

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**



**Marco
Regulatório**

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

Objetivos

Você sabe onde sua Organização quer chegar?

Esta é a principal pergunta a ser respondida pelo pelos objetivos do MJSP.

Objetivos são pontos fixados no futuro que servem para nortear nossas ações e comportamentos atuais.

'Estratégia é o conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.

O Planejamento Estratégico estabelece com clareza para toda a organização quais são os objetivos a serem atingidos e como serão alcançados.'

Objetivos

Objetivos

Mapa Estratégico 2020 - 2023



MISSÃO

Trabalhar para a consolidação do Estado Democrático de Direito.

VISÃO

Ser reconhecido pela sociedade como protagonista na defesa da cidadania, na proteção de direitos, na integração da política de segurança pública, na cooperação jurídica internacional e no combate à corrupção, ao crime organizado e ao crime violento.

VALORES

Integridade | Ética | Interesse Público | Respeito | Legalidade | Resultados
Capital Humano | Inovação | Transparência | Sustentabilidade

SOCIEDADE E GOVERNO

FORTALECER O ENFRENTAMENTO À CRIMINALIDADE, COM ENFOQUE EM CRIMES VIOLENTOS, ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS, CORRUPÇÃO E LAVAGEM DE DINHEIRO, INCLUSIVE COM ATUAÇÃO NA FAIXA DE FRONTEIRA

PROMOVER O ACESSO À JUSTIÇA E PROTEGER OS DIREITOS DO CIDADÃO

HABILITADORES

APERFEIÇOAR A COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA E A INTEGRAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

APERFEIÇOAR A GESTÃO DO SISTEMA PRISIONAL

PROMOVER A GESTÃO E A ALIENAÇÃO DO PRODUTO DE CRIMES

AMPLIAR A ESCALA E A EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA E DO CONSUMIDOR

GERIR POLÍTICAS REFERENTES AOS POVOS INDÍGENAS

APRIMORAR MECANISMOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA MEMÓRIA ARQUIVÍSTICA NACIONAL

FUNDAMENTOS

PROMOVER A VALORIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

APRIMORAR E INTEGRAR A GESTÃO E A GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

FORTALECER E AMPLIAR A ESTRUTURA E OS SERVIÇOS DETIC

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

Controle

Controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar as atividades (projetos atividades) efetivas, se estão de acordo com as atividades e seus projetos originais, que foram planejadas.

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

Controles Internos

Processo efetuado pela administração e por todo o corpo funcional, integrado ao processo de gestão em todas as áreas e todos os níveis de órgãos e entidades públicos, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão, dos objetivos e das metas institucionais, os princípios constitucionais da administração pública serão obedecidos e os seguintes objetivos gerais de controle serão atendidos:

- I. eficiência, eficácia e efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;**
- II. integridade e confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento de obrigações de accountability;**
- III. conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria instituição;**
- IV. adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.**

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

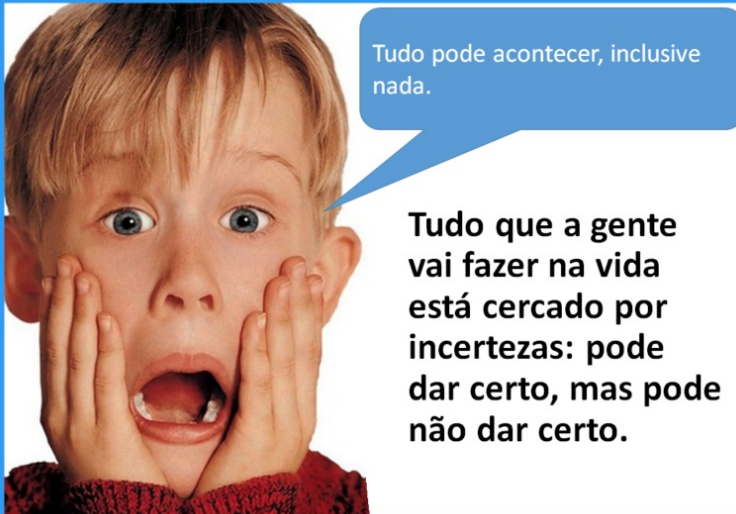
**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

**Planejado
~~≠~~
Alcançado**

Incertezas



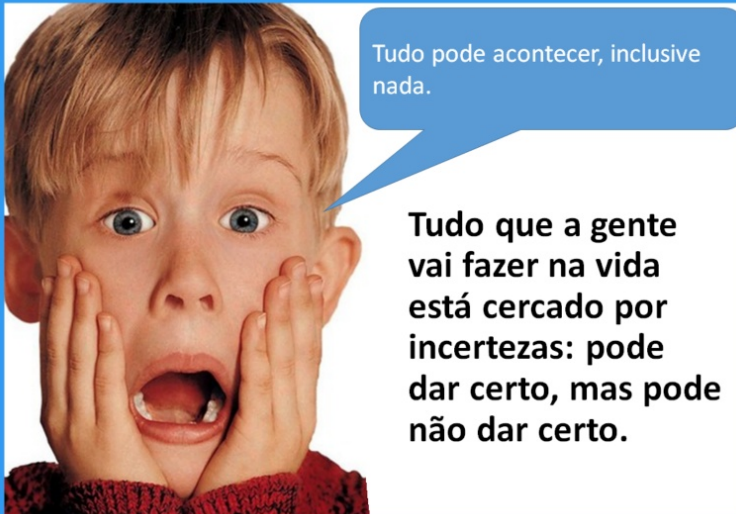
- Todas as organizações estão expostas a uma ampla gama de eventos que podem afetar suas atividades e o alcance de seus objetivos, tornando incerto se e quando elas atingirão esses objetivos.
- A incerteza pode representar tanto ameaça quanto oportunidade com potencial de corroer ou aumentar valor, que no setor público significa prestar o serviço público com maior ou menor qualidade aos cidadãos.
- Um bom sistema de controle interno é o principal instrumento para administrar essas incertezas de maneira eficaz.



Tudo pode acontecer, inclusive nada.

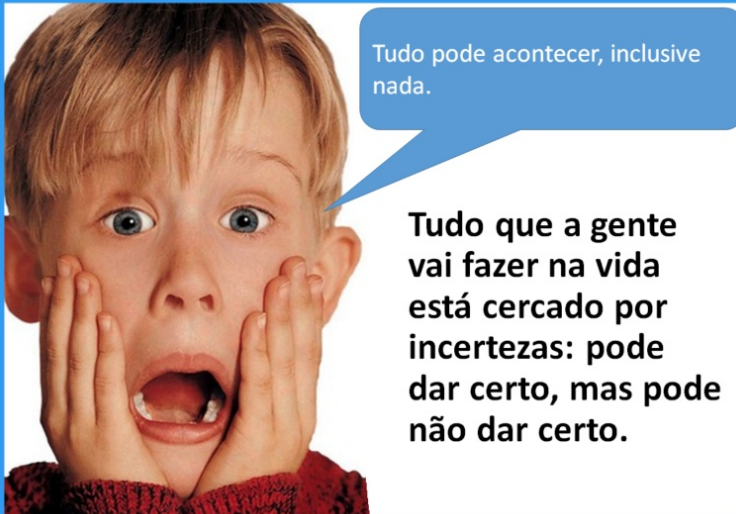
Tudo que a gente vai fazer na vida está cercado por incertezas: pode dar certo, mas pode não dar certo.

Incertezas



- Todas as organizações estão expostas a uma ampla gama de eventos que podem afetar suas atividades e o alcance de seus objetivos, tornando incerto se e quando elas atingirão esses objetivos.
- A incerteza pode representar tanto ameaça quanto oportunidade com potencial de corroer ou aumentar valor, que no setor público significa prestar o serviço público com maior ou menor qualidade aos cidadãos.
- Um bom sistema de controle interno é o principal instrumento para administrar essas incertezas de maneira eficaz.

Incertezas



- Todas as organizações estão expostas a uma ampla gama de eventos que podem afetar suas atividades e o alcance de seus objetivos, tornando incerto se e quando elas atingirão esses objetivos.
- A incerteza pode representar tanto ameaça quanto oportunidade com potencial de corroer ou aumentar valor, que no setor público significa prestar o serviço público com maior ou menor qualidade aos cidadãos.
- Um bom sistema de controle interno é o principal instrumento para administrar essas incertezas de maneira eficaz.

*Estratégia é o conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob **condições de incerteza**. (Site MJSP - Planejamento Estratégico)*

Você sabe onde sua
Organização quer chegar?

**Controles
Internos
APF**

Controles

Objetivo

**Planejado
~~≠~~
Alcançado**

Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**



**Marco
Regulatório**

**Vou viajar de carro para
Caldas novas**



1

O carro pode derrapar

Trocar os pneus

2

O motor pode dar problema

fazer revisão

3

O carro pode dar pane seca

Encher o tanque de gasolina

Posso viajar mais tranquilo

PRECAUÇÃO!



Vai que nós capota!

**Vou viajar de carro para
Caldas novas**



1

O carro pode derrapar

Trocar os pneus

2

O motor pode dar problema

fazer revisão

3

O carro pode dar pane seca

Encher o tanque de gasolina

Posso viajar mais tranquilo

**Vou viajar de carro para
Caldas novas**



1

O carro pode derrapar

Trocar os pneus

2

O motor pode dar problema

fazer revisão

3

O carro pode dar pane seca

Encher o tanque de gasolina

Posso viajar mais tranquilo

Gestão de Riscos

Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**



**Marco
Regulatório**

O que é RISCO?



Efeito da incerteza nos
Objetivos. (ISO 31000)



Evento futuro e incerto que,
caso ocorra, pode impactar
negativamente o alcance dos
objetivos da organização.
(COSO II)



Possibilidade de ocorrência de
um evento que venha a ter
impacto no cumprimento dos
objetivos. (IN 01/2016)

O que é RISCO?



Efeito da incerteza nos Objetivos. (ISO 31000)



Evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização. (COSO II)

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. (IN 01/2016)





Evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização.
(COSO II)

Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**



**Marco
Regulatório**

Gestão de Riscos

Processo conduzido em uma organização destinado ao estabelecimento de estratégias para reduzir o efeito das perdas, tratar com eficiência as incertezas, aproveitando-se das oportunidades ou minimizando-se a probabilidade/ impacto de eventos negativos, a fim de possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**

**Marco
Regulatório**



**Modelos
Internacionais**

“Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009).”

Normas APF

Modelos reconhecidos internacionalmente

- **COSO ERM** - A estrutura conceitual desenvolvida pelo COSO é atualmente a mais aceita no cenário corporativo internacional, e a mais utilizada entre as companhias da América do Norte. O COSO é uma organização privada criada nos Estados Unidos em 1985, para prevenir e evitar fraudes em relatórios contábeis e financeiros, sendo seu principal objeto de estudo os controles internos.
- **ISO 31000** - Norma técnica que fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco e, por tratar-se de uma norma geral, poderá ser utilizada por qualquer empresa pública, ou privada. Ela traz uma abordagem comum para harmonizar os processos de gestão de riscos, podendo ser aplicada em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.
- **Orange Book** - "The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts" (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos) é um documento produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico, ampla mente utilizado como principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001. (Brasil, 2013) Apresenta uma introdução ao gerenciamento de riscos com uma abordagem simples e abrangente, o que possibilita compreender as organizações que possuem diversos níveis de maturidade em relação ao tema. Propõe à organização, o gerenciamento de riscos em diversos níveis, como, por exemplo, no nível estratégico, de programas e de projetos e atividades.

**Modelos
Internacionais**

“Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009).”

Normas APF

Normas da Administração Pública Federal

No âmbito da Administração Pública Federal (APF), identifica-se um conjunto de normas, leis e diretrizes relacionado ao gerenciamento de riscos e controles internos.

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016 - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, e determina aos órgãos e entidades que adotem medidas para a sistematização de práticas relacionadas àqueles temas;
- Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- Portaria nº 86, de 23 de março de 2020 - Instituiu o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e da Fundação Nacional do Índio;
-

**Modelos
Internacionais**

“Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009).”

Normas APF

Controle?

Risco?

O assunto é Gestão de Riscos

**Gestão de
Riscos**

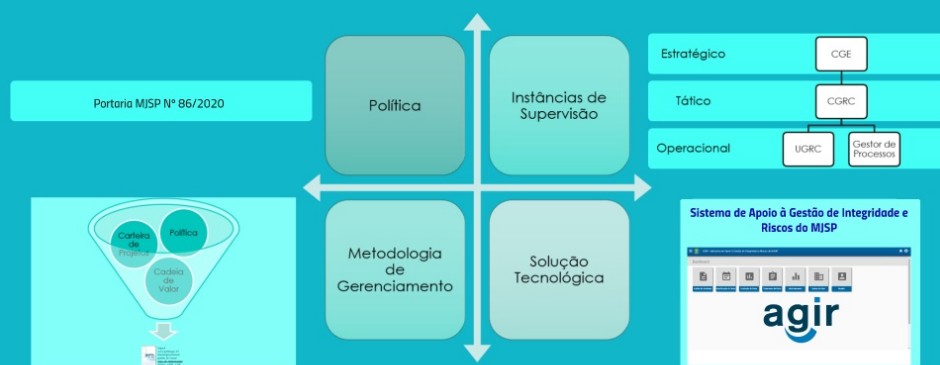


**Marco
Regulatório**

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Modelo de Gestão de Riscos do MJSP



Estratégico

CGE

Tático

CGRC

Operacional

UGRC

Gestor de
Processos



[https://
www.justica.gov.br/
Acesso/governanca/
gestao-de-riscos/
copy_of_manualgesto
derisco_2020_4.pdf](https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/copy_of_manualgestoderisco_2020_4.pdf)

Sistema de Apoio à Gestão de Integridade e Riscos do MJSP



Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP





Processo de gerenciamento de
risco do MJSP

Processo de Planejamento Estratégico do MJ

Documentos relativos ao Processo de Planejamento Estratégico

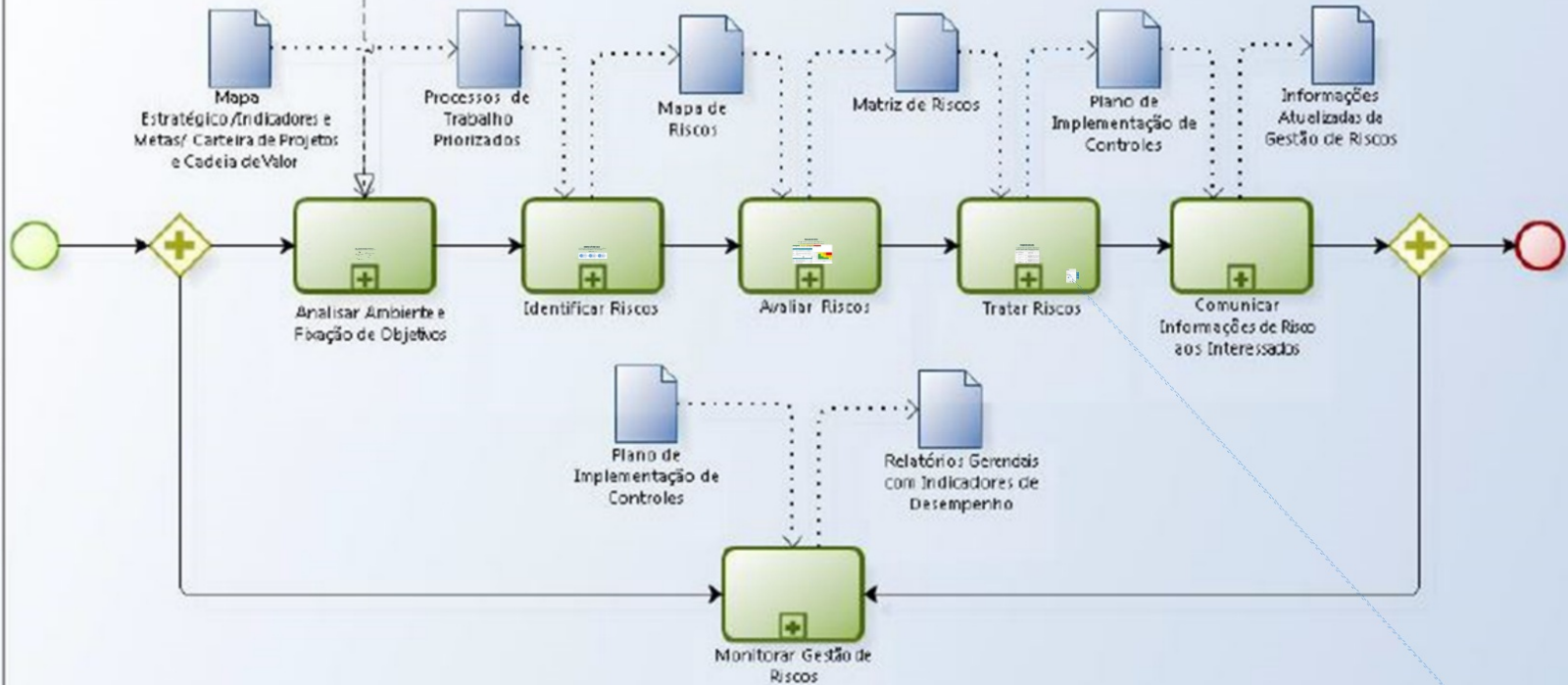


90 dias após a aprovação do Plano ou 60 dias nos casos de repactuação do Plano

Modelo do COSO, ISO 31000:2009 e boas práticas na APF

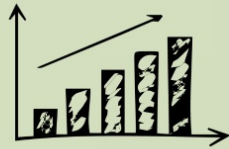
GERENCIAR RISCOS

Gestor de Processos, CGGARC, UGGARC e CGE



ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

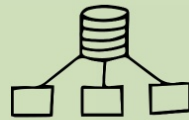
Compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos.



Qual é o objetivo do processo de trabalho?



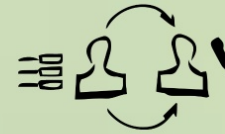
Quais as rotinas e controles existentes e suas formas de execução?



Quais são os sistemas informatizados utilizados?



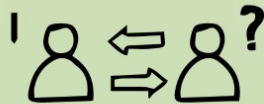
Qual a importância do processo de trabalho no alcance dos objetivos estratégicos (RELEVÂNCIA)?



Relacionamento?



Quais produtos são gerados?

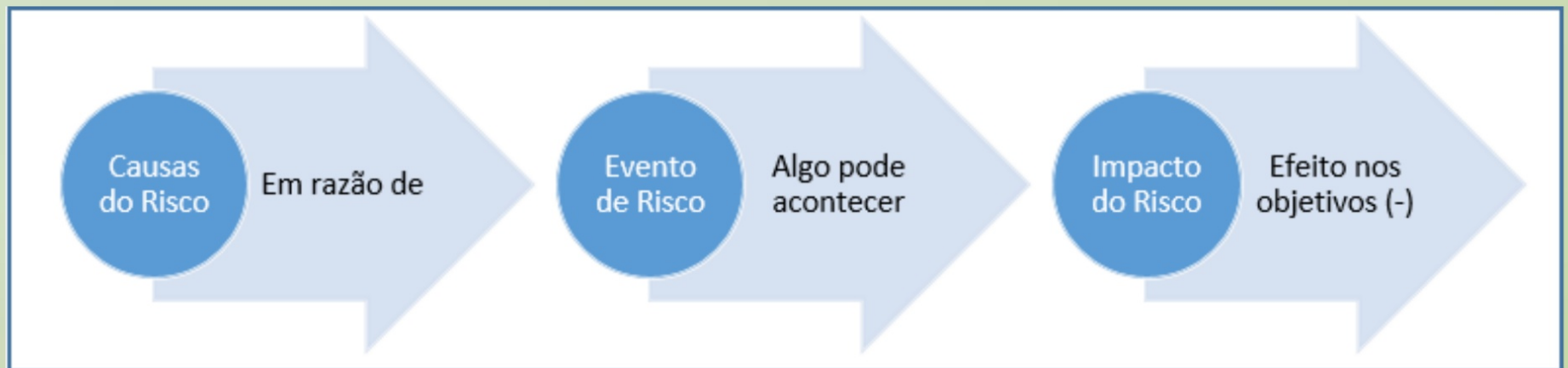


Quais as vulnerabilidades, fraquezas, situações críticas efetivas ou potenciais já identificadas (CRITICIDADE)?

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Identificar todos os eventos que podem comprometer a capacidade da unidade alcançar os resultados propostos em suas estratégia.

Elementos básicos do risco



AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Identificados os riscos, é importante compreender os seus efeitos na realização dos objetivos do processo.

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
1-4	5 - 11	12 - 15	16 - 25

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Frequência	Peso
Muito Alta	Evento esperado, repetitivo e constante.	>90%	5
Alta	Evento usual, provavelmente ocorra.	>50%<=90%	4
Média	Evento esperado, deve ocorrer em algum momento.	>=30% <=50%	3
Baixa	Evento inesperado, pode ocorrer em algum momento.	>10% <=30%	2
Muito Baixa	Evento extraordinário.	<10%	1

X

=

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos/projetos, caso o evento ocorra	Peso
Catastrófico	Impacto nos objetivos/projetos de forma irreversível.	5
Forte	Impacto nos objetivos de difícil reversão.	4
Moderado	Impacto nos objetivos porém recuperável.	3
Fraca	Pequeno impacto nos objetivos.	2
Insignificante	Mínimo impacto nos objetivos.	1

PROBABILIDADE	Muito Alta 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alta 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RE	20 RE
	Média 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixa 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixa 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
			Insignificante 1	Fraco 2	Moderado 3	Forte 4
Impacto						

TRATAR OS RISCOS

É o planejamento do conjunto de medidas a serem implementadas para tratar os riscos.

Nível do Risco		Resposta ao Risco	
		Tipo	Ação
Risco Baixo	Indica que o nível de risco está dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
Risco Médio	Indica que o nível de risco está próximo, mas não dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
		Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
Risco Alto	Indica que o nível de risco está fora da tolerância a riscos e será reduzido a um nível compatível	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.
Risco Extremo	Indica que o nível de risco está muito acima da tolerância a riscos. opções de respostas dificilmente irão reduzir a probabilidade e o impacto a níveis aceitáveis	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.

Unidade:
Processo de Trabalho:
Responsável pela Análise:
Data da Análise:

Plano de Implementação de Controles		
Evento de Risco/Nível de Risco		
Resposta a Risco	Tipo de controle proposto	
Controle Proposto		
Objetivo do Controle Proposto		
Área responsável pela implementação		
Responsável pela implementação		
Como será implementado		
Período de execução		
Relato do Monitoramento		
Situação da Implementação do controle		
()	Não iniciado	●
()	Em andamento	●
()	Concluído	●
()	Atrasado	●

O que?

Para que?

Quem?

Como?

Quando?

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Mapa de Risco das Contratações - MRC

Ferramenta de apoio que, com base nas informações sobre as contratações da administração pública, permite a seleção de objetos a serem auditados por meio de análise de risco.

Características

Validação

Resultados

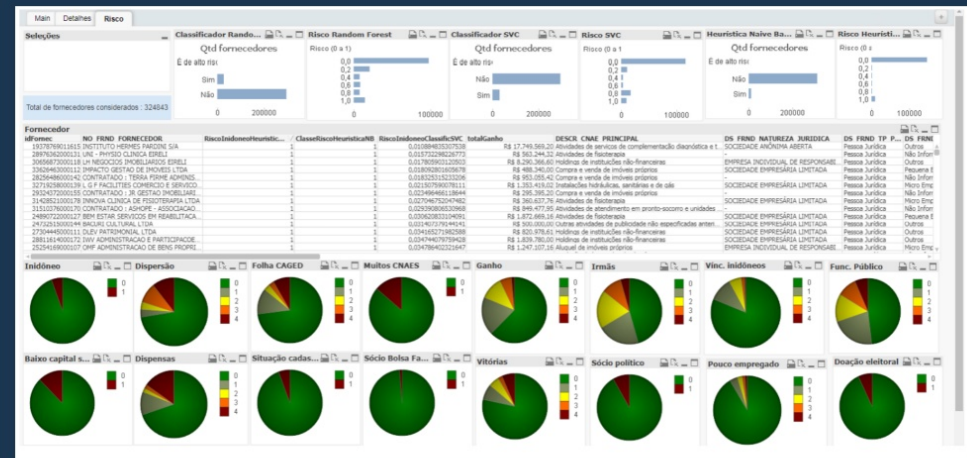
Conclusão

Características

- Análise preditiva de dados - a partir da coleta, o tratamento e a análise de informações, suportados por métodos de probabilidade e estatística, indicar padrões e tendências comportamentais, além de identificar a probabilidade de eventos futuros.

- Informações painéis existentes no portal do TCU (Mônica, Adele, Alice, DGI, Infocontas, etc.), bem como de diversos outros bancos de dados de compras e aquisições da Administração direta e indireta do Poder Executivo Federal

- Gerar a análise de risco de órgãos/unidades e fornecedores.



Mapa de Risco das Contratações - MRC

Ferramenta de apoio que, com base nas informações sobre as contratações da administração pública, permite a seleção de objetos a serem auditados por meio de análise de risco.

Características

Validação

Resultados

Conclusão

Validação - Estudo de Caso

Auditoria em 14 órgãos/entidades, dentre eles:

- 3 Unidades do MJSP
- A fiscalização compreendeu o período de 15/7/2020 a 31/10/2020.

A escolha dos contratos a serem fiscalizados, a partir das informações de riscos geradas pelo MRC, pautou-se na combinação de critérios:

- materialidade (contratos com valores originais ou aditivados acima de R\$ 1.000.000,00);
- tipo da contratação (dispensa ou pregão);
- domínio de mercado dos fornecedores (contratam com mais de um órgão);
- vigência contratual recente, existência de alertas no Sistema Alice;
- quantidades de empresas irmãs (empresas que possuem elementos em comum como quadro societário, endereço, telefone e e-mail) do fornecedor; e
- existência de aditivos contratuais.

Questões de auditoria:

O planejamento atenderam às regras definidas na Lei 8.666/1993 e Lei 10.520/2002, quanto à escolha da modalidade de licitação ou à justificativa de sua dispensa e ainda aos termos do edital?

Os processos de seleção dos fornecedores de serviços continuados tiveram a sua competitividade comprometida/simulada por ação dos participantes do certame?

A execução contratual de serviços continuado apresentaram falhas quanto à: celebração de aditivos contratuais indevidos, má qualidade de execução dos serviços, pagamentos indevidos, inexecução parcial ou total do contrato?

Mapa de Risco das Contratações - MRC

Ferramenta de apoio que, com base nas informações sobre as contratações da administração pública, permite a seleção de objetos a serem auditados por meio de análise de risco.

Características

Validação

Resultados

Conclusão

Resultados - Riscos potenciais confirmados

1. Irregularidades /impropriedades na execução contratual decorrentes da ausência de fiscalização ou do ser exercício inadequado.
2. O Edital conter cláusulas irregulares que frustrem o caráter competitivo do procedimento licitatório.
3. Realização de contratação por dispensa de forma indevida, devido a falhas nos procedimentos a serem observados pela Administração.
4. Contratação sem aderência aos normativos, especialmente quanto aos limites máximos de valores.
5. Contratação Irregular de serviços e Planejamento da contratação sem as justificativas para a o dimensionamento do objeto e definição de preço mínimo.

Mapa de Risco das Contratações - MRC

Ferramenta de apoio que, com base nas informações sobre as contratações da administração pública, permite a seleção de objetos a serem auditados por meio de análise de risco.

Características

Validação

Resultados

Conclusão

Conclusão:

Um dos desafios de validação da classificação de risco sugerida pelo MRC é verificar quais problemas efetivamente tenham ocorrido nas etapas de contratação em comparação com os índices de riscos calculados no painel.

Há sinalização para continuidade dos trabalhos e ajustes na ferramenta.

Mapa de Risco das Contratações - MRC

Ferramenta de apoio que, com base nas informações sobre as contratações da administração pública, permite a seleção de objetos a serem auditados por meio de análise de risco.

Características

Validação

Resultados

Conclusão

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

FASES:

- I - Planejamento da Contratação;
- II - Seleção do Fornecedor; e
- III - Gestão do Contrato.

Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

Planejamento da Contratação

Etapas

Elaboração

**Gerenciamento
de Riscos**

O Planejamento da Contratação - Etapas

I - Estudos Preliminares;

II - Gerenciamento de Riscos; e

III - Termo de Referência ou Projeto Básico.

Planejamento da Contratação

Etapas

Elaboração

**Gerenciamento
de Riscos**

Elaboração do Planejamento da Contratação

I - elaboração do documento para formalização da demanda pelo setor requisitante do serviço, contemplando:

- a) a justificativa da necessidade da contratação, sempre 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 dos serviços; e
- d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, aquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços

II - envio do documento de que trata o inciso I deste artigo ao setor de licitações do órgão ou entidade; e

III - designação formal da equipe de Planejamento da Contratação pela autoridade competente do setor de licitações.

Planejamento da Contratação

Etapas

Elaboração

**Gerenciamento
de Riscos**

Gerenciamento de Riscos

I - 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;

II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;

III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;

IV - 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

V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação.

Planejamento da Contratação

Etapas

Elaboração

**Gerenciamento
de Riscos**

Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

Mapa de Riscos

O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:

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

Para elaboração do Mapa de Riscos poderá ser observado o modelo constante do Anexo IV da IN 05/2017

Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

Anexo IV da IN 05/2017

MODELO DE MAPA DE RISCOS FASE DE ANÁLISE

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

RISCO 01

Probabilidade: () Baixa () Média () Alta

Impacto: () Baixa () Média () Alta

Id	Dano	
1.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.		

RISCO 02

Probabilidade: () Baixa () Média () Alta

Impacto: () Baixa () Média () Alta

Id	Dano	
1.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.		

RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS

Responsável/
Responsáveis

Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

Exemplos de Eventos de Risco

Planejamento

**Seleção de
Fornecedores**

**Fiscalização e
Gestão**

Eventos - Planejamento

- 1 - Aumento do tempo de elaboração e de revisão dos documentos.
- 2 - Elaboração de ETP com especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes/insuficientes ou indevidamente restritivos.
- 3 - Requisição de serviços desnecessária, objetivando vantagem indevida.
- 4 - Elaboração de ETP com requisitos legais insuficientes.
- 5 - Elaboração de ETP com requisitos legais desnecessários, objetivando vantagem indevida.
- 7 - Elaboração de ETP com estimativas inadequadas de quantidades a menor ou a maior.
- 8 - Elaboração de ETP com análise de mercado inadequada
- 9 - Elaboração de ETP com parcialidade da equipe de planejamento.
- 10 - Opção indevida pela locação ou compra.
- 11 - Elaboração do ETP não considera uma solução completa.
- 12 - Elaboração do ETP com agrupamento indevido ou parcelamento inadequado.
- 13 - Elaboração de ETP com base em Pesquisa de Preços com estimativas inadequadas de preços.
- 14 - Elaboração de ETP sem abrangência da análise de viabilidade da contratação.
- 15 - Elaboração de ETP com custo superior ao benefício esperado
- 16 - Elaboração de Termo de referência ou projeto básico sem elementos básicos para a seleção da proposta mais vantajosa

Exemplos de Procedimentos - Planejamento

17 - Direcionamento de licitação por especificações desnecessárias.

18 - Ingerência da organização na administração da contratada.

19 - Acompanhamento e fiscalização da execução do contrato a posteriori com distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento.

20 - Divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada).

21 - Elaboração do TR/PB sem agregação de valor em relação à última contratação, com dependência excessiva em relação à contratada e com pagamento sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência.

22 - Pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização ou paralisação da execução do contrato.

23 - Descumprimento da manutenção das condições contratuais de habilitação e qualificação (nos contratos de execução continuada ou parcelada).

24 - Impossibilidade de aplicação de penalidades.

25 - Utilização, sem críticas, de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato contidos em outros editais para os quais o órgão não está preparado.

26 - Descumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS por ineficiência e ineficácia da fiscalização contratual (e.g., aumento dos encargos na fiscalização sem necessariamente diminuir o risco de as obrigações não estarem sendo cumpridas pelas contratadas)

Exemplos de Procedimentos - Planejamento

27 - impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado face a justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas.

28 - contratação de soluções que não atendem ou sejam de baixa qualidade levando a contratações por valores superiores ao mercado.

29 - contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços na APF (outras organizações terão que realizar licitações independentes).

30 - Contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado (contendo "jogo de planilhas") em ata em que o preço registrado não é o menor preço de cada item, mas é o menor preço no grupo em que se sagrou vencedor o futuro fornecedor.

31 - Contratação de objeto com características diversas das que foram especificadas para atender a necessidade por Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso.

32- Contratação de empresa incapaz tecnicamente de executar a avença e limitação indevida da competição.

33 - limitação indevida da competição por meio de despesas desnecessárias e anteriores a licitação.

34 - Limitação indevida da competição por credenciamento das licitantes pelo fabricante.

35 - Aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital ou recusa de proposta que atende ao edital.

36 - Contratação de produtos que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório, mas cujo não atendimento se faz de forma mais eficaz somente com o recebimento do objeto ou com a realização de amostras.

37 - Inclusão no TR ou PB de referência de preço inadequada.

38 - Indisponibilidade orçamentária.

39 - inércia no planejamento das contratações ainda não iniciadas

Exemplos de Eventos de Risco

Planejamento

**Seleção de
Fornecedores**

**Fiscalização e
Gestão**

Eventos - Seleção de Fornecedores

- 1 - Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços.
- 2 - Atraso na finalização da Seleção do Fornecedor em relação ao prazo previsto para início da prestação dos serviços quando o Planejamento da Contratação é finalizado tempestivamente.
- 3 - Ocorrência de conluio entre fornecedores.
- 4 - Atraso na finalização da análise jurídica do processo.
- 5 - Publicação de instrumentos convocatórios com regras e critérios distintos para realizar licitações de objetos semelhantes.
- 6 - Impossibilidade de aplicação de penalidades às licitantes que tiverem comportamentos inadequados durante o Pregão.
- 7 - Indução de licitantes ao erro no registro do valor de sua proposta/lance no sistema eletrônico.
- 8 - Contratação de licitante com restrições fiscais, trabalhistas e/ou legais de habilitação.
- 9 - Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.
- 10 - Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação ou ausência de publicação em todos os meios devidos.

Eventos - Seleção de Fornecedores

- 11 - Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo.
- 12 - Existência de poucas cotações de preço para Dispensas de Licitação.
- 13 - Criação de obstáculos à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão.
- 14 - Recebimento de grande quantidade de Pedidos de Esclarecimento e/ou Pedidos de Impugnação e/ou desestímulo à participação de maior número de licitantes.
- 15 - Dificuldades na análise da proposta, da planilha de formação de preços e dos documentos de habilitação recebidos no Pregão.
- 16 - Alterações significativas e imprevisíveis nos critérios de seleção de fornecedores durante qualquer fase da licitação.
- 17 - Necessidade de aplicação manual (fora do sistema) de dispositivos legais.
- 18 - Atuação falha na resposta aos pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais apresentados.
- 19 - Fracasso da Licitação ou ocorrência de Licitação Deserta.
- 20 - Contratação de empresa incapaz econômico-financeira de executar a avença.

Exemplos de Eventos de Risco

Planejamento

**Seleção de
Fornecedores**

**Fiscalização e
Gestão**

Eventos - Fiscalização e Gestão

- 1 - Atuação ineficaz da fiscalização.
- 2 - Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes contratante e contratada.
- 3- Responsabilização ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual.
- 4 - Contratada perde condições de habilitação durante execução.
- 5 - Garantia ineficaz
- 6 - Atraso no pagamento à contratada.
- 7 - Interrupção do contrato.
- 8 - Alteração contratual indevida.
- 9 - Inadimplência trabalhista e previdenciária.
- 10 - Frequência irregular nos postos terceirizados.
- 11 - Pessoalidade no trato com terceirizados

Exemplos de Eventos de Risco

Planejamento

**Seleção de
Fornecedores**

**Fiscalização e
Gestão**

Gerenciamento de Riscos nos Processos de Contratações

IN nº 05/2017, arts. 20, 25 a 27.

Fases da
Contratação

Planejamento da
Contratação

Mapa de
Riscos

Modelo

Eventos

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Licitação e
Contrato

Licitação e
Contrato -
Eventos

**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**
PREVENIR ■ DETECTAR ■ REMEDIAR

Ministério da Justiça e
Segurança Pública

<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade>

O que é
Integridade?

Agentes de
Integridade

Plano de
Integridade

PROGRAMA DE INTEGRIDADE É UM PROGRAMA DE COMPLIANCE ESPECÍFICO PARA PREVENÇÃO, DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO DE ATOS LESIVOS , QUE TEM COMO FOCO, ALÉM DA OCORRÊNCIA DE SUBORNO, TAMBÉM FRAUDES NOS PROCESSOS DE LICITAÇÕES E EXECUÇÃO DE CONTRATOS COM O SETOR PÚBLICO.

- Um programa de Integridade consiste no conjunto de mecanismo e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração pública.
- Objetivo: criar barreiras que impeçam corrupções e fraudes.

Licitação e
Contrato

Licitação e
Contrato -
Eventos

**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**
PREVENIR ■ DETECTAR ■ REMEDIAR

Ministério da Justiça e
Segurança Pública

<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade>

O que é
Integridade?

Agentes de
Integridade

Plano de
Integridade

Áreas e atividades relacionadas



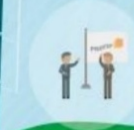
OS QUATRO EIXOS

COMO FUNCIONA UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

PLANO DE INTEGRIDADE

É definido após a fase de análise de risco do órgão. O monitoramento contínuo reavalia a aplicação do plano, ao criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer um dos eixos possam ser corrigidas, visando o aperfeiçoamento e a atualização.

1



COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA DIREÇÃO

2



INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PLANO DE INTEGRIDADE

3



ANÁLISE DE RISCO

4



MONITORAMENTO CONTÍNUO



<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade/anexos/plano-de-integridade-do-mj-sp.pdf>



Licitação e
Contrato

Licitação e
Contrato -
Eventos

**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**
PREVENIR ■ DETECTAR ■ REMEDIAR

Ministério da Justiça e
Segurança Pública

<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade>

O que é
Integridade?

Agentes de
Integridade

Plano de
Integridade

Portaria MJSP n° 513, de 15 de setembro de 2020, que dispõe sobre a implantação de Programa de Integridade em empresas contratadas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, a qual entra em vigor em 30 de novembro de 2020.

Art. 2º São objetivos desta Portaria:

- I - inserir as empresas contratadas na política e nas ações de integridade da administração pública;
- II - contribuir para a redução dos riscos de práticas ilegais ou irregulares que possam gerar atos lesivos ou potencialmente lesivos aos princípios da administração pública, ao erário e à imagem do Ministério da Justiça e Segurança Pública;
- III - prevenir a ocorrência de irregularidades relacionadas a desvios de conduta administrativa ou ética;
- IV - orientar o relacionamento entre os agentes públicos e as empresas contratadas e seus dirigentes e funcionários; e
- V - propiciar a prestação do serviço público com transparência e previsibilidade.

- 1- Elaboração de Cartilha de Procedimentos de Contratação das iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação (alta administração, demandantes; fornecedores, escolas de governo).
- 2 - Elaboração de Cartilha de Procedimentos de Contratação das iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação (alta administração, demandantes; fornecedores, escolas de governo).
- 3 - Orientação sobre forma de comunicação entre servidores/pregoeiros e fornecedores na fase de planejamento das contratações.
- 4 - Orientação sobre a segurança da informação nos processos administrativos que se encontrem na fase de estudos preliminares e levantamento de mercado, a fim de assegurar o princípio da isonomia.
- 5 - Criar rotina de revisão do processo de faturamento por amostragem a fim de conceder maior controle para o Ordenador de Despesas
- 6 - Incluir, nos Editais, orientações referentes aos impactos e consequências da Lei Anticorrupção.
- 7 - Propor ações de inclusão de texto nas Minutas de Editais, referente às sanções administrativas aplicadas em função de condutas indevidas dos fornecedores nos processos de contratações.
- 8 - Expedir orientações às unidades requisitantes referente aos procedimentos a serem observados na elaboração de requisitos para qualificação técnica.
- 9 - Check list referente a instrução do processo de contratação um item informações sobre a identificação de limitações de exigências técnicas.
- 10 - Check list de revisão da instrução da contratação, contendo informações específicas sobre indícios de indicação de marca ou modelo.
- 11 - Realizar estudo da viabilidade de normatizar e estabelecer a dosimetria das sanções por tipo de infração na fase de seleção do fornecedor.
- 12 - Estabelecer processo de Orientação dos Fiscos de Contratos.
- 13 - Implementar Canal de Comunicação direta dos Fiscais e Gestores Contratuais sobre a temática Licitações e Contratos.

Licitação e
Contrato

Licitação e
Contrato -
Eventos

**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**
PREVENIR ■ DETECTAR ■ REMEDIAR

Ministério da Justiça e
Segurança Pública

<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade>

O que é
Integridade?

Agentes de
Integridade

Plano de
Integridade

Eventos de Riscos de Integridade

- Concessão de informações privilegiadas do edital na fase interna do procedimento licitatório
- Aliciamento de servidores da unidade de licitações por parte dos fornecedores
- Aceitação de documentação de habilitação falsa
- Limitação indevida da competição
- Aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital, bem como recusa de proposta que atende o edital
- Especificações técnicas do Termo de Referência/Projeto Básico direcionado à determinada marca, empresa e/ou produto
- Aplicação ou não de sanções em desconformidade com as infrações cometidas de forma a beneficiar o particular contratado
- Alterar ou prorrogar contratos indevidamente
- Favorecimento na ordem de pagamento de faturas

Licitação e
Contrato

Licitação e
Contrato -
Eventos

**PROGRAMA DE
INTEGRIDADE**
PREVENIR ■ DETECTAR ■ REMEDIAR

Ministério da Justiça e
Segurança Pública

<https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/integridade>

O que é
Integridade?

Agentes de
Integridade

Plano de
Integridade

Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP



Muito Obrigado!

Cláudio Antônio de Almeida Py
Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno
61-2025-3516
claudio.py@mj.gov.br



Gestão de Riscos no Processo de Contratação - Experiência MJSP

