etapa (Etapa 5) prevê o Plano de Respostas aos Riscos associados aos objetivos setoriais.

4.1.2.3 Etapa 5: Definição do Plano de Respostas ao Risco

Nesse Etapa estabelecem-se quais respostas foram dadas a quais riscos ou categorias de riscos associados aos objetivos setoriais.

A Definição do Plano de Respostas ao Risco trata-se de um documento que contará com os insumos decorrentes da conclusão da Etapa 4 com a definição dos parâmetros quantitativos e qualitativos dos Riscos. Essa definição de respostas pode ter em consideração a compilação das ações preventivas ou corretivas sugeridas pelos fiscais e gestores de contratos quando do preenchimento do “Mapa de Riscos” e também contar com a participação da Direção Administrativa institucional.

O Plano de Resposta ao Risco é um documento que considera todos os contratos administrativos vigentes e sua relação com os objetivos setoriais. Neste caso, sugere-se que esteja apto a fornecer respostas mais adequadas na mitigação de seus efeitos (prejuízos) e, portanto, seja utilizado como documento orientador a todos os servidores de contratos, estendendo-se aos servidores integrantes da Equipe Diretiva da Instituição.

A intenção é uma perspectiva de rastreabilidade dos riscos relacionados ao Setor de Contratos. Também será um instrumento consultivo a cada nova contratação/renovação contratual, no qual novos gestores e fiscais de contratos poderão se orientar, tendo em vista que engloba uma perspectiva de controle que vai além da IN 05/2017, possibilitando uma visão gerencial mais ampla e segura de uma nova contratação pelo fiscal.

Finalizadas as Etapas 3, 4 e 5 finaliza-se a Fase 2 (Fazer). Para tanto, inicia-se a última e terceira Fase desse Modelo que pretende acompanhar a execução das Etapas anteriores, realimentando o modelo com verificações periódicas de forma a garantir sua eficiência.

4.1.3 Fase 3: Checar e Ajustar

Com a definição do Plano de Resposta aos Riscos, parte-se para a checagem e ajuste, decorrentes das conclusões das Fases 1 e 2. Para realizar a Fase 3 tem-se os Passos 9 e 10 a seguir.

4.1.3.1 Etapa 6: Controles Internos, Monitoramento e Comunicação

Esta Etapa objetiva aprimorar o instrumento (Modelo) de Gestão de Riscos em Contratos de forma que se possa informar os resultados de sua aplicação, em especial o aprimoramento dos processos de controle interno

4.1.3.1.1 Passo 9: Avaliação dos Controles Existentes

A avaliação dos controles existentes tem o objetivo de verificar a natureza de cada um, adequações e eficácia. Dadas as respostas aos riscos na Etapa 5, deve-se verificar, em paralelo, as respostas já existentes para estes, que diferem das ações preventivas ou corretivas já sugeridas pelos fiscais contratuais. A finalidade é que todas as categorias de riscos possam ser vistas e tratadas de modo uniforme.

O resultado construído pelo Passo 7 será confrontado com os Mapas de Riscos que já constavam nos processos de contratação utilizados no Passo 5.

O comparativo demonstra riscos que só foram elencados pelos fiscais de contratos após a construção da Tábua de Riscos, ou seja, antes desse documento aqueles fiscais não haviam relatado a ocorrência de eventos ou circunstâncias tidas como riscos, como se exemplifica no Quadro 11.

Quadro 11 - Comparativo dos Riscos.

	Riscos elencados no Mapa de Riscos Inicial	Riscos elencados após Tábua de Riscos
Estimativa incorreta de preços	X	X
Serviço prestado divergente do contratado		X
Erro na fiscalização		X

Fonte: Autoria Própria

Uma vez que no Passo 8 foram apresentados o(s) objetivo(s) setorial(ais) associado(s) aos riscos, pretende-se agora apresentar os riscos inerentes. Valendo-se de uma adaptação do modelo de Santos e Souza (2019) com base em Dantas et al. (2010) e Avalos (2009), cada risco será relacionado ao tipo de controle (Inexistente, Fraco, Mediano e Forte).

A classificação ocorre da seguinte forma: controles inexistentes são aqueles que não foram citados ou não considerados pelos fiscais no Mapa de Riscos que já existia previamente no processo contratual, ou seja, antes da Tábua de Riscos. Controles fracos são aqueles que da totalidade apresentada no Mapa de Riscos coletado no Passo 7, até 50% deles já constavam no Passo 5. Controles moderados são aqueles que de sua totalidade, a porcentagem que já constava no primeiro Mapa foi de 51 a 80%. Por último, riscos considerados com controle forte são aqueles em que mais de 81% já constavam no Mapa anterior à Tábua de Riscos. Desse modo,

a análise será feita a cada um dos riscos elencados dentre todos os contratos comparando a quantidade de vezes em que o risco foi citado na aplicação do segundo Mapa de Riscos em comparação com a quantidade de citações no primeiro Mapa de Riscos. O resultado está exemplificado no Quadro 12.

Quadro 12 - Controles Existentes.

Riscos	Controle Inexistente (0%)	Controle Fraco (até 50%)	Controle Moderado (51 a 80%)	Controle Forte (>80%)
Qualidade nos serviços prestados	X			
Bom uso do dinheiro público				X
Pleno funcionamento dos serviços contratados		X		

Fonte: Autoria Própria

É imprescindível classificar os controles existentes para que possa controlar mais os riscos(s) com maior(es) probabilidades de prejuízos e que limitem o alcance dos objetivos setoriais. Por sua vez, riscos que já contam com controles considerados de nível forte e que tenham um nível de priorização baixo (ver Figura 13) não exigem controle(s) mais rigorosos do que o(s) que vem sendo praticados. Essa adequação aos níveis de controle é essencial para que se disponha de controles mais adequados a cada tipo de risco ou categoria de riscos.

4.1.3.1.2 Passo 10: Informações e Comunicações

Neste Passo as informações colhidas em todos os Passos anteriores foram comunicadas numa forma e estrutura de tempo que permitam que as pessoas possam cumprir suas responsabilidades. Assim sendo, o documento final construído neste Passo será divulgado para ser utilizado como ferramenta de consulta e também apoio a decisões relativas ao Setor de Contratos.

O processo de gestão de riscos deve ser contínuo dentro do Setor de Contratos, ou seja, a cada nova contratação ou renovação contratual que gere um novo “Mapa de Riscos”, este deve ser incluído no documento para atualizá-lo.

Esse controle de atualização do documento deve ser realizado pela Coordenação de Contratos, que pode ser responsável por um processo de avaliação permanente dos riscos envolvidos ao longo do tempo. Sugere-se dar ampla publicidade aos resultados no âmbito

institucional do Plano de Respostas aos Riscos, como se expôs na Etapa 5. Assim, o monitoramento deve ser constante e preocupação de todos os servidores envolvidos.

4.2 Considerações Parciais

No Capítulo 4 foram descritas todas as Fases, Etapas e Passos do Modelo proposto de Gestão de Riscos para o setor de contratos do *campus* Vacaria do IFRS, cumprindo assim o objetivo geral deste trabalho: a criação do Modelo.

A descrição de todas as Fases, Etapas e Passos é tratada no próximo Capítulo, que trata da aplicação e da validação do Modelo no Setor de Contratos do IFRS *Campus* Vacaria.

5. A APLICAÇÃO DO MODELO

A aplicação segue o disposto nos Passos, nas Etapas e nas Fases do Modelo do Capítulo 4. Na Fase 1 – “Planejar” – define-se o Ambiente com a conclusão da Etapa 1, envolvendo a transcrição dos objetivos institucionais constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional, (PDI) como segue.

5.1. Fase 1: Planejar

5.1.1. Etapa 1: Criação do ambiente

5.1.1.1. Passo 1: Transcrição dos objetivos institucionais

Em consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - (PDI) 2019-2023, aprovado por seu Conselho Superior na Resolução nº 84 de 11 dezembro de 2018, observa-se que existem na instituição 4 (quatro) perspectivas que orientam o alcance dos objetivos estratégicos do Campus Vacaria no respectivo quinquênio: Resultados Institucionais; Processos; Pessoas e Conhecimento; e Orçamento. Para melhor a compreensão desses objetivos detalha-se o que constitui cada uma das perspectivas descritas, antes mesmo de transcrever os objetivos:

- Perspectiva Resultados Institucionais: essa perspectiva relaciona-se com a verticalização das ofertas de cursos, a indissociabilidade da pesquisa, do ensino e da extensão, com a formação para a cidadania e as ações que visam ao desenvolvimento social, econômico, ambiental, cultural e político da comunidade (IFRS, 2018);

- Perspectiva Processos: esta perspectiva se relaciona à oferta de cursos e vagas, à assistência estudantil e ações afirmativas, à segurança da alimentação estudantil e dos servidores, à captação de recursos externos, à política de sustentabilidade e à tecnologia da informação, assim como à comunicação interna no âmbito de todo o IFRS (IFRS, 2018).

- Perspectiva Pessoas e Conhecimento: esta perspectiva relaciona-se às parcerias e à integração capacitação/qualificação de seu corpo funcional, além da qualidade de vida dos servidores (IFRS, 2018); e

- Perspectiva Orçamento: relaciona-se à economicidade e às melhores estratégias de aplicação dos recursos recebidos, tanto orçamentários como extraorçamentários (IFRS, 2018).

Retratadas as perspectivas que orientam a definição dos objetivos estratégicos institucionais, transcrevem-se agora os objetivos institucionais descritos pelo PDI nos Quadros 13, 14, 15 e 16 categorizados nas 4 (quatro) perspectivas já descritas.

Quadro 13 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Resultados Institucionais.

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO
R1 - Promover Verticalização entre os diferentes níveis, formas e modalidades de ensino.	Promover Verticalização buscando atender à lei de criação dos Institutos. Proporcionar itinerários formativos para os estudantes nos diferentes níveis de ensino: básico, técnico, tecnológico e pós-graduação.
R2 - Fomentar a integração entre ensino, pesquisa e extensão.	Buscar a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, valorizando todos os projetos e garantindo que os currículos contemplem ações de ensino, pesquisa e extensão.
R3 - Promover ações de formação para a cidadania.	Promover ações que contribuam para a Formação Cidadã, além de atender a LDB. "Preparo do educando para o exercício da cidadania e educação para o trabalho".
R4 - Promover ações que visem ao desenvolvimento social, econômico, ambiental, cultural e político da comunidade.	Tendo em vista as finalidades e características expostas na Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que versa sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é estratégico que o IFRS busque promover continuamente ações com foco no desenvolvimento socioeconômico, ambiental, cultural e político da comunidade.

Fonte: IFRS (2018)

Quadro 14 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Processos.

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO
P1 - Aperfeiçoar critérios para criação de cursos e vagas.	Tendo em vista a premissa de atender às comunidades, é importante criar critérios que permitam verificar continuamente se essas necessidades estão alinhadas com a oferta de cursos e vagas, observando as características, infraestrutura e capacidades de cada <i>Campus</i> .
P2- Aprimorar e consolidar a política de Sustentabilidade ambiental.	Promover em todos os <i>campi</i> a cultura da Sustentabilidade e economia de recursos, buscando o melhor uso dos recursos naturais.
P3 - Aperfeiçoar os mecanismos para captar recursos externos.	Buscar outras fontes de recursos por meio de parcerias.
P4 - Aprimorar e fortalecer a tecnologia da informação e a comunicação institucional.	Fortalecer a tecnologia da informação e melhorar a comunicação interna e externa, visando à consolidação da imagem institucional.
P5 - Fortalecer núcleos de ações afirmativas e AE.	Buscar atender à comunidade no seu acesso, permanência e êxito, privilegiando as necessidades das minorias.
P6 - Fomentar a política de segurança alimentar e nutricional.	Ter um olhar para alimentação também como ação educativa, promovendo ações que resultem na melhoria da qualidade de vida de estudantes e servidores, priorizando a agricultura familiar e o cultivo sustentável.

Fonte: IFRS (2018)

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO
PC1 - Incentivar parcerias interinstitucionais públicas ou privadas.	Buscar mais formas de interação dos <i>campi</i> com outras instituições, com a comunidade e com empresas.
PC2 - Promover a integração <i>intercampi</i> .	Buscando fortalecer o IFRS como uma entidade única, trabalhando nas complementaridades de saberes entre os diversos <i>campi</i> . Este objetivo denota um esforço de fortalecimento da Instituição como um organismo único e sinérgico. (Semana acadêmica, mostras, visitação <i>intercampi</i> , pós-graduação, capacitação).
PC3 – Promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais.	Capacitar/Qualificar os servidores tendo como base os objetivos estratégicos institucionais, promovendo formas de inovação pedagógica, inovação na gestão, melhorando processos e otimizando recursos.
PC4 - Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores.	Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores do IFRS para proporcionar um ambiente organizacional saudável para desempenho das suas atividades funcionais.

Fonte: IFRS (2018)

Quadro 16 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Orçamento.

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO
O1 - Fomentar infraestrutura adequada a todas as unidades do IFRS.	Atuar para que todos os <i>campi</i> apresentem melhoria em relação às condições de infraestrutura para oferta de cursos em todos os níveis e modalidades.
O2 - Ampliar captação de recursos extraorçamentários.	Buscar formas de captação de recursos públicos e privados para atender às demandas, tendo em vista as fragilidades em relação ao orçamento dos <i>campi</i> .
O3 - Desenvolver meios de economicidade.	Além da captação de recursos, encontrar formas de economicidade na sua utilização.

Fonte: IFRS (2018)

Ao transcrever todos os objetivos estratégicos constantes do PDI da instituição estudada concluímos o primeiro Passo e seguimos para os demais do Modelo.

O próximo tópico apresenta a Construção de uma Política de Gestão de Riscos do *campus*, objetivo do Passo 2 do Modelo. Cabe ressaltar que a política será construída em nível

de *campi* (*campus* Vacaria). Entretanto, a instituição IFRS como um todo ainda não formalizou nenhuma política até o momento.

5.1.1.2. Passo 2: *Proposição da Política de Gestão de Riscos*

Para atingir os objetivos institucionais é imprescindível que a Gestão de Riscos seja incorporada à cultura dos processos do setor na rotina diária, de modo que os integrantes do setor de contratos, os gestores e todos os agentes envolvidos no processo reconheçam que a Gestão de Riscos é parte integrante de suas atividades, desenvolvendo-as continuamente.

A integração entre a Gestão de Riscos e os processos organizacionais do setor deve ocorrer desde as etapas pré-contratuais. A Gestão de Riscos deve começar já no planejamento da contratação, passando pela seleção do fornecedor e chegando à gestão do contrato. Todas devem ocorrer em estrita observância dos preceitos legais.

A responsabilidade por gerenciar riscos é de todos os envolvidos nos processos de contratação pública. Para efetiva Gestão de Riscos a instituição precisa ir além do mero cumprimento das disposições legais, sendo fundamental também poder contar com o comprometimento e engajamento de pessoas, pois, caso não seja implementado adequadamente, pode se tornar um programa meramente formal por meio do qual seja apenas criada uma camada adicional de burocracia.

Desse modo, sobre a coordenadoria de contratos, setor diretamente ligado à Diretoria de Administração da instituição, recai a responsabilidade por coordenar as ações e promover a Gestão de Riscos em contratos públicos no *campus*, prover informações à diretoria e apoiar gestores e fiscais de contratos no desempenho de suas competências no tocante à Gestão de Riscos contratuais.

Aos gestores e fiscais de contratos, estes devidamente designados por portaria específica, competem as atribuições da IN MPDG 05/2017 quanto à Gestão de Riscos contratuais durante a vigência do contrato.

À diretoria da instituição cabe apoiar e incentivar as ações da Coordenadoria de Contratos, promovendo o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivando a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos no estrito cumprimento das exigências legais. À diretoria também compete nomear todos os agentes dos processos: gestores e fiscais de contratos e coordenador do setor de contratos.

Também aos diretores cabe garantir que sejam cumpridas as regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à boa condução das políticas e à prestação de serviços

de interesse público. A todos os servidores compete comunicar e monitorar os riscos que venham a observar em suas atividades e as deficiências encontradas no processo.

O modelo de documento onde consta a política é apresentado em formato de minuta. A proposição da Minuta considerou os objetivos institucionais com relação à Gestão de Riscos elencados a seguir.

- Criar uma política que estabeleça princípios, diretrizes e responsabilidades da Gestão de Riscos, de forma a orientar os processos de identificação, avaliação, resposta e comunicação dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas pelo setor de contratos do *Campus* Vacaria do IFRS.

- Assegurar a existência de processo estruturado de Gestão de Riscos concomitante com processos contratuais do *Campus* para identificar, avaliar e dar respostas aos riscos com vista à concretização dos objetivos estratégicos, sustentabilidade das operações e cumprimento da missão institucional.

- Incorporar a Gestão de Riscos à tomada de decisões em consonância com as melhores práticas de Governança Corporativa.

Após entrevistar os três diretores institucionais do *Campus* - Diretor Geral, Diretor de Ensino e Diretora de Administração - acerca dos 7 (sete) requisitos que o TCU propõe que constem na Política de Gestão de Riscos de uma instituição, foi proposta a política de gestão de riscos para o Setor de contratos do *Campus* Vacaria como segue.

MINUTA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL CAMPUS VACARIA

Vacaria, 23 de janeiro de 2020

Proposição da Política de Gestão de Riscos do Setor de Contratos do *Campus* Vacaria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul com base em preceitos nacionais e internacionais de Gestão de Riscos

A Coordenadoria de Licitações e Contratos do *campus* Vacaria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no uso das competências que lhe foram atribuídas,

considerando que a sistematização da Gestão de Riscos no setor de contratos aumentará a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimular a transparência organizacional e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da reputação da instituição (BRASIL, 2017);

considerando as recomendações das melhores práticas nacionais e internacionais que tratam de Gestão de Riscos corporativos, como o COSO/ERM e a ABNT NBR ISSO 31000:2009;

considerando a Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão 05/2017 que dispõe sobre procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional;

considerando a Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União 01/2016 que dispõe sobre controles internos, Gestão de Riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;

considerando todas as orientações do TCU para uma efetiva Gestão de Riscos em órgãos públicos,

Art. 1º Propõe a Política de Gestão de Risco do setor de Contratos do *campus* Vacaria do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), na forma do anexo I. A política proposta apresenta como roteiro os 7 (sete) requisitos que o Tribunal de Contas da União (TCU) propõe para uma adequada Política de Gestão de Riscos, sendo estes:

- a) Objetivos organizacionais com relação a Gestão de Riscos;
- b) Integração da Gestão de Riscos a processos e políticas organizacionais;
- c) Responsabilidade por gerenciar riscos;
- d) Diretrizes sobre como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados e monitorados;
- e) Consultas e comunicação com partes internas e externas sobre assuntos relacionados a riscos;
- f) Diretrizes para a medição de desempenho da Gestão de Riscos;
- g) Compromisso de analisar criticamente e melhorar a política e a estrutura de Gestão de Risco em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias.

Diante da proposição da política de Gestão de Riscos para o IFRS Campus Vacaria, parte-se para a definição dos desdobramentos dessa política do Setor de Contratos,

identificando as orientações que se extraem para a efetiva implementação dessa política, tendo em conta ainda a convergência dos objetivos estratégicos retirados do PDI.

Concluída a Etapa 1, representada pela Criação do Ambiente, parte-se para a Etapa 2 (Definição dos Riscos Associados), ainda dentro da Fase 1 (Planejar).

5.1.2. Etapa 2: Definição de Riscos associados

5.1.2.1. Passo 3: Definição dos Objetivos

Após transcrever e analisar os objetivos ainda na Etapa 1, conclui-se que os diretamente relacionados com o Setor de Contratos do *Campus* Vacaria são aqueles vinculados à Perspectiva Orçamento, considerando que o objeto de manutenção dos contratos públicos encontra-se diretamente relacionado à disponibilidade orçamentária, da qual não pode afastar-se.

Assim, a Perspectiva Orçamento, segundo o PDI, traz objetivos estratégicos relacionados à economicidade e melhores estratégias de aplicação dos recursos recebidos, tanto orçamentários como extraorçamentários. Em paralelo, observa-se que as demais Perspectivas Resultados Institucionais, Pessoas e Conhecimento e Processos não apresentam convergência com os Objetivos Setoriais de contratos que constam do PDI.

São objetivos da Perspectiva Orçamento: fomentar infraestrutura adequada a todas as unidades do IFRS; ampliar a captação de recursos extraorçamentários; e desenvolver meios de economicidade. Dos três objetivos transcritos, só “ampliar a captação de recursos extraordinários” é um objetivo não convergente com as atribuições próprias do Setor de Contratos. No entanto, os objetivos “fomentar infraestrutura adequada para o *campus*” e “desenvolver meios de economicidade” encontram-se associados à Gestão de Riscos em contratos.

Observe-se que para as demais Perspectivas que constam do PDI e que, portanto, sustentam os objetivos institucionais (estratégicos) não são objeto de uma Gestão de Risco. No entanto, para o ambiente de aplicação não apresentam comunicação direta com o que o Modelo se propõe.

5.1.2.1. Passo 4: Priorização das Metas de Monitoramento

Neste Passo se definem metas de monitoramento para os objetivos setoriais, metas essas obtidas por meio das entrevistas com os diretores institucionais. Percebe-se, no entanto, que o

próprio PDI sugere indicadores para cada um dos objetivos institucionais. Assim, tais indicadores são transcritos e orientam o processo de monitoramento do alcance dos objetivos, pois de outra forma passam a constituir metas dos Objetivos Setoriais:

- a) fomentar infraestrutura adequada para o *Campus*: para este objetivo setorial foram definidas duas metas para monitorar o alcance do objetivo, previstas para serem atingidas nos primeiros 12 meses subsequentes à pesquisa. São elas:
 - realizar pesquisa de satisfação de servidores e de estudantes e estes revelarem índice de satisfação elevado;
 - analisar o *gap* entre estrutura mínima projetada e a estrutura instalada e este estar menor que o atual.
- b) desenvolver meios de economicidade: este objetivo setorial foi definido ouvindo ainda a Coordenação do Setor de Contratos duas metas de monitoramento, previstas para serem atingidas nos primeiros 12 meses subsequentes à pesquisa, que são:
 - desburocratizar todos os fluxos/processos de trabalho do setor de contratos;
 - definir claramente todos os fluxos de trabalho do setor de contratos.

Concluída a Etapa 2, finaliza-se a Fase 1 do Modelo e parte-se para a Fase 2 (Fazer). A Etapa 3, dentro da Fase 2 trata da identificação dos riscos, sendo subdivida em 2 (dois) Passos os quais são descritos a seguir.

5.2. Fase 2: Fazer

5.2.1. Etapa 3 – Identificação dos Riscos

5.2.1.1 Passo 5: Identificação de risco (Tábua de Riscos)

A responsabilidade pela identificação de riscos ficou a cargo da Coordenação Setor de Contratos do *Campus*, de forma que todos os contratos vigentes foram listados como objeto de análise. Preliminarmente, teve-se em conta de que cada contrato vigente já havia sido objeto de renovação, repactuação ou reajuste e, portanto, já disporia de um Mapa de Risco (modelo da IN MPDG 05/2017) preenchido. Considerando que existem 22 (vinte e dois) contratos vigentes quando da aplicação do Modelo, com contratação inicial entre os anos de 2015 e 2019, observou-se que 8 (oito) desses não continham Mapa de Riscos apensados ao processo de origem. Nesse sentido, dos 14 (quatorze) contratos vigentes que continham Mapas de Riscos,

foram identificados 14 (quatorze) tipos de riscos associados a um ou mais contratos. Esses 14 (quatorze) riscos já identificados pelos fiscais de contratos foram categorizados como riscos residuais, uma vez que eles já eram tidos (reconhecidos) como riscos mesmo antes da aplicação do Modelo.

O Quadro 15 descreve a associação de cada risco ao(s) contrato(s) vigente(s) e com Mapas de Riscos apensados (R#01 a R#14).

Quadro 15- Riscos Elencados por Fiscais de Contratos.

Riscos Elencados pelos Fiscais		CONTRATO N°																						
		71/2015*	04/2016	43/2016	66/2016	73/2016	31/2017	72/2017	91/2017	103/2017	21/2018	24/2018	45/2018	01/2019	03/2019	21/2019**	29/2019	38/2019**	45/2019**	51/2019**	91/2019**	114/2019**	115/2019**	
R#01	Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados		x	x																				
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição		x																					
R#03	Fiscalização não efetiva		x	x	x			x		x	x	x												
R#04	Quantificação inadequada da kilometragem			x																				
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia			x																				
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto			x	x						x	x	x	x										
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais					x							x											
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção					x																		
R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa						x																	
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição						x							x										
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado							x		x														
R#12	Dificuldade de uso do contrato pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)								x															
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço										x	x	x											
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada															x								

*Referido contrato elaborado em 21/06/2015 com vigência até 21/06/2020. Contratação prévia a IN 05/2017 e nunca houve renovação. Para esse contrato ununca foi elaborado um mapa de riscos.

**Referidos contratos efetivaram-se em 2019. Conf. IN MPDG 05/2017 a elaboração dos mapas de riscos ocorrem sempre na fase pré-contratual (planejamento da licitação) e na gestão do contrato (renovações, repactuações). Como não houve renovação ainda, não há mapa de risco acerca da gestão contratual. Há apenas referente a licitação que gerou o contrato, mas trata-se de riscos de licitação e não de contratação e por isso não foram incluídos.

Fonte: Autoria Própria

Além dos 14 riscos residuais transcritos dos formulários Mapas de Riscos (R#01 a R#14), o olhar da Coordenadora do Setor de Contratos permitiu que outros riscos não apontados pelos fiscais no preenchimento dos Mapas de Riscos pudessem ser relacionados. Assim, o Setor de Contratos relacionou 14 (quatorze) novos riscos potenciais associados, não os atrelando a nenhum contrato específico, mas vislumbrando-os como riscos associados a um ou mais contratos. Por se tratar de riscos até então não levados em consideração pelos fiscais de contratos, são tidos como riscos inerentes, ou seja, sem nenhum tipo de controle prévio ou ação corretiva previamente definida em caso de ocorrência.

A combinação da transcrição dos 14 (quatorze) riscos residuais descritos pelos fiscais em cada processo vigente com Mapa de Risco, aliada à transcrição suplementar dos 14 (quatorze) riscos inerentes apontados pela Coordenação de Contratos possibilitou que se listassem 28 (vinte e oito) riscos identificados constantes na Tábua de Riscos (R#01 a R#28). O Quadro 17 apresenta a lista dos 28 (vinte e oito) riscos elencados pelos fiscais de cada contrato e pelos servidores do setor de contratos.

Quadro 17 - Tábua de Riscos.

	Tábua de Riscos
R#01	Inadimplemento de obrigações trabalhistas aos terceirizados
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição
R#03	Fiscalização não efetiva
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção
R#09	Falta de qualificação técnica/falta de suporte da empresa
R#10	Não atendimento das necessidades da instituição
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado
R#12	Dificuldade de uso do contrato pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada
R#15	Contratação desnecessária
R#16	Preços praticados acima do mercado
R#17	Falta/atraso na execução do serviço
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente
R#20	Incompatibilidade entre serviço prestado e serviço contratado
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos

R#22	Falta de aplicação de penalidades à contratada
R#23	Administração pública responde ação reclamatória trabalhista
R#24	Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados
R#26	Custos desnecessários com contrato
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir
R#28	Acidentes Veiculares

Fonte: Autoria Própria

O Quadro 17 apresentou os 28 (vinte e oito) riscos associados a contratos tanto por servidores designados como fiscais de contratos como por servidores lotados no setor de Coordenação de Contratos. Neste momento, todos os 28 (vinte e oito) riscos passam a ser vistos como residuais, uma vez que já houve um olhar para a possibilidade de sua ocorrência, afetando o atingimento dos objetivos organizacionais. Nos próximos tópicos essa lista pode ser alterada, pois depende da nova coleta de dados com cada fiscal de contratos, onde riscos aqui listados poderão não ser considerados e novos riscos até agora não estimados poderão ser apontados.

Seguindo o Modelo de Gestão de Risco proposto, o Passo 6 apresenta a categorização desses 28 (vinte e oito) Riscos em Processos Internos, Pessoas, Sistemas e Fatores Externos.

5.2.1.2. Passo 6: *Categorização dos Riscos em Processos Internos, Pessoas, Sistemas e Fatores Externos*

Neste Passo todos os riscos transcritos na Tábua de Riscos e após verificação dos contratos vigentes no *Campus*, os riscos são agora relacionados a Processos Internos, Pessoas, Sistemas e Fatores Externos.

Os riscos relacionados a Processos Internos foram definidos como aqueles vinculados a controles ineficientes, modelagem falha e até descumprimento da legislação vigente (BASILEIA II, 2004).

No Quadro 18 são descritos os riscos relacionados a Processos Internos.

Quadro 18 - Riscos Relacionados a Processos Internos.

	Riscos
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição

R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada
R#15	Contratação desnecessária
R#16	Preços praticados acima do mercado
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)
R#26	Custos desnecessários com contrato

Fonte: Autoria Própria

Já os riscos relacionados a Pessoas foram definidos como os decorrentes da falta de pessoal qualificado ou de profissionais preparados para exercer suas funções, ou resultado de omissão, negligência ou falta de qualificação (BASILEIA II, 2004).

No Quadro 19, os riscos relacionados a Pessoas.

Quadro 19 - Riscos Relacionados a Pessoas.

	Riscos
R#03	Fiscalização não efetiva
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção
R#20	Incompatibilidade entre serviço prestado e serviço contratado
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos
R#22	Falta de aplicação de penalidades à contratada
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente

Fonte: Autoria Própria

Os riscos elencados relacionados a Sistemas são os decorrentes do uso de sistemas de informática inadequados, mal estruturados ou com defeitos (BASILEIA II, 2004).

Nos contratos do *Campus*, apenas um risco foi identificado relacionado a Sistemas, como se observa em Quadro 20.

Quadro 20 - Risco Relacionado a Sistemas.

	Risco
R#12	Dificuldade de uso do contrato, pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)

Fonte: Autoria Própria

Os riscos relacionados a Eventos Externos são os decorrentes de fatores alheios ao ambiente interno da empresa (BASILEIA II, 2004). O Quadro 21 demonstra esses riscos identificados.

Quadro 21 - Riscos Relacionados a Processos Externos.

	Riscos
R#01	Inadimplemento de obrigações trabalhistas aos terceirizados
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição
R#06	Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais/legais
R#09	Falta de qualificação técnica/falta de suporte da empresa
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado
R#17	Falta/atraso na execução do serviço
R#23	Administração pública responde ação reclamatória trabalhista
R#24	Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir
R#28	Acidentes Veiculares

Fonte: Autoria Própria

Apresentados os resultados da Etapa 3, dá-se início à Etapa 4 (Avaliação dos Riscos).

5.2.2. Etapa 4 – Avaliação dos Riscos

5.2.2.1. Passo 7: Matriz de Probabilidade de ocorrência e impactos

Nesse Passo, todos os fiscais dos atuais 22 (vinte e dois) contratos vigentes são requisitados a preencher um novo Mapa de Riscos disposto na IN MPDG 05/2017. Oportuno esclarecer que desta vez foram disponibilizados aos fiscais, além de um formulário Mapa de Riscos em branco, a Tábua de Riscos gerada no Passo 5 para ser consultada durante o preenchimento.

O resultado do nível de importância de cada risco é dado na Matriz representada no Quadro 22.

No Quadro 22 apresentam-se 6 (seis) novos riscos que não constavam na “Tábua de Riscos”, pois não havia nenhuma menção a eles na primeira coleta de dados decorrentes dos Mapas de Riscos pré-existentes nos contratos vigentes, nem haviam sido antes mencionados pela Coordenadoria de Contratos. Trata-se de riscos inerentes e, portanto, identificados pela

primeira vez pelos fiscais sem nenhuma relação com os 28 (vinte oito) anteriormente listados na Tábua de Riscos padrão; são eles: atraso no pagamento à contratada (R#29); dificuldade operacional por parte da fiscalização (R#30); acidente de trabalho com maquinários e implementos agrícolas (R#31); falta de suporte da empresa (R#32); alteração dos dados do seguro sem aviso prévio à empresa (R#33); e não indenização em caso de sinistro (R#34).

Evidencia-se que dentre os 14 (quatorze) riscos apontados pelo Setor de Contratos do *Campus*, 6 (seis) deles sequer são mencionados pelos fiscais durante o preenchimento do “Mapa de Riscos”. Assim, esses riscos são considerados riscos inerentes: preços praticados acima do mercado (R#16); incompatibilidade entre serviço prestado e serviço contratado (R#20); falta de aplicação de penalidades à contratada (R#22); custos desnecessários com contrato (R#26) e acidentes veiculares (R#28).

A relação dos 34 riscos – 28 (vinte e oito) residuais e 6 (seis) inerentes – é apresentada no Quadro 22, onde constam também os graus de probabilidade e impacto atribuídos a cada um dos riscos apontados pelos fiscais de contrato.

		R#01	R#02	R#03	R#04	R#05	R#06	R#07	R#08	R#09	R#10	R#11	R#12	R#13	R#14	R#15	R#16	R#17	R#18	R#19	R#20	R#21	R#22	R#23	R#24	R#25	R#26	R#27	R#28	R#29	R#30	R#31	R#32	R#33	R#34	conclusão				
51/2019	PROBABILIDADE							1																													1	1		
	IMPACTO							3																														1	3	
	GRAU DE RISCO							3																															1	3
91/2019	PROBABILIDADE			1			1				2			2																										
	IMPACTO			3			3				3			2																										
	GRAU DE RISCO			3			3				6			4																										
114/2019	PROBABILIDADE			2			2	2		2	2			2					2	2																				
	IMPACTO			1			1	1		1	1			1					1	1																				
	GRAU DE RISCO			2			2	2		2	2			2					2	2																				
115/2019	PROBABILIDADE			2			2	2		2	2			2					2	2																				
	IMPACTO			1			1	1		1	1			1					1	1																				
	GRAU DE RISCO			2			2	2		2	2			2					2	2																				

Fonte: Autoria Própria

A análise do Quadro 22 permite ainda estabelecer um *ranking* para os 28 (vinte e oito) riscos residuais apresentados, como se mostra no Quadro 23.

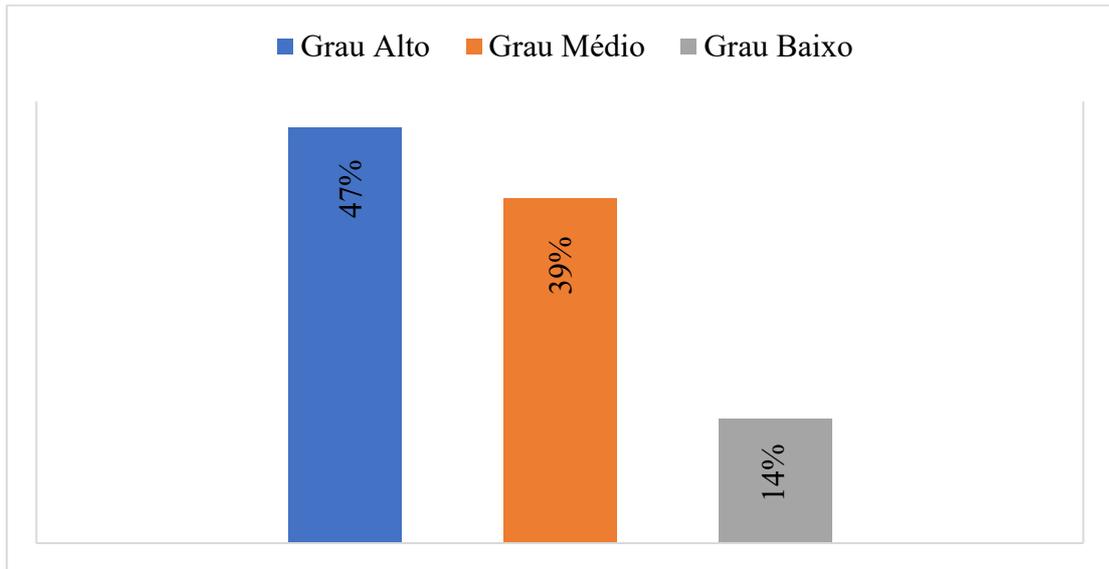
Quadro 23 - *Ranking* do Grau dos Riscos.

R#31	Acidente de trabalho com maquinários e implementos agrícolas	Alto	9
R#03	Fiscalização não efetiva	Alto	6
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem	Alto	6
R#06	Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto	Alto	6
R#07	Descumprimento de cláusulas contratuais	Alto	6
R#10	Não atendimento das necessidades da instituição	Alto	6
R#24	Terceirizados não comparecem aos postos de trabalho	Alto	6
R#29	Atraso no pagamento à contratada	Alto	6
R#30	Dificuldade operacional por parte da fiscalização	Alto	6
R#32	Falta de suporte da empresa	Alto	6
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção	Alto	6
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado	Alto	6
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição	Alto	6
R#12	Dificuldade de uso do contrato pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)	Médio	4
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	Médio	4
R#01	Inadimplemento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	Médio	3
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia	Médio	3
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir	Médio	3
R#14	Não publicação de ato oficial para a data solicitada	Médio	3
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)	Médio	3
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente	Médio	3
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos	Médio	3
R#34	Não indenização em caso de sinistro	Médio	3
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados	Médio	3
R#09	Não indenização em caso de sinistro	Baixo	2
R#17	Falta/atraso na execução do serviço	Baixo	2
R#23	Administração pública responde reclamatória trabalhista	Baixo	2
R#33	Alteração dos dados do seguro sem aviso prévio à empresa	Baixo	1

Fonte: Autoria Própria

Na Figura 15, a distribuição da classificação de todos os riscos em grau Alto, Médio e Baixo segundo os fiscais de contrato.

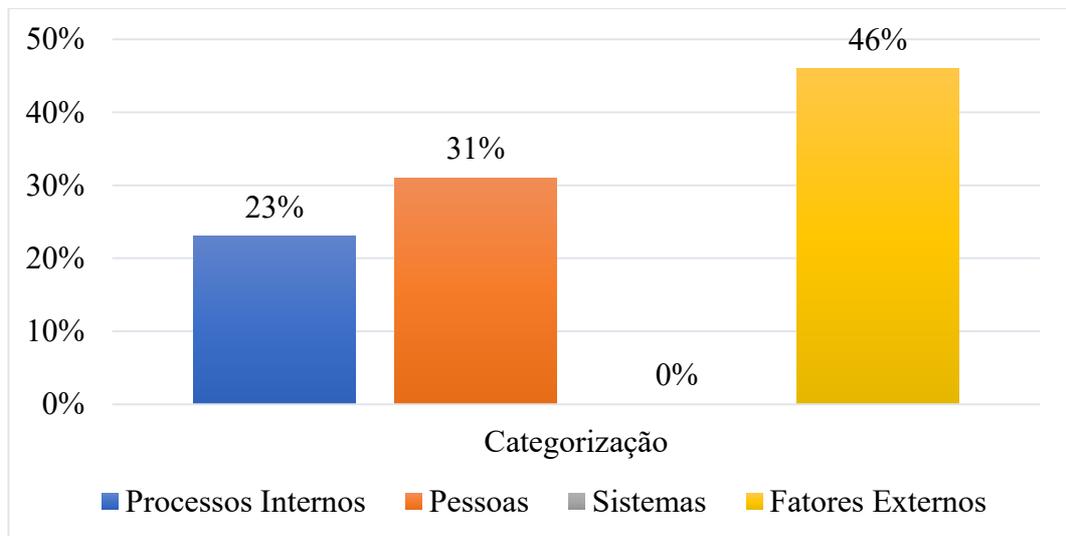
Figura 15 - Distribuição do Grau dos Riscos.



Fonte: Autoria Própria

Na Figura 16, a distribuição das porcentagens dos Riscos Altos entre as categorias Processos Internos, Pessoas, Sistemas e Fatores Externos.

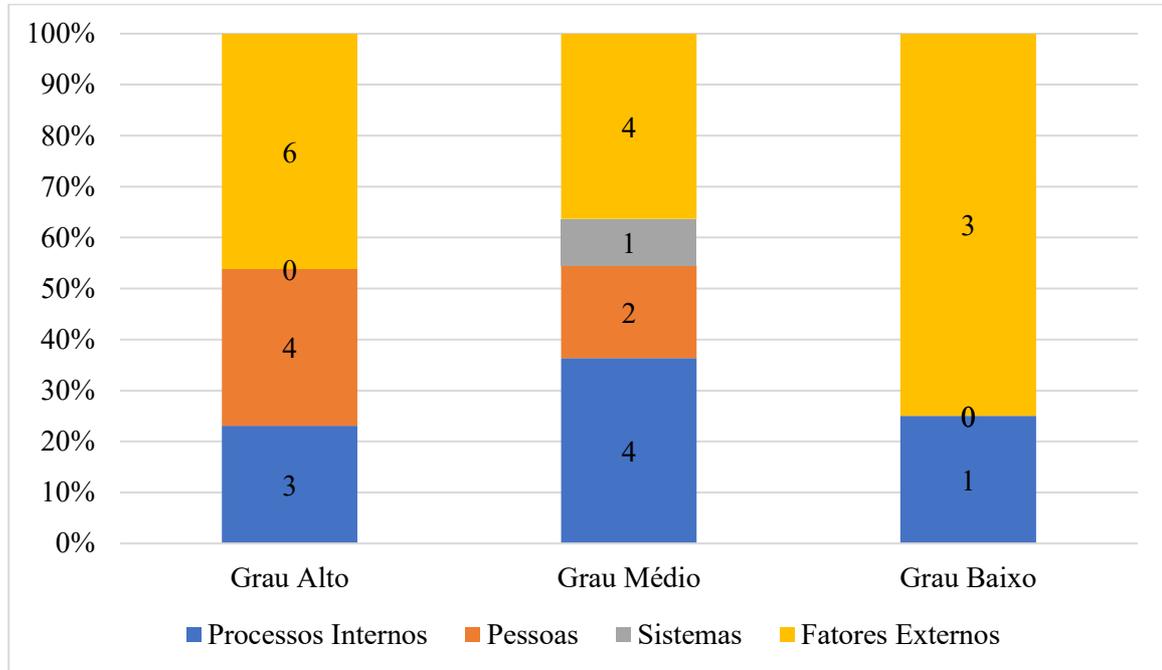
Figura 16 - Categoria dos Riscos de Alto Grau.



Fonte: Autoria Própria

Já na Figura 17, as quantidades de riscos listados, a que categorias pertencem e grau de importância atribuído pelos fiscais de contrato.

Figura 17 - Grau dos Riscos e Categorização.



Fonte: Autoria Própria

Além dos riscos listados e categorizados, também foram obtidos, através dos Mapas de Riscos preenchidos pelos fiscais, os possíveis prejuízos que geraram, como se mostra no Quadro 24.

Quadro 24 - Prejuízos ocasionados pelos Riscos.

Prejuízos gerados por Risco	
P#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado
P#02	Aumento de custos e/ou desperdício
P#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros
P#04	Demora para realizar novo processo
P#05	Descontinuidade do serviço contratado
P#06	Descumprimento de princípios legais pela Administração Pública
P#07	Funcionamento interrompido de equipamentos
P#08	Impossibilidade de utilizar espaços públicos
P#09	Impossibilidade de realizar de pagamento à contratada
P#10	Insatisfação do usuário
P#11	Perda do processo licitatório
P#12	Prejuízo à imagem institucional

P#13	Prejuízo ao erário
P#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado
P#15	Rescisão do contrato pela Administração Pública
P#16	Serviço público prejudicado
P#17	Vulnerabilidade dos usuários dos serviços

Fonte: Autoria Própria

5.2.2.2 Passo 8: Análise do Mapa de Riscos Contratuais

Neste Passo observa-se quais riscos estão relacionados aos objetivos setoriais, anteriormente transformados em metas no Passo 3. Buscou-se aqui averiguar se os riscos devidamente categorizados e com graus de importância determinados comprometem o alcance dessas metas setoriais.

Embora os riscos tenham sido elencados pelos fiscais ainda nos Passos 5 e 7, foi sob a óptica da coordenação de contratos do *Campus* que estes foram relacionados aos objetivos.

Observa-se que existem os riscos que, na sua ocorrência, podem impedir que seja atingido o objetivo de Fomentar Infraestrutura Adequada para o *campus* e há os que na sua ocorrência prejudiquem o atingimento do objetivo de Desenvolver Meios de Economicidade ao *campus*. Também há riscos de que, se ocorrerem, prejudiquem o atingimento de ambos os objetivos estratégicos.

Os riscos que podem impedir que seja alcançado o objetivo estratégico de Fomentar Infraestrutura Adequada para o *Campus* são os riscos R#01, R#02, R#06, R#08, R#09, R#10, R#11, R#12, R#14, R#17, R#19, R#23, R#24, R#25, R#27, R#31, R#32, R#33 e R#34.

Já os riscos que podem impedir que seja alcançado o objetivo estratégico de Desenvolver Meios de Economicidade são os riscos R#04, R#05, R#21 e R#29.

Há também os riscos cuja ocorrência pode afetar ambos os objetivos citados anteriormente. São eles: R#03, R#07, R#13, R#18 e R#30.

Finda-se a Etapa 4 com a apresentação dos resultados obtidos pelos Passos 7 e 8. O próximo tópico apresenta o resultado da Etapa 5, penúltima Etapa do Modelo: Resposta a Riscos associada aos objetivos.

5.2.3. Etapa 5: Definição do Plano de Respostas ao Risco

Recapitulando os resultados obtidos nas 4 etapas anteriores, tem-se: com a Etapa 1 a Criação do Ambiente de aplicação do Modelo; a Etapa 2 resultou na definição dos objetivos setoriais. A Etapa 3 permitiu ampliar aos fiscais de contrato a redefinição do “Mapa de Risco”, onde se possibilitou a sugestão de possíveis medidas de controle para os riscos apontados. Na Etapa 4 definiu-se a relação entre os riscos identificados e as metas setoriais. Nesse sentido, na presente Etapa se pretende definir um Plano de Respostas ao Risco, com base nos 13 (treze) riscos considerados de Alto Grau. O resultado é descrito em Quadro 25. O plano de respostas aos Riscos para Riscos de grau Baixo e Médio pode ser visto em Apêndice B.

Quadro 25 - Plano de Respostas aos Riscos.

Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Desenvolver Meios de Economicidade			
RISCO			
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#02	Aumento de custos, desperdício	C#21	Realizar levantamento da necessidade na fase de planejamento da contratação com base em históricos anteriores ou relacionando com outras instituições similares e projeções futuras
D#12	Prejuízo à imagem institucional		
D#13	Prejuízo ao erário		
RISCOS			
R#29	Atraso no pagamento à contratada		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#05	Descontinuidade do serviço contratado	C#21	Realizar levantamento da necessidade na fase de planejamento da contratação com base em históricos anteriores ou relacionando com outras instituições similares e projeções futuras
Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Fomentar a Infraestrutura Adequada para o <i>Campus</i>			
RISCOS			

R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros	C#01	Aperfeiçoar os procedimentos adotados pela fiscalização
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		
RISCOS			
R#06	Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#01	Atraso/não prestação do serviço contratado	C#13	Detalhar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas a que a empresa estará sujeita se descumprir os termos do contrato.
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado		
D#15	Rescisão do contrato pela Administração Pública	C#15	Incluir cláusulas editalícias com exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica referente a experiência anterior, além de qualificação econômica e financeira
D#11	Perda do processo licitatório		
D#08	Impossibilidade de utilizar os espaços públicos		
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
RISCOS			
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#01	Atraso/não prestação do serviço contratado	C#19	Manutenção Periódica e preventiva de equipamentos
D#02	Aumento de custos, desperdício		
D#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros		
D#04	Demora para realizar novo processo		
D#05	Descontinuidade do serviço contratado		
D#07	Funcionamento interrompido de equipamentos		
D#10	Insatisfação do usuário		

D#12	Prejuízo à imagem institucional		
D#16	Serviço público prejudicado		
RISCOS			
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#15	Rescisão do contrato pela Administração Pública	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
D#10	Insatisfação do usuário	C#20	Participação do requisitante/fiscais em todas as etapas do processo
D#04	Demora para realizar novo processo		
D#02	Aumento de custos e/ou desperdício	C#13	Detalhar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas a que a empresa estará sujeita se descumprir os termos do contrato
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado		
RISCOS			
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade inferior ou diferente do contratado		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#09	Estabelecimento de rotinas (<i>checklists</i>) e indicadores para fiscalizar e verificar o serviço recebido
		C#08	documentar o acompanhamento da fiscalização
RISCOS			
R#24	Terceirizados não comparecem aos postos de trabalho		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
D#01	Atraso/não prestação do serviço contratado		
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços	C#13	Detalhar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas a que a empresa estará sujeita se descumprir os termos do contrato
D#16	Serviço público prejudicado		

RISCOS			
R#31	Acidente de trabalho com maquinários e implementos agrícolas		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros	C#10	Executar trabalhos com pessoas qualificadas para operar os maquinários e implementos agrícolas
		C#04	Capacitação para servidores em operação de máquinas e equipamentos
RISCOS			
R#32	Falta de suporte da empresa		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#15	Incluir cláusulas editalícias com exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica referente a experiência anterior, além de qualificação econômica e financeira
D#01	Atraso/não prestação do serviço contratado		C#13
Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Desenvolver Meios de Economicidade e Fomentar Infraestrutura Adequada para o campus			
RISCOS			
R#03	Fiscalização não efetiva		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#02	Aumento de custos, desperdício	C#01	Aperfeiçoar os procedimentos adotados pela fiscalização
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
D#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros	C#22	Utilização de manuais e modelos de documentos para fiscalização
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços	C#05	Compatibilizar o quantitativo de fiscais com a complexidade do contrato
D#16	Serviço público prejudicado	C#03	Capacitação para fiscais de contrato

		C#08	documentar o acompanhamento da fiscalização
		C#01	Aperfeiçoar os procedimentos adotados pela fiscalização
		C#19	Manutenção Periódica e preventiva de equipamentos
RISCOS			
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#16	Serviço público prejudicado	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#09	Estabelecimento rotinas (checklists) e parâmetros para fiscalização e verificação do serviço recebido
D#06	Descumprimento de princípios legais pela Administração Pública	C#13	Explicitar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato.
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		
		C#15	Incluir cláusulas editalícias com exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica referente a experiência anterior bem como qualificação econômica e financeira
RISCOS			
R#30	Dificuldade operacional por parte da fiscalização		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#02	Aumento de custos e/ou desperdício	C#17	Instrução aos fiscais sobre preenchimento de documentação e ferramentas auxiliares ao processo fiscalizatório

Fonte: Autoria Própria

Com a concepção de um Plano de Respostas aos Riscos tem-se a conclusão da Fase 2 do Modelo. A seguir tem início a Fase 3 “Checar e Ajustar”.

5.3. Fase 3: Checar e Ajustar

5.3.1. Etapa 6 – Controles Internos, Monitoramento e Comunicação

5.3.1.1. Passo 9: Avaliação dos Controles Existentes

No Passo 9 são comparados os riscos elencados no Mapa de Riscos padrão, que já constava em cada contrato, com os riscos listados no Passo 7, ou seja, no momento em que os fiscais de contrato receberam a Tábua de Riscos para consultar e preencher novo “Mapa de Riscos”.

Observa-se que antes da aplicação do Modelo tinha-se no contrato 71/2015 apenas o risco da R#14 - Não publicação de um ato oficial para a data solicitada. Após o Modelo, além deste também foram elencados os riscos R#03 - Fiscalização não efetiva, R#07 - Descumprimento de cláusulas contratuais e R#18 - Procedimentos operacionais incorretos (ver Apêndice C).

No contrato 04/2016 também houve aumento de percepção dos riscos, tendo sido evidenciados os seguintes: o R#05 - Atraso ou falta de apresentação de garantia; R#06 - Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto; R#07 Descumprimento de cláusulas contratuais; R#09 - Falta de qualificação técnica/falta de suporte da empresa; R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição; R#13 - Quantificação inadequada da necessidade de serviço; R#18 - Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações); R#23 - Administração pública responde reclamatória trabalhista; R#24 - Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho e R#25 - Acidente de trabalho com terceirizados, além dos já destacados no primeiro Mapa de Riscos: R#01 - Inadimplemento de obrigações trabalhistas aos terceirizados; R#02 - Falha na vigilância da segurança da instituição e R#03 - Fiscalização não efetiva. Foi o contrato público com maior aumento do número de riscos listados por fiscais após a Matriz de Risco ampliada.

Quanto ao contrato 43/2016, houve um aumento de 50% dos riscos que antes foram retratados como R#01 - Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados; R#03 - Fiscalização não efetiva; R#05 - Atraso ou falta de apresentação de garantia e R#06 - Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto. Após a Matriz de Riscos ampliada, foram identificados mais o R#24 - Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho e o R#32 - Falta de suporte da empresa.

O contrato 66/2016 passou de 2 (dois) para 3 (três) riscos, ao passar a considerar o risco R#31- Acidente de trabalho com maquinários e implementos agrícolas na Matriz de Risco

ampliada, além dos riscos já contidos no primeiro Mapa de Riscos R#03 - Fiscalização não efetiva e R#06 - Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto.

Para os contratos 73/2016, 31/2017, 72/2017, 91/2017 e 103/2017 não houve aumento no número de riscos identificados pelos fiscais após a Matriz de Risco ampliada.

Os contratos 21/2018 e 24/2018 que possuem os mesmos objetos de contrato tiveram aumento da percepção de 1 (um) risco em cada. Ambos haviam indicação da existência dos riscos R#03 - Fiscalização não efetiva, R#06 - Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto e R#13 - Quantificação inadequada da necessidade de serviço. Após a Matriz de Risco ampliada passaram a contar também com o Risco R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição.

Os contratos 45/2018 e 01/2019 também não observaram aumento no número de riscos.

O contrato 03/2019 obteve aumento no número de riscos identificados ao passar de 1 (um) para 4 (quatro) riscos após a aplicação da Matriz de Risco ampliada. Os fiscais que antes consideravam apenas o R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição como decorrente do contrato passaram a considerar também os riscos R#07 - Descumprimento das cláusulas contratuais, R#29 - Atraso no pagamento à contratada e R#30 - Dificuldade operacional por parte da fiscalização.

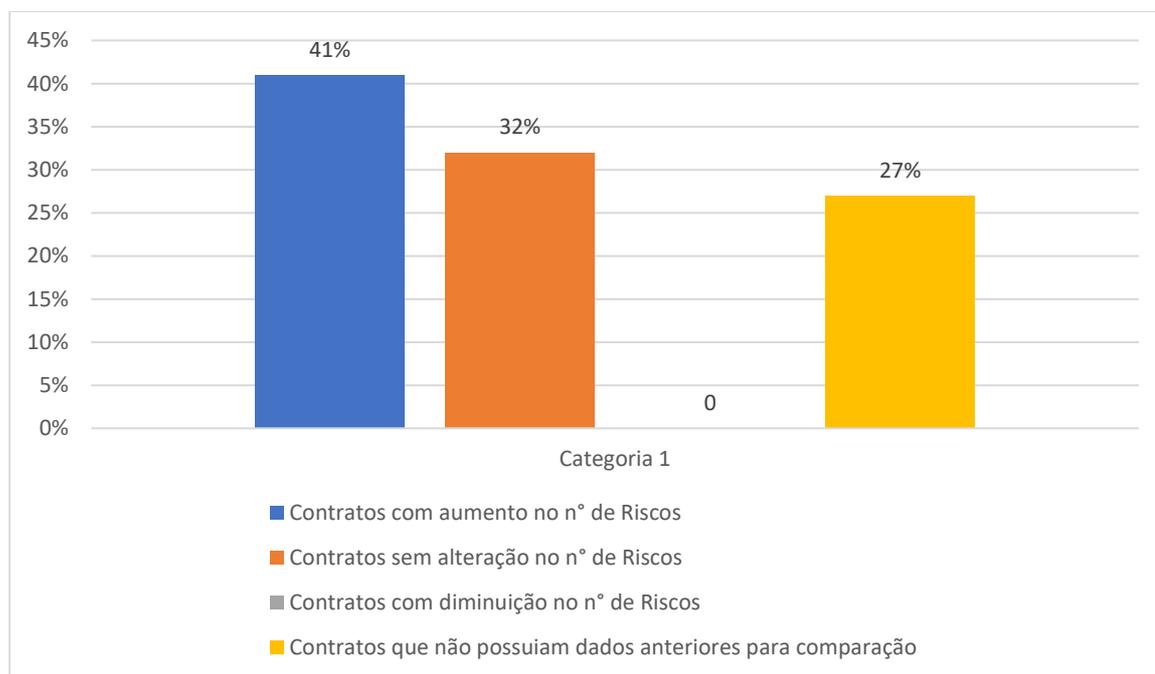
Os contratos 21/2019, 38/2019, 45/2019, 114/2019 e 115/2019 não possuíam Mapa de Risco no processo de contratação, sendo, portanto, objeto da primeira a Matriz de Risco entregue aos fiscais.

Já o contrato 29/2019 passou de 1 (um) a 4 (quatro) riscos identificados. No primeiro Mapa de Risco ele contava apenas com a indicação do risco R#14 - Não publicação de um ato oficial para a data solicitada. Após a Matriz de Riscos ampliada passou a contar a indicação dos riscos R#03 - Fiscalização não efetiva, R#07 - Descumprimento das cláusulas contratuais e R#18 - Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações).

O contato 91/2019 também contou com aumento do número de riscos identificados ao passar de 3 (três) para 4 (quatro) riscos identificados pelos fiscais. A Matriz de Riscos passou a contar também com o risco R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição, além dos riscos R#03 - Fiscalização não efetiva, R#06 - Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto e R#13 - Quantificação inadequada da necessidade de serviço já mencionados no primeiro Mapa de Riscos. O Apêndice C apresenta um Quadro que ilustra o incremento no número de riscos em cada contrato aqui descrito.

A Figura 18 dá maior clareza à comparação entre os riscos elencados pelos fiscais antes e após a aplicação da Matriz de Risco.

Figura 18 - Comparativo Antes e Após Matriz de Riscos Ampliada.



Fonte: Autoria Própria

O resultado apresentado demonstra que em nenhum contrato houve redução dos riscos inicialmente identificados. Dentre os 22 (vinte e dois) contratos, 7 (sete) mantiveram o mesmo número de riscos apontados pelos fiscais antes e depois da aplicação do Modelo, 9 (nove) contratos tiveram novos riscos identificados e 6 (seis) contratos não dispunham de elementos de comparação, ou seja, não existiam riscos associados ao contrato antes da aplicação do Modelo.

Dentre os 16 (dezesesseis) contratos que já registravam riscos associados, novos riscos foram identificados, ou seja, os fiscais tiveram sua percepção significativamente ampliada. Por exemplo: o contrato N° 04/2016 (contrato de vigilância armada) registrava 3 (três) riscos associados pelo fiscal, mas após a utilização da Matriz de Riscos ampliada, passou a 13 (treze) riscos associados. Embora sejam majoritariamente riscos de grau médio, eles não estavam recebendo nenhum tipo de tratamento antes ou nem eram considerados. Infere-se que a percepção de risco foi ampliada em 89% dos contratos vigentes.

Acerca dos controles existentes, os riscos R#01 - Inadimplemento no pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados; R#02 - Falha na vigilância da segurança da instituição; R#08 - Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção; R#11 - Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado; R#12 -

Dificuldade de uso do contrato por haver poucos credenciados no município (cartões corporativos) e R#14 - Não publicação de um ato oficial para a data solicitada foram considerados com controle forte, porquanto, das menções a eles na aplicação do Modelo da Matriz de Riscos, em pelo menos 80% desses já havia menção no primeiro Mapa de Riscos.

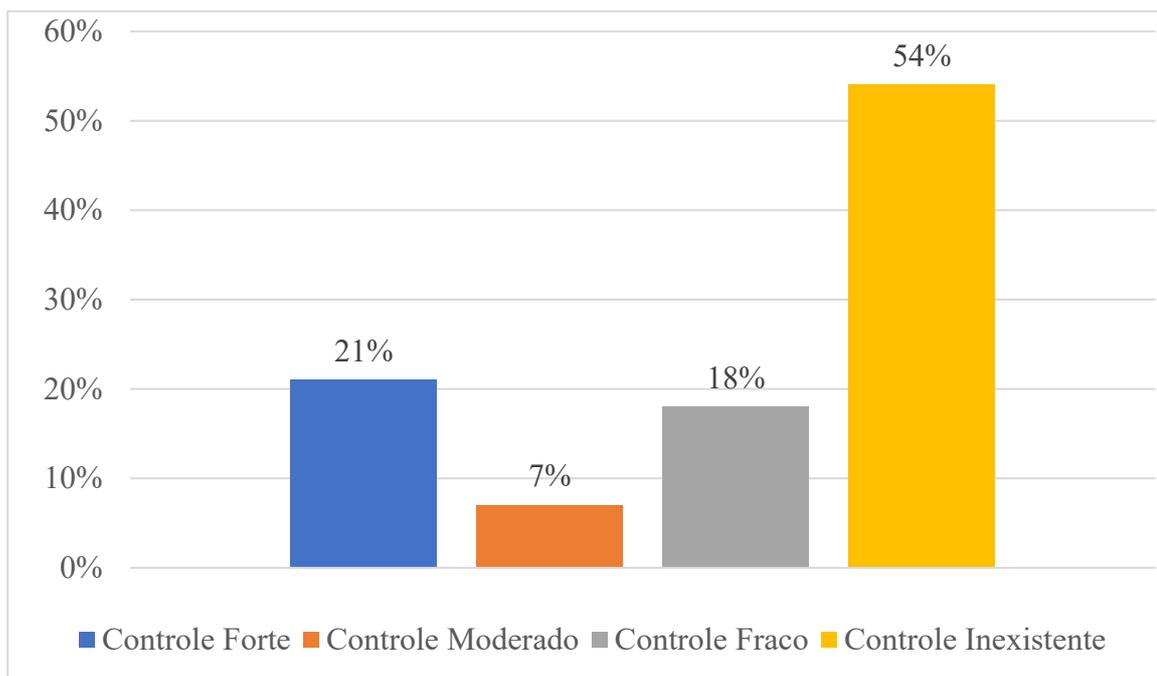
Os controles considerados moderados foram atribuídos aos riscos onde de 51 a 80% das menções na Matriz de Risco já constavam no primeiro Mapa de Riscos. Os riscos considerados moderadamente controlados são os riscos R#03 - Fiscalização não efetiva e R#06 - Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto.

Controles fracos são aqueles em que de 20 a 50% das menções na Matriz de Risco já haviam sido mencionadas no Mapa de Riscos. Foi atribuído nível de controle fraco aos riscos R#09 - Falta de qualificação técnica/falta de suporte da empresa, R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição e R#13 - Quantificação inadequada da necessidade de serviço.

Para os riscos R#04 - Quantificação inadequada da quilometragem, R#17 - Falta/atraso na execução do serviço, R#18 - Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações), R#19 - Execução de serviço sem contrato vigente, R#21 - Pagamento por serviços não prestados/indevidos, R#23 - Administração pública responder ação reclamatória trabalhista, R#24 - Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho, R#25 - Acidente de trabalho com terceirizados, R#27 - Motoristas sem habilitação para dirigir, R#29 - Atraso no pagamento à contratada, R#30 - Dificuldade operacional por parte da fiscalização, R#31 - Acidente de trabalho com máquinas e implementos agrícolas, R#32 - Falta de suporte da empresa, R#33 - Alteração dos dados do seguro sem aviso prévio à empresa e R#34 - Não indenização em caso de sinistro, não havia nenhum tipo de controle, uma vez que só passaram a ser identificados a partir da aplicação do Modelo.

A Figura 19 apresenta a porcentagem de riscos enquadrados em cada controle.

Figura 19 - Controles Existentes.



Fonte: Autoria Própria

O Figura 19 evidencia ainda que a maioria dos riscos identificados após a Matriz de Riscos ampliada não foi mencionada no Mapa de Risco previamente existente em cada contrato, porquanto 14 (quatorze) novos riscos não haviam sido mencionados pelos fiscais e foram incluídos pelo setor de Contratos à *Tábua de Riscos*. Dos 14 (quatorze) riscos, 8 (oito) foram reconhecidos pelos fiscais como riscos inerentes aos contratos. Além disso, os outros 6 (seis) novos riscos foram identificados pelos próprios fiscais.

No Quadro 26, os riscos em ordem decrescente por controle estabelecido, comparando os controles existentes para cada risco e o grau do risco. Percebe-se que há riscos sem calibração entre o tipo de controle exercido e o respectivo grau importância.

Quadro 26 - Controles Existentes vs Grau dos Riscos.

Riscos	Riscos contidos no Mapa de Risco Pré-existente	Controle Existente	Grau do Risco
R#01	Inadimplemento no pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	Forte	Médio
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição	Forte	Alto
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção	Forte	Alto
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade inferior ou diferente do contratado	Forte	Alto
R#12	Dificuldade de uso do contrato por haver poucos credenciados no município (cartões corporativos)	Forte	Médio
R#14	Não publicação de ato oficial para a data solicitada	Forte	Médio
R#03	Fiscalização não efetiva	Moderado	Alto

R#06	Empresa sem qualificação adequada para executar o objeto	Moderado	Alto
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia	Fraco	Médio
R#07	Descumprimento de cláusulas contratuais/legais	Fraco	Alto
R#09	Falta de qualificação técnica/falta de suporte da empresa	Fraco	Baixo
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição	Fraco	Alto
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	Fraco	Médio
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem	Inexistente	Alto
R#17	Falta/atraso na execução do serviço	Inexistente	Baixo
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)	Inexistente	Médio
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente	Inexistente	Médio
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos	Inexistente	Médio
R#23	Administração pública responde ação reclamatória trabalhista	Inexistente	Baixo
R#24	Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho	Inexistente	Alto
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados	Inexistente	Médio
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir	Inexistente	Médio
R#29	Atraso no pagamento à contratada	Inexistente	Alto
R#30	Dificuldade operacional por parte da fiscalização	Inexistente	Alto
R#31	Acidente de trabalho com máquinas e implementos agrícolas	Inexistente	Alto
R#32	Falta de suporte da empresa	Inexistente	Alto
R#33	Alteração dos dados do seguro sem aviso prévio à empresa	Inexistente	Baixo
R#34	Não indenização em caso de sinistro	Inexistente	Médio

Fonte: Autoria Própria

Como exemplo casos de Controle Moderado e Risco Alto podemos citar os riscos R#03 - Fiscalização não efetiva e R#06 Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto. Já para riscos R#05 - Atraso ou falta de apresentação de garantia, R#07 - Descumprimento das cláusulas contratuais, R#10 - Não atendimento das Necessidades da instituição e R#13 - Quantificação inadequada da necessidade de serviço foram localizados controles fracos e riscos variando entre médio e alto.

O destaque fica para os 14 riscos que passaram a ser considerados apenas após a aplicação da Matriz de Risco ampliada, não havendo nenhum tratamento para eles antes da aplicação do Modelo, com riscos variando entre baixos, médios e até altos. A elevada quantidade de riscos não percebidos antes pelos fiscais de contrato demonstra a fragilidade do Mapa de Riscos anteriormente utilizado. Mesmo riscos considerados baixos precisam ao menos ser reconhecidos e considerados pelos fiscais durante sua análise. Destaquem-se ainda os riscos considerados de grau alto e que antes nunca haviam sido identificados: R#24 - Terceirizados não comparecem aos postos de trabalho, R#29 - Atraso no pagamento à contratada, R#30 -

Dificuldade operacional por parte da fiscalização, R#31 - Acidente de trabalho com máquinas e implementos agrícolas e R#32 - Falta de suporte da empresa.

5.3.1.2. Passo 10: Informação e Comunicação

Neste último Passo do Modelo, diante dos quadros e resultados apresentados, estima-se que a forma adequada para consulta aos dados resultantes da Aplicação do Modelo seja disponibilizá-los no site institucional e no *drive* de e-mail dos servidores do *Campus Vacaria*.

Atualmente, já existe uma pasta compartilhada com todos os servidores na qual constam todas as informações relativas a contratos em que a instituição é parte contratante. Sugere-se a criação de uma subpasta com o tema Gestão de Riscos onde seja disponibilizado o Plano de Respostas aos Riscos criado no Passo 9.

O plano compreende todos os riscos identificados, seus potenciais prejuízos e respectivos aperfeiçoamentos de controle. Assim, a cada nova contratação/renovação/aditivo, o documento pode ser consultado pelos fiscais contratuais e também pelos diretores da instituição como instrumento esclarecedor antes da tomada de decisões relacionadas ao setor de contratos ou de uso pelos demais setores interessados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Observando os marcos teóricos acerca de Gestão de Riscos no cenário internacional e nacional, percebe-se que o tema é abordado desde 1921 e, mais fortemente, a partir da década de 80. No Brasil o assunto começou a ser abordado em 2003, tornando-se imperativo à administração pública a partir de 2016.

O assunto se relaciona diretamente com o princípio constitucional da eficiência, discutido desde 1998 após a Emenda Constitucional nº 19, uma vez que o conceito de eficiência mais amplamente aceito é o da a melhor utilização dos recursos. A Gestão de Riscos busca, primordialmente, transformar riscos inerentes (sem controle) em riscos residuais (controlados) a fim de garantir o alcance dos objetivos estratégicos institucionais com o mínimo possível de prejuízos.

Atualmente, diante de um cenário nacional de grande instabilidade política e econômica, pautado por inúmeras propostas de reformas administrativas, a busca pelo aumento do desempenho no setor público é tema atual e relevante na qual a Gestão de Riscos constitui um ferramental apropriado.

Desse modo, o objetivo do trabalho era trazer um Modelo prático de Gestão de Riscos a ser aplicado numa instituição pública, atendendo aos preceitos das Instruções Normativas atualmente vigentes e que exigem da Administração Pública algumas medidas acerca do tema. Ao aplicar o modelo busca-se um enfoque prático dos conceitos de Gestão de Riscos trazidas pela IN MP/CGU 01/2016 e IN MPDG 01/2017, bem como das recomendações de Gestão de Riscos trazidas pelo TCU aos órgãos públicos.

Quanto aos objetivos propostos, conclui-se que o primeiro objetivo específico, de determinar os aspectos que norteiam a Gestão de Riscos em contratos públicos no Brasil, foi alcançado no Capítulo II, ao explicitar o arcabouço teórico acerca da Gestão de Riscos do Brasil. Ademais, pôde-se definir os *frameworks* que seriam utilizados como base para a concepção de um Modelo de Gestão de Riscos que foi efetivamente proposto e aplicado neste estudo. No tópico 3.6 definiram-se as bases utilizadas na construção, atingindo o segundo objetivo específico.

A partir desse momento um Modelo foi proposto, desenhado e apresentado no capítulo IV. Um Modelo detalhado em Fases, Etapas e Passos. Com o desenho do Modelo o Objetivo geral do trabalho foi atingido: Conceber um modelo de gestão de riscos para a área de contratos públicos.

A aplicação do Modelo na instituição pesquisada materializou o alcance do penúltimo objetivo, definindo capacidade de resposta aos riscos identificados em contratos públicos no Instituto Federal do Rio Grande do Sul *Campus Vacaria*. O último objetivo também foi atingido: validar o Modelo na instituição objeto deste estudo, ao aplicar todos os Passos do Modelo, conforme resultados apresentados no capítulo V.

A importância do estudo encontra-se igualmente na identificação e caracterização de riscos decorrentes de contratos públicos ampliada em quase 90%, demonstrando que a quantidade de Riscos antes tidos como inerentes passam a ser residuais, porquanto assim categorizados passam a contar com sugestões de aperfeiçoamento de seus controles por meio do Plano de Resposta aos Riscos apresentado no Passo 9 do Modelo.

Outra contribuição do estudo está na apresentação de uma política de Gestão de Riscos, obrigação legal trazida pela IN MP/CGU 01/2016 e que o órgão ainda não possuía. Embora se trate de política voltada para um setor específico da instituição – o Setor de Contratos – ela pode ser utilizada como referência para a concepção de uma política institucional de Gestão de Riscos para qualquer instituição pública que aplique o normativo federal. E também no melhoramento das obrigações trazidas aos setores de contratos da administração pública pela IN MP 05/17. Embora a Gestão de Riscos seja exigência legal nas contratações de órgãos públicos, a IN 05/17 não esclarece de que maneira a Administração Pública deve operacionalizá-la, sugerindo apenas a coleta de informações a serem apensadas aos processos da contratação pública, que se denomina Mapa de Risco.

Assim, ocorre que a grande maioria dos agentes responsáveis pelo preenchimento do referido documento não possuem instruções precisas sobre seu preenchimento, não compreendendo o que este representa nem a natureza dos riscos relacionados e associados a ações que devem ser identificadas e mitigadas. Após a construção do Modelo, percebeu-se um significativo aumento no número de riscos que foram observados pelos fiscais em comparação com o período anterior à pesquisa.

Percebe-se ainda que a categorização dos riscos segundo o Basileia II (2004) se mostrou eficiente, uma vez que houve enquadramento de todos os riscos nas referidas categorias. Acredita-se ser esta categorização mais eficiente do que a trazida pela IN MP/CGU 01/2016, que substituiu a categoria Fatores Externos por Infraestrutura, uma vez que a categoria fatores externos foi apontada como causa de cerca de 50% dos riscos identificados. A categoria com menor representatividade foi a categoria Sistemas, tida como causa de apenas um risco. No entanto, com a aplicação do Modelo em instituições que utilizem mais *softwares* de controle essa relação pode vir a crescer.

Como a pesquisa bibliográfica do estudo demonstrou que a Gestão de Riscos é um pilar da Governança, e os controles internos um pilar da Gestão de Riscos, o Modelo proposto indica controles internos a todos os riscos identificados na Gestão de Contratos Públicos.

O estudo não teve o propósito de esgotar o assunto, mas propor uma base instrumental à Gestão de Riscos a ser utilizada em órgãos públicos para, além de cumprir as obrigações trazidas por leis e normas, melhorar a eficiência organizacional ao trazer modelo de controles internos.

Sugere-se que a cada Mapa de Riscos gerado em novos contratos, o documento seja devidamente atualizado pela Coordenadoria de Contratos do *Campus*, garantindo assim o monitoramento e a atualização dos Riscos associados.

Sugere-se ainda divulgar no site institucional a Política de Gestão de Riscos criada no Passo 2, podendo servir de referência preliminar a outros *campi* ou a outras instituições com objetos de interesse similar.

Por fim, sugerem-se os seguintes temas para aprofundar o presente estudo: Aplicação do Modelo em realidades contratuais com maior volume de processos e estender a aplicação a outros setores da Administração Pública.

Como limitação do estudo, observou-se a aplicação em ambiente com incipiente preocupação com a Gestão de Riscos.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, B. D. F. **Os desafios da implantação de mecanismos de governança nas universidades federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda. 2018.
- ALBANO, G. L. *et al.* Procurement contracting strategies. In: DIMITRI, Nicola; PIGA, Gustavo; SPAGNOLO, Giancarlo. (Ed.). **Handbook of procurement**, Cambridge (UK): Cambridge University Press, p. 82-120, 2006.
- ALE, B. J. M. Risk assessment practices in The Netherlands. **Safety Science**, v. 40, p. 105–126, Feb 2002.
- ALMEIDA, A. J. B. D. **Metodologia Para Suporte Ao Planejamento Estratégico Em IFES Com Base No Risco, Consenso, BSB e Princípios De Governança**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) - Programa de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2018.
- ALVES, G. D. F. Benefícios da gestão de riscos no setor público. **ComputerWorld**, 2017. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2017/07/20/beneficios-da-gestao-de-riscos-no-setor-publico/>>. Acesso em: 23 junho 2019.
- AMARAL, A. C. C. D. **Licitação e Contrato Administrativo - Estudos, Pareceres e Comentários**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010.
- AMARAL, I. D. C. *et al.* Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 93-108, set-dez 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31010: técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, p. 17. 2018.
- AURIOL, E. Corruption in procurement and public purchase. **International Journal of Industrial Organization**, v. 24, n. 5, p. 867-885, Set 2006.
- AVEN, T. On how to define, understand and describe risk. **Reliability Engineering and System Safety**, v. 95, n. 6, p. 623–631, Jun 2010.

AZEVEDO, I. A. D. **Ações De Controle Interno Da Universidade**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária: Programa de Pós Graduação em Administração Universitária. Florianópolis. 2017.

BAJARI, P.; LEWIS, G. Procurement contracting with time incentives: theory and evidence. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 126, n. 3, p. 1173-1211, Aug 2011.

BAJARI, P.; MCMILLAN, R.; TADELIS, S. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 25, n. 2, p. 372-399, 2009.

BARALDI, P. **Riscos estratégicos e desempenho**. São Paulo: All Print, 2018.

BARBOSA, E. D. S.; BARBOSA, E. D. S. Governança no setor público em andamento. **CAPcontabilidade**, 2018. Disponível em: <<http://capcontabilidade.com.br/governanca-no-setor-publico-em-andamento/>>. Acesso em: 28 junho 2019.

BCBS. Basel Committee on Banking Supervision. **International convergence of capital measurement and capital standards**, 1988. Disponível em: <<https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>>. Acesso em: 30 junho 2019.

BCBS. Basel Committee on Banking Supervision. **International convergence of capital measurement and capital standards. A revised framework. Comprehensive version**, June 2004. Disponível em: <<https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 23 junho 2019.

BCBS. Basel Committee on Banking Supervision. **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking system**, 2010. Disponível em: <<https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

BORGERTH, V. M. C. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 31 maio 2019.

BRASIL. **Decreto Nº 5.450 de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.**, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. **Decreto Nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**, 2013. Disponível em: <Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. **Lei Nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo (.), 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. **Lei Nº 12.462 de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios (.), 2011.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública,** Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 31 maio 2019.

BRASIL. **Lei Nº 9.203, de 22 de NOVEMBRO de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional,** 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 03 maio 2019.

BRASIL. **Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns,** 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão. Gerência do Programa GesPública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos,** Brasília: MPDG, 2013. Disponível em: <http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, desenvolvimento e gestão. Assessoria Especial de Controles Internos - AECL. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão,** Brasília: MPDG, Jan 2017.

BRASIL. Ministério do planejamento, orçamento e gestão e a Controladoria Geral da União. 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,** Brasília: MPDG, 2016. Disponível em: <Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 5 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,** Brasília : MPDG, 2017. Disponível em:

<<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 23 junho 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**, Bento Gonçalves: IFRS, DEZ 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão 2018**, Bento Gonçalves: IFRS, Dez 2018. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/06/idSisdoc_16795770v1-25-RelatorioGestao.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Painel de preços**, 2019. Disponível em: <<http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/analise-materiais>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

BRASIL. **Projeto de Lei Nº 9.163, DE 23 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**, 2017. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2163153>>. Acesso em: 28 junho 2019.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. ACÓRDÃO 2.467/2013-TCU-PLENÁRIO, BRASÍLIA: TCU, Relatora: Ministra Ana Arraes, 2013. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO:2467%20ANOACORDAO:2013%20COLEGIADO:'Plen%C3%A1rio/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0>. Acesso em: 10 Dez 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa gestão de riscos**, Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos - Avaliação de Maturidade**, Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo da Secretaria- Geral de Controle Externo (Segecex), 2018d. Disponível em: <[file:///C:/Users/Sula/Downloads/Gestao%20de%20Riscos%20-%20Avaliacao%20da%20Maturidade%20-%20V2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Sula/Downloads/Gestao%20de%20Riscos%20-%20Avaliacao%20da%20Maturidade%20-%20V2%20(2).pdf)>. Acesso em: 27 Ago 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resolução - TCU Nº 287 De 12 De Abril De 2017**, Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_27390734_RESOLUCAO_N_287_DE_12_DE_ABRIL_DE_2017.aspx>. Acesso em: 02 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**, Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2013. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/entendendo>>

a-governanca/referencial-de-governanca/>. Acesso em: 27 junho 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**, Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**, Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2013. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 27 junho 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**, Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 27 junho 2019.

BRASILIANO, A. C. R. COSO II, ERM, 2004 se adapta ao Mundo VICA - mudando seu Framework para o nível Estratégico. **Gestão de Riscos**, Campo Belo, n. 116, p. 6-11, dez 2017.

CABINET OFFICE. **Risk: Improving government's capability to handle risk and uncertainty**. London: Cabinet Office. 2002.

CADBURY, A. E. A. **The financial aspects of corporate governance**, London, 1992. 90. Disponível em: <<https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

CALLAHAN, C.; SOILEAU, J. Does Enterprise Risk Management Enhance Operating Performance? **Advances in Accounting**, v. 37, p. 122-139, 2017.

COSTA, A. F. D. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do TCU**, Brasília, n. 127, p. 58-71, MAI/AGO 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Penso, 2013.

CAMPBELL, S. Determining overall risk. **Journal of Risk Research**, v. 8, n. 7-8, p. 569–581, 2005.

CHONAN, R. S.; KEHRIG, R. T. Potencialidade do uso combinado do Balanced scorecard e da aprendizagem organizacional na gestão estratégica de saúde em município de pequeno porte. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 7, n. 1, p. 27-38, Jan-Jun 2008.

CINTRA, R. F. *et al.* Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do hospital universitário de Dourados/MS. **Revista de**

Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 10, n. 2, p. 28-52, Mai-Ago 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, R. G. D. F. **Gestão integrada de riscos no agronegócio: um modelo para sistemas integrados de produção agropecuária**. Tese (Doutorado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre. 2019.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada: técnicas de aplicação**, novembro 2006. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 23 junho 2019.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance**, Jersey, NY, 2017. Disponível em: <<http://conteudo.iiabrazil.org.br/coso>>. Acesso em: 23 junho 2019.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Guia Internal Control - Integrated Framework**, Jersey, NY, 1992.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**, Jersey, NY, 2004.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. **Integral Control - Integrated Framework**, 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>. Acesso em: 27 junho 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto: tradução** Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **ADMINISTRAÇÃO - Tradução da 12ª edição norte-americana**. 1. ed. Sao Paulo: CENGAGE, 2017.

DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Poder Judiciário, Fundação Getúlio Vargas. Porto Alegre. 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. D. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIA, E. R. D. **Desempenho, Risco e Funcionalidade do Pregão Eletrônico no Setor Público**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2009.

FARIA, E. R. D.; FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, M. A. AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PREGÃO ELETRÔNICO: UMA ABORDAGEM PELA TEORIA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL. **Revista de Ciências da Administração**, 2012.

FÉLIX, C. L.; RIBEIRO, H. J.; TOSTES, F. P. Uma contribuição à análise de fatores que influenciam o equilíbrio do sistema previdenciário. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 39, p. 23-28, Jan-Mar 2008.

FERREIRA, L. C. O risco na indústria financeira. **Inforbanca**, Lisboa, n. 61, p. 4-9, Abr-Jun 2004. Disponível em: <http://ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca_061.pdf>. Acesso em: 29 maio 2019.

FRASER, J.; SIMKINS, B. J. **Enterprise Risk Management: Today Leading and Best Practices for Tomorrow's Executives**. New Jersey (EUA): Wiley, 2009.

GAO. **Ferramenta de Gestão e Avaliação de Controle Interno**. Government Accountability Office. United States of América, p. 82. 2001.

GRAHAM, J. D.; WEINER, J. B. Risk versus risk: Tradeoffs in protecting health and the environment. **Bulletin of Science, Technology & Society**, Cambridge: Harvard University Press, v. 17, n. 1, p. 320, Fev 1997.

HELOU, A. R. H. A. **Método de gestão integrada de riscos no contexto da administração pública**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa De Pós-Graduação Em Engenharia E Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2009.

HUBBARD, D. W. **The Failure of Risk - Why It's Broken and How to Fix It**. 1. ed. New Jersey: WILEY, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão**, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21812>>. Acesso em: 28 junho 2019.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos**, São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>>. Acesso em: 28 junho 2019.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Riscos estratégicos e desempenho**,

São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23807>>. Acesso em: 28 junho 2019.

IFAC. International Federation of Accountants. **From Bolt on to Built in: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization**, 2015. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Built-in-Not-Bolt-on.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**, Jan 2013. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>>.

IRGC. Risk governance: Towards an integrative approach. White Paper No. 1, O. Renn with an Annex by P. Graham. Geneva: International Risk Governance Council (IRGC), 2005.

JUSTEN FILHO, M. **Pregão: Comentários à Legislação do pregão comum e eletrônico**. 6. ed. São Paulo: Dialética, 2009.

KAPLAN, S. Risk assessment and risk management: Basic concepts and terminology. In Risk management: Expanding horizons in nuclear power and other industries. **Hemisphere Publishing Corporation**, Boston, MA, p. 11-28, 1991.

KNIGHT, **Risk, uncertainty and profit**. Boston: Hart Schaffner e Marx, v. 1, 1921.

LOWRANCE, W. W. **Of acceptable risk: Science and the determination of safety**. Califórnia: Kaufmann, 1976.

MARTINS, M. A. F. et al. Política de Gestão de Riscos Corporativos: O Caso de uma Agência Reguladora da Saúde. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 1, p. 7-32, 2018.

MARTINS, T. J.; BOENTE, D. R.; MÓL, A. L. R. A relação entre os níveis de divulgação das práticas de gestão de risco e a oscilação do preço das ações das companhias listadas na bovespa. **Registro Contábil**, Alagoas, v. 4, n. 3, p. 1-18, 2013.

MBUYA, J. C. **Risk Management Fundamentals**. Germany: LAP, 2009.

MOTTA, C. P. C.; BICALHO, A. P. N. **RDC: Contratações para as copas e jogos olímpicos: Lei nº12.462/2011, Decreto nº7.581/2011**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria, e a prática de inovar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2000.

MUKAI, T. **O Novo Estatuto Jurídico Das Licitações E Contratos Públicos: Comentários à Lei 8.666/93: com as Alterações Promovidas Pela Lei 8.883/94.** 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

MULCAHY, R. **Risk Management Tricks of the trade for project managers + PMI-RPM Exam Prep Guide.** 2. ed. [S.l.]: RMC Publications, 2010. 468 p.

O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 237-256, Jan 2015.

PAULO, W. D. L. D. *et al.* Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 43, p. 49-60, Jan-Abr 2007.

REIS, P. R. D. C. **Desempenho nos contratos de compras públicas: evidências empíricas das mudanças institucionais no Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2015.

RIBEIRO, C. G.; JÚNIOR, E. I. Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. **Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14, p. 265-287, Dez 2014.

RIBEIRO, H. C. M. Produção acadêmica dos artigos publicados em revistas científicas nacionais disponibilizadas na base Atena sobre o tema gestão de riscos de 2000 a 2015. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. p. 75-93, Jan-Abr 2017.

ROMZEK, B. S.; JOHNSTON, J. M. State social services contracting: exploring the determinants of effective contract accountability. **Public Administration Review**, v. 65, n. 4, p. 436-449, Jul 2005.

ROSA, E. A. The logical structure of the social amplification of risk framework (SARF): Metatheoretical foundations and policy implications. In N. Pidgeon, R. Kasperson, & P. Slovic (Eds.), *The Social Amplification of Risk*. **Cambridge University Press**, Cambridge, p. 47-79, 2003.

ROUQUAYROL, M. Z. *Epidemiologia & Saúde*. Rio de Janeiro: Medsi Editora Médica e Científica Ltda, 1994. 527 p.

RUXANDRA, M. Contributions and Theoretical Developments Concerning the Quality-Risk Management in Public Administration, Romania, v. 18, n. 3, p. 489-492, 2018.

SALES, L. J. **Fonte: Proposta de modelo de classificação do risco de contratos públicos.**

Dissertação (Mestre em Economia do Setor Público) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE, Universidade Nacional de Brasília. Brasília. 2016.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 226-249, Abr-Jun 2018.

SILVA, B. J. P. **Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 2015.

SOUZA, K. R. D.; SANTOS, F. B. **Como combater o desperdício no setor público - Gestão de Riscos na prática**. 1. ed. Belo Horizonte: Forum, 2019.

STEPHANIE HOUGHTON, S. T. P. B. Bidding for incomplete contracts: an empirical analysis of Adaptation Costs. **American Economic Review**, v. 104, n. 4, p. 1288-1319, Apr 2014.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. Sage Handbook of mixed methods in Social & Behavioral Research. 2. ed. London: Sage, 2010.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 16, n. 37, p. 24-36, Jan-Abr 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. 1. ed. RIO DE JANEIRO: ENAP, 2001.

UNITED KINGDOM. HM Treasury. **Orange Book -Management of Risk Principles and Concepts**, London, 2004.

VELOSO, M. D. M. **Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na administração pública**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós Graduação de Administração. Universidade Federal de Alfenas. Varginha. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. **Public management and performance: research direction**. New York: Cambridge University Press, 2010.

WILLIS, H. H. Guiding resource allocations based on terrorism risk. **Risk Analysis**, v. 27, n. 3, p. 597–606, Jul 2007.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Lean Seis Sigma**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ZARPELON, M. I. **Gestão e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Objetos Contratuais dos contratos vigentes do *Campus Vacaria*.

Contrato n°	Objeto Contratual
71/2015	Distribuição de publicações Legal
04/2016	Serviços terceirizados de vigilância armada
43/2016	Serviço terceirizado de limpeza, conservação e higienização com fornecimento de materiais, equipamentos e insumos
66/2016	Locação de Impressoras/Copiadoras
73/2016	Gerenciamento de Conserto de Veículos
31/2017	Sistema da Biblioteca
72/2017	Fornecimento de Telefonia Fixa
91/2017	Gerenciamento de combustível
103/2017	Manutenção de Central Telefônica
21/2018	Manutenção Predial
24/2018	Manutenção Predial
45/2018	Cessão de Espaço Público para Lanchonete
01/2019	Agência de Integração de Estágios
03/2019	Agenciamento de Passagens Aéreas
21/2019	Manutenção Preventiva e Corretiva de Ar condicionado
29/2019	Publicações no Diário Oficial da União
38/2019	Produtos e serviços de correios
45/2019	Transporte para Alunos (viagens técnicas)
51/2019	Seguro de Alunos
91/2019	Manutenção Predial
114/2019	Manutenção Preventiva e Corretiva de Ar condicionado
115/2019	Manutenção Preventiva e Corretiva de Ar condicionado

APÊNDICE B – Plano de Respostas ao Risco a Riscos de grau médio e baixo.

Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Desenvolver Meios de Economicidade			
RISCO			
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado	C#14	Fazer constar no edital prazo para apresentação de garantia e sanções em casos diversos.
D#15	Rescisão do contrato pela Administração Pública		

D#11	Perda do processo licitatório		
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		
RISCO			
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#13	Prejuízo ao erário	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
		C#02	Ateste de notas feito exclusivamente por fiscais e gestores de contrato
Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Fomentar a Infraestrutura Adequada para o Campus			
RISCO			
R#01	Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#14	Recebimento de objeto/serviço diverso do contratado	C#11	Exigência da regularidade fiscal na contratação e durante toda a vigência contratual.
D#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado		
D#15	Rescisão do contrato pela Administração Pública		
D#11	Perda do processo licitatório		
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		
D#13	Prejuízo ao erário		
RISCO			
R#09	Não indenização em caso de sinistro		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado	C#15	Incluir cláusulas editalícias com exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica referente a experiência anterior bem como qualificação econômica e financeira
RISCO			
R#12	Dificuldade de uso do contrato pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)		

PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#13	Prejuízo ao erário	C#16	Incluir cláusulas editalícias com o intuito de ampliar o número de postos conveniados e aptos a realizar o serviço
D#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado		
RISCO			
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#06	Descumprimento de princípios legais pela Administração Pública	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
RISCO			
R#17	Falta/atraso na execução do serviço		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#03	Prejuízos pessoais/materiais a bens da instituição ou de terceiros	C#13	Explicitar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato
D#07	Funcionamento interrompido de equipamentos		
RISCO			
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#12	Prejuízo a imagem institucional	C#7	Controle rígido de vencimentos contratuais
D#09	Impossibilidade de realização de pagamento à contratada	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
RISCO			
R#23	Administração pública responder em ação reclamatória trabalhista		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#13	Prejuízo ao erário		
RISCO			
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#01	Atraso/não obtenção do serviço contratado	C#13	Explicitar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas que a empresa estará sujeita
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		

			caso não cumpra os termos do contrato
RISCO			
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#12	Prejuízo a imagem institucional	C#6	Conferir habilitação do motorista a cada nova viagem
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços		
RISCO			
R#33	Alteração dos dados do seguro sem aviso prévio a empresa		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
RISCO			
R#34	Não indenização em caso de sinistro		
D#17	Vulnerabilidade/insegurança da instituição e/ou dos usuários dos serviços	C#18	Maior envolvimento dos fiscais de contrato através de fiscalização proativa
Riscos atrelados ao Objetivo Estratégico: Desenvolver Meios de Economicidade e Fomentar Infraestrutura Adequada para o campus			
RISCO			
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#02	Aumento de custos e/ou desperdício	C#21	Realizar levantamento da necessidade na fase de planejamento da contratação com base em históricos anteriores ou relacionando com outras instituições similares e projeções futuras
D#12	Prejuízo a imagem institucional	C#13	Explicitar no termo de referência da aquisição as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato
D#07	Funcionamento interrompido de equipamentos		

D#16	Serviço público prejudicado	C#15	Incluir cláusulas editalícias com exigência de apresentação de atestado de qualificação técnica referente a experiência anterior bem como qualificação econômica e financeira
RISCO			
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		
PREJUÍZO		PLANO DE RESPOSTA (CONTROLE)	
D#02	Aumento de custos e/ou desperdício	C#9	Estabelecimento rotinas (checklists) e parâmetros para fiscalização e verificação do serviço recebido
D#12	Prejuízo a imagem institucional	C#20	Participação do requisitante/fiscais em todas as etapas do processo
D#05	Descontinuidade do serviço contratado	C#21	Realizar levantamento da necessidade na fase de planejamento da contratação com base em históricos anteriores ou relacionando com outras instituições similares e projeções futuras
D#13	Prejuízo ao erário		
D#06	Descumprimento de princípios legais pela Administração Pública		

APÊNDICE C – Comparativo Riscos Antes e Após Modelo

Contrato N°		Riscos Mapa de Risco Pré-existente	Riscos após Matriz de Riscos
71/2015			
R#03	Fiscalização não efetiva		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		x
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada	x	x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
		Incremento	300%
04/2016			
R#01	Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	x	x
R#02	Falha na vigilância da segurança da instituição	x	x

R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia		x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		x
R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa		x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço		x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
R#23	Administração pública responder em ação reclamatória trabalhista		x
R#24	Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho		x
R#25	Acidente de trabalho com terceirizados		x
		Incremento	333%
43/2016			
R#01	Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	x	x
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#05	Atraso ou falta de apresentação de garantia	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#24	Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho		x
R#32	falta de suporte da empresa		x
		Incremento	50%
66/2016			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#31	acidente de trabalho com maquinários e implementos agrícolas		x
		Incremento	50%
73/2016			
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais	x	x
R#08	Uso indevido de equipamentos ou erro de manutenção	x	x
		Incremento	0%
31/2017			
R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa	x	x

R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição	x	x
		Incremento	0%
72/2017			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado	x	x
		Incremento	0%
91/2017			
R#12	Dificuldade de uso do contrato pois há poucos credenciados no município (cartões corporativos)	x	x
		Incremento	0%
103/2017			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#11	Execução contratual em níveis de produtividade e qualidade abaixo ou diferente do contratado	x	x
		Incremento	0%
21/2018			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	x	x
		Incremento	33,33%
24/2018			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	x	x
		Incremento	33,33%
45/2018			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	x	x
		Incremento	0%

01/2019			
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais	x	x
		Incremento	0%
03/2019			
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição	x	x
R#29	atraso no pagamento à contratada		x
R#30	dificuldade operacional por parte da fiscalização		x
		Incremento	300%
21/2019			
R#03	Fiscalização não efetiva		x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais/legais		x
R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa		x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço		x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
R#17	Falta/atraso na execução do serviço		x
		não há dados anteriores para comparação	
29/2019			
R#03	Fiscalização não efetiva		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		x
R#14	Não publicação de um ato oficial para a data solicitada	x	x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
		Incremento	300%
38/2019			
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
R#19	Execução de serviço sem contrato vigente		x
R#21	Pagamento por serviços não prestados/indevidos		x
		não há dados anteriores para comparação	

45/2019			
R#04	Quantificação inadequada da quilometragem		x
R#27	Motoristas sem habilitação para dirigir		x
		não há dados anteriores para comparação	
51/2019			
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais		x
R#33	Alteração dos dados do seguro sem aviso prévio a empresa		x
R#34	Não indenização em caso de sinistro		x
		não há dados anteriores para comparação	
91/2019			
R#03	Fiscalização não efetiva	x	x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	x	x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço	x	x
			conclusão
		Incremento	33,33%
114/2019			
R#03	Fiscalização não efetiva		x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais/legais		x
R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa		x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço		x
R#17	Falta/atraso na execução do serviço		x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
		não há dados anteriores para comparação	
115/2019			
R#03	Fiscalização não efetiva		x
R#06	Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto		x
R#07	Descumprimento das cláusulas contratuais/legais		x

R#09	Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa		x
R#10	Não atendimento das Necessidades da instituição		x
R#13	Quantificação inadequada da necessidade de serviço		x
R#17	Falta/atraso na execução do serviço		x
R#18	Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)		x
não há dados anteriores para comparação			

ANEXO

ANEXO A – MAPAS DE RISCOS

Nº
71/2015



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MAPA DE RISCOS

RISCO-1	
Descrever aqui o risco: Não publicação de um ato oficial para a data solicitada.	
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
- Necessidade de postergação de prazos, como no caso de pregões eletrônicos. - Atrasos para empenho de compra ou contratação de serviço.	
Ação Preventiva	Responsável
Enviar todos os atos oficiais necessários dentro do prazo estipulado pela Imprensa Nacional.	Todos setores que realizam publicações na Imprensa Nacional
Ação de Contingência	Responsável
Republicar os atos, recontando os prazos legais obrigatórios e entrar em contato com a Imprensa Nacional alertando sobre o ocorrido	Responsável pela publicação e Fiscais do Contrato



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grand
 Pró-reitoria de Administração

nº
 04/2016

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços de Vigilância e Segurança
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Inadimplemento quanto a pagamento de obrigações trabalhistas	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> Prejuízo à imagem institucional devido inadimplência por parte da terceirizada 	
Ação Preventiva	Responsável
Retenção Mensal em Conta Vinculada	Setor Financeiro
Ação de Contingência	Responsável
Aplicações de sanções administrativas	Gestor, Fiscais do contrato e Setor de Contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Falha na segurança das instalações	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Alunos e servidores expostos a riscos Dano ao patrimônio público	
Ação Preventiva	Responsável
Acompanhar rigorosamente a execução do contrato	Gestor e Fiscais de Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Responsabilização da empresa nos termos do contrato	Gestor, Fiscais do contrato e Setor de Contratos

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários terceirizados não receberem corretamente seus salários; • Pagamento indevido a empresa; • Ações judiciais 			
Ação preventiva/mitigadora	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Gestor e Fiscais do Contrato		
Ação de Contingência	Responsável		
Executar a garantia contratual	Gestor, Fiscais do contrato e Setor de Contratos		

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Francisca Nauty - SIAPE 4946380</i>
<i>Margalene A. Sella do Prado</i>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do S
Pró-reitoria de Administração

nº
43/2016

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços de Limpeza e Conservação

FASE DE ANÁLISE:

- Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
 Gestão do Contrato

RISCO 1

Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da Quilometragem

Probabilidade: () Baixa () Média () Alta

Impacto: () Baixa () Média () Alta

Dano

- Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas no edital licitatório.
- Necessidade de ajuste contratual aumentando os custos processuais

Ação Preventiva

Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;

Responsável

Setor técnico demandante

Ação de Contingência

Fiscalização contratual efetiva e pró-ativa;
Realização de aditamento contratual

Responsável

Gestor e Fiscais do contrato

Setor de Contratos e Procuradoria Jurídica

RISCO 2

Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto participando da licitação/Contratação de empresas incapazes de executar o contrato

Probabilidade: () Baixa () Média () Alta

Impacto: () Baixa () Média () Alta

Dano

- Não obtenção do objeto contratado
- Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> Incluir no edital exigências de qualificação econômico-financeira e qualificação técnica mais robustas (ver Acórdão 1.214/2013-Plenário). Incluir exigência de apresentação de atestado de competência técnica referente à experiência anterior da empresa. Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato. 	Setor de Licitação
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de objeto diverso que foi contratado Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada Pagamento indevido 			
Ação preventiva/mitigadora	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato		
Ação de Contingência	Responsável		
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP		

RISCO 4**Descrever aqui o risco:** Atraso ou falta na apresentação da garantia**Probabilidade:** () Baixa () Média () Alta**Impacto:** () Baixa () Média () Alta**Dano**

Rescisão do contrato, atraso na prestação de serviços, perda do processo licitatório

Ação preventiva**Responsável**

Citar no Edital o prazo para apresentação e as sanções cabíveis.

Setor de Licitação

Ação de Contingência**Responsável**

- Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido
- Instruir processo de penalização à empresa, e proceder com contratação do remanescente ou novo processo licitatório

Setor de contratos

DATA:**Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:**

1068383

1874052

1239274



Michaela Pereira





ne
66/2016

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: serviços terceirizados de gerenciamento e manutenção preventiva e corretiva de veículos.
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução dos serviços, e/ou poucas empresas no município capazes de realizarem os serviços.	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Não obtenção do objeto contratado;• Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.• Dificuldade de conseguir mais orçamentos e melhores preços.	
Ação Preventiva	Responsável
Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato.	Setor de Contratos
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Recebimento de objeto diverso que foi contratado	

<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

DATA: 23/07/2019

Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:

F. Flávia Márcia Augusta

SIAPE - 12.980.76



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Nº
73/2016

Objeto de contratação: <i>Prestação de Serviço de Locação de Impressoras/Copiadoras</i>		
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:		
FASE DE ANÁLISE:		
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor		
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato		
RISCO 1		
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano		
Ação Preventiva		Responsável
Fiscalização Diligente		Fiscal do Contrato
Ação de Contingência		Responsável
Penalização conforme cláusulas contratuais		Setor de Licitações e Contratos
RISCO 2		
Descrever aqui o risco: Uso indevido ou erro de manutenção		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano		
Ação Preventiva		Responsável
Manutenção Periódica do Equipamento.	do	Fiscal do Contrato
Ação de Contingência		Responsável
Contatar a contratada para manutenção.		Fiscal do Contrato

DATA: 20/08/2019

Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Rafael Henrique Rampanelli, SIAPE: 2427431

Rafael Henrique Rampanelli
Assistente em Administração
IFRS - Campus Vacaria
SIAPE 2427431

MAPA DE RISCOS

ne
31/2017

RISCO		
Descrever aqui o risco: Qualificação técnica do atendimento e suporte		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Alto
Dano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora no atendimento ▪ Falta de informação e solução das solicitações 		
Ação Preventiva		Responsável
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alertar gestor do contrato quanto da importância da qualificação técnica do atendimento e suporte da empresa 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato
Ação de Contingência		Responsável
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar o Gestor de Contrato a efetuar em Contrato os Acordos de Níveis de Serviços (ANS) descritos na Estratégia da Contratação. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato

RISCO		
Descrever aqui o risco: Não atendimento das necessidades		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Alto
Dano		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfação dos usuários 		
Ação Preventiva		Responsável
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever e especificar de forma clara e concisa as funcionalidades da solução no Termo de Referência. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação de TI.
Ação de Contingência		Responsável
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior fiscalização e caso necessário, abertura de processo de penalização. ▪ Readequação das funcionalidades com a contratada. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato;

Assinatura do Gestor:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
 Campus Vacaria

Nº
 72/2017

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação:	Serviço telefônico fixo comutado (fixo-fixo e fixo-móvel) para o Campus Vacaria
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:	
FASE DE ANÁLISE:	
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato	

RISCO 1			
FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DO CONTRATO			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato			
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada			
Pagamento indevido			
Ação Preventiva		Responsável	
Compatibilizar o quantitativo e a complexidade dos contratos com o número de fiscais de contrato		Direção de Administração e Planejamento	
Capacitar o fiscal		Direção de Administração e Planejamento	
Disponibilizar manuais e modelos de documentos aos fiscais do contrato		Coordenação de Compras e Contratos	
Documentar o acompanhamento da fiscalização		Fiscais do Contrato	
Ação de Contingência		Responsável	
Capacitação específica para os gestores e fiscais do contrato, com foco nas falhas observadas		Direção de Administração e Planejamento	
Designação de novos fiscais		Direção de Administração e Planejamento	

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: EXECUÇÃO CONTRATUAL EM NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE ABAIXO E/OU DIFERENTES DO CONTRATADO	
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta
Impacto:	() Baixa (x) Média () Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Ação Preventiva	Responsável
Estabelecer as rotinas e parâmetros de fiscalização	Fiscais do Contrato
Controlar e documentar o acompanhamento da execução do contrato em relação à produtividade/qualidade do serviço.	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Ajuste do valor a ser pago pelo serviço por meio da aplicação do Acordo de Níveis de Serviço	Fiscais do Contrato
Realizar reuniões com a empresa	Fiscais do Contrato
Maior fiscalização	Fiscais do Contrato
Abertura de Processo Administrativo de Penalização e aplicação de sanções previstas no Edital/Contrato	Coordenação de Compras e Contratos

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Ala Dna. - 306 1107</i>



Nº
31/2017

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Contrato NEO, Gerenciamento Informatizado para Abastecimento de Veículos.
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Dificuldade de abastecimento sendo que apenas um posto é conveniado.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
• Gastos desnecessários em transporte e tempo para abastecimento.			
Ação Preventiva		Responsável	
Acrescentar Cláusula no Contrato com intuito de ampliar o número de postos conveniados e aptos a realizar o serviço.		Contratante e Contratado	
Ação de Contingência		Responsável	
Processo de Penalização		Contratante e Contratado	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Alc. Colombelli</i> 2371620

IFRS – Vacaria	
Fis. n°	Rubrica



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
 Pró-reitoria de Administração

ne
 303/2017

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: MANUTENÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA DE CENTRAL TELEFÔNICA
N° da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
(X) Gestão do Contrato

RISCO 1	
FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DO CONTRATO	
Probabilidade:	() Baixa (X) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada	
Pagamento indevido	
Ação Preventiva	Responsável
Compatibilizar o quantitativo e a complexidade dos contratos com o número de fiscais de contrato	Direção de Administração e Planejamento
Capacitar o fiscal	Direção de Administração e Planejamento
Disponibilizar manuais e modelos de documentos aos fiscais do contrato Documentar o acompanhamento da fiscalização	Coordenação de Compras e Contratos Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação específica para os gestores e fiscais do contrato, com foco nas falhas observadas	Direção de Administração e Planejamento
Designação de novos fiscais	Direção de Administração e Planejamento

IFRS – Vacaria	
Fls. n°	Rubrica

RISCO 2	
EXECUÇÃO CONTRATUAL EM NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE ABAIXO E/OU DIFERENTES DO CONTRATADO	
Probabilidade:	() Baixa (X) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Ação Preventiva	Responsável
Estabelecer as rotinas e parâmetros de fiscalização	Fiscais do contrato
Controlar e documentar o acompanhamento da execução do contrato em relação à produtividade/qualidade do serviço.	Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Ajuste do valor a ser pago pelo serviço por meio da aplicação do Acordo de Níveis de Serviço	Fiscais do Contrato
Realizar reuniões com a empresa	Fiscais do Contrato
Maior Fiscalização	Fiscais do Contrato
Abertura de Processo Administrativo de Penalização e aplicação de sanções prevista no edital/contrato	Coordenação de Compras e Contratos

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Rogério Koglin - SIAPE 2399202 -Gestor e Fiscal de contrato
<i>Rogério Koglin</i>

Rogério Koglin
 Técnico em Tecnologia da Informação
 IFRS - Campus Vacaria
 SIAPE 2399202



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Pró-reitoria de Administração

FASTLAM
nº
21/2018

MODELO DE MAPA DE RISCOS

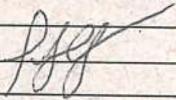
Objeto de contratação: Serviços diversos de manutenção predial
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas.• Aumento de custos.	
Ação Preventiva	Responsável
Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;	Setor técnico demandante
Ação de Contingência	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.	Gestor e Fiscais do contrato

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Não obtenção do objeto contratado• Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none">• Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato

Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos
IFRS - Vacaria	
	Fls. n° Rubrica

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 			
Ação preventiva/mitigadora	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato		
Ação de Contingência	Responsável		
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP		

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:


Francisco Jeri Galiano
 Coordenador de Infraestrutura
 IFRS - Campus Vacaria
 Portaria 115/2017

2351684



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

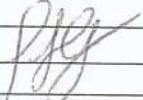
Objeto de contratação: Serviços diversos de manutenção predial
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas. • Aumento de custos. 			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;		Setor técnico demandante	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.		Gestor e Fiscais do contrato	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva, 		Gestor e Fiscais do contrato	

pró-ativa	
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 	
Ação preventiva/mitigadora	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:


Francisco Jeri Galiano
 Coordenador de Infraestrutura
 IFRS - Campus Vacaria
 Portaria 115/2017

SIAPE 2359684



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

nº
45/2018

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Cessão de uso de espaço físico destinado exclusivamente à exploração comercial de LANCHONETE

FASE DE ANÁLISE:

- Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
- Gestão do Contrato

RISCO 1

escrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço

Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta

Dano

- Prejuízo à imagem institucional;
- Não atendimento das necessidades dos alunos(falta de alimentos)
- Desperdício

Ação Preventiva	Responsável
Realizar o contato com o contratante sobre as demandas dos alimentos.	Gestor e Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Realização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato

RISCO 2

escrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.

Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta

Dano

- Não obtenção do objeto contratado
- Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato

IFRS - Vacaria

Fls. n°

34-V

Rubrica

ISM

Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 			
Ação preventiva/mitigadora	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato		
Ação de Contingência	Responsável		
Capacitação/Orientação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP		

DATA: 09/05/19
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Augr 223420

MAPA DE RISCOS

Nº
01/2019

RISCO			
Descrever aqui o risco: Problemas de contratação por descumprimento da legislação e falhas na comunicação com a contratada.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input checked="" type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impossibilidade de manter, renovar ou contratar novos estagiários não-obrigatórios (remunerados), devido ao não cumprimento da Lei 11.788 em relação ao requisito de existência de um Agente de Integração; ▪ Contratação de empresas que não apresentam a devida especialização; 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constante fiscalização e acompanhamento do contrato. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor e fiscais 	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estreitamento da comunicação com a contratada dialogando os pontos a serem melhorados de ambos os lados para a manutenção e adição do prazo contratual. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor, fiscais e contrada. 	

RISCO			
Descrever aqui o risco: baixa qualificação técnica e capacidade para execução do objeto .			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input checked="" type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precariedade de mão-de-obra nos setores em que houver término de contrato de 			

estágio	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none">▪▪ Cumprir o disposto no Decreto nº 5.825/2016 em relação ao Plano de Desenvolvimento dos cargos Técnico-administrativos; <p>Considerar no planejamento as vagas vigentes de estágio e limites possíveis dados pela legislação e o orçamento do IFRS.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ <p>PRODI e PROAD</p>
Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisão constante das atividades do estagiário e planejamento da distribuição de atividades entre os servidores no caso de término de contrato	<ul style="list-style-type: none">▪ Setor requisitante de vaga e supervisor.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

nº
03/2019

MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação:			
Contratação de serviços de agenciamento para aquisição de passagens aéreas para o IFRS.			
Ordem de Serviço nº xx/2018 de xx de xxxxxxxxxxxx de 2018: designação da Comissão de Planejamento.			
FASE DE ANÁLISE:			
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor			
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 01			
Descrever aqui o risco: Contratada não atender à necessidade da administração.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Problemas na prestação dos serviços; Dificuldades operacionais, falhas na comunicação com a empresa; aumento de custos com novo processo; demora na realização de novo processo.			
Ação Preventiva		Responsável	
Participação do requisitante em todas as fases do processo com supervisão efetiva;		Requisitante	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização efetiva da execução do serviço e penalização se necessário;		Requisitante, Fiscal do contrato e setor de penalização;	
RISCO 02			
Descrever aqui o risco: Atrasos nos pagamentos à contratada			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Dificuldades operacionais, descontinuidade dos serviços;			
Ação Preventiva		Responsável	
Orientação aos envolvidos, referente à emissão de notas, envio de documentos, atestes e apropriações em tempo hábil.		Requisitante, empresa, setor financeiro.	

Ação de Contingência		Responsável	
--		--	
RISCO 03			
Descrever aqui o risco: Descumprimento das obrigações da empresa contratada			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixo	() Médio	(X) Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços prestados em desacordo com as especificações do termo de referência ▪ Possível abandono dos serviços pela empresa contratada ▪ Órgão ficar sem a prestação do serviço 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização permanente • Acompanhamento da qualidade do serviço: estabelecer rotina de verificação do andamento dos serviços prestados. 		Requisitante / Fiscal do Contrato Fiscal do contrato	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com a empresa • Maior fiscalização • Notificar a empresa em caso de irregularidades e proceder às penalização pertinentes à empresa 		Fiscal do contrato Fiscal do contrato Setor de penalização	
RISCO 04			
Descrever aqui o risco: Dificuldades operacionais por parte da fiscalização.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixo	(X) Médio	() Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equívocos no dimensionamento dos serviços ▪ Equívocos no preenchimento da documentação 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Instrução aos fiscais sobre preenchimento da documentação e ferramentas auxiliares ao processo (ex: softwares, planilhas orçamentárias, etc..) 		Fiscal do contrato	

Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior acompanhamento dos serviços • Reuniões com a empresa para análise dos problemas encontrados. • Solicitar auxílio a outros setores do IFRS (DGP, PROAD, etc..) 	<p style="text-align: center;">Fiscal do contrato</p> <p style="text-align: center;">Fiscal do contrato</p> <p style="text-align: center;">Fiscal do contrato</p>
<p>LOCAL e DATA: Bento Gonçalves, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.</p>	
<p>Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="229 770 512 831"> <p>xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx SIAPE xxxxxxxx</p> </div> <div data-bbox="863 770 1098 831"> <p>xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx SIAPE xxxxxxxx</p> </div> </div>	

Nº - Referência	
Fis.nº	Rubrica



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
 Pró-reitoria de Administração

Nº
 29/2019

MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Prestação de serviços de publicação de Diário Oficial da União.
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento: Ordem de serviço 06 de 26 de abril de 2019
FASE DE ANÁLISE:
(x) Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
() Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Não publicação de um ato oficial para a data solicitada.	
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
- Necessidade de postergação de prazos, como no caso de pregões eletrônicos. - Atrasos para empenho de compra ou contratação de serviço.	
Ação Preventiva	Responsável
Enviar todos os atos oficiais necessários dentro do prazo estipulado pela Imprensa Nacional.	Todos setores que realizam publicações na Imprensa Nacional
Ação de Contingência	Responsável
Republicar os atos, recontando os prazos legais obrigatórios e entrar em contato com a Imprensa Nacional alertando sobre o ocorrido	Responsável pela publicação e Fiscais do Contrato

DATA:08/05/2019
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Clisman Piazzetta- SIAPE 2172397 - <i>Clisman Piazzetta</i>
Grazielle Marin Leite- SIAPE 1827121 - <i>Grazielle Marin Leite</i>
Jonas Baronio - SIAPE 2004803 - <i>Jonas Baronio</i>
Caroline Fornasier Sanches - SIAPE 2024236 - <i>Caroline Fornasier Sanches</i>
Márcio Cristiano dos Santos - SIAPE 1676194 - <i>Márcio Cristiano dos Santos</i>

Mapas
de risco
fase II



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Educação Profissional e Tecnológica
Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Secretaria de Administração

nº
71/2015

TÍTULO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Publicações legais
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento: 71/2015
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

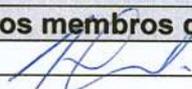
RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada; pagamento indevido.	
Ação Preventiva	Responsável
Avaliar a efetividade e aperfeiçoar os procedimentos adotados na fiscalização dos contratos	Equipe de gestão do contrato e fiscais
Ação de Contingência	Responsável
Proceder a troca dos fiscais ou capacitar os atuais para melhorar os procedimentos de fiscalização	Equipe de gestão do contrato

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Prestação do serviço de forma insatisfatória; Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada.	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização ativa e efetiva na conferência da prestação do serviço	Equipe de Gestão do contrato e fiscais
Ação de Contingência	Responsável
Proceder a troca dos fiscais ou capacitar os atuais para melhorar os procedimentos de fiscalização; notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação	Equipe de gestão do contrato

contratual	
------------	--

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Não publicação de um ato oficial para a data solicitada	
Probabilidade:	(X) Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Não cumprimento do princípio da publicidade dos atos da Administração Pública.	
Ação Preventiva	Responsável
Acompanhar a execução contratual, de modo a prever situações que possam dar causa a interrupção dos serviços	Equipe de Gestão do contrato e fiscais
Ação de Contingência	Responsável
Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual	Equipe de Gestão do contrato e fiscais

RISCO 4	
Descrever aqui o risco: Procedimento operacionais incorretos (renovações, repactuações)	
Probabilidade:	(X) Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Não continuidade da prestação do serviço	
Ação Preventiva	Responsável
- Equipe de gestão do contrato realizar planejamento e entrar em contato com a empresa para verificar interesse na renovação do contrato e verificar a necessidade de repactuação - Verificar o correto procedimento para a realização das renovações e repactuações necessárias.	Equipe de gestão do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Equipe de gestão do contrato realizar procedimento para nova licitação	Equipe de gestão do contrato

DATA: 10/02/2020
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
ANDRÉ GERARDO ABEIDU  SIAPE 2216419



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
 Pró-reitoria de Administração

Nº
 04/2016

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Contrato de vigilância Portal Sul
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Risco de processos trabalhistas, prejuízo orçamentário a administração	
Ação Preventiva	Responsável
Atenção a legislação trabalhista, controle mensal dos pagamentos	Gestor, Fiscal e setor de contratos
Ação de Contingência	Responsável
Regularizar o mais breve possível, melhorar treinamento dos fiscais	Gestor, Fiscal e setor de contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Falha na vigilância da segurança da instituição	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Furtos, depredação	
Ação Preventiva	Responsável
Melhor orientação, treinamentos e constante comunicação	Gestor e fiscal e administração
Ação de Contingência	Responsável
Orientação e resoluções em conjunto	Gestor e fiscal e administração

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta

Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Insegurança, processos, terceirizado e contratante prejudicados			
Ação Preventiva		Responsável	
Constante comunicação, documentar quaisquer pedidos ou orientações		Fiscal e gestor	
Ação de Contingência		Responsável	
Melhor treinamento dos gestores e fiscais		Fiscal e gestor	

RISCO 4			
Descrever aqui o risco: Atraso ou falta de apresentação de garantia			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Contratante sem segurança na instituição			
Ação Preventiva		Responsável	
Incluir a criação da Conta Garantia no check list do processo		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaboração do edital/Durante a vigência do contrato		Setor de contratos	

RISCO 5			
Descrever aqui o risco: Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Falha na vigilância			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de treinamentos dos vigilantes, exigir contratos anteriores do porte necessário		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Exigir vigilantes com treinamento adequados		Setor de contratos	

RISCO 6			
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Instituição sem vigilância			
Ação Preventiva		Responsável	
Prever penalidades e sanções em contrato, exigir que a contratada		Setor de contratos	

apresente antecedentes de atendimentos na dimensão necessária	
Ação de Contingência	Responsável
Executar sanções e penalidades	Setor de contratos

RISCO 7			
Descrever aqui o risco: Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Insegurança, atendimento prejudicado a contratante			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica, exigir um quadro mínimo de profissionais qualificados		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Executar sanções previstas em contrato		Setor de contratos	

RISCO 8			
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Prejuízo no atendimento a contratante			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir quadro de vigilantes com treinamento adequado		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Requisitar quadro mínimo de vigilantes com treinamento		Setor de contratos	

RISCO 9			
Descrever aqui o risco: Quantificação inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Prejuízo no atendimento a contratante			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica, explicitar as características necessárias para a realização do atendimento		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Prever sanções e punições em		Setor de contratos	

contrato	
----------	--

RISCO 10	
Descrever aqui o risco: Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Prejuízo orçamentário para a administração	
Ação Preventiva	Responsável
Levantamento correto das necessidades da instituição, prever revisão em contrato	Setor de contratos
Ação de Contingência	Responsável
Melhorar treinamentos de gestores e fiscais	Administração

RISCO 11	
Descrever aqui o risco: Administração pública responder em ação reclamatória trabalhista	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média () Alta
Dano	
Prejuízo orçamentário para a administração	
Ação Preventiva	Responsável
Prever em contrato o pagamento direto ao vigilante se a contratada não o fizer, ter um fundo de reserva	Setor de contratos
Ação de Contingência	Responsável
Verificar adição em contrato de cláusulas necessárias	Setor de contratos

RISCO 12	
Descrever aqui o risco: Terceirizados não comparecerem aos postos de trabalho	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Insegurança, prejuízo ao contratante	
Ação Preventiva	Responsável
Prever em contrato sanções	Setor de contratos
Ação de Contingência	Responsável
Executar sanções	Setor de contratos

RISCO 13		
Descrever aqui o risco: Acidente de trabalho com terceirizados		
Probabilidade:	(x) Baixa	() Média () Alta
Impacto:	() Baixa	(x) Média () Alta
Dano		
Gerar processos, instituição sem segurança temporariamente		
Ação Preventiva	Responsável	
Prever seguro contra acidentes de trabalho	Setor de contratos	
Ação de Contingência	Responsável	
Adoção e uso das medidas coletivas e individuais de atendimento do trabalhador	Gestor, fiscal e administração	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Marizélia A. Sella de Souza - 2405602</i>
<i>Brigitta A. Nunes - 3083272</i>
<i>3065203</i>

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

Nº
43/2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços de Limpeza e Conservação
FASE DE ANÁLISE:
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Inadimplemento quanto ao pagamento de obrigações trabalhistas aos terceirizados	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato; • Atraso na prestação de serviços; • Rescisão do contrato, perda do processo licitatório. 	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Comprovação de regularidade fiscal do licitante como requisito para sua habilitação; • Exigência de regularidade fiscal durante toda a execução do contrato. 	Setor técnico demandante
Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva e pró-ativa; • Instruir processo de penalização à empresa; • Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido; • Rescindir contrato firmado, ante o descumprimento de cláusula contratual; • Contratação do remanescente ou novo processo licitatório. 	Gestor e Fiscais do contrato Setor de Contratos e Procuradoria Jurídica

IFRS – Vacaria	
Fis. nº	Rubrica

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado; • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato; • Atraso na prestação de serviços; • Rescisão do contrato, perda do processo licitatório. 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Incluir no edital exigências de qualificação econômico-financeira e qualificação técnica mais robustas (ver Acórdão 1.214/2013-Plenário); • Incluir exigência de apresentação de atestado de competência técnica referente à experiência anterior da empresa; • Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato. 		Setor de Licitação	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva e pró-ativa; • Instruir processo de penalização à empresa; • Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido; • Rescindir contrato firmado, ante o descumprimento de cláusula contratual; • Contratação do remanescente ou novo processo licitatório. 		Gestor e Fiscais do contrato Setor de Contratos e Procuradoria Jurídica	

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada; • Pagamento indevido. 			
Ação preventiva/mitigadora		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017; • Utilização de manual 		Gestor e Fiscais do Contrato Setor de Contratos / DGP	

IFRS – Vacaria	
Fis. nº	Rubrica

<ul style="list-style-type: none"> e modelos de documentos para fiscalização; Escolha de fiscais adequados ao tipo de fiscalização exigida. 	
Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> Capacitação dos fiscais. 	Setor de Contratos / DGP

RISCO 4			
Descrever aqui o risco: Atraso ou falta na apresentação da garantia			
Probabilidade:	() Baixa	(x) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(x) Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> Atraso na prestação de serviços; Rescisão do contrato, perda do processo licitatório 			
Ação preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> Citar no Edital o prazo para apresentação e as sanções cabíveis. 		Setor de Licitação	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido; Instruir processo de penalização à empresa, e proceder com contratação do remanescente ou novo processo licitatório. 		Setor de contratos	

RISCO 5			
Descrever aqui o risco: Falta de suporte da empresa			
Probabilidade:	() Baixa	(x) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(x) Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato; Atraso na prestação de serviços. 			
Ação preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> Incluir exigência de apresentação de atestado de competência técnica referente à experiência anterior da empresa; Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa 		Setor de Licitação	

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato.	
Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva e pró-ativa; • Instruir processo de penalização à empresa; • Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido; • Rescindir contrato firmado, ante o descumprimento de cláusula contratual; • Contratação do remanescente ou novo processo licitatório. 	<p>Gestor Fiscais do Contrato</p> <p>Setor de Contratos e Procuradoria Jurídica</p>

RISCO 6			
Descrever aqui o risco: Terceirizados não comparecem aos postos de trabalho			
Probabilidade:	() Baixa	(x) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(x) Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato; • Atraso na prestação de serviços; • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada. 			
Ação preventiva	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Incluir exigência de apresentação de atestado de competência técnica referente à experiência anterior da empresa; • Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato. 	Setor de Licitação		
Ação de Contingência	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva e pró-ativa; • Instruir processo de penalização à empresa; • Solicitar a intimação da contratada imediatamente após o prazo pactuado e não cumprido; • Rescindir contrato firmado, ante o descumprimento de cláusula contratual; • Contratação do remanescente ou novo processo licitatório. 	<p>Gestor e Fiscais do Contrato</p> <p>Setor de Contratos e Procuradoria Jurídica</p>		

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Carline Fischer - 2397053
 - 2938074



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

F

nº
66/2016

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: <i>Prestação de Serviço de Locação de Impressoras/Copiadoras</i>
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização diligente	Fiscal do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Penalização conforme as cláusulas contratuais	Setor de licitação e contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Uso indevido ou erro de manutenção	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 16	
Ação Preventiva	Responsável
Manutenção periódica do equipamento	Fiscal do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Contatar a contratada para manutenção	Fiscal do Contrato

DATA: 20/08/2019
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Alysson Alano de Souza, SIAPE: 3071961



n.º
73/2016

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: serviços terceirizados de gerenciamento e manutenção preventiva e corretiva de veículos.
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução dos serviços, e/ou poucas empresas no município capazes de realizarem os serviços.	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Não obtenção do objeto contratado;• Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.• Dificuldade de conseguir mais orçamentos e melhores preços.	
Ação Preventiva	Responsável
Especificar no Termo de Referência, as sanções administrativas que a empresa estará sujeita caso não cumpra os termos do contrato.	Setor de Contratos
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none">• Recebimento de objeto diverso que foi contratado• Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada• Pagamento indevido	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none">• Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017	Fiscais do Contrato

<ul style="list-style-type: none"> Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Acidentes de trabalho com maquinários e implementos agrícolas	
Probabilidade:	() Baixa () Média (x) Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> Na execução das aulas/treinamentos práticos/operação de maquinários e implementos podem acontecer acidentes, que são acontecimentos inesperados e indesejáveis que causam danos pessoais ou materiais de bens da Instituição ou de terceiros e que ocorrem de modo não intencional. 	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> Execução do trabalho com pessoas qualificadas para realizar as operações com os maquinários e implementos agrícolas Capacitação para operar maquinários e equipamentos ou realizar procedimentos, como de segurança no trabalho Documentar em relatórios todas as ocorrências inesperadas 	Direção
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos operadores	Direção
DATA: 06/02/2020	
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:	
Flávia Mônica Argenta	
SIAPE: 120980706	

MAPA DE RISCOS

Nº
31/2017

RISCO			
Descrever aqui o risco: Qualificação técnica do atendimento e suporte da			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input checked="" type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora no atendimento ▪ Falta de informação e solução das solicitações 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alertar gestor do contrato quanto da importância da qualificação técnica do atendimento e suporte da empresa 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato 	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar o Gestor de Contrato a efetuar em Contrato os Acordos de Níveis de Serviços (ANS) descritos na Estratégia da Contratação. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato 	

RISCO			
Descrever aqui o risco: Não atendimento das necessidades			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input checked="" type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfação dos usuários 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever e especificar de forma clara e concisa as funcionalidades da solução no Termo de Referência. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação de TI. 	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior fiscalização e caso necessário, abertura de processo de penalização. ▪ Readequação das funcionalidades com a contratada. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor do contrato; 	

Assinatura do Gestor:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Vacaria

Nº
72/2017

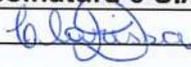
MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação:	Serviço telefônico fixo comutado (fixo-fixo e fixo-móvel) para o Campus Vacaria
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:	
FASE DE ANÁLISE:	
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato	

RISCO 1	
FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DO CONTRATO	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada	
Pagamento indevido	
Ação Preventiva	Responsável
Compatibilizar o quantitativo e a complexidade dos contratos com o número de fiscais de contrato	Direção de Administração e Planejamento
Capacitar o fiscal	Direção de Administração e Planejamento
Disponibilizar manuais e modelos de documentos aos fiscais do contrato	Coordenação de Compras e Contratos
Documentar o acompanhamento da fiscalização	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação específica para os gestores e fiscais do contrato, com foco nas falhas observadas	Direção de Administração e Planejamento
Designação de novos fiscais	Direção de Administração e Planejamento

RISCO 2

Descrever aqui o risco: EXECUÇÃO CONTRATUAL EM NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE ABAIXO E/OU DIFERENTES DO CONTRATADO		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média
Dano		
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato		
Ação Preventiva	Responsável	
Estabelecer as rotinas e parâmetros de fiscalização	Fiscais do Contrato	
Controlar e documentar o acompanhamento da execução do contrato em relação à produtividade/qualidade do serviço.	Fiscais do Contrato	
Ação de Contingência	Responsável	
Ajuste do valor a ser pago pelo serviço por meio da aplicação do Acordo de Níveis de Serviço	Fiscais do Contrato	
Realizar reuniões com a empresa	Fiscais do Contrato	
Maior fiscalização	Fiscais do Contrato	
Abertura de Processo Administrativo de Penalização e aplicação de sanções previstas no Edital/Contrato	Coordenação de Compras e Contratos	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:




nº
91/2017

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Contrato NEO, Gerenciamento Informatizado para Abastecimento de Veículos.
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Dificuldade de abastecimento sendo que apenas um posto é conveniado.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
• Gastos desnecessários em transporte e tempo para abastecimento.			
Ação Preventiva		Responsável	
Acrescentar Cláusula no Contrato com intuito de ampliar o número de postos conveniados e aptos a realizar o serviço.		Contratante e Contratado	
Ação de Contingência		Responsável	
Processo de Penalização		Contratante e Contratado	

DATA: 05/02/2020
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Ala Colombelli 2371620

lançado

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
 Pró-reitoria de Administração

Nº
 303/2017

MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: MANUTENÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA DE CENTRAL TELEFÔNICA
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
(X) Gestão do Contrato

RISCO 1	
FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DO CONTRATO	
Probabilidade:	() Baixa (X) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada	
Pagamento indevido	
Ação Preventiva	Responsável
Compatibilizar o quantitativo e a complexidade dos contratos com o número de fiscais de contrato	Direção de Administração e Planejamento
Capacitar o fiscal	Direção de Administração e Planejamento
Disponibilizar manuais e modelos de documentos aos fiscais do contrato Documentar o acompanhamento da fiscalização	Coordenação de Compras e Contratos Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação específica para os gestores e fiscais do contrato, com foco nas falhas observadas	Direção de Administração e Planejamento
Designação de novos fiscais	Direção de Administração e Planejamento

RISCO 2

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

EXECUÇÃO CONTRATUAL EM NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E QUALIDADE ABAIXO E/OU DIFERENTES DO CONTRATADO	
Probabilidade:	() Baixa (X) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Recebimento de serviço em desacordo com o contrato	
Ação Preventiva	Responsável
Estabelecer as rotinas e parâmetros de fiscalização	Fiscais do contrato
Controlar e documentar o acompanhamento da execução do contrato em relação à produtividade/qualidade do serviço.	Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Ajuste do valor a ser pago pelo serviço por meio da aplicação do Acordo de Níveis de Serviço	Fiscais do Contrato
Realizar reuniões com a empresa	Fiscais do Contrato
Maior Fiscalização	Fiscais do Contrato
Abertura de Processo Administrativo de Penalização e aplicação de sanções prevista no edital/contrato	Coordenação de Compras e Contratos

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
Rogério Koglin - SIAPE 2399202 -Gestor e Fiscal de contrato
<i>Rogério Koglin</i>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
Pró-reitoria de Administração

N.º
23/2018

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços diversos de manutenção predial
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas. • Aumento de custos. 			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;		Setor técnico demandante	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.		Gestor e Fiscais do contrato	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa 		Gestor e Fiscais do contrato	

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 	
Ação preventiva/mitigadora	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

RISCO 4	
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição	
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Francisco Jari Galliano</i>
<i>Siape 2351684</i>

Nº
24/2018

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços diversos de manutenção predial
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas. • Aumento de custos. 			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;		Setor técnico demandante	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.		Gestor e Fiscais do contrato	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa 		Gestor e Fiscais do contrato	

Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 	
Ação preventiva/mitigadora	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

RISCO 4	
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição	
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (x) Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

DATA:

Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:

Francisco Jari Galliano
 SIAPE 2351684

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
 Pró-reitoria de Administração

nº
45/2018

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: <i>Cessão de uso de espaço físico destinado exclusivamente à exploração comercial de LANCHONETE</i>
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Quantificação Inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem institucional; • Não atendimento das necessidades dos alunos(falta de alimentos) • Desperdício 			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar o contato com o contratante sobre as demandas dos alimentos.		Gestor e Fiscais do contrato	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.		Gestor e Fiscais do contrato	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 			

IFRS – Vacaria	
Fls. n°	Rubrica

Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa 	Gestor e Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de objeto diverso que foi contratado Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada Pagamento indevido 			
Ação preventiva/mitigadora	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato  <small>Carlos dos Santos de Souza em Assuntos Educacionais IFRS - Campus Vacaria SIAPE 1794455</small>		
Ação de Contingência	Responsável		
Capacitação/Orientação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP		

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:

MAPA DE RISCOS

76 9

Nº
03/2019

RISCO			
Descrever aqui o risco: Problemas de contratação por descumprimento de legislação e falhas na comunicação com a contratada.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input checked="" type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impossibilidade de manter, renovar ou contratar novos estagiários não-obrigatórios (remunerados), devido ao não cumprimento da Lei 11.788 em relação ao requisito de existência de um Agente de Integração; ▪ Contratação de empresas que não apresentam a devida especialização; 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constante fiscalização e acompanhamento do contrato. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor e fiscais 	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estreitamento da comunicação com a contratada dialogando os pontos a serem melhorados de ambos os lados para a manutenção e adição do prazo contratual. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestor, fiscais e contratada. 	

RISCO			
Descrever aqui o risco: baixa qualificação técnica e capacidade para execução do objeto .			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input checked="" type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precariedade de mão-de-obra nos setores em que houver término de contrato de 			

estágio	
Ação Preventiva	Responsável
<ul style="list-style-type: none">▪ Cumprir o disposto no Decreto nº 5.825/2016 em relação ao Plano de Desenvolvimento dos cargos Técnico-administrativos; <p>Considerar no planejamento as vagas vigentes de estágio e limites possíveis dados pela legislação e o orçamento do IFRS.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ <p>PRODI e PROAD</p>
Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisão constante das atividades do estagiário e planejamento da distribuição de atividades entre os servidores no caso de término de contrato	<ul style="list-style-type: none">▪ Setor requisitante de vaga e supervisor.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

nº
03/2019

MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação:			
Contratação de serviços de agenciamento para aquisição de passagens aéreas para o IFRS.			
Ordem de Serviço nº xx/2018 de xx de xxxxxxxxxxxx de 2018: designação da Comissão de Planejamento.			
FASE DE ANÁLISE:			
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor			
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 01			
Descrever aqui o risco: Contratada não atender à necessidade da administração.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Problemas na prestação dos serviços; Dificuldades operacionais, falhas na comunicação com a empresa; aumento de custos com novo processo; demora na realização de novo processo.			
Ação Preventiva		Responsável	
Participação do requisitante em todas as fases do processo com supervisão efetiva;		Requisitante	
Ação de Contingência		Responsável	
Fiscalização efetiva da execução do serviço e penalização se necessário;		Requisitante, Fiscal do contrato e setor de penalização;	
RISCO 02			
Descrever aqui o risco: Atrasos nos pagamentos à contratada			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Dificuldades operacionais, descontinuidade dos serviços;			
Ação Preventiva		Responsável	
Orientação aos envolvidos, referente à emissão de notas, envio de documentos, atestes e apropriações em tempo hábil.		Requisitante, empresa, setor financeiro.	

Ação de Contingência		Responsável	
--		--	
RISCO 03			
Descrever aqui o risco: Descumprimento das obrigações da empresa contratada			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixo	() Médio	(X) Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços prestados em desacordo com as especificações do termo de referência ▪ Possível abandono dos serviços pela empresa contratada ▪ Órgão ficar sem a prestação do serviço 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização permanente • Acompanhamento da qualidade do serviço: estabelecer rotina de verificação do andamento dos serviços prestados. 		Requisitante / Fiscal do Contrato Fiscal do contrato	
Ação de Contingência		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com a empresa • Maior fiscalização • Notificar a empresa em caso de irregularidades e proceder às penalização pertinentes à empresa 		Fiscal do contrato Fiscal do contrato Setor de penalização	
RISCO 04			
Descrever aqui o risco: Dificuldades operacionais por parte da fiscalização.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixo	(X) Médio	() Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equívocos no dimensionamento dos serviços ▪ Equívocos no preenchimento da documentação 			
Ação Preventiva		Responsável	
<ul style="list-style-type: none"> • Instrução aos fiscais sobre preenchimento da documentação e ferramentas auxiliares ao processo (ex: softwares, planilhas orçamentárias, etc..) 		Fiscal do contrato	

Ação de Contingência	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior acompanhamento dos serviços • Reuniões com a empresa para análise dos problemas encontrados. • Solicitar auxílio a outros setores do IFRS (DGP, PROAD, etc..) 	<p>Fiscal do contrato</p> <p><i>Francely Barbieri</i></p> <p>Fiscal do contrato</p> <p>SIAPÉ 3063110</p> <p>Fiscal do contrato</p>
<p>LOCAL e DATA: Bento Gonçalves, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.</p>	
<p>Assinatura e SIAPÉ dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:</p> <p>xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx SIAPÉ xxxxxxxx</p> <p>xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx SIAPÉ xxxxxxxx</p>	



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

Nº
21/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Manutenção de Ar condicionado
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Em Algumas salas, é essencial que o ar condicionado esteja sempre em funcionamento, podendo causar paradas de serviços, como o data center.			
Ação Preventiva		Responsável	
Manutenção preventiva		Fiscal e gestor	
Ação de Contingência		Responsável	
Contato direto com a empresa de manutenção		Fiscal e gestor	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Demora na resolução do problema, paradas de serviços, salas sem condições de utilização			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica satisfatórias de serviços relevantes		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Sanções para a contratada		Setor de contratos	

RISCO 3			
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais			

Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Não prestação ou atraso de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Prever penalidades e sanções em contrato, exigir que a contratada apresente antecedentes de atendimentos na dimensão necessária		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Executar sanções e penalidades		Setor de contratos	

RISCO 4			
Descrever aqui o risco: Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Demora ou falta de realização do serviço			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica, exigir um quadro mínimo de profissionais qualificados		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Sanções e punições previstas em contrato		Setor de contratos	

RISCO 5			
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamento fora das características do contrato sem manutenção			
Ação Preventiva		Responsável	
Verificar se todos os equipamentos estão dentro das características mencionadas em contrato		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar a possibilidade de adição em contrato dos equipamentos fora das características		Setor de contratos	

RISCO 6			
Descrever aqui o risco: Quantificação inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta

Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Má execução do serviço, paradas por longo tempo de equipamentos			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica, explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Prever sanções e punições em contrato		Setor de contratos	

RISCO 7			
Descrever aqui o risco: Falta/atraso na execução do serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Salas com climatização inadequada, parada de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir um SLA (tempo mínimo de atendimento), previsão de sanções e punições		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Aplicar sanções e punições		Setor de contratos	

RISCO 8			
Descrever aqui o risco: Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamentos novos sem atendimento por não inclusão de características			
Ação Preventiva		Responsável	
Levantamento de novos equipamentos e quantidades em suas características		Gestor e setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar possibilidade de inclusão nos contratos		Setor de contratos	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
 3065203



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
Pró-reitoria de Administração

Nº
29/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Publicações legais
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento: 29/2019
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

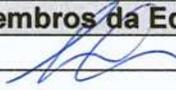
RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada; pagamento indevido.	
Ação Preventiva	Responsável
Avaliar a efetividade e aperfeiçoar os procedimentos adotados na fiscalização dos contratos	Equipe de gestão do contrato e fiscais
Ação de Contingência	Responsável
Proceder a troca dos fiscais ou capacitar os atuais para melhorar os procedimentos de fiscalização	Equipe de gestão do contrato

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Prestação do serviço de forma insatisfatória; Não cumprimento das obrigações assumidas pela empresa contratada.	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização ativa e efetiva na conferência da prestação do serviço	Equipe de Gestão do contrato e fiscais
Ação de Contingência	Responsável
Proceder a troca dos fiscais ou capacitar os atuais para melhorar os procedimentos de fiscalização; notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação	Equipe de gestão do contrato

contratual	
------------	--

RISCO 3		
Descrever aqui o risco: Não publicação de um ato oficial para a data solicitada		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano		
Não cumprimento do princípio da publicidade dos atos da Administração Pública.		
Ação Preventiva	Responsável	
Acompanhar a execução contratual, de modo a prever situações que possam dar causa a interrupção dos serviços	Equipe de Gestão do contrato e fiscais	
Ação de Contingência	Responsável	
Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual	Equipe de Gestão do contrato e fiscais	

RISCO 4		
Descrever aqui o risco: Procedimento operacionais incorretos (renovações, repactuações)		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano		
Não continuidade da prestação do serviço		
Ação Preventiva	Responsável	
- Equipe de gestão do contrato realizar planejamento e entrar em contato com a empresa para verificar interesse na renovação do contrato e verificar a necessidade de repactuação - Verificar o correto procedimento para a realização das renovações e repactuações necessárias.	Equipe de gestão do contrato	
Ação de Contingência	Responsável	
Equipe de gestão do contrato realizar procedimento para nova licitação	Equipe de gestão do contrato	

DATA: 10/02/2020
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>ANORA GENIVAL BERTELLI</i>  SIAPE 2216419



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

h^e
38/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: CORREIOS E MALOTE
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Contratos com valores errôneos; dano ao erário; prejuízo a imagem institucional	
Ação Preventiva	Responsável
Procedimentos realizados com check-list	Coordenador de Contratos e Fiscal de Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Reajuste do Contrato	Coordenador de Contratos

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Execução de serviço sem contrato vigente	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Dano a Imagem institucional; Não há como arcar com custos dos serviços prestados sem contrato	
Ação Preventiva	Responsável
Controle Rígido de Vencimentos Contratuais	Coordenador de Contratos e Fiscal de Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Suspensão imediata dos serviços prestados	Coordenador de Contratos e Fiscal de Contrato

RISCO 3**Descrever aqui o risco:**

Pagamento por serviços não prestados/indevidos

Probabilidade: Baixa Média AltaImpacto: Baixa Média Alta**Dano****Prejuízo ao erário**

Ação Preventiva	Responsável
Efetiva fiscalização e assinatura do fiscal em todas as notas fiscais prévio ao pagamento	Fiscal de Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Compensar notas pagas a mais/menos nas próximas faturas	Setor financeiro

DATA:**Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:**

Francisco José Gallone
Coordenador de Infraestrutura
IFRS - Campus Vitoria
Portaria 115/2017

SIAPE: 2351684



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

nº
45/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação:	113/2019 - Transportes
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:	Portaria 142/2019
FASE DE ANÁLISE:	
() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor	
(X) Gestão do Contrato	

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Quantificação inadequada da quilometragem	
Probabilidade:	() Baixa (X) Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
a, 12, 13	
Ação Preventiva	Responsável
Conferir, anotar e se possível fotografar a quilometragem antes de iniciar a viagem e fazer o mesmo procedimento ao encerrar a viagem.	O usuário responsável pela viagem.
Ação de Contingência	Responsável
Solicitar antecipadamente a empresa contratada as especificações do veículo que realizará o transporte, dentre essas especificações deve constar a quilometragem do veículo. Desta forma, evita-se que possa haver uma quantificação inadequada da quilometragem.	Fiscal do contrato

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Motorista sem habilitação para dirigir	
Probabilidade:	(X) Baixa () Média () Alta
Impacto:	() Baixa () Média (X) Alta
Dano	
Ação Preventiva	Responsável
Conferir a habilitação do motorista.	Fiscal do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Solicitar antecipadamente cópia da CNH do motorista que fará o transporte.	Fiscal do contrato

DATA: 06/02/2020

Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:

3139372 - Taciene Aparecida Soares



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e T
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Pró-reitoria de Administração

nº
51/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Contrato nº 51/2019 - Sura (seguros de alunos)
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Descumprimento das Cláusulas do Contrato	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
Segurados vulneráveis.	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização diligente	Fiscal do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Penalizações conforme acordado em contrato	Setor de contrato

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Não fornecimento dos dados dos estudantes e estagiários, bem como qualquer alteração de segurados dentro do prazo estabelecido.	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Apólice desatualizada	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização diligente por parte do fiscal de contrato	Fiscal de Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Contatar os responsáveis pelo contrato na Reitoria	Fiscal de Contrato

RISCO 3		
Descrever aqui o risco: Falta da assistência e pagamento do valor assegurado em caso da ocorrência de acidente coberto pelo contrato, nos prazos determinados.		
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano		
Falta da assistência ao aluno assegurado por parte da seguradora		
Ação Preventiva	Responsável	
Fiscalização diligente por parte do fiscal de contrato	Fiscal de contrato	
Ação de Contingência	Responsável	
Penalização conforme contrato	Setor de contratos	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Paula Bertusli</i> 3022344

IFRS – Vacaria	
Fls. n°	Rubrica

NF



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
 Pró-reitoria de Administração

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Serviços diversos de manutenção predial	
FASE DE ANÁLISE:	
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato	
Descrição do risco: Quantificação da magnitude de serviço	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo à imagem institucional devido informações errôneas. • Aumento de custos. 	
Ação Preventiva	Responsável
Realizar levantamento da necessidade com base em históricos anteriores, ou relacionando com outras instituições similares;	Setor técnico demandante
Ação de Contingência	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa e reativa.	Gestor e Fiscais do contrato

nº
93/2019

RISCO 2			
Descrição do risco: Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 			
Ação Preventiva	Responsável		
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa 	Gestor e Fiscais do contrato		

IFRS – Vacaria	
Fls. nº	Rubrica

Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

RISCO 3	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não ser efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de objeto diverso que foi contratado • Recebimento de serviço de maneira diversa da que foi contratada • Pagamento indevido 	
Ação preventiva/mitigadora	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> • Maior envolvimento dos fiscais com IN MPDG 05/2017 • Utilização de manual e modelos de documentos para fiscalização 	Fiscais do Contrato
Ação de Contingência	Responsável
Capacitação dos fiscais	Setor de Contratos / DGP

RISCO 4	
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano	
<ul style="list-style-type: none"> • Não obtenção do objeto contratado • Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. 	
Ação Preventiva	Responsável
Fiscalização contratual efetiva, pró-ativa	Gestor e Fiscais do contrato
Ação de Contingência	Responsável
Processo de penalização	Gestor do contrato e Setor de contratos

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
<i>Francisco Jari Galliano</i>
<i>Siape 2351684</i>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

Nº
114/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Manutenção de Ar condicionado
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1			
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Em Algumas salas, é essencial que o ar condicionado esteja sempre em funcionamento, podendo causar paradas de serviços, como o data center.			
Ação Preventiva		Responsável	
Manutenção preventiva		Fiscal e gestor	
Ação de Contingência		Responsável	
Contato direto com a empresa de manutenção		Fiscal e gestor	

RISCO 2			
Descrever aqui o risco: Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Demora na resolução do problema, paradas de serviços, salas sem condições de utilização			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica satisfatórias de serviços relevantes		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Sanções para a contratada		Setor de contratos	

RISCO 3
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais

Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Não prestação ou atraso de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Prever penalidades e sanções em contrato, exigir que a contratada apresente antecedentes de atendimentos na dimensão necessária		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Executar sanções e penalidades		Setor de contratos	

RISCO 4			
Descrever aqui o risco: Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Demora ou falta de realização do serviço			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica, exigir um quadro mínimo de profissionais qualificados		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Sanções e punições previstas em contrato		Setor de contratos	

RISCO 5			
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamento fora das características do contrato sem manutenção			
Ação Preventiva		Responsável	
Verificar se todos os equipamentos estão dentro das características mencionadas em contrato		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar a possibilidade de adição em contrato dos equipamentos fora das características		Setor de contratos	

RISCO 6			
Descrever aqui o risco: Quantificação inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta

Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Má execução do serviço, paradas por longo tempo de equipamentos			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica, explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Prever sanções e punições em contrato		Setor de contratos	

RISCO 7			
Descrever aqui o risco: Falta/atraso na execução do serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Salas com climatização inadequada, parada de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir um SLA (tempo mínimo de atendimento), previsão de sanções e punições		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Aplicar sanções e punições		Setor de contratos	

RISCO 8			
Descrever aqui o risco: Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamentos novos sem atendimento por não inclusão de características			
Ação Preventiva		Responsável	
Levantamento de novos equipamentos e quantidades em suas características		Gestor e setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar possibilidade de inclusão nos contratos		Setor de contratos	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
 3065203



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Pró-reitoria de Administração

Nº
115/2019

MODELO DE MAPA DE RISCOS

Objeto de contratação: Manutenção de Ar condicionado
Nº da Portaria de designação da Comissão de Planejamento:
FASE DE ANÁLISE:
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão do Contrato

RISCO 1	
Descrever aqui o risco: Fiscalização não efetiva	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Em Algumas salas, é essencial que o ar condicionado esteja sempre em funcionamento, podendo causar paradas de serviços, como o data center.	
Ação Preventiva	Responsável
Manutenção preventiva	Fiscal e gestor
Ação de Contingência	Responsável
Contato direto com a empresa de manutenção	Fiscal e gestor

RISCO 2	
Descrever aqui o risco: Empresa sem qualificação adequada para execução do objeto	
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Dano	
Demora na resolução do problema, paradas de serviços, salas sem condições de utilização	
Ação Preventiva	Responsável
Exigir atestado de qualificação técnica satisfatórias de serviços relevantes	Setor de contratos
Ação de Contingência	Responsável
Sanções para a contratada	Setor de contratos

RISCO 3
Descrever aqui o risco: Descumprimento das cláusulas contratuais

Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Não prestação ou atraso de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Prever penalidades e sanções em contrato, exigir que a contratada apresente antecedentes de atendimentos na dimensão necessária		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Executar sanções e penalidades		Setor de contratos	

RISCO 4			
Descrever aqui o risco: Falta de qualificação técnica/ falta de suporte da empresa			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Demora ou falta de realização do serviço			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir atestado de qualificação técnica, exigir um quadro mínimo de profissionais qualificados		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Sanções e punições previstas em contrato		Setor de contratos	

RISCO 5			
Descrever aqui o risco: Não atendimento das Necessidades da instituição			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamento fora das características do contrato sem manutenção			
Ação Preventiva		Responsável	
Verificar se todos os equipamentos estão dentro das características mencionadas em contrato		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar a possibilidade de adição em contrato dos equipamentos fora das características		Setor de contratos	

RISCO 6			
Descrever aqui o risco: Quantificação inadequada da necessidade de serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta

Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Má execução do serviço, paradas por longo tempo de equipamentos			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica, explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Prever sanções e punições em contrato		Setor de contratos	

RISCO 7			
Descrever aqui o risco: Falta/atraso na execução do serviço			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Salas com climatização inadequada, parada de serviços			
Ação Preventiva		Responsável	
Exigir um SLA (tempo mínimo de atendimento), previsão de sanções e punições		Setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Aplicar sanções e punições		Setor de contratos	

RISCO 8			
Descrever aqui o risco: Procedimentos operacionais incorretos (renovações, repactuações)			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Equipamentos novos sem atendimento por não inclusão de características			
Ação Preventiva		Responsável	
Levantamento de novos equipamentos e quantidades em suas características		Gestor e setor de contratos	
Ação de Contingência		Responsável	
Verificar possibilidade de inclusão nos contratos		Setor de contratos	

DATA:
Assinatura e SIAPE dos membros da Equipe de Planejamento da Contratação:
 3065203