



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

1 – INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impactos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados:

Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;

Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo, com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante, deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;

Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

O Mapa de Gerenciamento de riscos (MGR) utilizará a [Metodologia de Gestão de Risco da CGU, versão 2.0](#), em conformidade com a Política de Gestão de Riscos (PGR/CGU), instituída por meio da Portaria CGU nº 915, de 12 de abril de 2017.

De acordo com a metodologia, os parâmetros escalares utilizados para representar os níveis de probabilidade (P) e impacto (I) dos riscos mapeados, descritos no quadro a seguir, direcionarão as iniciativas do órgão, conforme o resultado do produto P x I:

Classificação	Valor	ESCALA DE PROBABILIDADE	ESCALA DE IMPACTO
Muito baixo	1	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade	Mínimo impacto nos objetivos do processo
Baixo	2	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	Pequeno impacto nos objetivos do processo.

Médio	3	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	Moderado impacto nos objetivos do processo, porém recuperável.
Alto	4	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	Significativo impacto nos objetivos do processo, de difícil reversão.
Muito Alto	5	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	Catastrófico impacto nos objetivos do processo, de forma irreversível.

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

Assim, a multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto irá definir o nível de risco processual, ou seja, o provável impacto nos objetivos do processo organizacional.

$$NR = NP \times NI$$

em que:

NR = nível do risco

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível de impacto do risco

Para cada intervalo de valor do risco inerente, terá a seguinte classificação:

Classificação do risco	Nível do Risco (NP x NI)	Tratamento
Baixo	0 – 4,99	Aceitar
Médio	5 – 11,99	Aceitar
Alto	12 – 19,99	Mitigar, compartilhar ou evitar
Extremo	20 - 25	Mitigar, compartilhar ou evitar

Tabela 2: Escala de classificação do risco e tratamento.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

Abaixo, a lista de riscos, com suas probabilidades, impactos, classificação do nível de risco, apresentando uma síntese dos riscos identificados e classificados, bem como o tratamento, ações preventivas e contingenciais aplicáveis:

	Risco:	Definição de especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes/insuficientes ou indevidamente restritivos
	Probabilidade:	1
	Impacto:	4
	Nível de Risco (Pxl)	4
	Dano 1	Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.
	Dano 2	não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos.

Risco R01	Tratamento:		Aceitar
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar uma pesquisa detalhada do mercado fornecedor para identificar as especificações técnicas usualmente adotadas para produtos ou serviços similares ao que será contratado, o que permite obter referências sobre padrões de qualidade, características técnicas e condições de fornecimento aceitas pelo mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Realizar audiências públicas, consultas públicas ou encontros prévios com representantes do mercado, para receber contribuições e esclarecer dúvidas, assegurando mais embasamento na definição das especificações.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Realizar múltiplas revisões das especificações antes de lançar a licitação, envolvendo especialistas técnicos, representantes da área demandante e possíveis fornecedores, para identificar eventuais inconsistências, lacunas ou requisitos desnecessários, garantindo um conjunto de especificações robustas e adequadas.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Mitigação e eliminação de especificações possivelmente inadequadas ou restritivas, no sentido de retificar, sanear e desobstruir o processo licitatório.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco	Risco:	Definição inadequada dos quantitativos a serem contratados	
	Probabilidade:	2	
	Impacto:	3	
	Nível de Risco (PxI)	6	
	Dano 1	Sobra de produtos ou serviços com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros	
	Dano 2	Falta de produtos ou serviços, com consequente necessidade de novas contratações e novos esforços de recursos humanos	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Revisões múltiplas dos estudos prévios, com o envolvimento de diversos profissionais na Equipe de Planejamento da Contratação, submetendo as especificações a pessoas com responsabilidades multidisciplinares e a níveis de hierarquias diferentes.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Revisão histórica das variações sazonais dos quantitativos de itens semelhantes incluídos em contratações anteriores.	Equipe de Planejamento da Contratação

R02	3	Projetar o quantitativo para todo período de vigência do contrato e não apenas para o momento inicial da contratação, procurando antever fatos futuros que modifiquem as quantidades de itens do contrato.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Se possível, redigir Edital, Minuta de Contrato e outros artefatos da licitação que possibilitem a flexibilização dos quantitativos contratados por meio mais célere do que unicamente por aditamento contratual.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Revisão dos quantitativos nos instantes das emissões de ordens de serviço posteriores, à luz de critérios semelhantes aos usados no planejamento da contratação, para verificar se houve mudança de condições contextuais que impliquem em mudança nos quantitativos planejados na licitação.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	2	Revisões periódicas sistemáticas ou de forma ad hoc dos quantitativos contratados de modo a evitar e/ou minimizar eventuais sobras (desperdício) ou faltas (redução de condições operacionais ideais), com consequentes emissões de novas ordens de serviço definindo redução ou acréscimo de quantitativos contratados.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco R03	Risco:	Definição de agrupamento indevido ou parcelamento inadequado	
	Probabilidade:	2	
	Impacto:	3	
	Nível de Risco (PxI)	6	
	Dano 1	Diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados	
	Dano 2	Não integração das partes da solução, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução.	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Segregação de funções e envolvimento de diversos profissionais na Equipe de Planejamento da Contratação, submetendo as especificações a pessoas com responsabilidades multidisciplinares e a níveis de hierarquias diferentes, bem como aos potenciais participantes do certame.	Equipe de Planejamento da Contratação

	2	Realizar uma análise detalhada das necessidades da administração pública para identificar os itens ou serviços que realmente são distintos e possuem características próprias, a fim de evitar o agrupamento indevido de itens que poderiam ser licitados separadamente.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Buscar a orientação de especialistas técnicos na área correspondente ao objeto da contratação, visando identificar se o agrupamento de itens proposto é adequado ou se o parcelamento pode gerar problemas relacionados à execução contratual.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Mitigação e eliminação de especificações possivelmente inadequadas ou restritivas, no sentido de retificar, sanear e desobstruir o processo licitatório.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco R04	Risco:	Obtenção de valores estimados inadequados para o objeto na Pesquisa de Preços ou dificuldade para justificar o preço nas contratações diretas	
	Probabilidade:	3	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (PxI)	12	
	Dano 1	Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação	
	Dano 2	Contratação do objeto por valor superior ao de mercado, resultando em ato antieconômico	
	Dano 3	Desperdício de recursos públicos	
	Dano 4	Não aplicação de benefícios para ME e EPP quando deveriam ser aplicados	
	Tratamento:	Mitigar, Compartilhar ou Evitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realização de ampla pesquisa de preços de mercado, utilizando fontes variadas como catálogos, orçamentos, consultas a fornecedores, a outros contratos públicos e também a sítios oficiais de balizamento de preços, de forma a estabelecer uma referência de valores razoáveis para os produtos ou serviços que estão sendo licitados.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Segregação de funções e envolvimento de diversos profissionais na Equipe de Planejamento da Contratação, submetendo as especificações a pessoas com responsabilidades multidisciplinares e a níveis de hierarquias diferentes, bem como aos potenciais participantes do certame.	Equipe de Planejamento da Contratação

3	Descrever claramente as especificações técnicas e os requisitos do objeto a ser contratado, evitando informações vagas ou ambíguas que possam levar a interpretações equivocadas, para que os licitantes ofereçam propostas mais precisas e competitivas.	Equipe de Planejamento da Contratação
4	Durante a execução do contrato, realizar um controle efetivo dos prazos, etapas e custos, acompanhando de perto a execução dos serviços ou fornecimento dos produtos contratados, de forma a identificar desvios tempestivamente e prevenir eventuais sobrepreços ou outras irregularidades ao longo do contrato.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Retificação e republicação de artefatos elaborados possivelmente de maneira inadequada ou incompleta, no sentido de retificar, sanear e desobstruir o processo licitatório.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores
2	Caso haja indícios de sobrepreço nas propostas, negociar com os licitantes para obter preços mais vantajosos. A legislação brasileira permite a negociação após a fase de habilitação, desde que sejam mantidas as condições estabelecidas no edital.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco:	Contratação de empresa incapaz tecnicamente de executar a avença e limitação indevida da competição	
Probabilidade:	2	
Impacto:	4	
Nível de Risco (Pxl)	8	
Dano 1	Não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	
Dano 2	Elevação do preço contratado ou interrupção do processo de contratação	
Dano 3	Atraso na evolução da utilização da ferramenta	
Dano 4	Interrupção na utilização da ferramenta	
Tratamento:	Aceitar	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Definição clara dos requisitos técnicos. No termo de referência e Edital, é fundamental especificar de forma clara e objetiva os requisitos técnicos necessários para a execução do contrato. Isso inclui estabelecer critérios de qualificação técnica, capacidade técnico-operacional e experiência das empresas concorrentes, de acordo com a necessidade do objeto contratado.	Equipe de Planejamento da Contratação

Risco R05	2	Exigência de comprovação da capacidade técnica. Solicitar que os licitantes apresentem documentos ou certificações que comprovem sua capacidade técnica para realizar o objeto da contratação, como atestados de capacidade técnica, comprovantes de experiência anterior em contratos similares, dentre outros documentos que demonstrem a capacidade da empresa em executar o contrato de forma adequada.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Divulgação ampla do edital por meio de meios de comunicação adequados, para atrair o maior número possível de participantes interessados, de forma a ampliar a competição, evitando a limitação indevida da concorrência.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Revisões múltiplas do Edital de licitação e demais artefatos de modo a eliminar a inclusão de critérios que limitem indevidamente a competição, como exigências técnicas ou comerciais excessivas que possam restringir a participação de empresas qualificadas, visando, garantir transparência, isonomia e ampla concorrência.	Equipe de Planejamento da Contratação
	5	Durante a execução do contrato, fazer o devido acompanhamento e fiscalização efetivos para garantir que a empresa contratada esteja cumprindo adequadamente os requisitos técnicos estabelecidos no contrato, de modo a evitar eventuais problemas decorrentes da incapacidade técnica da empresa contratada.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Revisão, retificação e republicação de artefatos elaborados possivelmente de maneira inadequada ou incompleta, no sentido de retificar, sanear e desobstruir o processo licitatório.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

	Risco:	Indisponibilidade orçamentária	
	Probabilidade:	2	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (PxI)	8	
	Dano	Impossibilidade de contratação	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável

Risco R06	1	Realizar um planejamento minucioso, incluindo a definição clara das necessidades e objetivos, a estimativa de recursos financeiros necessários e a definição de etapas para a execução do contrato. O planejamento deve considerar também as possíveis restrições orçamentárias, facilitando a tomada de decisões adequadas.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Efetuar pesquisas de mercado para levantar preços e estimar os custos envolvidos na contratação, verificando a compatibilidade entre os recursos disponíveis e as soluções pretendidas, bem como fazer ajustes orçamentários necessários.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Caso a limitação orçamentária seja significativa, é possível ajustar o objeto da contratação para torná-lo mais viável financeiramente. Isso pode incluir a redução de escopo, a revisão de requisitos ou a adoção de alternativas mais econômicas, desde que observados os princípios da eficiência e da economicidade.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Quando houver um volume considerável de demandas a serem contratadas, planejar e programar a contratação de forma gradual, estabelecendo marcos e prioridades para executar o contrato de acordo com a disponibilidade orçamentária, de forma a evitar comprometer excessivamente o orçamento em um único exercício financeiro, ou em período ainda menor.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Revisão, retificação e republicação de artefatos da licitação de forma a viabilizar a futura contratação às novas restrições orçamentárias.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores
	2	Caso ocorra uma limitação orçamentária significativa após a celebração do contrato, revisar e renegociar os termos, preços e quantitativos, considerando os ajustes necessários nas condições contratuais, desde que seja observada a legislação.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	3	Durante a execução do contrato, realizar a gestão financeira adequada e eficiente, acompanhando e controlando os gastos para evitar estouros orçamentários, de forma a realizar pagamentos de forma compatível com a disponibilidade financeira e adotar medidas de controle de custos.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

	Risco:	Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços
	Probabilidade:	2
	Impacto:	3
	Nível de Risco (PxI)	6

Risco R07	Dano	Ausência de cobertura contratual para o serviço que será contratado até a finalização da licitação	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Definição de prazos adequados e realistas para cada etapa do processo licitatório; considerar um tempo suficiente para a análise das propostas, julgamento e habilitação dos fornecedores, evitando prazos exíguos que possam comprometer a conclusão da seleção dentro do prazo necessário para a prestação dos serviços.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Considerar a possibilidade de atrasos ou imprevistos durante o processo de seleção do fornecedor, criando planos de contingência, estabelecendo medidas alternativas que permitam uma resposta rápida diante de eventualidades, como a necessidade de prorrogação de prazos ou a contratação emergencial de fornecedores.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto o andamento do processo licitatório, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis atrasos ou inconformidades, permitindo tomar medidas corretivas imediatas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de fornecedores, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	2	Acompanhar a jurisprudência relacionada ao tema, buscando referências em decisões anteriores do TCU e de órgãos judiciais. Isso permite identificar boas práticas e entender como os casos semelhantes foram tratados, auxiliando na tomada de decisões mais adequadas.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

	Risco:	Ocorrência de conluio entre fornecedores	
	Probabilidade:	3	
	Impacto:	3	
	Nível de Risco (PxI)	9	
	Dano 1	Frustração dos objetivos do procedimento licitatório	
	Dano 2	Inibição da competitividade do certame	
	Dano 3	Majoração do valor dispendido pela Administração	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaborar Edital, TR e demais artefatos correlatos, de forma clara e detalhada, descrevendo de forma precisa e completa as características, especificações e requisitos do objeto a ser contratado, o que reduz a margem para acordos entre os fornecedores, dificultando a formação de um conluio.	Equipe de Planejamento da Contratação

Risco R08			
	2	Realizar uma pesquisa de mercado para obter informações sobre os preços, condições e práticas comuns no setor, de modo a identificar indícios de conluio, como preços artificialmente altos ou muito próximos entre os fornecedores, conforme as condições específicas de cada objeto, naturalmente.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Exigir dos fornecedores documentos que comprovem sua capacidade técnica, capacidade econômico-financeira e qualificação jurídica, o que dificulta a participação de empresas fictícias ou sem estrutura para executar o contrato, desencorajando o conluio.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Além dos documentos comprobatórios, é importante estabelecer critérios de habilitação rigorosos, como experiência prévia na prestação de serviços similares, índices de liquidez e capacidade operacional. Tais critérios ajudam a selecionar fornecedores idôneos e capacitados, reduzindo a probabilidade de conluio.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Manter controle adequado do processo licitatório e, em caso de detecção ou indícios fortes de conluio, adotar as medidas legais cabíveis, inclusive o cancelamento do certame.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores
	2	Caso sejam identificados indícios de conluio, dentre outras providências, comunicar os órgãos de controle e fiscalização responsáveis, como a própria estrutura da CGU, do Tribunal de Contas ou o Ministério Público, para que seja feitas apurações de responsabilidade, investigações e sejam tomadas medidas cabíveis em casos de fraude ou conluio.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

	Risco:	Atraso na finalização da análise jurídica do processo
	Probabilidade:	3
	Impacto:	3
	Nível de Risco (PxI)	9
	Dano 1	Atraso na contratação
	Dano 2	Necessidade de prorrogação excepcional de contratos vigentes
	Dano 3	Ausência de cobertura contratual para o serviço que será contratado até a finalização da licitação
	Tratamento:	Aceitar

Risco R09	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar um planejamento detalhado e realista, estabelecer ou estimar prazos para cada etapa, inclusive para a análise jurídica e considerar margens de tempo extras para lidar com imprevistos.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Comunicar claramente os prazos e expectativas para a equipe jurídica responsável pela análise do processo. Isso inclui informar sobre a importância de cumprir os prazos estabelecidos para evitar atrasos na finalização do processo licitatório.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Realizar um acompanhamento periódico da análise jurídica, verificando se os prazos estão sendo cumpridos e se a equipe jurídica tem todas as informações necessárias para sua análise. Em caso de eventuais atrasos, é importante adotar providências que possam auxiliar a área jurídica a viabilizar e concluir sua análise na melhor expectativa de tempo possível.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto o andamento do processo licitatório, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis atrasos ou inconformidades, permitindo tomar medidas corretivas imediatas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de fornecedores, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

	Risco:	Recebimento de grande quantidade de Pedidos de Esclarecimento e/ou Pedidos de Impugnação	
	Probabilidade:	1	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (PxI)	4	
	Dano 1	Alta mobilização de força de trabalho para responder tempestivamente aos pedidos apresentados	
	Dano 2	Necessidade de republicação do instrumento convocatório, gerando atrasos no processo e dispêndio de recursos para novas publicações	
	Dano 3	Impacto na formulação das propostas e lances dos licitantes	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar um planejamento detalhado e realista, estabelecer ou estimar prazos para cada etapa, inclusive para a fase de esclarecimentos e pedidos de impugnação, e considerar margens de tempo extras para lidar com imprevistos.	Equipe de Planejamento da Contratação

Risco R10	2	Garantir que o Edital, TR e demais artefatos correlatos sejam elaborados de forma clara e precisa, evitando inconformidades, ambiguidades e lacunas que possam gerar dúvidas ou questionamentos por parte dos interessados. Revisar esses artefatos minuciosamente para garantir que todas as informações necessárias estejam disponíveis de maneira precisa e adequada.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Estabelecer/prever prazos razoáveis para a apresentação de Pedidos de Esclarecimento e/ou Pedidos de Impugnação, levando em consideração a complexidade do objeto licitado e a extensão do edital. Prazos curtos demais podem encorajar o envio de questionamentos e impugnações com viés protelatório.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Prever a possibilidade, deixar de sobreaviso e reunir equipe técnica extraordinária capacitada que possa auxiliar na elaboração de respostas tempestivas aos Pedidos de Esclarecimento e Impugnação, comunicando a todos os envolvidos no processo sobre a recepção de tais pedidos.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores
	2	Responder de forma tempestiva, precisa e consistente a todos os pedidos de esclarecimento e impugnações recebidos. As respostas devem ser publicadas de forma ampla e acessível, assegurando que todos os interessados tenham acesso às informações atualizadas.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco R11	Risco:		Atuação falha na resposta aos pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais apresentados
	Probabilidade:		1
	Impacto:		4
	Nível de Risco (Pxl)		4
	Dano 1		Adiamento de licitações
	Dano 2		Necessidade de repetir procedimentos licitatórios
	Tratamento:		Aceitar
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar um planejamento detalhado e realista, estabelecer ou estimar prazos para cada etapa, inclusive para as fases de pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais, e considerar margens de tempo extras para lidar com imprevistos.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Garantir que o Edital, TR e demais artefatos correlatos sejam elaborados de forma clara e precisa, evitando inconformidades, ambiguidades e lacunas que possam gerar dúvidas ou questionamentos por parte dos interessados. Revisar esses artefatos minuciosamente para garantir que todas as informações necessárias estejam disponíveis de maneira precisa e adequada.	Equipe de Planejamento da Contratação

	3	Estabelecer/prever prazos razoáveis para a apresentação de pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais, levando em consideração a complexidade do objeto licitado e a extensão do edital.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Prever a possibilidade, deixar de sobreaviso e reunir equipe técnica extraordinária capacitada que possa auxiliar na elaboração de respostas tempestivas aos pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais, comunicando a todos os envolvidos no processo sobre a recepção de tais pedidos.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores
	2	Responder de forma tempestiva, precisa e consistente a todos os pedidos de esclarecimento, impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais interpostos.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco R12	Risco:	Fracasso da Licitação ou ocorrência de Licitação Deserta	
	Probabilidade:	1	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (Pxl)	4	
	Dano 1	Necessidade de repetir procedimentos licitatórios	
	Dano 2	Ausência de cobertura do serviço que se pretendia contratar	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Realizar um estudo prévio de viabilidade detalhado para identificar a demanda e a atratividade do objeto da licitação, avaliando o interesse e a capacidade do mercado em participar do certame.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Realizar uma pesquisa de mercado abrangente para identificar potenciais licitantes interessados no objeto da licitação, incluindo identificar empresas com capacidade técnica e financeira para executar o contrato.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Elaborar Edital, TR e artefatos correlatos de forma clara, precisa e sem exigências desnecessárias. As condições devem estar em conformidade com o mercado, facilitando a participação dos licitantes e evitando restrições indevidas à competição.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Realizar uma estimativa precisa e realista do valor estimado da contratação. O valor deve ser compatível com o mercado para atrair interesse dos licitantes. Utilizar referências de mercado confiáveis e atualizadas para embasar a estimativa.	Equipe de Planejamento da Contratação

5	Realizar diálogos com potenciais licitantes antes da publicação do edital, por meio de consultas públicas, audiências ou outros mecanismos de interação. Isso permite obter feedback, esclarecer dúvidas e ajustar o edital de acordo com as necessidades do mercado.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Após uma licitação deserta, analisar as causas do fracasso e revisar o edital e demais artefatos. Identificar possíveis ajustes, como mudanças nas condições de participação, requisitos técnicos ou prazos, para atrair maior interesse dos licitantes.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

Risco R13	Risco:	Responsabilização ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual	
	Probabilidade:	1	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (Pxl)	4	
	Dano 1	Cultura de impunidade	
	Dano 2	Danos à imagem	
	Dano 3	Prejuízo por penalidade insuficiente e/ou ineficaz	
	Dano 4	Emissão indevida de Atestado de Capacidade Técnica	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaborar um contrato claro, preciso e completo, contemplando todas as cláusulas necessárias para especificar os direitos e obrigações das partes. O contrato deve incluir cláusulas que estabeleçam claramente os critérios de responsabilização em caso de descumprimento.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Descrever de forma detalhada e precisa o objeto da contratação, estabelecendo todos os requisitos técnicos, prazos, metas, qualidade esperada, etc. Isso contribui significativamente no arcabouço de avaliação do cumprimento das obrigações pela contratada.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Estabelecer critérios objetivos para a medição do cumprimento das obrigações contratuais, bem como mecanismos eficazes de fiscalização. Isso inclui a definição de indicadores quantitativos ou qualitativos e de métodos de verificação e controle.	Equipe de Planejamento da Contratação
	4	Prever no contrato cláusulas que estabeleçam sanções em caso de descumprimento contratual, tais como multas, advertências, rescisão contratual, entre outras. Essas penalidades devem estar de acordo com a gravidade das infrações e ser aplicadas de forma proporcional e conforme as disposições legais.	Equipe de Planejamento da Contratação

	5	Acompanhamento efetivo da execução do contrato, verificando o cumprimento das obrigações e atentando-se a eventuais desvios, o que permite identificar problemas precocemente e adotar medidas corretivas antes que eles se agravem.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	6	Registrar de forma adequada e detalhada todas as ocorrências relevantes durante a execução contratual, como atrasos, falhas na qualidade, descumprimento de prazos, entre outros. Esses registros servirão de base para eventuais sanções e comprovação de responsabilidade.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Caso ocorram descumprimentos contratuais, notificar formalmente a contratada, dando-lhe oportunidade de defesa e abrindo procedimentos administrativos para apurar as responsabilidades. Isso pode envolver a instalação de comissões de sindicância ou processos de penalidade, de acordo com as disposições legais aplicáveis.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco R14	Risco:	Interrupção do contrato	
	Probabilidade:	2	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (Pxl)	8	
	Dano 1	Prejuízo por contratação emergencial	
	Dano 2	Danos à imagem	
	Dano 3	Necessidade desatendida	
	Dano 4	Necessidade de exportar dados para outras soluções com mesmo padrão de mercado	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Desenvolver um contrato claro e completo, com cláusulas que estabeleçam obrigações, prazos, metas e penalidades em caso de interrupção intempestiva do contrato. As cláusulas devem prever sanções adequadas e proporcionais à gravidade da interrupção, como multas, rescisão contratual e restrições de participação futura em licitações.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Antes da contratação, realizar uma análise cautelosa da capacidade técnica, operacional e financeira da empresa ou profissional a ser contratado. Verificar se possuem experiência, estrutura e recursos adequados para cumprir o contrato de forma satisfatória.	Equipes de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores

	3	Realizar um acompanhamento regular e efetivo da execução contratual, verificando o cumprimento das obrigações pela contratada e identificando precocemente potenciais sinais de interrupção. Monitorar prazos, entregas, qualidade e outros indicadores relevantes, adotando ações corretivas quando necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	4	Registrar de forma adequada e detalhada todas as ocorrências relevantes durante a execução contratual, como atrasos, falhas na qualidade, descumprimento de prazos, entre outros. Esses registros servirão de base para eventuais sanções e comprovação de responsabilidade.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Caso ocorram inexecução parcial ou total do objeto contratado, ou mesmo a interrupção intempestiva e inesperada do contrato, notificar formalmente a contratada, dando-lhe oportunidade de defesa e abrindo procedimentos administrativos para apurar as responsabilidades. Isso pode envolver a instalação de comissões de sindicância ou processos de penalidade, de acordo com as disposições legais aplicáveis.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco	Risco:	Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes contratante e contratada	
	Probabilidade:	1	
	Impacto:	3	
	Nível de Risco (PxI)	3	
	Dano 1	Desgaste no relacionamento entre as partes	
	Dano 2	Execução inferior ao esperado	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaborar um contrato claro e bem detalhado, redigido de forma precisa, estabelecendo os direitos, obrigações e responsabilidades de ambas as partes de maneira clara e objetiva. Deve-se garantir que os termos e condições sejam compreendidos mutuamente e não deem espaço para ambiguidades.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Estabelecer critérios de medição e controle. Definir métricas e critérios claros para avaliar a qualidade e o cumprimento das obrigações contratuais, permitindo o acompanhamento objetivo e evitando divergências subjetivas. Utilizar indicadores e métodos de controle compatíveis com o tipo de contrato e o objeto da contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação

R15	3	Atribuir responsabilidades claras à equipe de planejamento da contratação, à equipe de gestão e fiscalização do contrato e à contratada para a gestão do contrato. Isso inclui o acompanhamento e monitoramento da execução, e a indicação de canais de comunicação adequados para esclarecimentos, solicitações e solução de eventuais divergências.	Equipes de Planejamento da Contratação / Seleção de Fornecedores / Gestão e Fiscalização
	4	Realizar reuniões pré-contratuais e esclarecimentos. Antes da assinatura do contrato, promover reuniões com a contratada para esclarecer dúvidas e discutir os objetivos, requisitos, prazos e demais elementos relevantes. É importante que todas as partes estejam alinhadas em relação às expectativas e entendimentos do contrato.	Equipes de Planejamento da Contratação / Seleção de Fornecedores / Gestão e Fiscalização
	5	Realizar um acompanhamento regular e efetivo da execução contratual, verificando o cumprimento das obrigações pela contratada e identificando precocemente potenciais sinais de inconformidade. Monitorar prazos, entregas, qualidade e outros indicadores relevantes, adotando ações corretivas quando necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	6	Documentar todas as etapas e comunicações relacionadas ao contrato. Isso inclui troca de correspondências, atas de reuniões, relatórios de acompanhamento, registros de aceite e outros documentos relevantes. Esses registros podem servir como evidência em caso de divergências futuras.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

	Risco:		Atraso na prorrogação do contrato
	Probabilidade:		2
	Impacto:		3
	Nível de Risco (Pxl)		6
	Dano		Ficar sem a prestação do serviço
	Tratamento:		Aceitar
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Incluir cláusulas contratuais que estabeleçam antecipadamente a possibilidade de prorrogação do contrato, com critérios e condições bem definidos. Isso permite que as partes estejam cientes e preparadas para o processo de prorrogação, reduzindo a incerteza e os riscos de atrasos.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Cumprir rigorosamente os prazos e procedimentos legais estabelecidos para a prorrogação contratual.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco R16	3	Iniciar, com antecedência suficiente, a análise prévia da possibilidade de prorrogação contratual, considerando as condições estabelecidas no contrato original. Isso permite identificar e tratar preventivamente eventuais obstáculos ou contingências que possam causar atrasos.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	4	Analisar a viabilidade financeira da prorrogação contratual, considerando o impacto dos recursos necessários para a continuidade da prestação dos serviços ou entrega dos produtos. Garantir que haja previsão orçamentária e disponibilidade de recursos para a prorrogação, evitando atrasos relacionados a questões financeiras.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	5	Realizar um acompanhamento sistemático e efetivo da execução contratual, verificando o cumprimento das obrigações e metas estabelecidas. Essa medida ajuda a identificar possíveis problemas ou desvios que possam impactar a prorrogação do contrato e permite tomar ações corretivas oportunamente	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto a execução do contrato, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis atrasos ou inviabilidade de concretização do processo de prorrogação do contrato, permitindo tomar medidas corretivas tempestivas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de outro fornecedor, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

	Risco:		Desinteresse da prorrogação contratual pela contratada
	Probabilidade:		2
	Impacto:		4
	Nível de Risco (PxI)		8
	Dano		Interrupção na prestação de serviço
	Tratamento:		Aceitar
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Incluir cláusulas contratuais que estabeleçam antecipadamente a possibilidade de prorrogação do contrato, com critérios e condições bem definidos. Isso permite que as partes estejam cientes e preparadas para o processo de prorrogação, reduzindo a incerteza e os riscos de atrasos.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Incluir na minuta de contrato cláusulas que estabeleçam critérios de performance e qualidade dos serviços ou produtos entregues pela contratada. Isso incentiva a contratada a manter um desempenho satisfatório para garantir a prorrogação contratual.	Equipe de Planejamento da Contratação

Risco R17	3	Iniciar, com antecedência suficiente, a análise prévia da possibilidade de prorrogação contratual, considerando as condições estabelecidas no contrato original. Isso permite identificar e tratar preventivamente eventuais obstáculos ou contingências que possam causar atrasos ou desinteresse da contratada.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	4	Realizar um acompanhamento contínuo da execução do contrato, verificando o cumprimento das obrigações e o atendimento dos prazos e padrões estabelecidos, para detectar problemas ou falhas de desempenho com antecedência, para viabilizar tomar medidas corretivas oportunas.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	5	Antes da celebração da renovação do contrato, é importante elaborar planos de contingência considerando a possibilidade de desinteresse da contratada na prorrogação. Esses planos podem incluir a busca por fornecedores alternativos, a antecipação da realização de nova licitação ou a adoção de outras medidas para evitar a interrupção dos serviços ou suprimento dos produtos.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto o processo de renovação do contrato, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis atrasos ou inviabilidade de concretização do processo de prorrogação do contrato, permitindo tomar medidas corretivas tempestivas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de outro fornecedor, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco R18	Risco: Interrupção do Contrato	
	Probabilidade: 1	
	Impacto: 3	
	Nível de Risco (PxI) 3	
	Dano Interrupção na prestação de serviço	
	Tratamento: Aceitar	
	Id	Ação Preventiva
	1	Incluir na minuta de contrato cláusulas que estabeleçam critérios de performance e qualidade dos serviços ou produtos entregues pela contratada. Isso permite que uma maior fiscalização da execução dos serviços pela contratante.
		Responsável
		Equipe de Planejamento da Contratação

	2	Realizar um acompanhamento contínuo da execução do contrato, verificando o cumprimento das obrigações e o atendimento dos prazos e padrões estabelecidos, para detectar problemas ou falhas de desempenho com antecedência, para viabilizar tomar medidas corretivas oportunas.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto a execução do contrato, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis deficiências e falhas da contratada, permitindo tomar medidas corretivas tempestivas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de outro fornecedor, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

Risco R19	Risco:	Prestação inadequada do serviço presencial	
	Probabilidade:	2	
	Impacto:	4	
	Nível de Risco (PxI)	8	
	Dano	Falta da prestação do serviço e não atendimento dos objetivos da contratação	
	Tratamento:	Aceitar	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Incluir na minuta de contrato cláusulas que estabeleçam critérios de performance e qualidade dos serviços ou produtos entregues pela contratada. Isso permite que uma maior fiscalização da execução dos serviços pela contratante.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Realizar um acompanhamento contínuo da execução do contrato, verificando o cumprimento das obrigações e o atendimento dos prazos e padrões estabelecidos, para detectar problemas ou falhas de desempenho com antecedência, para viabilizar tomar medidas corretivas oportunas.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Acompanhar de perto a execução do contrato, realizando monitoramento e controle para identificar possíveis deficiências e falhas da contratada, permitindo tomar medidas corretivas tempestivas, como a prorrogação de prazos, negociações dentro dos limites legais com a atual contratada ou a contratação emergencial de outro fornecedor, se necessário.	Equipes de Gestão e Fiscalização do Contrato

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

As Ações Preventivas e de Contingência podem eventualmente serem implementadas, caso haja necessidade de tratamento dos riscos mapeados.

5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 94, de 2022, o Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização e Gestor do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pelo Ato de Designação (2960748), de 22/09/2023.

Integrante Requisitante

Marco Antônio de Souza
Coordenador-Geral de
Infraestrutura Tecnológica

[ASSINATURA ELETRÔNICA]

Integrante Técnico

Rafael Dias de Oliveira
Conceição Silva
Auditor Federal de Finanças e
Controle

[ASSINATURA ELETRÔNICA]

Integrante Administrativo

Flávia de Alencar Ramos
Analista Técnico Administrativo

[ASSINATURA ELETRÔNICA]



Documento assinado eletronicamente por **MARCO ANTONIO DE SOUZA, Fiscal de Contrato - Técnico, Substituto**, em 03/05/2024, às 14:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL DIAS DE OLIVEIRA CONCEICAO SILVA, Auditor Federal de Finanças e Controle**, em 03/05/2024, às 14:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **FLAVIA DE ALENCAR RAMOS, Analista Técnico Administrativo**, em 03/05/2024, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://super.cgu.gov.br/conferir> informando o código verificador 3202472 e o código CRC 25319DDB

Referência: Processo nº 00190.108859/2023-71
SEI nº 3202472