



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## GERENCIAMENTO DE RISCOS

## 1. INTRODUÇÃO

1.1. Trata-se da contratação de serviços comuns de manutenção de elevadores de caráter preventivo e corretivo nos prédios das unidades operacionais do INSS mantidos pelas Gerências Executivas do INSS em Cuiabá/MT e Manaus/AM.

1.2. O modelo de contratação adotado é manutenção integral sem dedicação exclusiva.

## 2. GERENCIAMENTO DE RISCOS

2.1. A IN SEGES/MP n.º 05/2017 define o Gerenciamento de riscos como o "*processo para identificar, avaliar, tratar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização*". Além disso, a mesma instrução normativa define as atividades a serem seguidas:

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**.

Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art.19.

*Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos.*

*§ 1º O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:*

*I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;*

*II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;*

*III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e*

*IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.*

*§ 2º Para elaboração do Mapa de Riscos poderá ser observado o modelo constante do Anexo IV."*

2.2. O gerenciamento de riscos é um processo fundamental para racionalizar a ação governamental, melhorar a tomada de decisão e avaliação de desempenho. A identificação, avaliação e tratamento de riscos de maneira lógica e sistemática proporciona uma visão ampla do custo-benefício do controle interno, lidando com o futuro, suas incertezas e oportunidades (SOUZA, Kleber; BRASIL, Franklin. Como gerenciar riscos na Administração Pública - Estudo Prático em Licitações. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017, p. 17).

2.3. Segundo a IN SEGES/MP n.º 05/2017, o Gerenciamento de Riscos deve ser materializado no chamado Mapa de Riscos. No Mapa de Riscos haverá a identificação dos principais riscos, com a avaliação da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco, o tratamento dos riscos considerados inaceitáveis, as definições das ações de contingência para os riscos residuais, e, por fim, a definição dos responsáveis pelas ações de tratamento e contingência dos riscos

2.4. Os riscos são eventos inesperados, ocorridos na prática da operação das organizações e que impactam seus objetivos e não qualquer coisa que pode dar errado. Dessa forma, não é suficiente cumprir leis e regulamentos. É imperativo atingir os objetivos, e fazê-lo buscando qualidade adequada dos bens e serviços ofertados, a partir do montante dos recursos disponíveis, ao menor custo possível.

2.5. A identificação, avaliação e tratamento de riscos de maneira lógica e sistemática proporciona uma visão ampla do custo/benefício do controle interno, lidando com o futuro, suas incertezas e oportunidades.

2.6. A IN 05 traz um modelo de mapa de risco bem simples, demandando que a equipe de planejamento seja pontual da identificação, avaliação e resposta para os riscos da contratação. Não obstante, deve a equipe de planejamento discorrer a respeito da metodologia utilizada para a identificação, avaliação e resposta aos riscos localizados, não bastando a simples elaboração do mapa de risco.

2.7. Segundo a recomendação do TCU no Acórdão nº 1.321/2014 – Plenário, a equipe de planejamento, no momento da identificação do risco, deve avaliar as chances de cada um impactar os objetivos dos processos e por consequência, da entidade pública. E qual o tamanho do estrago que o risco pode provocar se acontecer (SOUZA, Kleberson; BRASIL, Franklin. Como gerenciar riscos na Administração Pública - Estudo Prático em Licitações. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017, p. 105).

2.8. A avaliação pode ser feita de forma qualitativa, quantitativa ou combinada. Isso vai depender do grau de detalhe que a Administração requer e da natureza dos riscos avaliados, especialmente se envolvem aspectos quantificáveis como dinheiro, tempo, produtos, pessoas, instalações, eventos, materiais (SOUZA, Kleberson; BRASIL, Franklin. Op. cit. p.109).

2.9. Com a identificação dos riscos e a avaliação desses na contratação, a Administração irá determinar de que forma responderá a estes, que pode ser (i) evitar; (ii) reduzir; (iii) compartilhar; ou (iv) aceitar o risco.

2.10. Cumpre ainda alertar para a necessidade de atualização do Mapa de Riscos ao final das fases indicadas no art. 26, §1º da IN SEGES/MP nº5/2017; entende-se obrigatório que ao final de cada fase se proceda, ao menos, a uma ratificação do conteúdo do documento, caso não seja necessário alterá-lo.

2.11. Conforme previsto no Manual de Gestão da Inovação Institucional - Módulo VII - Gerenciar riscos, para realizar a gestão de riscos de quaisquer objetos, as seguintes etapas devem ser seguidas:

- estabelecimento de contexto institucional e de riscos;
- identificação dos riscos;
- análise de riscos;
- avaliação de riscos;
- tratamento de riscos; e
- monitoramento de riscos;

### 3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

3.1. Segundo a NBR ISO 31010:2012, a identificação de riscos é o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos. O propósito da identificação de riscos é identificar o que poderia acontecer ou quais situações poderiam existir que poderiam afetar o alcance dos objetivos do sistema ou

da organização. Uma vez que um risco é identificado, convém que a organização identifique quaisquer controles existentes, tais como funcionalidades projetadas, pessoas, processos e sistemas.

3.2. O processo de identificação de riscos inclui a identificação das causas e fontes do risco (perigo no contexto de dano físico), eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um impacto material sobre os objetivos e a natureza desse impacto.

3.3. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU,

A identificação dos Riscos compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/ resultados de um objeto de gestão riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

A identificação dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- identificar com clareza o(s) objetivo(s)/resultado(s);
- listar, para cada objetivo/resultado, os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado;
- descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado

3.4. Para identificação dos riscos foi utilizado como base o documento RCA – Riscos e Controles nas Aquisições do Tribunal de Contas da União que encontra-se publicado na Internet (<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnline.htm>).

## 4. ANÁLISE DE RISCOS

4.1. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU,

A análise do risco se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco.

A análise dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (p.ex.: um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto);
- avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (p.ex.: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de alta probabilidade);
- definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto

A matriz define o nível de riscos a partir da combinação das escalas de probabilidade e de impacto.

A **probabilidade** é a chance de o evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado. Por exemplo, se o objeto da gestão de riscos é um projeto, estima-se a probabilidade da ocorrência do risco durante o prazo previsto para entrega do seu produto final.

(..)

4.2. Algumas considerações importantes sobre o uso no TCU das matrizes de Impacto x Probabilidade:

1) **O impacto é a dimensão mais importante:** um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais do que o oposto, um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo – se o impacto é mínimo, para que se preocupar?

2) **Atribuição de valores arbitrários:** Deve-se evitar o uso de matrizes que “calculam” o nível do risco pela soma ou multiplicação desses valores, dado o risco de distorção trazido por matrizes simétricas, que consideraram como do mesmo nível os riscos descritos no item anterior. Na matriz acima apresentada, um risco com probabilidade rara e impacto muito alto é classificado como de nível 15, enquanto outro risco de probabilidade praticamente certa e impacto muito baixo é considerado de nível 11, ou seja, é bem menos prioritário para a ação do gestor do que o de nível 15;

3) **Importância da escolha dos participantes:** Quanto mais profundo o conhecimento das pessoas sobre os riscos e os processos de trabalho envolvidos, mais convergente será a avaliação qualitativa do impacto e da probabilidade que o grupo fará;

4) **Matriz com mais pontos na escala:** Usar matriz com mais pontos na escala (3x3, 5x5, etc.) se a diferença que eles estabelecem melhoram a tomada de decisão;

5) **Avaliar os riscos considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento:**

Alguns modelos chamam isso de risco residual, ou seja, após o funcionamento dos controles, mas de fato esse é o nível de risco ao qual o gestor está realmente exposto, por isso o chamamos de risco real.

Não existe uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de nível de risco. O gestor deve considerar o nível de análise que vai agregar valor à sua tomada de decisão e que não implica esforço analítico desnecessário.

4.3. Os riscos foram analisados a partir das variáveis probabilidade e impacto. A probabilidade representa a possibilidade de um dado evento ocorrer e o impacto representa o seu efeito.

4.4. Para cada risco identificado a Equipe de Planejamento procurou estabelecer a relação de probabilidade e impacto do risco. Uma vez estabelecida a relação de probabilidade e impacto, o cruzamento dessas variáveis possibilitará a fixação do nível adequado de resposta a cada risco, o que consiste na análise quantitativa do risco.

4.5. O Manual de Gestão da Inovação Institucional - Módulo VII - Gerenciar Riscos do INSS define:

A Probabilidade representa a estimativa de ocorrência de um determinado risco e para esta finalidade, é utilizada uma escala na qual são usados termos e números que descrevem a magnitude da estimativa. São configuráveis os nomes dos termos e o seu valor numérico no intervalo de 0,01 a 1,00.

4.6. As probabilidades de ocorrência de cada risco foram analisadas obedecendo os critérios definidos no Manual :

ESCALAS DE PROBABILIDADES	
Termos	Valor Quantitativo
Muito Baixa	0,01
Baixa	0,10
Média	0,35
Alta	0,7
Muito Alta	1

4.7. Uma vez estabelecidos os níveis de probabilidade, a equipe de planejamento avaliou os riscos baseado nos projetos análogos anteriores e com base nas experiências internas e contratações externas.

4.8. Preenchida a escala de probabilidade, passou-se à mensuração da extensão dos prováveis danos ao projeto, caso o risco se torne realidade. É o momento de avaliar o impacto do risco.

4.9. O Manual de Riscos do INSS define:

A Consequência representa a estimativa do impacto de um determinado risco e para esta finalidade é utilizada uma escala na qual são usados termos e números que descrevem a magnitude da estimativa. São configuráveis os nomes dos termos e o seu valor numérico no intervalo de 1 a 100.

4.10. Para avaliação dos impactos, foram estabelecidos os seguintes critérios:

CONSEQUÊNCIAS / IMPACTO	
Termos	Valor Quantitativo
Desprezível	1
Fraco	6
Moderado	20
Forte	50
Catastrófica	100

Da mesma forma que na análise da probabilidade, levou-se em consideração as contratações anteriores e as experiências dos profissionais da equipe de planejamento.

## 5. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

### 5.1. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU,

A avaliação do risco envolve a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

O limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco real fique abaixo do limite de exposição.

A avaliação dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixa vermelha da matriz);
- identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:
  - para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
  - os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde, poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

5.2. A avaliação dos riscos foi realizada através do cruzamento dos resultados obtidos para as variáveis probabilidade e impacto na fase de análise de riscos.

5.3. Ao serem cruzados os resultados obtidos para probabilidade e impacto, foi encontrado o nível de resposta adequado, conforme a matriz abaixo:

		Consequência				
		Desprezível	Fraca	Moderada	Forte	Catastrófica
Peso		1	6	20	50	100
Probabilidade	Muito Alta	1,00	6,00	20,00	50,00	100,00
	Alta	0,70	4,20	14,00	35,00	70,00
	Média	0,35	2,10	7,00	17,50	35,00
	Baixa	0,10	0,60	2,00	5,00	10,00
	Muito Baixa	0,01	0,06	0,20	0,50	1,00

5.4. Para o limite de exposição ao risco foi adotado os critérios definidos no Manual de Riscos do INSS:

CLASSE DE RISCOS				
Risco	Faixa	Cor	Resultado	Ação
Insignificante	$0 \leq 0,35$		Desconsiderar	Risco não aplicável ou insignificante que não impacta de forma relevante.
Baixo/Mínimo	$>0,35 \leq 3,99$		Aceitar	Risco de efeitos quase insignificante. Não

CLASSE DE RISCOS				
				necessita qualquer tipo de resposta.
<b>Médio/Regular</b>	$>3,99 \leq 19,99$		Monitorar	Ameaças que possuem baixo poder destrutivo e que admitem respostas com baixo custo. Deve acompanhar o seu movimento, ou seja, ficar atento à sua evolução e implantar medidas se necessário.
<b>Alto/Máximo</b>	$>19,99 \leq 49,99$		Mitigar / Transferir	Reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco até um nível que possa ser considerado aceitável
<b>Extremo</b>	$>49,99 \leq 100,00$		Eliminar / Transferir	Eliminar totalmente o risco, protegendo os objetivos do projeto dos impactos deste risco eliminado
Obs.: Transferir é a estratégia destinada a entregar a um terceiro o risco que originalmente é da organização.				

5.5. A principal aplicação dessa matriz é estabelecer um critério de ação contra os fatores de riscos definidos pela organização com maiores chances de acontecer e com os impactos mais agressivos, com o objetivo de priorizá-los ante os demais.

5.6. Para avaliação dos riscos foram utilizados cinco níveis de estratégia de resposta: monitorar, aceitar, mitigar, eliminar e transferir.

- **Desconsiderar** - Risco não aplicável ou insignificante que não impacta de forma relevante.
- **Aceitar** o risco é a estratégia a ser utilizada para aquelas ameaças que possuem Baixo/Mínimo risco. A equipe fará o registro, mas não consumirá esforços para refletir sobre possíveis respostas. Uma vez que se trata de um risco de efeitos quase insignificantes, qualquer modelagem de resposta poderia acabar tornando o processo mais dispendioso do que o próprio efeito negativo que ele venha a provocar caso ocorresse.
- **Monitorar** o risco é acompanhar o seu movimento, ou seja, ficar atento à sua evolução. É destinada aos riscos que causam algum prejuízo, suportável, e que podem encontrar respostas de custo proporcional. Vai exigir da equipe reflexão sobre possíveis respostas e, caso necessário irá implementá-las. Além disso, se as respostas compensatórias gerarem um custo maior em relação ao prejuízo a ser suportado em caso de ocorrência do evento, estes riscos podem ser apenas monitorados.
- **Mitigar** é reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco até um nível que possa ser considerado aceitável. Significa que a equipe deve buscar e implementar respostas que diminuam ou elimine os prejuízos aos projetos no

caso de ocorrência do evento danoso. Via de regra, os riscos que se enquadram nessa categoria admitem ser reduzidos para níveis aceitáveis, não sendo necessário eliminá-los, pois, com as respostas de mitigação, se tornam suportáveis pela organização. Mas não admitem ser apenas monitorados, pois seus prejuízos já são considerados significativos.

- **Eliminar** é a estratégia destinada a alterar o plano do projeto para eliminar totalmente o risco, protegendo os objetivos do projeto dos impactos deste risco eliminado. Os riscos assim classificados não admitem medidas que apenas reduzam seus impactos, pois, mesmo que sejam reduzidos jamais acabariam em níveis aceitáveis. A resposta para esses riscos deve ser a eliminação total ou a transferência do risco para terceiros.
- **Transferir** é a estratégia destinada a entregar a um terceiro o risco que originalmente é da organização. Pode ocorrer da transferência não eliminar o risco, como nos casos em que se contrata um seguro para cobrir uma ameaça. Por exemplo, o risco de furto de um automóvel não é eliminado com a contratação de um seguro. Ele continua existindo, porém ele foi transferido para a seguradora, que, caso ocorra o evento danoso (furto) terá de suportar os prejuízos. Daí porque se diz, no campo securitário, que a seguradora, ao expedir a apólice, “comprou” o risco. Porém, haverá casos em que a transferência do risco o elimina, mas acarreta outro risco (efeito colateral), porém, suportável pela organização. Ou seja, o ato de transferência faz desaparecer o evento danoso hipotético, fazendo surgir outro evento possível.

5.7. Baseado nos critérios acima descritos, chegou-se na seguinte matriz de Probabilidade e riscos:

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade	Muito Alta	0	0	0	0	0
	Alta	0	0	0	0	0
	Moderada	0	3	0	0	0
	Baixa	10	9	4	1	0
	Muito Baixa	46	0	2	1	0
Avaliação dos Pontos		Desprezível	Fraco	Moderado	Forte	Catastrófico
		Consequência / Impacto				

5.8. A avaliação dos riscos fornece subsídios para a tomada de decisão, não se constituindo em fator determinante para eventual tratamento do risco. Ou seja, cabe ao gestor, diante da lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir quais merecerão ações mitigadoras.

5.9. Conforme previsto na IN 05, o Gerenciamento de Riscos deverá ser atualizado após a elaboração do Termo de Referência.

## 6. TRATAMENTO DOS RISCOS

6.1. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU, o tratamento do risco compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco. O nível do risco pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.

6.2. O manual também descrever que somente devem ser objeto de tratamento os riscos priorizados.

6.3. Desta forma, o tratamento dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- identificar as causas e consequências dos riscos priorizados;
- levantadas as causas e consequências, registrar as possíveis medidas de resposta ao risco;
- avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
- decidir quais serão implementadas;
- elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.

6.4. A Equipe de Planejamento tomou as ações descritas no SEI [6803972](#).

## 7. MONITORAMENTO

7.1. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU, o monitoramento do risco compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

7.2. O monitoramento é parte integrante do processo de gestão e de tomada de decisão e deve acompanhar o ciclo de planejamento institucional. Deve ser efetivo sem onerar demasiadamente o processo e deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

7.3. O monitoramento tem três dimensões:

- o funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos;
- a implementação e os resultados do tratamento de riscos;
- a evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento por parte do gestor.

7.4. O processo de gerenciamento dos riscos é de natureza iterativa, isto é, se repete diversas vezes para se chegar a um resultado e a cada vez gera um resultado parcial que será usado na vez seguinte. A etapa de monitoramento e controle dos riscos é a mais clara expressão dessa modelagem de processo, pois é nela que as atividades anteriores são repetidas e os resultados dessa repetição vão sendo incorporados ao resultado final do processo. A principal função do monitoramento é manter o risco sob controle.

7.5. O objetivo de monitorar o risco é acompanhar a sua evolução, se inteirando das modificações que o mesmo sofre em decorrência da modificação das variáveis que nele interferem. Esse controle tem por finalidade corrigir os rumos das ações a fim de que o risco se mantenha na escala original ou, preferencialmente, que esta seja reduzida.

7.6. São funções do monitoramento e controle:

- a) acompanhar os riscos identificados, a fim de verificar o seu estado de acordo com a análise qualitativa e quantitativa realizada no início do processo;
- b) acompanhar a implementação dos planos de respostas aos riscos e engajar os responsáveis para que estes executem as ações planejadas;
- c) monitorar os riscos residuais, para que estes, que são suportáveis, não se tornem uma ameaça mais importante ao projeto;
- d) identificar novos riscos de modo a proteger o processo de surpresas negativas;
- e) avaliar a eficácia do processo de riscos durante o ciclo de vida do processo.

7.7. Conforme definido na IN 05, o Mapa de riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos

I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;



II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;

III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e

IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

**7.8. Os seguintes riscos devem ser monitorados :**

Risco 04 - Pessoal em quantidade ou com qualificação Inadequada.

A Equipe de Planejamento entendeu que considerando o volume de servidores perto da aposentadoria estão sendo tomadas medidas para aumentar a eficiência e reduzir a quantidade de trabalho para que os servidores restantes sejam capazes de manter as atividades. Nas áreas com maior deficiência de servidores, está sendo estudada a contratação de empresas para complementar as necessidades. Nesse momento essa contratação não foi considerada necessária.

**8. COMUNICAÇÃO**

8.1. Conforme o Manual de Gestão de Riscos do TCU, comunicar riscos é fornecer as informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente.

8.2. Para garantia do sucesso do processo de gerenciamento de riscos faz-se mister que os envolvidos tenham informação adequada para a correta tomada de decisão, bem como repassem, no tempo oportuno, a quem dela precisar. Daí porque a informação deve fluir em todas as direções da organização.

8.3. A falta ou deficiência de comunicação dificulta o monitoramento e, conseqüentemente, o controle dos riscos.

**8.4. Os seguintes riscos devem ser comunicados:**

Nº Risco	Descrição	Considerações	Responsável
04	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada	Necessidade de qualificação e contratação de servidores	Alta Administração
08	Ausência de padronização	Necessidade de modelo padrão para contratação de manutenção de elevadores.	DIMEA
99	Disponibilidade para fiscalizar	O único Engenheiro da Gerência Manaus encontra-se afastado por licença médica.	Serviço de Logística SRV

**9. CONCLUSÃO**

9.1. Apesar de ainda não possuir uma padronização para contratação de manutenção de elevadores, o processo já está maduro dentro da Superintendência Norte / Centro-Oeste.

9.2. Segundo o critério estabelecido neste documento, foram identificados 101 riscos ao referido processo. Sendo:

- 58 classificados como insignificante e, por esse motivo, foram desconsiderados devido aos tratamentos dado;
- 17 classificados como aceitar, pois os efeitos são quase insignificante para contratação;

- 1 classificado como monitorar, que possui baixo poder destrutivo, no qual a administração deve ficar atenta a sua evolução e implantar medidas se necessário.

9.3. Feitas as considerações, entende-se que o processo possui apenas riscos que não trazem grandes problemas para contratação.

## 10. REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000. 1. ed. São Paulo: ABNT, 2009;

Ministério do Planejamento. **Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Programa Gespública. Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2013;

MIRANDA, Rodrigo F. A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2017;

**MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TCU**, 2ª Edição, Tribunal de Contas da União, Brasília 2020;

**Manual de Gestão de Inovação Institucional** - Módulo VII - Gerenciar Riscos. Previdência Social. 2015.

**RESOLUÇÃO Nº 5 /CEGOV/INSS, DE 28 DE MAIO DE 2020** - Institui a Política de Gestão de Riscos do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

Brasília/DF, 18 de março de 2022.

### INTEGRANTE TÉCNICO

#### THIAGO MARTINS D'ALBUQUERQUE

Analista do Seguro Social - Matrícula: 2131067  
Engenheiro Mecânico

#### SHEILA SALES MASSUDA

Analista do Seguro Social - Matrícula: 2154613  
Engenheira Mecânica



Documento assinado eletronicamente por **THIAGO MARTINS D ALBUQUERQUE, Analista do Seguro Social**, em 21/03/2022, às 17:11, 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 **SHEILA SALES MASSUDA, Analista do Seguro Social**, em 22/03/2022, às 17:47, 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://sei.inss.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.inss.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **6803931** e o código CRC **E3287DD2**.

Criado por [thiago.dalbuquerque](#), versão 2 por [sheila.massuda](#) em 18/03/2022 19:43:08.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## MAPA DE RISCOS PÓS ETP

**PROCESSO Nº: 35014.349644/2021-61**

**PREGÃO ELETRÔNICO Nº:**

### ÍNDICE

<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>4</b>
Comitê de direção e acompanhamento .....	5
Ausência de processo de trabalho padronizado .....	5
Não estabelecimento de limites de competência .....	6
Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada .....	6
<b>OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA .....</b>	<b>7</b>
Não formalização da oficialização da demanda .....	7
Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante .....	7
Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio .....	8
<b>ETAPA: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
Ausência de padronização .....	9
Competências requeridas para o planejamento da contratação .....	9
Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas .....	10
Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato .....	11
<b>ESTUDOS PRELIMINARES .....</b>	<b>12</b>
Ausência de estudos técnicos preliminares .....	12
Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares .....	12
<b>Necessidade da contratação .....</b>	<b>13</b>
Não otimização de processo de trabalho .....	13
Ausência de designação da gestora da solução .....	13
<b>Alinhamento aos planos do órgão .....</b>	<b>14</b>
Contratações desalinhadas com os planos .....	14
Inexistência de planos .....	14
<b>Requisitos da contratação .....</b>	<b>15</b>
Requisitos inadequados .....	15
Vedação a produtos e serviços estrangeiros .....	15
Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada .....	16
<b>Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item .....</b>	<b>17</b>
Estimativas inadequadas de quantidades .....	17
<b>Levantamento de mercado .....</b>	<b>18</b>
Análise de mercado inadequada .....	18
Parcialidade da equipe de planejamento .....	18
<b>Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar .....</b>	<b>19</b>
Solução proprietária .....	19
Solução imatura .....	19
Solução próxima da obsolescência .....	20
Opção indevida pela locação em detrimento da compra .....	20
<b>Estimativas preliminares dos preços .....</b>	<b>21</b>
Estimativas inadequadas de preços .....	21
Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa .....	21
<b>Descrição da solução como um todo .....</b>	<b>22</b>
Planejamento da contratação não considera uma solução completa .....	22



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Justificativas para o parcelamento ou não da solução .....</b>	<b>23</b>
Parcelamento inadequado .....	23
<b>Resultados pretendidos .....</b>	<b>24</b>
Resultados não alcançados .....	24
<b>Providências para adequação do ambiente do órgão .....</b>	<b>25</b>
Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização .....	25
Intempestividade na adequação do ambiente da organização .....	25
<b>Análise de risco .....</b>	<b>26</b>
Análise de risco inadequada .....	26
<b>Declaração da viabilidade ou não da contratação .....</b>	<b>27</b>
Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação .....	27
<b>ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO .....</b>	<b>28</b>
Termo de Referência incompleto ou inconsistente .....	28
Questionamentos quanto a exigências não usuais .....	28
<b>Definição do objeto .....</b>	<b>29</b>
Declaração imprecisa do objeto .....	29
<b>Fundamentação da contratação .....</b>	<b>30</b>
Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado .....	30
<b>Descrição da solução como um todo .....</b>	<b>31</b>
Ausência da descrição da solução como um todo .....	31
<b>Modelo de execução do objeto .....</b>	<b>32</b>
Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada .....	32
Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato .....	33
Reunião de iniciação do contrato .....	33
Subjetividade no método para quantificar a demanda .....	34
Ausência de internalização do conhecimento .....	35
<b>Modelo de gestão do contrato .....</b>	<b>36</b>
Competências requeridas para a gestão do contrato .....	36
Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes .....	36
Pagamento deve ser por resultado .....	37
Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto .....	37
Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo .....	38
Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços .....	38
Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada) .....	39
Cláusulas de penalidades genéricas .....	40
Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais .....	41
Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS .....	42
<b>Forma de seleção do fornecedor .....</b>	<b>44</b>
Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas .....	44
Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão .....	44
Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes .....	45
Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote .....	45
Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso .....	46
<b>Critérios de seleção do fornecedor .....</b>	<b>47</b>
Qualificação econômico-financeira .....	47
Atestados .....	48
Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização .....	49
Despesas desnecessárias e anteriores a licitação .....	49
Credenciamento das licitantes pelo fabricante .....	50
Procedimentos de julgamento das propostas técnicas .....	50
Amostras .....	51



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Jogo de planilhas .....	52
Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços .....	52
Margem de preferência .....	53
<b>Estimativas dos preços .....</b>	<b>54</b>
Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares .....	54
<b>Adequação orçamentária .....</b>	<b>55</b>
Indisponibilidade orçamentária .....	55
Não utilização da dotação orçamentária .....	55
<b>ETAPA: EDITAL .....</b>	<b>56</b>
Ausência de padronização dos editais .....	56
Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico .....	56
Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão .....	57
Idoneidade dos atestados .....	57
Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização .....	58
Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada .....	59
Domicílio bancário dos colaboradores da contratada .....	59
Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico .....	60
<b>PARECER JURÍDICO .....</b>	<b>61</b>
Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar .....	61
Ausência de conclusividade no parecer jurídico .....	61
<b>ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR .....</b>	<b>62</b>
Competências requeridas para a seleção do fornecedor .....	62
Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados .....	62
Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances .....	63
Verificação de condições impeditivas .....	64
Licitantes não mantêm propostas após a fase de lances do pregão .....	65
Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico .....	65
Elementos contidos na publicidade dos atos .....	66
Juízo de admissibilidade das intenções de recurso .....	66
Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços .....	67
<b>ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO .....</b>	<b>68</b>
Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual .....	68
Não formalização de papéis .....	68
Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização .....	69
Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual .....	69
<b>Inicialização .....</b>	<b>70</b>
Reunião de iniciação do contrato .....	70
<b>Etapa: Fiscalização .....</b>	<b>71</b>
Disponibilidade para fiscalizar .....	71
Condução de processos de apenação de forma ad hoc .....	71
<b>Recebimento definitivo .....</b>	<b>72</b>
Licitante não mantém regularidade fiscal .....	72
<b>Ações tomadas .....</b>	<b>73</b>



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

### FASE DE ANÁLISE

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

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esse documento foi baseado no Manual de Riscos do TCU que pode ser acessado no link a seguir: <<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>>

Considerações sobre os papéis:

- ✓ **Requisitante** é o conjunto de setores da organização que usufrui diretamente da solução contratada, nesse processo é a Logística da Gerência Macapá.
- ✓ **Especialista** é a área da organização que detém competências técnicas sobre o objeto da solução (e.e., se for uma solução de segurança patrimonial, será o setor encarregado da segurança da organização; se for uma solução de tecnologia da informação, será o setor de tecnologia da informação; para uma solução de serviço de engenharia, será o setor de engenharia).
- ✓ **Área Administrativa** é a área de compras, licitações e contratos da organização. Com a sub-rogação dos contratos, a Área Administrativa é a Logística da SRV.
- ✓ **Alta Administração** no caso do INSS é a Administração Central;
- ✓ **Órgão Governante Superior (OGS)** é um ente público com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outros entes na sua jurisdição.
- ✓ **Assessoria Jurídica** – no caso é a Procuradoria Regional da PFE/INSS em Brasília/DF.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 1		
<i>Comitê de direção e acompanhamento</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( x )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Decisões sobre as aquisições dispersas na organização, levando a ausência de priorização das aquisições que apoiam a implementação das ações organizacionais mais relevantes, com consequente diminuição do impacto da atuação da organização para a sociedade	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Instituir comitê de direção estratégica, políticas e acompanhamento da gestão institucional, incluindo entre suas atribuições a priorização e o acompanhamento das aquisições que instrumentalizam a implementação das ações organizacionais que geram maior valor para a sociedade.	Alta administração

Risco 2		
<i>Ausência de processo de trabalho padronizado</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado, levando a erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de contratação (planejamento da contratação e seleção do fornecedor), com consequente obtenção de contrato com baixa qualidade (e.g., especificações deficientes e/ou restritivas, critérios de seleção de fornecedores inadequados, modelo de gestão do contrato que dificulta obtenção de objeto contratado de qualidade) ou não finalização do processo de contratação (e.g., anulação do certame por decisão de órgão do poder judiciário ou de controle).	
2.	Gestão contratual conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado, levando a erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de gestão do contrato (planejamento da contratação e seleção do fornecedor), com consequente obtenção de solução cujos resultados não atendem às necessidades que originaram à contratação ou não obtenção de solução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer processo de trabalho formal para contratação em toda a organização, que inclui um ciclo de melhoria contínua.	Alta administração
2.	Estabelecer processo de trabalho formal para gestão de contratos em toda a organização, que inclui um ciclo de melhoria contínua.	Alta administração





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 3		
<i>Não estabelecimento de limites de competência</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não estabelecimento de limites de competência para a prática de atos de contratação e de gestão contratual, levando a impossibilidade de dimensionar os controles internos proporcionalmente à materialidade das contratações, com consequente ausência de controles internos onde o risco é alto ou implantação de controles internos que poderiam ser suprimidos pelo fato de o risco ser aceitável.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer limites de competência para atos de contratação e gestão contratual dentro da organização.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer limites de competência para atos de contratação e gestão contratual nas organizações sob sua jurisdição.	OGS

Risco 4		
<i>Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( x ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( X ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada, levando a contratações desvantajosas para a Administração (e.g., objetos mal especificados, modelo que não permite adequada gestão contratual, preços elevados), com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Como a atividade de gestão (planejamento, coordenação, supervisão e controle) é indelegável, a alta administração prove os papéis que atuam nos processos de contratação e gestão contratual com servidores em quantidade e com a qualificação adequadas à execução das atividades.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Autorizar a contratação de empresas para apoiar as atividades de gestão (planejamento, coordenação, controle e supervisão). em especial o planejamento das contratações e a gestão contratual.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco 5		
Não formalização da oficialização da demanda		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Ausência da formalização da demanda que origina a contratação, levando a contratação que não atende a uma necessidade da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Normativo criando obrigatoriedade de que todas as contratações da organização sejam iniciadas com a formalização da demanda por meio de documento assinado pelo requisitante.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Elaborar o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o submete à aprovação do requisitante para sua ratificação formal antes de iniciar o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
2.	Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha informações claras sobre qual a necessidade da contratação em termos de negócio e identifique precisamente o ator que declarou esta necessidade.	Procuradoria

Risco 6		
Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Contratação iniciada por outro papel que não o requisitante, levando a contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou, com consequente necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD).	Requisitante
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 7		
<b><i>Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Necessidade da contratação não é definida devido a uma demanda do negócio, levando a contratação que não atende a uma necessidade real da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD)	Requisitante
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Revisa DOD para verificar se a necessidade da contratação está definida em função de uma necessidade de negócio.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO**

Risco 8		
<b>Ausência de padronização</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Organizações realizam contratações sem atentar ao princípio da padronização, levando a multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes, com consequente esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação (e.g., dificuldade de obtenção de preços de referência ante a singularidade das especificações), repetição de erros (e.g., ante o "reaproveitamento de especificações e de editais") e perda de economia de escala (ante a impossibilidade de contratação conjunta via SRP).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Padronizar especificações para aquisições que são comuns (e.g., limpeza, vigilância, telefonia, microcomputadores etc.) com apoio das diversas organizações sob sua jurisdição e a equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação com especificação diferente da que foi padronizada pelo OGS, a menos que haja justificativas robustas para tal.	Assessoria jurídica

Risco 9		
<b>Competências requeridas para o planejamento da contratação</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos os papéis de requisitante, especialista e administrativo.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 10		
Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Executar o processo de planejamento de forma muito detalhada para contratações com menor risco (baixo valor, baixo impacto nas atividades da organização), levando a execução de controles cujo custo é superior ao benefício (e.g., realizar exaustivos estudos técnicos preliminares para uma contratação corriqueira e de baixo valor), com consequente desperdício de recursos humanos.	
2.	Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização), levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos, ou levando à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão por mandado de segurança devido às irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	No caso de contratações de menor risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais simplificada.	Equipe de Planejamento
2.	No caso de contratações de maior risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva.	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 11		
<b>Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem adequado planejamento da contratação, levando a contratos com modelos inadequados (principalmente de execução do objeto e de gestão do contrato), com consequente não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos (13).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo estabelecendo a obrigação de que, mesmo nas contratações diretas (inclusive de empresas públicas), devem ser elaborados os mesmos artefatos necessários para as contratações por meio de licitação (estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico).	Alta Administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação direta que não contenha os estudos técnicos preliminares, o plano de trabalho (no caso de serviços) e o projeto básico.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ESTUDOS PRELIMINARES

Risco 12		
<b>Ausência de estudos técnicos preliminares</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; ou levando à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão do mandado de segurança devido à irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando à especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.		
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação que não contenha os estudos técnicos preliminares.	Assessoria jurídica

Risco 13		
<b>Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares, levando a estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Define conteúdo dos estudos técnicos preliminares.	Órgão de Gerenciamento Superior
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Utilizar conteúdo deste documento como ponto de partida para elaborar os estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Necessidade da contratação**

Risco 14		
<i>Não otimização de processo de trabalho</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não otimização dos processos de trabalho associados ao objeto da contratação, levando a contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (e.g. melhores definições de requisitos), com consequente desperdício de recursos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Declarar nos autos do processo de contratação de que os esforços para otimizar os processos de trabalho existentes se esgotaram ou não são suficientes para que o órgão alcance os resultados pretendidos com a contratação.	Requisitante

Risco 15		
<i>Ausência de designação da gestora da solução</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de designação de gestora da solução, levando à manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo definindo qual é a unidade gestora de cada solução do órgão, que normalmente é o requisitante da solução, e quais são as obrigações deste com relação à solução.	Alta Administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de prorrogação contratual que não contenha, nos autos da contratação, declaração expressa do requisitante de que a manutenção da solução é conveniente e oportuna por continuar atendendo a uma necessidade de negócio.	Assessoria jurídica





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Alinhamento aos planos do órgão

Risco 16		
Contratações desalinhadas com os planos		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos nos planos da organização e do Órgão de Gerenciamento Superior, levando a deixar de investir em iniciativas que contribuam para o alcance desses objetivos, com consequente não alcance dos objetivos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Aprova o resultado do planejamento conjunto de todas as contratações e do orçamento da organização, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam dos planos, em especial as contratações de maior importância ou materialidade.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ao aprovar os artefatos das principais contratações (e.g. as de maior importância ou materialidade), verifica se foi estabelecido o alinhamento entre cada uma dessas contratações e os objetivos dos planos da organização e do Órgão de Gerenciamento Superior.	Alta administração

Risco 17		
Inexistência de planos		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Inexistência de planos formais na organização, levando a contratações que não contribuam para o cumprimento das suas competências legais, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Aprovar planos formais para a organização, alinhados aos planos dos OGS quando for o caso.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Requisitos da contratação**

Risco 18		
<i>Requisitos inadequados</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Definição de requisitos da contratação insuficientes, levando a contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
2.	Definição de requisitos da contratação indevidos, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou dependência (indevida) de um único fornecedor (no caso de inexigibilidade).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Servidor sênior revisa artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.	Servidor sênior
2.	Elaborar quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verifica se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.	Equipe de planejamento
3.	Início da elaboração do termo de referência ou Termo de Referência após a aprovação dos estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento

Risco 19		
<i>Vedação a produtos e serviços estrangeiros</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inclusão de requisito vedando participação de fornecedor de produto ou serviço estrangeiro, levando a restrição indevida (e ilegal) da competição, com consequente aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição (e.g., mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle) e não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Contratação não inclui entre os requisitos a vedação a produtos e serviços estrangeiros, por ser ilegal tal restrição.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 20		
<b><i>Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estabelecimento de prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada insuficiente para que a contratada dilua adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços (e.g., montagem de infra-estrutura exclusiva para prestação do serviço), levando ao aumento desproporcional dos riscos de não retorno da contratada (caso não haja prorrogação do contrato), com consequente aumento do preço contratado ou licitação deserta.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar o prazo inicial adequado para os contratos dessa natureza, sendo que o prazo pode ser superior a 12 meses caso, ante a peculiaridade ou complexidade do objeto, seja demonstrado tecnicamente o benefício advindo para a Administração.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item

Risco 21		
Estimativas inadequadas de quantidades		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estimativa de quantidades maior que as necessidades da organização, levando à sobra de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros.	
2.	Estimativa de quantidades menor que as necessidades da organização, levando à falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação com consequente: a) celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que o órgão sofra o efeito do “jogo de planilha”, se os preços tiverem sido manipulados pela contratada); b) novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente); c) potencial quebra da padronização dos produtos contratados; d) perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente; ou e) utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento da contratação de outros itens previstos no planejamento conjunto das contratações.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da APF) e documenta aplicação do método no processo de contratação.	Equipe de planejamento
2.	Fazer levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações.	Equipe de planejamento
3.	Armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (e.g. séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.	Fiscal do contrato
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprova processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Levantamento de mercado

Risco 22		
Análise de mercado inadequada		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado.	
2.	Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada), levando a licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Executar o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (e.g. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (e.g. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores.	Equipe de planejamento

Risco 23		
Parcialidade da equipe de planejamento		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Interagir com os fornecedores de forma cautelosa (e.g., documentar todas as interações, participa de reuniões sempre em grupo de servidores, se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedoras da solução, o órgão deve justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (e.g. elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo do órgão, e não das empresas).	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar**

Risco 24		
Solução proprietária		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Adoção de tipo de solução que siga predominantemente padrões proprietários, levando à dependência excessiva da organização com relação à solução, com consequente elevação do custo de manutenção da solução ou descontinuidade de fornecimento (em caso de a contratada ficar impossibilitada de continuar suas operações).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Contratação opta por contratar solução que siga padrões de mercado que permitam a migração para outras soluções.	Equipe de Planejamento

Risco 25		
Solução imatura		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Adoção de tipo de solução imaturo, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes do órgão conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Verificar se cada tipo de solução em análise conta com base instalada significativa, se muitos fornecedores do mercado oferecem soluções desse tipo e se apresenta perspectiva de amadurecimento, descartando aquelas consideradas imaturas, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 26		
Solução próxima da obsolescência		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes do órgão conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Verificar a perspectiva de amadurecimento de cada tipo de solução em análise, descartando aquelas consideradas obsoletas ou próximas da obsolescência, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.	Equipe de Planejamento

Risco 27		
Opção indevida pela locação em detrimento da compra		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Adoção de tipo de solução baseado em locação em detrimento da compra de equipamentos, levando à contratação antieconômica, com consequente desperdício de recursos públicos. Sugestão de controle interno: Equipe de planejamento da contratação avalia a economicidade desse tipo de contratação em comparação com a possibilidade de aquisição dos respectivos produtos, buscando o tipo de solução mais econômico.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Não aprova processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Estimativas preliminares dos preços**

Risco 28		
<i>Estimativas inadequadas de preços</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço.	Órgão
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços.	Equipe de Planejamento

Risco 29		
<i>Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Fornecedores não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais, levando a estimativas inadequadas, com as consequências já mencionadas.	
2.	Utilização de especificações técnicas não padronizadas, levando a dificuldade de encontrar referências de preços em contratos públicos, com consequente estimativa de preços inadequada e suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, notificar os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos.	Equipe de Planejamento
2.	Utilizar as especificações padronizadas pelo Órgão de Gerenciamento Superior sempre que estas existirem e atenderem às suas necessidades.	Equipe de Planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

Risco 30		
<b>Planejamento da contratação não considera uma solução completa</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não planejar a contratação da solução como um todo, levando a aquisição de somente parte da solução, com consequente impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Realizar os estudos técnicos preliminares identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Justificativas para o parcelamento ou não da solução

Risco 31		
<b>Parcelamento inadequado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não parcelar solução cujo parcelamento é viável, levando a diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados.	
2.	Usar o método de parcelamento do objeto inadequado, levando a 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.	
3.	Parcelar solução cujo parcelamento é inviável, levando a contratações por inexigibilidade ou a licitações com poucos fornecedores, com consequente aumento dos valores contratados em comparação à compra conjunta da solução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: 1) É tecnicamente viável dividir a solução? 2) É economicamente viável dividir a solução? 3) Não há perda de escala ao dividir a solução? 4) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?	Equipe de planejamento
2.	Avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.	Equipe de planejamento
3.	Avaliar se a solução deve ser parcelada ou não, levando em consideração o exposto no tópico "Não parcelar o que deve ser parcelado" acima.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Resultados pretendidos

Risco 32		
Resultados não alcançados		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Definição de resultados subjetivos, levando a dificuldade na análise custo-benefício, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.	
2.	Definição de resultados não realistas, levando a frustração do beneficiário e de outros interessados, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Beneficiário deve declarar formalmente os resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva. Quando possível, os resultados devem ser mensuráveis, de modo a haver melhores condições de aferir o alcance dos resultados declarados após a implantação da solução.	Requisitante
2.	Avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável. Caso a negociação não se mostre eficaz, a equipe de planejamento deve levar o caso às instâncias superiores.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Providências para adequação do ambiente do órgão**

Risco 33		
<i>Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização, levando a desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar, com consequente escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida.	Equipe de planejamento

Risco 34		
<i>Intempestividade na adequação do ambiente da organização</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Intempestividade na adequação do ambiente da organização, levando ao atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação ou atraso do início dos trabalhos da contratada, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou surgimento de pleitos da contratada de algum tipo de indenização, pois esta já terá alocado recursos sem poder obter retorno.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar cronograma para a adequação do ambiente da organização, bem como os responsáveis por esses ajustes nos diversos setores e o inclui nos artefatos do planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
2.	Compromissos de todos os atores responsáveis (e.g., atas de reuniões) pelas mudanças no ambiente da organização necessárias para que a solução gere os benefícios esperados.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Análise de risco

Risco 35		
<b>Análise de risco inadequada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inexistência de análise de risco, levando a desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	
2.	Análise de risco deficiente, levando a desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos relevantes.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar análise de risco da contratação e da gestão contratual.	Equipe de planejamento
2.	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a análise de riscos.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Declaração da viabilidade ou não da contratação**

Risco 36		
<b>Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação, levando a não considerar todos os aspectos necessários à análise, com consequente não contratação (e.g., não há fornecedores para a solução escolhida) ou contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada ou a solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elabora lista de verificação (checklist) para servir como base das justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO

Risco 37		
Termo de Referência incompleto ou inconsistente		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( X ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Causa	
1.	Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente, levando a TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Elaborar lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.	Órgão de Gerenciamento Superior
Id.	Ação de Contingência	Responsável
2.	Elaborar lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.	Equipe de planejamento

Risco 38		
Questionamentos quanto a exigências não usuais		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Questionamentos quanto a exigências contidas no edital legais e legítimas, mas não usuais, levando a questionamentos no certame (e.g., impugnações, recursos) e junto a órgãos externos (e.g., poder judiciário, TCU), com consequente paralisação do certame (e.g., medidas cautelares) até que a exigência seja compreendida.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir referência aos dispositivos legais e/ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais e têm maior risco de questionamentos.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Definição do objeto

Risco 39		
<b>Declaração imprecisa do objeto</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico (X) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Declaração imprecisa do objeto, levando a que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, com consequente contratação que não atenda à necessidade da organização.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a consistência da declaração do objeto.	Servidor sênior





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Fundamentação da contratação

Risco 40		
<b>Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado, levando a dificuldade dos atores envolvidos de justificar a contratação quando questionados (e.g. por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle), com consequente atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas (e.g., atender a solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação)	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Determinar a publicação da íntegra dos estudos técnicos preliminares na Internet.	Autoridade competente da licitação
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir como item do termo de referência ou projeto básico a fundamentação da contratação, mesmo que não haja dispositivo normativo explícito obrigando a tal, incluindo os subitens sugeridos no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação - versão 1.0, quais sejam: 1) referência aos estudos técnicos preliminares em que o termo de referência ou o projeto básico foi baseado; 2) necessidade da contratação; 3) alinhamento entre a contratação e os planos do órgão governante superior e do órgão; 4) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item; 5) levantamento de mercado; 6) justificativas da escolha do tipo de solução a contratar; 7) justificativas para o parcelamento ou não da solução; 8) resultados pretendidos; 9) declaração da viabilidade da contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

Risco 41		
<b>Ausência da descrição da solução como um todo</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência da descrição da solução como um todo no TR ou PB, levando a falta de compreensão dos licitantes do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende a necessidade da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no TR ou PB seção destinada a descrever a solução como um todo, explicitando que o objeto da licitação é uma parte desta solução.	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

### Modelo de execução do objeto

Risco 42		
<b>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	<p>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada, levando caracterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST.</p> <p>Os procedimentos a seguir propiciam a citada ingerência:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) exigência dos funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações do órgão sem justificativa;</li><li>b) submissão dos funcionários da contratada à avaliação do órgão, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados;</li><li>c) definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários;</li><li>d) exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento;</li><li>e) indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor (10).</li></ul>	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Definição no modelo de execução do objeto que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. os funcionários da contratada somente devam trabalhar dentro das instalações do órgão se for estritamente necessário, com a devida justificativa;</li><li>b. a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (e.g. service desk);</li><li>c. aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão;</li><li>d. no caso da adoção, excepcional, de modelo de execução indireta pela alocação por postos de trabalho, também conhecidas como contratação por body shopping, o órgão deva se restringir a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam 1) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço; e 2) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão;</li><li>e. o Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão seja coletado pela contratada junto a cada funcionário seu e entregue ao órgão, de modo que não seja coletado diretamente pelo órgão junto aos funcionários da contratada;</li></ul>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

f. é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários.

Risco 43		
Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução), levando a distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento, com consequente necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções in loco e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos. Sugestão de controle interno compensatório: Gestor do contrato avalia a possibilidade de, na execução do contrato, dividir demandas grandes e longas (e.g., instalar divisórias em todo o prédio) em demandas menores e mais curtas (e.g., várias ordens de serviço, cada uma delas para instalar as divisórias de um andar do prédio).	Equipe de planejamento

Risco 44		
Reunião de iniciação do contrato		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura do contrato, com a	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

presença das partes interessadas, para esclarecer pelo menos os seguintes pontos:

- a. o objeto do contrato;
- b. a forma de comunicação entre as partes, que deverá ocorrer primordialmente entre representantes da organização e o preposto da contratada;
- c. as providências previstas para a inserção da contratada na organização;
- d. o modelo de execução do objeto;
- e. o modelo de gestão do contrato, que inclui a forma de acompanhamento dos trabalhos (e.g. mediante relatórios de prestação dos serviços entregues pela contratada e reuniões mensais entre as partes);
- f. as formas de recebimento provisório e definitivo;
- g. as sanções e glosas aplicáveis;
- h. os procedimentos de faturamento e pagamento;
- i. no caso de contratos com previsão de uso de ordens de serviço, detalhar os campos da OS na reunião, os critérios de qualidade utilizados e as situações que ensejem a recusa de produtos e serviços;
- j. se necessário, deve ser estabelecido cronograma de execução das providências previstas para adequação do ambiente do órgão (e.g. ocupação de espaço físico pela contratada, alocação de equipamentos do órgão, instalação de links de comunicação, alocação de crachás para os funcionários da contratada e concessão de perfis de acesso a serviços do órgão) (14).

Risco 45		
Subjetividade no método para quantificar a demanda		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a demanda, levando a divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada), com consequente paralisação da execução contratual ou pagamento por demandas não entregues.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição de método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, métricas usuais de mercado .	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 46		
<i>Ausência de internalização do conhecimento</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando a dependência excessiva em relação à contratada, com consequente perda de capacidade de gerir as soluções	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de execução do objeto procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, como reuniões mensais, oficinas e treinamentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos (e.g. atas das reuniões realizadas entre o órgão e a contratada, a serem incluídas nos autos do processo de fiscalização) (17).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Modelo de gestão do contrato

Risco 47		
Competências requeridas para a gestão do contrato		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detém competência, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato o estabelecimento de uma equipe multidisciplinar de fiscalização do contrato, incluindo pelo menos os papéis de gestor do contrato, requisitante, especialista e administrativo.	Equipe de planejamento

Risco 48		
Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de gestão do contrato a definição de protocolo de comunicação entre contratante e contratada ao longo da execução contratual.	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 49		
<b>Pagamento deve ser por resultado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Modelo de execução do objeto contempla remuneração pela mera alocação de mão-de-obra (alocação de postos de trabalho), levando a pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência, com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento à necessidade da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir modelo de execução que contempla pagamento por resultados (i.e., remuneração da contratada pela entrega de produtos e serviços, e não pela alocação de postos de trabalho, deixando a definição destes postos de trabalho a cargo da contratada).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Caso as características intrínsecas do serviço determinem a necessidade de a Administração definir postos de trabalho, a equipe de planejamento da contratação justifica adequadamente a excepcionalidade e define modelo de execução do objeto que vincula resultados aos postos de trabalho definidos.	Equipe de planejamento

Risco 50		
<b>Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada (e.g., "a qualidade da xérox deve ser boa"), levando a pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização ou paralisação do contrato (devido à Administração recusar-se a dar aceite às entregas da contratada e esta entender que os resultados são os que o contrato prevê), com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir no modelo de gestão do contrato método objetivo para avaliação da conformidade dos produtos e serviços entregues, definindo os parâmetros que serão utilizados para balizar a mensuração dos serviços prestados (e.g., "98% das cópias não podem apresentar borrões").	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 51		
<i>Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual, levando a aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.	Equipe de planejamento

Risco 52		
<i>Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Complexidade do recebimento provisório dos serviços, levando a necessidade de o fiscal ter maior disponibilidade para executar o acompanhamento e fiscalização com respeito aos aspectos técnicos do contrato ou incorreção nos procedimentos de recebimento, com consequente não avaliação de outros aspectos contratuais ou recebimento de serviço em desconformidade com especificações técnicas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Prever no modelo de gestão do contrato a segregação do recebimento dos serviços de forma que: a) o recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização; e b) o recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a execução do objeto propriamente dita.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 53		
<b><i>Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada)</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando a contratada a não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato: a) cláusula que estabeleça a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); c) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei.	Equipe de planejamento
2.	Exigir a comprovação, por parte da contratada, da manutenção de todas as condições de habilitação e qualificação ao longo da execução do contrato, abrindo procedimento administrativo para aplicação de sanções e execução da garantia em caso de desconformidade.	Fiscal administrativo



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 54		
Cláusulas de penalidades genéricas		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Cláusulas de penalidades genéricas, levando a impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: a. atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto (e.g. multas por atraso de entrega de produtos e por recusa de produtos); b. definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; c. definir o processo de aferição da desconformidade que leva à multa (e.g. cálculo do nível de serviço obtido); d. definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; e. definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato); f. definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 55		
Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura, levando a utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais o órgão não está preparado, com consequente não gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as consequências de uma má gestão contratual (e.g., pagamento por objetos sem qualidade).	
2.	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura que contenha modelos de execução do objeto e de gestão do contrato considerados insuficientes ao órgão (e.g. conjunto de sanções limitado), com consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar todas as condições estabelecidas no edital e decide se é possível cumpri-las e se são suficientes para que a organização tenha sua necessidade atendida.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 56		
<b>Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS, levando a 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), com consequente diminuição da atenção da fiscalização no cumprimento do objeto do contrato e com baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada (descumprimento este que traz possibilidade de responsabilização solidária da administração).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato: a) que as verificações documentais relativas aos aspectos trabalhistas, previdenciários e do FGTS, além de contemplar os documentos que atestem a regularidade da contratada como um todo nos termos da Lei 8.666/93 (art. 29, IV e V), complementarmente, a critério da administração, poderão ser exigidos que a contratada apresente: a.1) documentos comprobatórios da realização do pagamento de salários, vale-transporte e auxílio alimentação; a.2) extratos das contribuições previdenciárias retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; a.3) extratos dos depósitos no FGTS retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; b) que a contratada está obrigada a: b.1) viabilizar o acesso de seus empregados, via internet, por meio de senha própria, aos sistemas da Previdência Social e da Receita Federal do Brasil, com o objetivo de verificar se as suas contribuições previdenciárias foram recolhidas; b.2) viabilizar a emissão do cartão cidadão pela Caixa Econômica Federal para todos os empregados; b.3) oferecer todos os meios necessários aos seus empregados para a obtenção de extratos de recolhimentos das contribuições previdenciárias e depósitos do FGTS sempre que solicitado pela fiscalização; c) cláusulas de penalidade que considerem como falta grave, caracterizada como falha em sua execução que poderá dar ensejo à rescisão do contrato, sem prejuízo da aplicação de sanção pecuniária (fixar o quantum) e da declaração de impedimento para licitar e contratar com a União, nos termos do art. 7º da Lei 10.520/2002 (fixar o prazo):	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

	<p>c.1) o não pagamento do salário, do vale-transporte e do auxílio alimentação no prazo previsto em lei;</p> <p>c.2) o não recolhimento das contribuições sociais da Previdência Social;</p> <p>c.3) o não recolhimento do FGTS dos empregados.</p> <p>d) que a cláusula de garantia deve assegurar também o pagamento de :</p> <p>d.1) prejuízos advindos do não cumprimento do contrato;</p> <p>d.2) multas punitivas aplicadas pela fiscalização à contratada;</p> <p>d.3) prejuízos diretos causados à contratante decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato;</p> <p>d.4) obrigações previdenciárias e trabalhistas não honradas pela contratada.</p>	
2.	<p>a) avalia os riscos de descumprimento pela contratada das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS para determinar a extensão das amostras que serão utilizadas na fiscalização do cumprimento:</p> <p>a.1) das obrigações trabalhistas pela contratada, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado;</p> <p>a.2) das contribuições previdenciárias e dos depósitos do FGTS, por meio da análise dos extratos retirados pelos próprios empregados terceirizados utilizando-se do acesso as suas próprias contas (o objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano – sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez para um mesmo empregado, garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle);</p> <p>b) documenta a sistemática de fiscalização utilizada em cada período;</p> <p>c) comunica:</p> <p>c.1) ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil qualquer irregularidade no recolhimento das contribuições previdenciárias;</p> <p>c.2) ao Ministério do Trabalho e Emprego qualquer irregularidade no recolhimento do FGTS dos trabalhadores terceirizados;</p>	Fiscal administrativo do contrato:
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Aprovar estratégia de terceirização que contempla a contratação de empresa especializada na área contábil e de administração, com a finalidade prestar assistência à fiscalização dos contratos de terceirização, nos termos do art. 67, da Lei nº 8.666/93.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Forma de seleção do fornecedor

Risco 57		
Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação direta sem justificativa clara do preço, levando a impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado, com consequente contratação por valores acima do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Inclusive nas contratações diretas, equipe de planejamento da contratação elabora justificativa dos preços contratados adequadamente fundamentada em arrazoadada pesquisa de mercado (19), inclusive com a análise da planilha de composição de custos dos serviços, se for o caso (20).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 58		
Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão (pois a licitação por pregão usa como critério essencial o preço, o que pode levar o órgão a contratar soluções que não lhe atendam ou sejam de baixa qualidade levando a contratações por valores superiores, com consequente desperdício de recursos públicos (21).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Se o objeto a ser contratado for comum de acordo com a definição legal (Lei 10.520/2002, art. 1º, parágrafo único), a equipe de planejamento da contratação inclui declaração expressa de que o objeto é comum, indicando que deve ser realizada licitação por pregão (eletrônico). A qualidade do objeto deve sempre ser buscada pelo binômio especificação-gestão do contrato, independentemente da forma de seleção do fornecedor (22).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultoria jurídica não aprova contratação que não contenha a declaração expressa se o objeto é ou não comum.	Assessoria Jurídica



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 59		
<b><i>Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar licitação para criação de ata de registro de preços sem convidar demais organizações para integrar a ata como participantes, levando a contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços na APF (outras organizações terão que realizar licitações independentes), com consequente perda de economia de escala e perda de oportunidade de racionalização do esforço administrativo.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Informar à Área administrativa que ela deve, necessariamente, avisar às demais organizações públicas sua intenção de realizar licitação para constituição de ata de registro de preços.	Equipe de planejamento

Risco 60		
<b><i>Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar licitação para criação de ata de registro de preços permitindo a disputa por itens mas adjudicando por grupo de itens, levando a contratação de itens por preço que não é o menor preço para estes itens no certame, com consequente risco de jogo de planilhas, e suas consequências (sobrepço, superfaturamento).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir dispositivo vedando a possibilidade de aquisição individual de itens registrados para os quais a licitante vencedora não apresentou o menor preço.	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 61		
Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar adesão a ata de registro de preços cujo objeto apresenta características diversas das que atendem à necessidade (em especial, no registro de preços de serviços), levando a contratação de objeto com características diversas das que foram especificadas para atender a necessidade, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou necessidade de executar o contrato em condição diversa da que consta no instrumento contratual (para receber objeto que atenda às necessidades) (26).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Equipe de planejamento da contratação registra explicitamente que o objeto que está registrado na ata a qual se pretende aderir enquadra-se totalmente nas especificações que atendem a necessidade que originou a contratação, ou, caso contrário, indica que deve ser realizada licitação (27).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultoria jurídica não aprova contratação na forma de adesão a ata de registro de preços se não houver a declaração acima (28).	Assessoria Jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Critérios de seleção do fornecedor**

Risco 62		
Qualificação econômico-financeira		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação, levando a contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Incluir as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação:</p> <p>a) Índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC) e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um);</p> <p>b) no caso de contratação de serviços continuados, com emprego intensivo de mão-de-obra exclusiva, Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante - Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação, índices calculados com base nas demonstrações contábeis do exercício social anterior ao da licitação;</p> <p>c) patrimônio líquido igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação;</p> <p>d) patrimônio líquido igual ou superior a 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados pela licitante com a Administração Pública e com empresas privadas, vigentes na data de abertura da licitação (a exigência deverá ser comprovada por meio de declaração, acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social, e se houver divergência superior a 10% (para cima ou para baixo) em relação à receita bruta discriminada na DRE, a licitante deverá apresentar as devidas justificativas para tal diferença);</p> <p>e) apresentação de certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede do licitante.</p>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 63		
Atestados		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Atestado de capacidade técnica não determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo e qualidade compatíveis com o que se deseja contratar, levando a contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
2.	Atestado de capacidade técnica determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional a maior do objeto que se deseja contratar, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Incluir exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando às seguintes diretrizes:</p> <p>a) deve-se explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas (e.g., "atestado compatível com o objeto deste certame"), que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado;</p> <p>b) no caso da contratação de serviços, o atestado deve referir-se somente à experiência em serviços e ambientes relevantes para o objeto do contrato;</p> <p>c) deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário;</p> <p>d) não se deve exigir a comprovação da execução do objeto mais de uma vez (i.e., um atestado - ou conjunto de atestados se admitida a soma - evidenciando que o objeto foi executado uma única vez é o necessário e suficiente para a habilitação);</p> <p>e) não deve ser estabelecido limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compatível com o prazo do contrato que se pretende firmar);</p> <p>f) não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a organizações privadas;</p> <p>g) se o serviço objeto do contrato tiver que ser executado sob responsabilidade de profissional cuja profissão seja regulamentada (e.g., engenharia), deve-se exigir o registro do atestado na entidade profissional competente; caso contrário, se a profissão não for regulamentada (e.g., tecnologia da informação), não se deve exigir este registro.</p>	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 64		
Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação, levando a contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir as seguintes exigências de qualificação técnica como condição de habilitação: a) para a contratação de até 40 postos de trabalho, apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado contrato com um mínimo de 20 postos e, para contratos de mais de 40 (quarenta) postos, no mínimo 50% dos postos de trabalho que serão contratados; b) apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado serviços de terceirização compatíveis em quantidade com o objeto licitado por período não inferior a 3 anos.	Equipe de planejamento

Risco 65		
Despesas desnecessárias e anteriores a licitação		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Revisar os critérios de seleção do fornecedor para verificar se não há critério que leva a necessidade de despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes, em especial: a) ter pessoal previamente vinculado à empresa; b) ter estruturas físicas (e.g., plataformas de operação, como centros de treinamento, plataformas de treinamento à distância, sistema de suporte remoto tipo service desk, telefone 0800 e gerenciamento de solicitações via web).	Servidor sênior
2.	Havendo demonstração da necessidade do uso de tais critérios de seleção para a correta avaliação da vantagem da proposta, incluir nos requisitos da contratação a obrigação do atendimento à condição requerida até a assinatura do contrato (e durante a vigência contratual).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 66		
<i>Credenciamento das licitantes pelo fabricante</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inclusão de credenciamento do licitante junto ao fabricante como critério técnico obrigatório, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Servidor sênior avalia as particularidades do mercado e decide se é o caso (excepcional) de exigir o credenciamento das licitantes pelo fabricante, incluindo as justificativas cabais no processo licitatório.	Servidor sênior

Risco 67		
<i>Procedimentos de julgamento das propostas técnicas</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Avaliação subjetiva das propostas técnicas, levando a aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital ou recusa de proposta que atende ao edital, com consequente contratação que não atende à necessidade que originou a contratação ou contratação por valor mais oneroso e tratamento antiisonômico.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir os procedimentos que serão utilizados na avaliação das propostas técnicas (e.g., ferramentas de aferição de desempenho que serão utilizadas para medir o desempenho dos microcomputadores ofertados).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 68		
Amostras		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	A alta complexidade do objeto a ser contratado combinada com a baixa maturidade do adquirente com relação ao objeto ou objeto é fornecido por mercado problemático (e.g., há histórico de ocorrência de entrega de produtos em desconformidade com os editais para contratação daquele tipo de objeto por outros entes da Administração), levando a 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, com consequente atraso no recebimento do objeto (pois, apesar de a licitação terminar em menos tempo, como o objeto que será entregue não atende às especificações será necessário realizar o distrato, chamar o 2º colocado e retomar o processo) (36).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	<p>Avaliar a complexidade do objeto, sua maturidade com relação a ele e o mercado que o fornece, definindo motivadamente se há risco que necessite ser mitigado pela inclusão da avaliação de amostras na etapa de avaliação das propostas técnicas, prevendo que (37):</p> <p>a) em regra a realização da verificação das amostras será obrigatória, sendo dispensada somente nas situações objetivamente descritas e justificadas no instrumento convocatório (38);</p> <p>b) nos casos de pregão, a avaliação das amostras ocorrerá somente na fase de classificação e apenas do licitante provisoriamente em primeiro lugar, após a etapa de lances (39);</p> <p>c) prazo adequado para entrega das amostras pelas licitantes, de modo que cada licitante tenha tempo hábil para providenciar as amostras;</p> <p>d) possibilidade e forma de participação dos interessados na licitação, inclusive das demais licitantes, no acompanhamento do procedimento de avaliação das amostras;</p> <p>e) forma de divulgação, a todos os interessados, do período e do local da realização do procedimento de avaliação das amostras e do resultado de cada avaliação;</p> <p>f) roteiro de avaliação das amostras, detalhando todas as condições em que o procedimento será executado, além dos critérios de aceitação da amostra;</p> <p>g) cláusulas que especifiquem a responsabilidade do órgão quanto ao estado em que a amostra será devolvida e ao prazo para sua retirada após a conclusão do procedimento licitatório (40).</p>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 69		
Jogo de planilhas		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor, levando a contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado (contendo "jogo de planilhas"), com consequente dano ao erário em caso de utilização de quantidade maior dos itens com sobrepço ou menor dos itens com subpreço.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir critério de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para ambos, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.	Equipe de planejamento

Risco 70		
Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Usar como critério de julgamento o menor preço global por grupo de itens (lote) concomitantemente com disputa por itens em licitações para registro de preços, levando a ata em que o preço registrado não é o menor preço de cada item, mas o preço do item no grupo em que se sagrou vencedor o futuro fornecedor (potencialmente embutindo jogo de planilhas), com consequente contratação por preços acima do mercado, pois a Administração não está obrigada a adquirir a composição do grupo a cada contrato, podendo adquirir isoladamente cada item, no momento e na quantidade que desejar.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Nas licitações para registro de preços, incluir critério de julgamento que leve à adjudicação por itens ou, caso inclua o critério da adjudicação por grupo de itens concomitantemente com a disputa por itens, inclui justificativas no processo de contratação: (a) critério para a formação dos grupos; b) razões pelas quais, mesmo não havendo a obrigação de a Administração adquirir todos os itens do grupo, o critério de disputa por itens e adjudicação por grupo de itens conduz à contratação mais vantajosa para a Administração e, além disso, inclui dispositivo informando que a contratação (e possíveis adesões) de itens isolados somente poderão se dar se os preços dos itens que forem contratados de forma isolada forem os menores apresentados na disputa.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 71		
Margem de preferência		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo Federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a, levando a questionamento dos licitantes, com consequente paralisação do certame (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, atuação dos órgãos de controle).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer margem de preferência se e somente se houver decreto do Poder Executivo Federal regulamentando a margem para os bens ou serviços licitados (e.g., Decretos 7.713/2012 - fármacos e medicamentos, 7.709/2012 - retroescavadeiras e motoniveladoras , 7.756/2012 - confecções, calçados e artefatos, 7.767/2013 - produtos médicos, 7.903/2013 - equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.184/2014 - equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.186/2014 - licenciamento de uso de programas de computador e serviços correlatos) (48).	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Estimativas dos preços

Risco 72		
<b>Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares, em especial para contratações complexas, levando a inclusão no TR de referência de preço inadequada, com consequente utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avalia a necessidade de refinar a estimativa de preços, e se for necessário, refina a estimativa considerando os mesmos riscos e controles apresentados no item "Estimativa preliminar de preços" dos estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Adequação orçamentária**

Risco 73		
Indisponibilidade orçamentária		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratações anteriores acima do valor previsto e aditivos contratuais em outros contratos não previstos, levando a indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Manter informações sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre a situação de cada contratação da organização (e.g., planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível (e.g., por meio de uma planilha).	Gestor responsável pelas aquisições

Risco 74		
Não utilização da dotação orçamentária		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de informações sobre a situação das contratações planejadas, levando a inércia no planejamento das contratações ainda não iniciadas, com consequente não contratação (por perda da dotação orçamentária ao final do exercício) ou necessidade de realizar adesões a atas de registro de preços ao final do exercício (e consequente risco de a) de imputação de conduta desidiosa, relativa ao descaso com relação ao planejamento; e b) ato antieconômico, devido a contratações de soluções com características superiores às necessidades do órgão, ainda que com preços compatíveis com essas características) (2).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Além do controle interno anterior, o gestor responsável pelas aquisições adota providências para que grande parte das contratações se inicie no primeiro semestre do exercício corrente, para que no segundo semestre possam ser concluídas as licitações mais complicadas e implantadas diversas das soluções licitadas ao longo do ano (lembrando que a maior parte do tempo é gasto na etapa de planejamento da contratação, que não necessita de disponibilidade financeira para ser executada).	Gestor responsável pelas aquisições



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: EDITAL

Risco 75		
<i>Ausência de padronização dos editais</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Licitações com editais não padronizados, elaborados ad hoc, levando a multiplicidade de esforços para realizar licitações de objetos correlatos (e.g., contratações de serviços de limpeza, vigilância e outros, todos serviços de natureza continuada), com consequente esforço desnecessário para elaborar editais e repetição de erros (e.g., ante o "reaproveitamento de editais") (2).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	OGS padroniza editais (3).	OGS
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Área administrativa padroniza editais a serem utilizados na organização, podendo valer-se das minutas de editais disponibilizadas pela AGU como base (4).	Logística

Risco 76		
<i>Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Crença de que com o pregão eletrônico não há como impedir a participação de empresas "aventureiras" (o que retarda indevidamente o fim do procedimento), levando a utilização do pregão presencial, com consequente diminuição da competição e transparência em relação à forma eletrônica (e consequente prática de ato de gestão anti-econômico) e possibilidade de conluio entre licitantes (5).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Quando se tratar da utilização da modalidade pregão, a área administrativa sempre a executa pela forma eletrônica, realizando pregão presencial somente quando for inviável realizá-lo na forma eletrônica, buscando a inibição de empresas aventureiras por meio de especificações claras e precisas (e.g., modelo de remuneração com pagamento por resultados, sanções claras por inadimplemento na execução do contrato) e previsão no edital de penalidades por desistência injustificada (6).	Logística
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 77		
<b>Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Cláusulas de penalidade genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados das licitantes durante o pregão, levando a impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame por parte das licitantes "aventureiras".	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Área administrativa inclui no instrumento convocatório a graduação das sanções para os comportamentos tipificados na Lei 10.520/2002, art. 7º(8)	Logística
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 78		
<b>Idoneidade dos atestados</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Atestados apresentados para comprovação da qualificação técnica muito antigos ou emitidos antes do término do contrato a que ele se refere, levando a impossibilidade de aferir a qualificação técnica da empresa, com consequente contratação de empresa com qualificação inadequada e suas consequências (9).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital entre os procedimentos de avaliação da qualificação técnica que: a) a contratada deve disponibilizar todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados solicitados, apresentando, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da contratante e local em que foram prestados os serviços; b) somente serão aceitos atestados expedidos após a conclusão do contrato ou decorrido no mínimo um ano do início de sua execução, exceto se houver sido firmado para ser executado em prazo inferior;	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 79		
Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Realização de pesquisa junto ao mercado e outros órgãos/entidades com objetivo de justificar a vantajosidade da prorrogação de contratos de prestação de serviços de duração continuada, levando a procedimento burocrático, ineficiente e ineficaz , com consequente desperdício de recursos humanos (e.g., muito tempo para realizar as pesquisas) e obtenção de valores de comparação inadequados (e.g., outros contratos com cracterísticas distintas) (12).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	<p>Área administrativa inclui na minuta de contrato que:</p> <p>a) os reajustes dos itens envolvendo a folha de salários serão efetuados com base em convenção, acordo coletivo de trabalho ou em decorrência da lei;</p> <p>b) os reajustes dos itens envolvendo insumos (exceto quanto a obrigações decorrentes de acordo ou convenção coletiva de trabalho e de Lei) e materiais serão efetuados com base em índices oficiais, previamente definidos no contrato, que guardem a maior correlação possível com o segmento econômico em que estejam inseridos tais insumos ou materiais;</p> <p>c) considerando o previsto nos itens a e b acima, a vantajosidade econômica para a prorrogação dos contratos de serviço continuada estará assegurada, dispensando a realização de pesquisa de mercado;</p> <p>d) nos casos dos contratos de serviços continuados de limpeza, conservação, higienização e de vigilância, para demonstrar a vantajosidade da prorrogação exige-se que, além do previsto nos itens "a" e "b" supra, os valores de contratação ao longo do tempo e a cada prorrogação forem inferiores aos limites estabelecidos em ato normativo da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SLTI/MP (se os valores forem superiores aos fixados pela SLTI/MP, caberá negociação objetivando a redução dos preços de modo a viabilizar economicamente as prorrogações de contrato) (13).</p>	Área administrativa
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 80		
<b>Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada, levando a dificuldades de contato com a contratada para solução de problemas operacionais nos contratos, com consequente manutenção dos problemas operacionais, que implica a não obtenção da solução, que implica o não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital para contratação de serviços de duração continuada a obrigação de a contratada instalar, em um prazo máximo também definido no edital, escritório em local (cidade/município) previamente definido pela administração.	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 81		
<b>Domicílio bancário dos colaboradores da contratada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Domicílio bancário dos colaboradores da contratada em local distinto do da prestação dos serviços, levando a dificuldade de os colaboradores resolverem problemas relacionados ao recebimento de seus salários, com consequente retardo na detecção de irregularidades no cumprimento de obrigações trabalhistas (e.g., não pagamento de salários dos colaboradores) e suas consequências (16).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital para contratação de serviços de duração continuada a exigência de que o domicílio bancário dos empregados terceirizados deverá ser na cidade ou na região metropolitana na qual serão prestados os serviços.	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Risco 82</b>		
<b><i>Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Licitantes ofertam lances muito próximos do menor lance, levando a pouca redução dos preços durante a fase competitiva que ocorre após o disparo do tempo aleatório, com consequente contratação por valor maior que o que poderia ter sido contratado.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital item estabelecendo intervalo mínimo de diferença de valores entre os lances, que incidirá tanto em relação aos lances intermediários quanto em relação à proposta que cobrir a melhor oferta (18).	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## PARECER JURÍDICO

Risco 83		
<i>Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica (pareceres elaborados ad hoc), levando a avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e a não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, com consequente ineficiência e repetição de erros (e.g., erros já detectados em outros certames e não examinados) .	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Padronizar lista de verificação com itens mínimos que a assessoria jurídica deve avaliar a fim de emitir sua aprovação.	OGS
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Assessoria jurídica da organização elabora listas de verificação contendo os aspectos mínimos que devem ser avaliados durante sua atuação, podendo valer-se das listas disponibilizadas pela AGU e dos itens deste documento como base.	Assessoria Jurídica

Risco 84		
<i>Ausência de conclusividade no parecer jurídico</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas), levando à continuidade de licitação com vícios de legalidade, com consequente não contratação (e.g., por atuação dos órgãos de controle ou do poder judiciário) ou futura responsabilização dos agentes envolvidos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Emitir parecer com parágrafo conclusivo, registrando a aprovação ou a rejeição das minutas avaliadas, informando, no último caso, as alterações que devem ser realizadas antes de nova submissão para avaliação.	Assessoria Jurídica
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Risco 85		
Competências requeridas para a seleção do fornecedor		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Responsável pela seleção do fornecedor (tipicamente o pregoeiro) não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g., conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados), levando à aceitação ou à recusa de propostas em desacordo com o edital, com consequente contratação de objeto que não atende à necessidade que originou a contratação ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir atribuição para os diversos atores necessários ao correto julgamento da licitação, incluindo, pelo menos, o pregoeiro, representante do beneficiário, do especialista, do administrativo e da assessoria jurídica.	Alta administração

Risco 86		
Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Falta de sistematização dos procedimentos que devem ser executados pelos agentes que conduzem a fase de seleção do fornecedor, levando a execução em maior grau de detalhe de procedimentos com baixo risco e a não execução, ou execução com menor nível de detalhe, de outros com alto risco, com consequente ineficiência e falha nos procedimentos de seleção do fornecedor.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronizar listas de verificação contendo os procedimentos previstos na legislação para serem executados durante a fase de julgamento das licitações.	Órgãos Governantes Superiores



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 87		
Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Prazo curto demais para ajuste de proposta complexa (e.g. proposta composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão, levando ao descumprimento do prazo para ajustá-la, com consequente desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	O edital deve prever o prazo que a licitante terá para proceder o ajuste da proposta após a fase de lances, e a duração desse prazo deve levar em conta à complexidade do ajuste a ser realizado.	Equipe de planejamento
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ante a omissão do edital, fixar o prazo considerando a mencionada complexidade.	Pregoeiro



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 88		
Verificação de condições impeditivas		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Causa	
1.	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública, levando a contratar licitante com restrições, com consequente descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de julgamento.	Órgãos Governantes Superiores
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Elaborar a lista de restrições a consultar a ser utilizada pela organização, submetendo-a a aprovação da autoridade superior, considerando ao menos os seguintes cadastros: 1) Sicaf; 2) CND - Previdência; 3) CRF - Certificado de Regularidade do FGTS ; 4) Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e Dívida Ativa da União; Cadastro das Fazendas Estaduais; e Cadastro das Receitas Municipais; 5) BNDT - Banco Nacional de Devedores Trabalhistas; 6) CNIA - Cadastro Nacional de Condenações por Improbidade Administrativa; 7) CNES - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas; 8) Cadastro de Inidôneos (TCU); 9) Cadastro de Inabilitados (TCU). Obs.: Há também o Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor que, até 09/07/2013, ainda não havia sido implementado.	Pregoeiro



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 89		
<b><i>Licitantes não mantêm propostas após a fase de lances do pregão</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002, levando a existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, com consequente atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Iniciar a instauração do procedimento administrativo para apuração dos casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração ao art. 7º da Lei 10.520/2002, ou apresenta as justificativas quando não ocorrer instauração do processo, devendo em ambos os casos documentar o ocorrido na ata de julgamento do pregão.	Pregoeiro
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	A autoridade que homologa o pregão instaura o processo supra, ante a omissão do pregoeiro.	Autoridade competente

Risco 90		
<b><i>Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos(e.g., data e hora de reinício das sessões após suspensão), levando ao impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação da intenção de recorrer), com consequente afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Divulgar com clareza no sistema eletrônico que suporta a execução da licitação (e.g., ComprasNet) as informações relativas à data e hora das sessões públicas, sua suspensão e reinício.	Pregoeiro



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 91		
Elementos contidos na publicidade dos atos		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Ausência de padrão para a publicação dos extratos de contrato, com consequente publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação, levando a questionamento das partes interessadas.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Determinar que os extratos de contratos e licitações sejam publicados no Diário Oficial da União, devendo constar as seguintes informações: a) Nos avisos de licitação: nº do processo, objeto, local de disponibilização do edital. b) Nos extratos de contrato: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, procedimento licitatório realizado. c) Nos extrato de dispensa e inexigibilidade: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, fundamento legal, autoridade autorizadora, autoridade ratificadora.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Implantar controles nos sistemas informatizados para garantir a presença dos elementos mínimos obrigatórios por lei nas matérias relativas a licitações e contratos que devem ser publicadas no D.O.U.	Órgãos Governantes Superiores

Risco 92		
Juízo de admissibilidade das intenções de recurso		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos, levando ao indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo, com consequente retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	No juízo de admissibilidade das intenções de recurso, o pregoeiro avalia somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação).	Pregoeiro



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 93		
<b><i>Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação por dispensa de valor utilizando apenas a cotação de fornecedores convidados, levando a poucos fornecedores cotando preços para a dispensa, impossibilidade de outros possíveis interessados participarem (ante o desconhecimento) ou demora na obtenção de cotações (devido aos convidados não apresentarem propostas).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Responsável pela seleção do fornecedor utiliza a cotação eletrônica para aquisições por dispensa de licitação com fundamento no inciso II do art. 24 da Lei 8.666/1993	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO

Risco 94		
<b>Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Alto risco na atividade de fiscalização e gestão de contratos (causado por deficiências na governança das aquisições, como por exemplo, ausência de processo de trabalho formalizado e falta de definição clara de papéis e responsabilidades), levando a recusa dos servidores mais capacitados da organização para exercerem a função de fiscal de contrato ou participarem de comissões de recebimentos, com consequente não alocação dos recursos humanos mais capacitados na atividade e todos os riscos decorrentes de uma gestão contratual deficiente.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Implementar estruturas de governança das aquisições na organização de forma que o ambiente da organização seja mais controlado, mitigando os riscos dos atores envolvidos na fiscalização dos contratos.	Alta administração

Risco 95		
<b>Não formalização de papéis</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Os atores que devem atuar na fase de gestão do contrato (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista, fiscal administrativo, preposto) atuam sem nomeação formal, levando ao questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Nomear formalmente os representantes da organização que atuarão na gestão do contrato, assim como seus substitutos eventuais.	Autoridade competente
2.	Exigir, após assinatura do contrato e antes do início da execução contratual, que o representante legal da contratada apresente formalmente o preposto da contratada. O procedimento de apresentação formal do preposto deve ocorrer sempre que houver sua substituição ou ausência temporária.	Gestor do contrato



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 96		
Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Os atores que devem atuar na fase de gestão do contrato pela Administração (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista e fiscal administrativo) não possuem as competências necessárias para tal, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Manter quadro de servidores/empregados com capacitação adequada a executar os vários papéis na gestão contratual.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Representante da administração que for nomeado para atuar na fiscalização ou gestão contratual que não detenha competências para tal notifica formalmente autoridade que o nomeou sobre sua falta de competência.	Gestor e Fiscal

Risco 97		
Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Deficiência no planejamento da contratação, levando a contratos com especificações deficientes (em especial, nos modelos de execução do objeto e de gestão do contrato), o que gera dificuldade (ou até impossibilidade) de gerir o contrato, com consequente dificuldade (e até impossibilidade) de obter o objeto do contrato e fazer que a contratada cumpra as obrigações contratuais e legais.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar se há mecanismos mínimos que permitam executar o contrato até o prazo estipulado. Em caso afirmativo, gere o contrato da melhor forma possível, mas propõe a não prorrogação do contrato (mesmo se houver previsão). Caso não haja mecanismos mínimos, o gestor do contrato negocia com a contratada aditivo bilateral para incluir os mecanismos mínimos. Em caso de recusa da contratada, o gestor deve propor a rescisão do contrato e nova contratação. Em qualquer caso, o gestor do contrato informa à autoridade competente as deficiências que devem ser sanadas para a próxima contratação.	Gestor do contrato





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Inicialização

Risco 98		
<b>Reunião de iniciação do contrato</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Realizar a reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documenta todos os esclarecimentos realizados em uma ata que deve ser assinada por representantes das partes contratantes.	Gestor do contrato
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Caso não previsto no modelo de gestão do contrato, negociar com a contratada a realização da reunião de iniciação e procede à documentação dos esclarecimentos como previsto acima.	Gestor do contrato



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Etapa: Fiscalização**

Risco 99		
Disponibilidade para fiscalizar		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ator designado pela Administração para atuar na fase de gestão do contrato (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista e fiscal administrativo) não possui tempo suficiente para desempenhar as atividades, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Nomear representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se este possuirá tempo hábil para executar a atividade, considerando suas demais atribuições, avaliando ainda a necessidade de designar a atribuição em caráter de exclusividade e a quantidade (e complexidade) dos contratos em cuja gestão/fiscalização o designado já atua.	Autoridade competente
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Representante da administração nomeado para atuar na fiscalização ou gestão contratual que não tenha tempo hábil para executar a atividade notifica formalmente autoridade que o nomeou do fato.	Gestor e Fiscal

Risco 100		
Condução de processos de apenação de forma ad hoc		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais, levando a descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório e outras falhas de natureza processual administrativa com consequente não aplicação da penalidade.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Expedir orientações sobre a condução do processo administrativo para fins de apuração de descumprimento contratual e aplicação de penalidades.	Autoridade competente



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Recebimento definitivo

Risco 101		
<b>Licitante não mantém regularidade fiscal</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Licitante não mantém a regularidade fiscal da habilitação na fase de execução contratual, levando ao pagamento de fornecedor em débito com a fazenda.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultar no Sicaf manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento e, em caso de irregularidade, executa os procedimentos do art. 3º, §4º, da IN-SLTI 4/2013.	Fiscal administrativo

Responsável / Responsáveis
<p>Brasília, 17 de março de 2022.</p> <p><b>THIAGO MARTINS D ALBUQUERQUE</b> Analista do Seguro Social – Matrícula: 2131067 Engenheiro Mecânico CREA – 14799/DF</p> <p><b>SHEILA SALES MASSUDA</b> Analista do Seguro Social - Matrícula: 2154613 Engenheira Mecânica</p>



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## AÇÕES TOMADAS

A seguir se relacionam as atividades relacionadas às Ações Preventivas e de Contingência:

MAPA DE RISCO (Fonte: TCU)							
Etapa	Risco	Descrição	Probabilidade	Impacto	Faixa	Ação	Observação
<b>PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO</b>							
<b>Considerações iniciais</b>	<b>1</b>	Comitê de direção e acompanhamento	Baixa	Desprezível	0,10	Desconsiderar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	<b>2</b>	Ausência de processo de trabalho padronizado	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	O processo de trabalho está estabelecido no guia para gestão de contratos.
	<b>3</b>	Não estabelecimento de limites de competência	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Os limites de competências já se encontram estabelecidos através do Portfólio de Competências do INSS.
	<b>4</b>	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada	Baixa	Forte	5,00	Monitorar	Considerando o volume de servidores perto da aposentadoria estão sendo tomadas medidas para aumentar a eficiência e reduzir a quantidade de trabalho para que os servidores restantes sejam capazes de manter as atividades. Nas áreas com maior deficiência de servidores, está sendo estudada a contratação de empresas para complementar as necessidades. Nesse caso essa contratação não foi considerada necessária.
<b>Oficialização da Demanda</b>	<b>5</b>	Não formalização da oficialização da demanda	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Documento de Formalização da demanda SEI 5089923
	<b>6</b>	Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Formalização da demanda realizada pelo requisitante



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

	<b>7</b>	Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon-siderar	Demanda atende uma necessidade real da administração
<b>Plane-ja-mento da con-trata-ção</b>	<b>8</b>	Ausência de padronização	Mode-rada	Fraco	2,10	Aceitar	Não existe uma minuta da AGU, nem cadernos com especificações emitidos pelo Ministério da Economia específicos para contratação de manutenção de ar condicionado, somente para serviços comuns de engenharia. As especificações para serviços comuns de engenharia tem muitos detalhes relativos a obras e serviços de engenharia civil que não se aplicam a esse caso e não possuem as definições técnicas para um contrato de manutenção de elevador. Há planos para elaboração de um modelo padrão interno ao INSS.
	<b>9</b>	Competências requeridas para o planejamento da contratação	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon-siderar	Equipe de planejamento possui um membro técnico, o fiscal do contrato e um membro com conhecimento na parte administrativa
	<b>10</b>	Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas	Baixa	Mode-rado	2,00	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>11</b>	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato	Muito Baixa	Despre-zível	0,01	Descon-siderar	A contratação em questão não trata de contratação direta.
	<b>12</b>	Ausência de estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Despre-zível	0,01	Descon-siderar	Estudo Técnico preliminar presente no processo (SEI 1911498).
<b>Estudos técni-</b>	<b>12</b>	Ausência de estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Despre-zível	0,01	Descon-siderar	Estudo Técnico preliminar presente no processo (SEI 1911498).



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

cos pre- limina- res	13	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	Os estudos técnicos preliminares foram elaborados de acordo com o conteúdo definido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão pela Instrução Normativa nº 40 /SG/SEDGGD/ME, de 22 de maio de 2020.
Neces- sidade da con- trata- ção	14	Não otimização de processo de trabalho	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	15	Ausência de designação da gestora da solução	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	O processo de manutenção de ar condicionado é uma necessidade frequente dentro da SRV.
Alinha- mento aos pla- nos do órgão	16	Contratações desalinhadas com os planos	Baixa	Mode- rado	2,00	Aceitar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	17	Inexistência de planos	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	A organização possui plano estratégico.
Requisi- tos da contra- tação	18	Requisitos inadequados	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	19	Vedação a produtos e serviços estrangeiros	Muito Baixa	Despre- zível	0,01	Descon- siderar	Não foi incluído requisito vedando participação de fornecedores estrangeiros.
	20	Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	Custos iniciais de prestação do serviço baixos, de forma que o prazo inicial recomendado de 12 meses é suficiente para diluir os riscos da contratação.
Relação entre a de- manda pre- vista e a quan- tidade de cada item	21	Estimativas inadequadas de quantidades	Baixa	Mode- rado	2,00	Aceitar	Estimativa baseada na quantidade exata de aparelhos fornecida pelo setor requisitante.



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Levan- ta- mento de mer- cado	22	Análise de mercado inade- quada	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	A definição da solução foi feita a partir dos requisitos estabeleci- dos em lei, normati- vos, normas técnicas, contratações similares feitas por outros ór- gãos e pesquisa junto a fornecedores.
	23	Parcialidade da equipe de pla- nejamento	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	A definição dos requi- sitos, detalhes de exe- cução do contrato e custos foi feita por uma equipe diferente da que fará a contra- tação final, o que pro- porciona imparciali- dade a contratação.
Justifi- cativas da es- colha do tipo de solu- ção a contra- tar	24	Solução proprietária	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	A solução escolhida no modelo segue padrões de mercado sem seguir padrões restritos a um deter- minado fabricante.
	25	Solução imatura	Muito Baixa	Despre- zível	0,01	Descon- siderar	Como se trata de um contrato continuado, a solução adotada já vem sendo utilizada com sucesso pelo ór- gão.
	26	Solução próxima da obsoles- cência	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon- siderar	Não há evidências de que a solução adotada está próxima a obso- lescência.
	27	Opção indevida pela locação em detrimento da compra	Muito Baixa	Despre- zível	0,01	Descon- siderar	A contratação em questão não trata de compra nem locação.
Estima- tivas prelimi- nares dos preços	28	Estimativas inadequadas de preços	Muito Baixa	Despre- zível	0,01	Descon- siderar	Conforme preconiza o Decreto 7983/2013, a Equipe de Planeja- mento adotou o SI- NAPI para realização da estimativa de pre- ços
	29	Dificuldade de obtenção de in- formações para realizar a esti- mativa	Muito Baixa	Despre- zível	0,01	Descon- siderar	Conforme preconiza o Decreto 7983/2013, a Equipe de Planeja- mento adotou o SI- NAPI para realização da estimativa de pre- ços



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo	30	Planejamento da contratação não considera uma solução completa	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de Planejamento identificou todas as partes da solução necessária ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir qual a melhor solução
Justificativas para o parcelamento ou não da solução	31	Parcelamento inadequado	Muito Baixa	Moderado	0,20	Desconsiderar	A Equipe de Planejamento avaliou se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece.
Resultados pretendidos	32	Resultados não alcançados	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de Planejamento atuou juntamente com o setor requisitante para que o resultado alcance os resultados pretendidos. A solução já vem sendo adotada e tem conseguido alcançar os resultados esperados.
Providências para adequação do ambiente do órgão	33	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
	34	Intempestividade na adequação do ambiente da organização	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
Análise de risco	35	Análise de risco inadequada	Moderada	Fraco	2,10	Aceitar	Equipe de Planejamento elaborou análise de risco da contratação e da gestão contratual.
Declaração da viabilidade ou não da contratação	36	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS





**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## MAPA DE RISCOS PÓS TR

**PROCESSO Nº: 35014.349644/2021-61**

**PREGÃO ELETRÔNICO Nº:**

### ÍNDICE

<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>4</b>
Comitê de direção e acompanhamento .....	5
Ausência de processo de trabalho padronizado .....	5
Não estabelecimento de limites de competência .....	6
Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada .....	6
<b>OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA .....</b>	<b>7</b>
Não formalização da oficialização da demanda .....	7
Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante .....	7
Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio .....	8
<b>ETAPA: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
Ausência de padronização .....	9
Competências requeridas para o planejamento da contratação .....	9
Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas .....	10
Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato .....	11
<b>ESTUDOS PRELIMINARES .....</b>	<b>12</b>
Ausência de estudos técnicos preliminares .....	12
Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares .....	12
<b>Necessidade da contratação .....</b>	<b>13</b>
Não otimização de processo de trabalho .....	13
Ausência de designação da gestora da solução .....	13
<b>Alinhamento aos planos do órgão .....</b>	<b>14</b>
Contratações desalinhadas com os planos .....	14
Inexistência de planos .....	14
<b>Requisitos da contratação .....</b>	<b>15</b>
Requisitos inadequados .....	15
Vedação a produtos e serviços estrangeiros .....	15
Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada .....	16
<b>Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item .....</b>	<b>17</b>
Estimativas inadequadas de quantidades .....	17
<b>Levantamento de mercado .....</b>	<b>18</b>
Análise de mercado inadequada .....	18
Parcialidade da equipe de planejamento .....	18
<b>Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar .....</b>	<b>19</b>
Solução proprietária .....	19
Solução imatura .....	19
Solução próxima da obsolescência .....	20
Opção indevida pela locação em detrimento da compra .....	20
<b>Estimativas preliminares dos preços .....</b>	<b>21</b>
Estimativas inadequadas de preços .....	21
Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa .....	21
<b>Descrição da solução como um todo .....</b>	<b>22</b>
Planejamento da contratação não considera uma solução completa .....	22



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Justificativas para o parcelamento ou não da solução .....</b>	<b>23</b>
Parcelamento inadequado .....	23
<b>Resultados pretendidos .....</b>	<b>24</b>
Resultados não alcançados .....	24
<b>Providências para adequação do ambiente do órgão .....</b>	<b>25</b>
Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização .....	25
Intempestividade na adequação do ambiente da organização .....	25
<b>Análise de risco .....</b>	<b>26</b>
Análise de risco inadequada .....	26
<b>Declaração da viabilidade ou não da contratação .....</b>	<b>27</b>
Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação .....	27
<b>ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO .....</b>	<b>28</b>
Termo de Referência incompleto ou inconsistente .....	28
Questionamentos quanto a exigências não usuais .....	28
<b>Definição do objeto .....</b>	<b>29</b>
Declaração imprecisa do objeto .....	29
<b>Fundamentação da contratação .....</b>	<b>30</b>
Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado .....	30
<b>Descrição da solução como um todo .....</b>	<b>31</b>
Ausência da descrição da solução como um todo .....	31
<b>Modelo de execução do objeto .....</b>	<b>32</b>
Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada .....	32
Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato .....	33
Reunião de iniciação do contrato .....	33
Subjetividade no método para quantificar a demanda .....	34
Ausência de internalização do conhecimento .....	35
<b>Modelo de gestão do contrato .....</b>	<b>36</b>
Competências requeridas para a gestão do contrato .....	36
Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes .....	36
Pagamento deve ser por resultado .....	37
Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto .....	37
Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo .....	38
Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços .....	38
Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada) .....	39
Cláusulas de penalidades genéricas .....	40
Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais .....	41
Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS .....	42
<b>Forma de seleção do fornecedor .....</b>	<b>44</b>
Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas .....	44
Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão .....	44
Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes .....	45
Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote .....	45
Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso .....	46
<b>Critérios de seleção do fornecedor .....</b>	<b>47</b>
Qualificação econômico-financeira .....	47
Atestados .....	48
Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização .....	49
Despesas desnecessárias e anteriores a licitação .....	49
Credenciamento das licitantes pelo fabricante .....	50
Procedimentos de julgamento das propostas técnicas .....	50
Amostras .....	51



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Jogo de planilhas .....	52
Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços .....	52
Margem de preferência .....	53
<b>Estimativas dos preços .....</b>	<b>54</b>
Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares .....	54
<b>Adequação orçamentária .....</b>	<b>55</b>
Indisponibilidade orçamentária .....	55
Não utilização da dotação orçamentária .....	55
<b>ETAPA: EDITAL .....</b>	<b>56</b>
Ausência de padronização dos editais .....	56
Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico .....	56
Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão .....	57
Idoneidade dos atestados .....	57
Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização .....	58
Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada .....	59
Domicílio bancário dos colaboradores da contratada .....	59
Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico .....	60
<b>PARECER JURÍDICO .....</b>	<b>61</b>
Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar .....	61
Ausência de conclusividade no parecer jurídico .....	61
<b>ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR .....</b>	<b>62</b>
Competências requeridas para a seleção do fornecedor .....	62
Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados .....	62
Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances .....	63
Verificação de condições impeditivas .....	64
Licitantes não mantém propostas após a fase de lances do pregão .....	65
Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico .....	65
Elementos contidos na publicidade dos atos .....	66
Juízo de admissibilidade das intenções de recurso .....	66
Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços .....	67
<b>ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO .....</b>	<b>68</b>
Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual .....	68
Não formalização de papéis .....	68
Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização .....	69
Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual .....	69
<b>Inicialização .....</b>	<b>70</b>
Reunião de iniciação do contrato .....	70
<b>Etapa: Fiscalização .....</b>	<b>71</b>
Disponibilidade para fiscalizar .....	71
Condução de processos de apenação de forma ad hoc .....	71
<b>Recebimento definitivo .....</b>	<b>72</b>
Licitante não mantém regularidade fiscal .....	72
<b>Ações tomadas .....</b>	<b>73</b>



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

### FASE DE ANÁLISE

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

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esse documento foi baseado no Manual de Riscos do TCU que pode ser acessado no link a seguir: <<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>>

Considerações sobre os papéis:

- ✓ **Requisitante** é o conjunto de setores da organização que usufrui diretamente da solução contratada, nesse processo é a Logística da Gerência Macapá.
- ✓ **Especialista** é a área da organização que detém competências técnicas sobre o objeto da solução (e.e., se for uma solução de segurança patrimonial, será o setor encarregado da segurança da organização; se for uma solução de tecnologia da informação, será o setor de tecnologia da informação; para uma solução de serviço de engenharia, será o setor de engenharia).
- ✓ **Área Administrativa** é a área de compras, licitações e contratos da organização. Com a sub-rogação dos contratos, a Área Administrativa é a Logística da SRV.
- ✓ **Alta Administração** no caso do INSS é a Administração Central;
- ✓ **Órgão Governante Superior (OGS)** é um ente público com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outros entes na sua jurisdição.
- ✓ **Assessoria Jurídica** – no caso é a Procuradoria Regional da PFE/INSS em Brasília/DF.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 1		
<i>Comitê de direção e acompanhamento</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( x ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Decisões sobre as aquisições dispersas na organização, levando a ausência de priorização das aquisições que apoiam a implementação das ações organizacionais mais relevantes, com consequente diminuição do impacto da atuação da organização para a sociedade	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Instituir comitê de direção estratégica, políticas e acompanhamento da gestão institucional, incluindo entre suas atribuições a priorização e o acompanhamento das aquisições que instrumentalizam a implementação das ações organizacionais que geram maior valor para a sociedade.	Alta administração

Risco 2		
<i>Ausência de processo de trabalho padronizado</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado, levando a erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de contratação (planejamento da contratação e seleção do fornecedor), com consequente obtenção de contrato com baixa qualidade (e.g., especificações deficientes e/ou restritivas, critérios de seleção de fornecedores inadequados, modelo de gestão do contrato que dificulta obtenção de objeto contratado de qualidade) ou não finalização do processo de contratação (e.g., anulação do certame por decisão de órgão do poder judiciário ou de controle).	
2.	Gestão contratual conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado, levando a erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de gestão do contrato (planejamento da contratação e seleção do fornecedor), com consequente obtenção de solução cujos resultados não atendem às necessidades que originaram a contratação ou não obtenção de solução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer processo de trabalho formal para contratação em toda a organização, que inclui um ciclo de melhoria contínua.	Alta administração
2.	Estabelecer processo de trabalho formal para gestão de contratos em toda a organização, que inclui um ciclo de melhoria contínua.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 3		
<i>Não estabelecimento de limites de competência</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não estabelecimento de limites de competência para a prática de atos de contratação e de gestão contratual, levando a impossibilidade de dimensionar os controles internos proporcionalmente à materialidade das contratações, com consequente ausência de controles internos onde o risco é alto ou implantação de controles internos que poderiam ser suprimidos pelo fato de o risco ser aceitável.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer limites de competência para atos de contratação e gestão contratual dentro da organização.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer limites de competência para atos de contratação e gestão contratual nas organizações sob sua jurisdição.	OGS

Risco 4		
<i>Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( x ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( X ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada, levando a contratações desvantajosas para a Administração (e.g., objetos mal especificados, modelo que não permite adequada gestão contratual, preços elevados), com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Como a atividade de gestão (planejamento, coordenação, supervisão e controle) é indelegável, a alta administração prove os papéis que atuam nos processos de contratação e gestão contratual com servidores em quantidade e com a qualificação adequadas à execução das atividades.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Autorizar a contratação de empresas para apoiar as atividades de gestão (planejamento, coordenação, controle e supervisão). em especial o planejamento das contratações e a gestão contratual.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco 5		
<b><i>Não formalização da oficialização da demanda</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência da formalização da demanda que origina a contratação, levando a contratação que não atende a uma necessidade da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Normativo criando obrigatoriedade de que todas as contratações da organização sejam iniciadas com a formalização da demanda por meio de documento assinado pelo requisitante.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o submete à aprovação do requisitante para sua ratificação formal antes de iniciar o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
2.	Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha informações claras sobre qual a necessidade da contratação em termos de negócio e identifique precisamente o ator que declarou esta necessidade.	Procuradoria

Risco 6		
<b><i>Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação iniciada por outro papel que não o requisitante, levando a contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou, com consequente necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD).	Requisitante
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 7		
<b><i>Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Necessidade da contratação não é definida devido a uma demanda do negócio, levando a contratação que não atende a uma necessidade real da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD)	Requisitante
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Revisa DOD para verificar se a necessidade da contratação está definida em função de uma necessidade de negócio.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO**

Risco 8		
<b>Ausência de padronização</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Organizações realizam contratações sem atentar ao princípio da padronização, levando a multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes, com consequente esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação (e.g., dificuldade de obtenção de preços de referência ante a singularidade das especificações), repetição de erros (e.g., ante o "reaproveitamento de especificações e de editais") e perda de economia de escala (ante a impossibilidade de contratação conjunta via SRP).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Padronizar especificações para aquisições que são comuns (e.g., limpeza, vigilância, telefonia, microcomputadores etc.) com apoio das diversas organizações sob sua jurisdição e a equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação com especificação diferente da que foi padronizada pelo OGS, a menos que haja justificativas robustas para tal.	Assessoria jurídica

Risco 9		
<b>Competências requeridas para o planejamento da contratação</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos os papéis de requisitante, especialista e administrativo.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 10		
Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Executar o processo de planejamento de forma muito detalhada para contratações com menor risco (baixo valor, baixo impacto nas atividades da organização), levando a execução de controles cujo custo é superior ao benefício (e.g., realizar exaustivos estudos técnicos preliminares para uma contratação corriqueira e de baixo valor), com consequente desperdício de recursos humanos.	
2.	Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização), levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos, ou levando à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão por mandado de segurança devido às irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	No caso de contratações de menor risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais simplificada.	Equipe de Planejamento
2.	No caso de contratações de maior risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva.	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 11		
<b>Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem adequado planejamento da contratação, levando a contratos com modelos inadequados (principalmente de execução do objeto e de gestão do contrato), com consequente não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos (13).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo estabelecendo a obrigação de que, mesmo nas contratações diretas (inclusive de empresas públicas), devem ser elaborados os mesmos artefatos necessários para as contratações por meio de licitação (estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico).	Alta Administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação direta que não contenha os estudos técnicos preliminares, o plano de trabalho (no caso de serviços) e o projeto básico.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ESTUDOS PRELIMINARES

Risco 12		
<i>Ausência de estudos técnicos preliminares</i>		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; ou levando à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão do mandado de segurança devido à irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando à especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.		
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de contratação que não contenha os estudos técnicos preliminares.	Assessoria jurídica

Risco 13		
<i>Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares</i>		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares, levando a estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Define conteúdo dos estudos técnicos preliminares.	Órgão de Gerenciamento Superior
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Utilizar conteúdo deste documento como ponto de partida para elaborar os estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Necessidade da contratação**

Risco 14		
<b><i>Não otimização de processo de trabalho</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não otimização dos processos de trabalho associados ao objeto da contratação, levando a contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (e.g. melhores definições de requisitos), com consequente desperdício de recursos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Declarar nos autos do processo de contratação de que os esforços para otimizar os processos de trabalho existentes se esgotaram ou não são suficientes para que o órgão alcance os resultados pretendidos com a contratação.	Requisitante

Risco 15		
<b><i>Ausência de designação da gestora da solução</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de designação de gestora da solução, levando à manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo definindo qual é a unidade gestora de cada solução do órgão, que normalmente é o requisitante da solução, e quais são as obrigações deste com relação à solução.	Alta Administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprovação do processo de prorrogação contratual que não contenha, nos autos da contratação, declaração expressa do requisitante de que a manutenção da solução é conveniente e oportuna por continuar atendendo a uma necessidade de negócio.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Alinhamento aos planos do órgão

Risco 16		
Contratações desalinhadas com os planos		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos nos planos da organização e do Órgão de Gerenciamento Superior, levando a deixar de investir em iniciativas que contribuam para o alcance desses objetivos, com consequente não alcance dos objetivos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Aprova o resultado do planejamento conjunto de todas as contratações e do orçamento da organização, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam dos planos, em especial as contratações de maior importância ou materialidade.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ao aprovar os artefatos das principais contratações (e.g. as de maior importância ou materialidade), verifica se foi estabelecido o alinhamento entre cada uma dessas contratações e os objetivos dos planos da organização e do Órgão de Gerenciamento Superior.	Alta administração

Risco 17		
Inexistência de planos		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Inexistência de planos formais na organização, levando a contratações que não contribuam para o cumprimento das suas competências legais, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Aprovar planos formais para a organização, alinhados aos planos dos OGS quando for o caso.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Requisitos da contratação**

Risco 18		
<i>Requisitos inadequados</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Definição de requisitos da contratação insuficientes, levando a contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
2.	Definição de requisitos da contratação indevidos, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou dependência (indevida) de um único fornecedor (no caso de inexigibilidade).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Servidor sênior revisa artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.	Servidor sênior
2.	Elaborar quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verifica se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.	Equipe de planejamento
3.	Início da elaboração do termo de referência ou Termo de Referência após a aprovação dos estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento

Risco 19		
<i>Vedação a produtos e serviços estrangeiros</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inclusão de requisito vedando participação de fornecedor de produto ou serviço estrangeiro, levando a restrição indevida (e ilegal) da competição, com consequente aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição (e.g., mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle) e não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Contratação não inclui entre os requisitos a vedação a produtos e serviços estrangeiros, por ser ilegal tal restrição.	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 20		
<b>Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estabelecimento de prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada insuficiente para que a contratada dilua adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços (e.g., montagem de infra-estrutura exclusiva para prestação do serviço), levando ao aumento desproporcional dos riscos de não retorno da contratada (caso não haja prorrogação do contrato), com consequente aumento do preço contratado ou licitação deserta.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar o prazo inicial adequado para os contratos dessa natureza, sendo que o prazo pode ser superior a 12 meses caso, ante a peculiaridade ou complexidade do objeto, seja demonstrado tecnicamente o benefício advindo para a Administração.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item**

Risco 21		
<i>Estimativas inadequadas de quantidades</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estimativa de quantidades maior que as necessidades da organização, levando à sobra de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros.	
2.	<p>Estimativa de quantidades menor que as necessidades da organização, levando à falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação com consequente:</p> <p>a) celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que o órgão sofra o efeito do “jogo de planilha”, se os preços tiverem sido manipulados pela contratada);</p> <p>b) novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente);</p> <p>c) potencial quebra da padronização dos produtos contratados;</p> <p>d) perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente; ou</p> <p>e) utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento da contratação de outros itens previstos no planejamento conjunto das contratações.</p>	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da APF) e documenta aplicação do método no processo de contratação.	Equipe de planejamento
2.	Fazer levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações.	Equipe de planejamento
3.	Armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (e.g. séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.	Fiscal do contrato
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Não aprova processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Levantamento de mercado

Risco 22		
<i>Análise de mercado inadequada</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado.	
2.	Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada), levando a licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Executar o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (e.g. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (e.g. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores.	Equipe de planejamento

Risco 23		
<i>Parcialidade da equipe de planejamento</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Interagir com os fornecedores de forma cautelosa (e.g., documentar todas as interações, participa de reuniões sempre em grupo de servidores, se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedoras da solução, o órgão deve justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (e.g. elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo do órgão, e não das empresas).	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar**

Risco 24		
Solução proprietária		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Adoção de tipo de solução que siga predominantemente padrões proprietários, levando à dependência excessiva da organização com relação à solução, com consequente elevação do custo de manutenção da solução ou descontinuidade de fornecimento (em caso de a contratada ficar impossibilitada de continuar suas operações).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Contratação opta por contratar solução que siga padrões de mercado que permitam a migração para outras soluções.	Equipe de Planejamento

Risco 25		
Solução imatura		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Adoção de tipo de solução imaturo, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes do órgão conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Verificar se cada tipo de solução em análise conta com base instalada significativa, se muitos fornecedores do mercado oferecem soluções desse tipo e se apresenta perspectiva de amadurecimento, descartando aquelas consideradas imaturas, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 26		
Solução próxima da obsolescência		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes do órgão conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Verificar a perspectiva de amadurecimento de cada tipo de solução em análise, descartando aquelas consideradas obsoletas ou próximas da obsolescência, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.	Equipe de Planejamento

Risco 27		
Opção indevida pela locação em detrimento da compra		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Adoção de tipo de solução baseado em locação em detrimento da compra de equipamentos, levando à contratação antieconômica, com consequente desperdício de recursos públicos. Sugestão de controle interno: Equipe de planejamento da contratação avalia a economicidade desse tipo de contratação em comparação com a possibilidade de aquisição dos respectivos produtos, buscando o tipo de solução mais econômico.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Não aprova processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.	Assessoria jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Estimativas preliminares dos preços**

Risco 28		
<i>Estimativas inadequadas de preços</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Publicar normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço.	Órgão
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços.	Equipe de Planejamento

Risco 29		
<i>Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Fornecedores não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais, levando a estimativas inadequadas, com as consequências já mencionadas.	
2.	Utilização de especificações técnicas não padronizadas, levando a dificuldade de encontrar referências de preços em contratos públicos, com consequente estimativa de preços inadequada e suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, notificar os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos.	Equipe de Planejamento
2.	Utilizar as especificações padronizadas pelo Órgão de Gerenciamento Superior sempre que estas existirem e atenderem às suas necessidades.	Equipe de Planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

Risco 30		
<b>Planejamento da contratação não considera uma solução completa</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não planejar a contratação da solução como um todo, levando a aquisição de somente parte da solução, com consequente impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Realizar os estudos técnicos preliminares identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Justificativas para o parcelamento ou não da solução**

Risco 31		
<b>Parcelamento inadequado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não parcelar solução cujo parcelamento é viável, levando a diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados.	
2.	Usar o método de parcelamento do objeto inadequado, levando a 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.	
3.	Parcelar solução cujo parcelamento é inviável, levando a contratações por inexigibilidade ou a licitações com poucos fornecedores, com consequente aumento dos valores contratados em comparação à compra conjunta da solução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: 1) É tecnicamente viável dividir a solução? 2) É economicamente viável dividir a solução? 3) Não há perda de escala ao dividir a solução? 4) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?	Equipe de planejamento
2.	Avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.	Equipe de planejamento
3.	Avaliar se a solução deve ser parcelada ou não, levando em consideração o exposto no tópico "Não parcelar o que deve ser parcelado" acima.	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Resultados pretendidos

Risco 32		
<b>Resultados não alcançados</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Definição de resultados subjetivos, levando a dificuldade na análise custo-benefício, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.	
2.	Definição de resultados não realistas, levando a frustração do beneficiário e de outros interessados, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Beneficiário deve declarar formalmente os resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva. Quando possível, os resultados devem ser mensuráveis, de modo a haver melhores condições de aferir o alcance dos resultados declarados após a implantação da solução.	Requisitante
2.	Avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável. Caso a negociação não se mostre eficaz, a equipe de planejamento deve levar o caso às instâncias superiores.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Providências para adequação do ambiente do órgão**

Risco 33		
<b><i>Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização, levando a desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar, com consequente escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida.	Equipe de planejamento

Risco 34		
<b><i>Intempestividade na adequação do ambiente da organização</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Intempestividade na adequação do ambiente da organização, levando ao atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação ou atraso do início dos trabalhos da contratada, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou surgimento de pleitos da contratada de algum tipo de indenização, pois esta já terá alocado recursos sem poder obter retorno.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar cronograma para a adequação do ambiente da organização, bem como os responsáveis por esses ajustes nos diversos setores e o inclui nos artefatos do planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
2.	Compromissos de todos os atores responsáveis (e.g., atas de reuniões) pelas mudanças no ambiente da organização necessárias para que a solução gere os benefícios esperados.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Análise de risco

Risco 35		
<b>Análise de risco inadequada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inexistência de análise de risco, levando a desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	
2.	Análise de risco deficiente, levando a desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos relevantes.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar análise de risco da contratação e da gestão contratual.	Equipe de planejamento
2.	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a análise de riscos.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Declaração da viabilidade ou não da contratação**

Risco 36		
<b>Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação, levando a não considerar todos os aspectos necessários à análise, com consequente não contratação (e.g., não há fornecedores para a solução escolhida) ou contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada ou a solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elabora lista de verificação (checklist) para servir como base das justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO

Risco 37		
Termo de Referência incompleto ou inconsistente		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( X ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Causa	
1.	Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente, levando a TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Elaborar lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.	Órgão de Gerenciamento Superior
Id.	Ação de Contingência	Responsável
2.	Elaborar lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.	Equipe de planejamento

Risco 38		
Questionamentos quanto a exigências não usuais		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Questionamentos quanto a exigências contidas no edital legais e legítimas, mas não usuais, levando a questionamentos no certame (e.g., impugnações, recursos) e junto a órgãos externos (e.g., poder judiciário, TCU), com consequente paralisação do certame (e.g., medidas cautelares) até que a exigência seja compreendida.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir referência aos dispositivos legais e/ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais e têm maior risco de questionamentos.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Definição do objeto

<b>Risco 39</b>		
<b><i>Declaração imprecisa do objeto</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico (X) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Declaração imprecisa do objeto, levando a que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, com consequente contratação que não atenda à necessidade da organização.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a consistência da declaração do objeto.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Fundamentação da contratação

Risco 40		
<b>Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado, levando a dificuldade dos atores envolvidos de justificar a contratação quando questionados (e.g. por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle), com consequente atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas (e.g., atender a solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação)	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Determinar a publicação da íntegra dos estudos técnicos preliminares na Internet.	Autoridade competente da licitação
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir como item do termo de referência ou projeto básico a fundamentação da contratação, mesmo que não haja dispositivo normativo explícito obrigando a tal, incluindo os subitens sugeridos no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação - versão 1.0, quais sejam: 1) referência aos estudos técnicos preliminares em que o termo de referência ou o projeto básico foi baseado; 2) necessidade da contratação; 3) alinhamento entre a contratação e os planos do órgão governante superior e do órgão; 4) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item; 5) levantamento de mercado; 6) justificativas da escolha do tipo de solução a contratar; 7) justificativas para o parcelamento ou não da solução; 8) resultados pretendidos; 9) declaração da viabilidade da contratação.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

Risco 41		
<b>Ausência da descrição da solução como um todo</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência da descrição da solução como um todo no TR ou PB, levando a falta de compreensão dos licitantes do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende a necessidade da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no TR ou PB seção destinada a descrever a solução como um todo, explicitando que o objeto da licitação é uma parte desta solução.	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Modelo de execução do objeto

Risco 42		
<b>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	<p>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada, levando caracterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST.</p> <p>Os procedimentos a seguir propiciam a citada ingerência:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) exigência dos funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações do órgão sem justificativa;</li><li>b) submissão dos funcionários da contratada à avaliação do órgão, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados;</li><li>c) definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários;</li><li>d) exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento;</li><li>e) indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor (10).</li></ul>	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Definição no modelo de execução do objeto que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. os funcionários da contratada somente devam trabalhar dentro das instalações do órgão se for estritamente necessário, com a devida justificativa;</li><li>b. a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (e.g. service desk);</li><li>c. aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão;</li><li>d. no caso da adoção, excepcional, de modelo de execução indireta pela alocação por postos de trabalho, também conhecidas como contratação por body shopping, o órgão deva se restringir a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam 1) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço; e 2) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão;</li><li>e. o Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão seja coletado pela contratada junto a cada funcionário seu e entregue ao órgão, de modo que não seja coletado diretamente pelo órgão junto aos funcionários da contratada;</li></ul>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

f. é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários.	
--	--

Risco 43		
<i>Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução), levando a distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento, com consequente necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções in loco e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos. Sugestão de controle interno compensatório: Gestor do contrato avalia a possibilidade de, na execução do contrato, dividir demandas grandes e longas (e.g., instalar divisórias em todo o prédio) em demandas menores e mais curtas (e.g., várias ordens de serviço, cada uma delas para instalar as divisórias de um andar do prédio).	Equipe de planejamento

Risco 44		
<i>Reunião de iniciação do contrato</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura do contrato, com a	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

presença das partes interessadas, para esclarecer pelo menos os seguintes pontos:

- a. o objeto do contrato;
- b. a forma de comunicação entre as partes, que deverá ocorrer primordialmente entre representantes da organização e o preposto da contratada;
- c. as providências previstas para a inserção da contratada na organização;
- d. o modelo de execução do objeto;
- e. o modelo de gestão do contrato, que inclui a forma de acompanhamento dos trabalhos (e.g. mediante relatórios de prestação dos serviços entregues pela contratada e reuniões mensais entre as partes);
- f. as formas de recebimento provisório e definitivo;
- g. as sanções e glosas aplicáveis;
- h. os procedimentos de faturamento e pagamento;
- i. no caso de contratos com previsão de uso de ordens de serviço, detalhar os campos da OS na reunião, os critérios de qualidade utilizados e as situações que ensejem a recusa de produtos e serviços;
- j. se necessário, deve ser estabelecido cronograma de execução das providências previstas para adequação do ambiente do órgão (e.g. ocupação de espaço físico pela contratada, alocação de equipamentos do órgão, instalação de links de comunicação, alocação de crachás para os funcionários da contratada e concessão de perfis de acesso a serviços do órgão) (14).

Risco 45		
Subjetividade no método para quantificar a demanda		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a demanda, levando a divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada), com consequente paralisação da execução contratual ou pagamento por demandas não entregues.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição de método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, métricas usuais de mercado .	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 46		
<i>Ausência de internalização do conhecimento</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando a dependência excessiva em relação à contratada, com consequente perda de capacidade de gerir as soluções	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de execução do objeto procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, como reuniões mensais, oficinas e treinamentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos (e.g. atas das reuniões realizadas entre o órgão e a contratada, a serem incluídas nos autos do processo de fiscalização) (17).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Modelo de gestão do contrato

Risco 47		
Competências requeridas para a gestão do contrato		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detém competência, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato o estabelecimento de uma equipe multidisciplinar de fiscalização do contrato, incluindo pelo menos os papéis de gestor do contrato, requisitante, especialista e administrativo.	Equipe de planejamento

Risco 48		
Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de gestão do contrato a definição de protocolo de comunicação entre contratante e contratada ao longo da execução contratual.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 49		
<b>Pagamento deve ser por resultado</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Modelo de execução do objeto contempla remuneração pela mera alocação de mão-de-obra (alocação de postos de trabalho), levando a pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência, com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento à necessidade da contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir modelo de execução que contempla pagamento por resultados (i.e., remuneração da contratada pela entrega de produtos e serviços, e não pela alocação de postos de trabalho, deixando a definição destes postos de trabalho a cargo da contratada).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Caso as características intrínsecas do serviço determinem a necessidade de a Administração definir postos de trabalho, a equipe de planejamento da contratação justifica adequadamente a excepcionalidade e define modelo de execução do objeto que vincula resultados aos postos de trabalho definidos.	Equipe de planejamento

Risco 50		
<b>Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada (e.g., "a qualidade da xérox deve ser boa"), levando a pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização ou paralisação do contrato (devido à Administração recusar-se a dar aceite às entregas da contratada e esta entender que os resultados são os que o contrato prevê), com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir no modelo de gestão do contrato método objetivo para avaliação da conformidade dos produtos e serviços entregues, definindo os parâmetros que serão utilizados para balizar a mensuração dos serviços prestados (e.g., "98% das cópias não podem apresentar borrões").	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 51		
<i>Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual, levando a aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.	Equipe de planejamento

Risco 52		
<i>Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Complexidade do recebimento provisório dos serviços, levando a necessidade de o fiscal ter maior disponibilidade para executar o acompanhamento e fiscalização com respeito aos aspectos técnicos do contrato ou incorreção nos procedimentos de recebimento, com consequente não avaliação de outros aspectos contratuais ou recebimento de serviço em desconformidade com especificações técnicas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Prever no modelo de gestão do contrato a segregação do recebimento dos serviços de forma que: a) o recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização; e b) o recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a execução do objeto propriamente dita.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 53		
<b><i>Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada)</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando a contratada a não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato: a) cláusula que estabeleça a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); c) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei.	Equipe de planejamento
2.	Exigir a comprovação, por parte da contratada, da manutenção de todas as condições de habilitação e qualificação ao longo da execução do contrato, abrindo procedimento administrativo para aplicação de sanções e execução da garantia em caso de desconformidade.	Fiscal administrativo





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 54		
Cláusulas de penalidades genéricas		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Cláusulas de penalidades genéricas, levando a impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: a. atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto (e.g. multas por atraso de entrega de produtos e por recusa de produtos); b. definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; c. definir o processo de aferição da desconformidade que leva à multa (e.g. cálculo do nível de serviço obtido); d. definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; e. definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato); f. definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 55		
Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura, levando a utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais o órgão não está preparado, com consequente não gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as consequências de uma má gestão contratual (e.g., pagamento por objetos sem qualidade).	
2.	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura que contenha modelos de execução do objeto e de gestão do contrato considerados insuficientes ao órgão (e.g. conjunto de sanções limitado), com consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar todas as condições estabelecidas no edital e decide se é possível cumpri-las e se são suficientes para que a organização tenha sua necessidade atendida.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 56		
<b>Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS, levando a 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), com consequente diminuição da atenção da fiscalização no cumprimento do objeto do contrato e com baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada (descumprimento este que traz possibilidade de responsabilização solidária da administração).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no modelo de gestão do contrato: a) que as verificações documentais relativas aos aspectos trabalhistas, previdenciários e do FGTS, além de contemplar os documentos que atestem a regularidade da contratada como um todo nos termos da Lei 8.666/93 (art. 29, IV e V), complementarmente, a critério da administração, poderão ser exigidos que a contratada apresente: a.1) documentos comprobatórios da realização do pagamento de salários, vale-transporte e auxílio alimentação; a.2) extratos das contribuições previdenciárias retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; a.3) extratos dos depósitos no FGTS retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; b) que a contratada está obrigada a: b.1) viabilizar o acesso de seus empregados, via internet, por meio de senha própria, aos sistemas da Previdência Social e da Receita Federal do Brasil, com o objetivo de verificar se as suas contribuições previdenciárias foram recolhidas; b.2) viabilizar a emissão do cartão cidadão pela Caixa Econômica Federal para todos os empregados; b.3) oferecer todos os meios necessários aos seus empregados para a obtenção de extratos de recolhimentos das contribuições previdenciárias e depósitos do FGTS sempre que solicitado pela fiscalização; c) cláusulas de penalidade que considerem como falta grave, caracterizada como falha em sua execução que poderá dar ensejo à rescisão do contrato, sem prejuízo da aplicação de sanção pecuniária (fixar o quantum) e da declaração de impedimento para licitar e contratar com a União, nos termos do art. 7º da Lei 10.520/2002 (fixar o prazo):	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

	<p>c.1) o não pagamento do salário, do vale-transporte e do auxílio alimentação no prazo previsto em lei;</p> <p>c.2) o não recolhimento das contribuições sociais da Previdência Social;</p> <p>c.3) o não recolhimento do FGTS dos empregados.</p> <p>d) que a cláusula de garantia deve assegurar também o pagamento de :</p> <p>d.1) prejuízos advindos do não cumprimento do contrato;</p> <p>d.2) multas punitivas aplicadas pela fiscalização à contratada;</p> <p>d.3) prejuízos diretos causados à contratante decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato;</p> <p>d.4) obrigações previdenciárias e trabalhistas não honradas pela contratada.</p>	
2.	<p>a) avalia os riscos de descumprimento pela contratada das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS para determinar a extensão das amostras que serão utilizadas na fiscalização do cumprimento:</p> <p>a.1) das obrigações trabalhistas pela contratada, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado;</p> <p>a.2) das contribuições previdenciárias e dos depósitos do FGTS, por meio da análise dos extratos retirados pelos próprios empregados terceirizados utilizando-se do acesso as suas próprias contas (o objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano – sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez para um mesmo empregado, garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle);</p> <p>b) documenta a sistemática de fiscalização utilizada em cada período;</p> <p>c) comunica:</p> <p>c.1) ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil qualquer irregularidade no recolhimento das contribuições previdenciárias;</p> <p>c.2) ao Ministério do Trabalho e Emprego qualquer irregularidade no recolhimento do FGTS dos trabalhadores terceirizados;</p>	Fiscal administrativo do contrato:
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Aprovar estratégia de terceirização que contempla a contratação de empresa especializada na área contábil e de administração, com a finalidade prestar assistência à fiscalização dos contratos de terceirização, nos termos do art. 67, da Lei nº 8.666/93.	Alta administração



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Forma de seleção do fornecedor

Risco 57		
Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação direta sem justificativa clara do preço, levando a impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado, com consequente contratação por valores acima do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Inclusive nas contratações diretas, equipe de planejamento da contratação elabora justificativa dos preços contratados adequadamente fundamentada em arrazoada pesquisa de mercado (19), inclusive com a análise da planilha de composição de custos dos serviços, se for o caso (20).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 58		
Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão (pois a licitação por pregão usa como critério essencial o preço, o que pode levar o órgão a contratar soluções que não lhe atendam ou sejam de baixa qualidade levando a contratações por valores superiores, com consequente desperdício de recursos públicos (21).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Se o objeto a ser contratado for comum de acordo com a definição legal (Lei 10.520/2002, art. 1º, parágrafo único), a equipe de planejamento da contratação inclui declaração expressa de que o objeto é comum, indicando que deve ser realizada licitação por pregão (eletrônico). A qualidade do objeto deve sempre ser buscada pelo binômio especificação-gestão do contrato, independentemente da forma de seleção do fornecedor (22).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultoria jurídica não aprova contratação que não contenha a declaração expressa se o objeto é ou não comum.	Assessoria Jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 59		
<b><i>Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar licitação para criação de ata de registro de preços sem convidar demais organizações para integrar a ata como participantes, levando a contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços na APF (outras organizações terão que realizar licitações independentes), com consequente perda de economia de escala e perda de oportunidade de racionalização do esforço administrativo.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Informar à Área administrativa que ela deve, necessariamente, avisar às demais organizações públicas sua intenção de realizar licitação para constituição de ata de registro de preços.	Equipe de planejamento

Risco 60		
<b><i>Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar licitação para criação de ata de registro de preços permitindo a disputa por itens mas adjudicando por grupo de itens, levando a contratação de itens por preço que não é o menor preço para estes itens no certame, com consequente risco de jogo de planilhas, e suas consequências (sobrepço, superfaturamento).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir dispositivo vedando a possibilidade de aquisição individual de itens registrados para os quais a licitante vencedora não apresentou o menor preço.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 61		
<b>Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realizar adesão a ata de registro de preços cujo objeto apresenta características diversas das que atendem à necessidade (em especial, no registro de preços de serviços), levando a contratação de objeto com características diversas das que foram especificadas para atender a necessidade, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou necessidade de executar o contrato em condição diversa da que consta no instrumento contratual (para receber objeto que atenda às necessidades) (26).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Equipe de planejamento da contratação registra explicitamente que o objeto que está registrado na ata a qual se pretende aderir enquadra-se totalmente nas especificações que atendem a necessidade que originou a contratação, ou, caso contrário, indica que deve ser realizada licitação (27).	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultoria jurídica não aprova contratação na forma de adesão a ata de registro de preços se não houver a declaração acima (28).	Assessoria Jurídica



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Critérios de seleção do fornecedor**

Risco 62		
Qualificação econômico-financeira		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação, levando a contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação: a) Índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC) e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um); b) no caso de contratação de serviços continuados, com emprego intensivo de mão-de-obra exclusiva, Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante - Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação, índices calculados com base nas demonstrações contábeis do exercício social anterior ao da licitação; c) patrimônio líquido igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação; d) patrimônio líquido igual ou superior a 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados pela licitante com a Administração Pública e com empresas privadas, vigentes na data de abertura da licitação (a exigência deverá ser comprovada por meio de declaração, acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social, e se houver divergência superior a 10% (para cima ou para baixo) em relação à receita bruta discriminada na DRE, a licitante deverá apresentar as devidas justificativas para tal diferença); e) apresentação de certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede do licitante.	Equipe de planejamento





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 63		
Atestados		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( X ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Atestado de capacidade técnica não determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo e qualidade compatíveis com o que se deseja contratar, levando a contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
2.	Atestado de capacidade técnica determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional a maior do objeto que se deseja contratar, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Incluir exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando às seguintes diretrizes:</p> <p>a) deve-se explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas (e.g., "atestado compatível com o objeto deste certame"), que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado;</p> <p>b) no caso da contratação de serviços, o atestado deve referir-se somente à experiência em serviços e ambientes relevantes para o objeto do contrato;</p> <p>c) deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário;</p> <p>d) não se deve exigir a comprovação da execução do objeto mais de uma vez (i.e., um atestado - ou conjunto de atestados se admitida a soma - evidenciando que o objeto foi executado uma única vez é o necessário e suficiente para a habilitação);</p> <p>e) não deve ser estabelecido limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compatível com o prazo do contrato que se pretende firmar);</p> <p>f) não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a organizações privadas;</p> <p>g) se o serviço objeto do contrato tiver que ser executado sob responsabilidade de profissional cuja profissão seja regulamentada (e.g., engenharia), deve-se exigir o registro do atestado na entidade profissional competente; caso contrário, se a profissão não for regulamentada (e.g., tecnologia da informação), não se deve exigir este registro.</p>	Equipe de planejamento



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 64		
Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação, levando a contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Incluir as seguintes exigências de qualificação técnica como condição de habilitação: a) para a contratação de até 40 postos de trabalho, apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado contrato com um mínimo de 20 postos e, para contratos de mais de 40 (quarenta) postos, no mínimo 50% dos postos de trabalho que serão contratados; b) apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado serviços de terceirização compatíveis em quantidade com o objeto licitado por período não inferior a 3 anos.	Equipe de planejamento

Risco 65		
Despesas desnecessárias e anteriores a licitação		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Revisar os critérios de seleção do fornecedor para verificar se não há critério que leva a necessidade de despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes, em especial: a) ter pessoal previamente vinculado à empresa; b) ter estruturas físicas (e.g., plataformas de operação, como centros de treinamento, plataformas de treinamento à distância, sistema de suporte remoto tipo service desk, telefone 0800 e gerenciamento de solicitações via web).	Servidor sênior
2.	Havendo demonstração da necessidade do uso de tais critérios de seleção para a correta avaliação da vantagem da proposta, incluir nos requisitos da contratação a obrigação do atendimento à condição requerida até a assinatura do contrato (e durante a vigência contratual).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 66		
<i>Credenciamento das licitantes pelo fabricante</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inclusão de credenciamento do licitante junto ao fabricante como critério técnico obrigatório, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Servidor sênior avalia as particularidades do mercado e decide se é o caso (excepcional) de exigir o credenciamento das licitantes pelo fabricante, incluindo as justificativas cabais no processo licitatório.	Servidor sênior

Risco 67		
<i>Procedimentos de julgamento das propostas técnicas</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Avaliação subjetiva das propostas técnicas, levando a aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital ou recusa de proposta que atende ao edital, com consequente contratação que não atende à necessidade que originou a contratação ou contratação por valor mais oneroso e tratamento antiisonômico.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Definir os procedimentos que serão utilizados na avaliação das propostas técnicas (e.g., ferramentas de aferição de desempenho que serão utilizadas para medir o desempenho dos microcomputadores ofertados).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 68		
Amostras		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	A alta complexidade do objeto a ser contratado combinada com a baixa maturidade do adquirente com relação ao objeto ou objeto é fornecido por mercado problemático (e.g., há histórico de ocorrência de entrega de produtos em desconformidade com os editais para contratação daquele tipo de objeto por outros entes da Administração), levando a 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, com consequente atraso no recebimento do objeto (pois, apesar de a licitação terminar em menos tempo, como o objeto que será entregue não atende às especificações será necessário realizar o distrato, chamar o 2º colocado e retomar o processo) (36).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Avaliar a complexidade do objeto, sua maturidade com relação a ele e o mercado que o fornece, definindo motivadamente se há risco que necessite ser mitigado pela inclusão da avaliação de amostras na etapa de avaliação das propostas técnicas, prevendo que (37):</p> <p>a) em regra a realização da verificação das amostras será obrigatória, sendo dispensada somente nas situações objetivamente descritas e justificadas no instrumento convocatório (38);</p> <p>b) nos casos de pregão, a avaliação das amostras ocorrerá somente na fase de classificação e apenas do licitante provisoriamente em primeiro lugar, após a etapa de lances (39);</p> <p>c) prazo adequado para entrega das amostras pelas licitantes, de modo que cada licitante tenha tempo hábil para providenciar as amostras;</p> <p>d) possibilidade e forma de participação dos interessados na licitação, inclusive das demais licitantes, no acompanhamento do procedimento de avaliação das amostras;</p> <p>e) forma de divulgação, a todos os interessados, do período e do local da realização do procedimento de avaliação das amostras e do resultado de cada avaliação;</p> <p>f) roteiro de avaliação das amostras, detalhando todas as condições em que o procedimento será executado, além dos critérios de aceitação da amostra;</p> <p>g) cláusulas que especifiquem a responsabilidade do órgão quanto ao estado em que a amostra será devolvida e ao prazo para sua retirada após a conclusão do procedimento licitatório (40).</p>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 69		
<i>Jogo de planilhas</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor, levando a contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado (contendo "jogo de planilhas"), com consequente dano ao erário em caso de utilização de quantidade maior dos itens com sobrepço ou menor dos itens com subpreço.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir critério de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para ambos, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.	Equipe de planejamento

Risco 70		
<i>Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Usar como critério de julgamento o menor preço global por grupo de itens (lote) concomitantemente com disputa por itens em licitações para registro de preços, levando a ata em que o preço registrado não é o menor preço de cada item, mas o preço do item no grupo em que se sagrou vencedor o futuro fornecedor (potencialmente embutindo jogo de planilhas), com consequente contratação por preços acima do mercado, pois a Administração não está obrigada a adquirir a composição do grupo a cada contrato, podendo adquirir isoladamente cada item, no momento e na quantidade que desejar.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Nas licitações para registro de preços, incluir critério de julgamento que leve à adjudicação por itens ou, caso inclua o critério da adjudicação por grupo de itens concomitantemente com a disputa por itens, inclui justificativas no processo de contratação: (a) critério para a formação dos grupos; b) razões pelas quais, mesmo não havendo a obrigação de a Administração adquirir todos os itens do grupo, o critério de disputa por itens e adjudicação por grupo de itens conduz à contratação mais vantajosa para a Administração e, além disso, inclui dispositivo informando que a contratação (e possíveis adesões) de itens isolados somente poderão se dar se os preços dos itens que forem contratados de forma isolada forem os menores apresentados na disputa.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 71		
Margem de preferência		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo Federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a, levando a questionamento dos licitantes, com consequente paralisação do certame (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, atuação dos órgãos de controle).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Estabelecer margem de preferência se e somente se houver decreto do Poder Executivo Federal regulamentando a margem para os bens ou serviços licitados (e.g., Decretos 7.713/2012 - fármacos e medicamentos, 7.709/2012 - retroescavadeiras e motoniveladoras , 7.756/2012 - confecções, calçados e artefatos, 7.767/2013 - produtos médicos, 7.903/2013 - equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.184/2014 - equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.186/2014 - licenciamento de uso de programas de computador e serviços correlatos) (48).	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Estimativas dos preços

Risco 72		
<b>Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares, em especial para contratações complexas, levando a inclusão no TR de referência de preço inadequada, com consequente utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avalia a necessidade de refinar a estimativa de preços, e se for necessário, refina a estimativa considerando os mesmos riscos e controles apresentados no item "Estimativa preliminar de preços" dos estudos técnicos preliminares.	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Adequação orçamentária**

Risco 73		
<i>Indisponibilidade orçamentária</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratações anteriores acima do valor previsto e aditivos contratuais em outros contratos não previstos, levando a indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Manter informações sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre a situação de cada contratação da organização (e.g., planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível (e.g., por meio de uma planilha).	Gestor responsável pelas aquisições

Risco 74		
<i>Não utilização da dotação orçamentária</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de informações sobre a situação das contratações planejadas, levando a inércia no planejamento das contratações ainda não iniciadas, com consequente não contratação (por perda da dotação orçamentária ao final do exercício) ou necessidade de realizar adesões a atas de registro de preços ao final do exercício (e consequente risco de a) de imputação de conduta desidiosa, relativa ao descaso com relação ao planejamento; e b) ato antieconômico, devido a contratações de soluções com características superiores às necessidades do órgão, ainda que com preços compatíveis com essas características) (2).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Além do controle interno anterior, o gestor responsável pelas aquisições adota providências para que grande parte das contratações se inicie no primeiro semestre do exercício corrente, para que no segundo semestre possam ser concluídas as licitações mais complicadas e implantadas diversas das soluções licitadas ao longo do ano (lembrando que a maior parte do tempo é gasto na etapa de planejamento da contratação, que não necessita de disponibilidade financeira para ser executada).	Gestor responsável pelas aquisições





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: EDITAL

Risco 75		
<i>Ausência de padronização dos editais</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Licitações com editais não padronizados, elaborados ad hoc, levando a multiplicidade de esforços para realizar licitações de objetos correlatos (e.g., contratações de serviços de limpeza, vigilância e outros, todos serviços de natureza continuada), com consequente esforço desnecessário para elaborar editais e repetição de erros (e.g., ante o "reaproveitamento de editais") (2).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	OGS padroniza editais (3).	OGS
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Área administrativa padroniza editais a serem utilizados na organização, podendo valer-se das minutas de editais disponibilizadas pela AGU como base (4).	Logística

Risco 76		
<i>Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Crença de que com o pregão eletrônico não há como impedir a participação de empresas "aventureiras" (o que retarda indevidamente o fim do procedimento), levando a utilização do pregão presencial, com consequente diminuição da competição e transparência em relação à forma eletrônica (e consequente prática de ato de gestão anti-econômico) e possibilidade de conluio entre licitantes (5).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Quando se tratar da utilização da modalidade pregão, a área administrativa sempre a executa pela forma eletrônica, realizando pregão presencial somente quando for inviável realizá-lo na forma eletrônica, buscando a inibição de empresas aventureiras por meio de especificações claras e precisas (e.g., modelo de remuneração com pagamento por resultados, sanções claras por inadimplemento na execução do contrato) e previsão no edital de penalidades por desistência injustificada (6).	Logística
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 77		
<b>Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Cláusulas de penalidade genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados das licitantes durante o pregão, levando a impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame por parte das licitantes "aventureiras".	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Área administrativa inclui no instrumento convocatório a graduação das sanções para os comportamentos tipificados na Lei 10.520/2002, art. 7º(8)	Logística
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 78		
<b>Idoneidade dos atestados</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Atestados apresentados para comprovação da qualificação técnica muito antigos ou emitidos antes do término do contrato a que ele se refere, levando a impossibilidade de aferir a qualificação técnica da empresa, com consequente contratação de empresa com qualificação inadequada e suas consequências (9).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital entre os procedimentos de avaliação da qualificação técnica que: a) a contratada deve disponibilizar todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados solicitados, apresentando, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da contratante e local em que foram prestados os serviços; b) somente serão aceitos atestados expedidos após a conclusão do contrato ou decorrido no mínimo um ano do início de sua execução, exceto se houver sido firmado para ser executado em prazo inferior;	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 79		
Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Realização de pesquisa junto ao mercado e outros órgãos/entidades com objetivo de justificar a vantajosidade da prorrogação de contratos de prestação de serviços de duração continuada, levando a procedimento burocrático, ineficiente e ineficaz , com consequente desperdício de recursos humanos (e.g., muito tempo para realizar as pesquisas) e obtenção de valores de comparação inadequados (e.g., outros contratos com cracterísticas distintas) (12).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Área administrativa inclui na minuta de contrato que: a) os reajustes dos itens envolvendo a folha de salários serão efetuados com base em convenção, acordo coletivo de trabalho ou em decorrência da lei; b) os reajustes dos itens envolvendo insumos (exceto quanto a obrigações decorrentes de acordo ou convenção coletiva de trabalho e de Lei) e materiais serão efetuados com base em índices oficiais, previamente definidos no contrato, que guardem a maior correlação possível com o segmento econômico em que estejam inseridos tais insumos ou materiais; c) considerando o previsto nos itens a e b acima, a vantajosidade econômica para a prorrogação dos contratos de serviço continuada estará assegurada, dispensando a realização de pesquisa de mercado; d) nos casos dos contratos de serviços continuados de limpeza, conservação, higienização e de vigilância, para demonstrar a vantajosidade da prorrogação exige-se que, além do previsto nos itens "a" e "b" supra, os valores de contratação ao longo do tempo e a cada prorrogação forem inferiores aos limites estabelecidos em ato normativo da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SLTI/MP (se os valores forem superiores aos fixados pela SLTI/MP, caberá negociação objetivando a redução dos preços de modo a viabilizar economicamente as prorrogações de contrato) (13).	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 80		
<b>Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada, levando a dificuldades de contato com a contratada para solução de problemas operacionais nos contratos, com consequente manutenção dos problemas operacionais, que implica a não obtenção da solução, que implica o não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital para contratação de serviços de duração continuada a obrigação de a contratada instalar, em um prazo máximo também definido no edital, escritório em local (cidade/município) previamente definido pela administração.	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Risco 81		
<b>Domicílio bancário dos colaboradores da contratada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Domicílio bancário dos colaboradores da contratada em local distinto do da prestação dos serviços, levando a dificuldade de os colaboradores resolverem problemas relacionados ao recebimento de seus salários, com consequente retardo na detecção de irregularidades no cumprimento de obrigações trabalhistas (e.g., não pagamento de salários dos colaboradores) e suas consequências (16).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital para contratação de serviços de duração continuada a exigência de que o domicílio bancário dos empregados terceirizados deverá ser na cidade ou na região metropolitana na qual serão prestados os serviços.	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Risco 82</b>		
<b><i>Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Licitantes ofertam lances muito próximos do menor lance, levando a pouca redução dos preços durante a fase competitiva que ocorre após o disparo do tempo aleatório, com consequente contratação por valor maior que o que poderia ter sido contratado.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Incluir no edital item estabelecendo intervalo mínimo de diferença de valores entre os lances, que incidirá tanto em relação aos lances intermediários quanto em relação à proposta que cobrir a melhor oferta (18).	Área administrativa
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## PARECER JURÍDICO

Risco 83		
<i>Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica (pareceres elaborados ad hoc), levando a avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e a não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, com consequente ineficiência e repetição de erros (e.g., erros já detectados em outros certames e não examinados) .	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Padronizar lista de verificação com itens mínimos que a assessoria jurídica deve avaliar a fim de emitir sua aprovação.	OGS
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Assessoria jurídica da organização elabora listas de verificação contendo os aspectos mínimos que devem ser avaliados durante sua atuação, podendo valer-se das listas disponibilizadas pela AGU e dos itens deste documento como base.	Assessoria Jurídica

Risco 84		
<i>Ausência de conclusividade no parecer jurídico</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas), levando à continuidade de licitação com vícios de legalidade, com consequente não contratação (e.g., por atuação dos órgãos de controle ou do poder judiciário) ou futura responsabilização dos agentes envolvidos.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Emitir parecer com parágrafo conclusivo, registrando a aprovação ou a rejeição das minutas avaliadas, informando, no último caso, as alterações que devem ser realizadas antes de nova submissão para avaliação.	Assessoria Jurídica
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Risco 85		
Competências requeridas para a seleção do fornecedor		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Responsável pela seleção do fornecedor (tipicamente o pregoeiro) não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g., conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados), levando à aceitação ou à recusa de propostas em desacordo com o edital, com consequente contratação de objeto que não atende à necessidade que originou a contratação ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir atribuição para os diversos atores necessários ao correto julgamento da licitação, incluindo, pelo menos, o pregoeiro, representante do beneficiário, do especialista, do administrativo e da assessoria jurídica.	Alta administração

Risco 86		
Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Falta de sistematização dos procedimentos que devem ser executados pelos agentes que conduzem a fase de seleção do fornecedor, levando a execução em maior grau de detalhe de procedimentos com baixo risco e a não execução, ou execução com menor nível de detalhe, de outros com alto risco, com consequente ineficiência e falha nos procedimentos de seleção do fornecedor.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronizar listas de verificação contendo os procedimentos previstos na legislação para serem executados durante a fase de julgamento das licitações.	Órgãos Governantes Superiores



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 87		
<b>Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Prazo curto demais para ajuste de proposta complexa (e.g. proposta composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão, levando ao descumprimento do prazo para ajustá-la, com consequente desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	O edital deve prever o prazo que a licitante terá para proceder o ajuste da proposta após a fase de lances, e a duração desse prazo deve levar em conta à complexidade do ajuste a ser realizado.	Equipe de planejamento
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Ante a omissão do edital, fixar o prazo considerando a mencionada complexidade.	Pregoeiro





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 88		
Verificação de condições impeditivas		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X )Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
Id.	Causa	
1.	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública, levando a contratar licitante com restrições, com consequente descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de julgamento.	Órgãos Governantes Superiores
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Elaborar a lista de restrições a consultar a ser utilizada pela organização, submetendo-a a aprovação da autoridade superior, considerando ao menos os seguintes cadastros: 1) Sicaf; 2) CND - Previdência; 3) CRF - Certificado de Regularidade do FGTS ; 4) Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e Dívida Ativa da União; Cadastro das Fazendas Estaduais; e Cadastro das Receitas Municipais; 5) BNDT - Banco Nacional de Devedores Trabalhistas; 6) CNIA - Cadastro Nacional de Condenações por Improbidade Administrativa; 7) CNES - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas; 8) Cadastro de Inidôneos (TCU); 9) Cadastro de Inabilitados (TCU). Obs.: Há também o Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor que, até 09/07/2013, ainda não havia sido implementado.	Pregoeiro



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 89		
<b>Licitantes não mantêm propostas após a fase de lances do pregão</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Não instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002, levando a existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, com consequente atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Iniciar a instauração do procedimento administrativo para apuração dos casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração ao art. 7º da Lei 10.520/2002, ou apresenta as justificativas quando não ocorrer instauração do processo, devendo em ambos os casos documentar o ocorrido na ata de julgamento do pregão.	Pregoeiro
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	A autoridade que homologa o pregão instaura o processo supra, ante a omissão do pregoeiro.	Autoridade competente

Risco 90		
<b>Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos(e.g., data e hora de reinício das sessões após suspensão), levando ao impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação da intenção de recorrer), com consequente afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Divulgar com clareza no sistema eletrônico que suporta a execução da licitação (e.g., ComprasNet) as informações relativas à data e hora das sessões públicas, sua suspensão e reinício.	Pregoeiro



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 91		
Elementos contidos na publicidade dos atos		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Ausência de padrão para a publicação dos extratos de contrato, com consequente publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação, levando a questionamento das partes interessadas.	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	Determinar que os extratos de contratos e licitações sejam publicados no Diário Oficial da União, devendo constar as seguintes informações: a) Nos avisos de licitação: nº do processo, objeto, local de disponibilização do edital. b) Nos extratos de contrato: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, procedimento licitatório realizado. c) Nos extrato de dispensa e inexigibilidade: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, fundamento legal, autoridade autorizadora, autoridade ratificadora.	Alta administração
Id.	Ação de Contingência	Responsável
1.	Implantar controles nos sistemas informatizados para garantir a presença dos elementos mínimos obrigatórios por lei nas matérias relativas a licitações e contratos que devem ser publicadas no D.O.U.	Órgãos Governantes Superiores

Risco 92		
Juízo de admissibilidade das intenções de recurso		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
Id.	Risco	
1.	Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos, levando ao indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo, com consequente retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo).	
Id.	Ação Preventiva	Responsável
1.	No juízo de admissibilidade das intenções de recurso, o pregoeiro avalia somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação).	Pregoeiro



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 93		
<b><i>Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Contratação por dispensa de valor utilizando apenas a cotação de fornecedores convidados, levando a poucos fornecedores cotando preços para a dispensa, impossibilidade de outros possíveis interessados participarem (ante o desconhecimento) ou demora na obtenção de cotações (devido aos convidados não apresentarem propostas).	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Responsável pela seleção do fornecedor utiliza a cotação eletrônica para aquisições por dispensa de licitação com fundamento no inciso II do art. 24 da Lei 8.666/1993	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO

Risco 94		
<b>Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Alto risco na atividade de fiscalização e gestão de contratos (causado por deficiências na governança das aquisições, como por exemplo, ausência de processo de trabalho formalizado e falta de definição clara de papéis e responsabilidades), levando a recusa dos servidores mais capacitados da organização para exercerem a função de fiscal de contrato ou participarem de comissões de recebimentos, com consequente não alocação dos recursos humanos mais capacitados na atividade e todos os riscos decorrentes de uma gestão contratual deficiente.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Implementar estruturas de governança das aquisições na organização de forma que o ambiente da organização seja mais controlado, mitigando os riscos dos atores envolvidos na fiscalização dos contratos.	Alta administração

Risco 95		
<b>Não formalização de papéis</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Os atores que devem atuar na fase de gestão do contrato (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista, fiscal administrativo, preposto) atuam sem nomeação formal, levando ao questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Nomear formalmente os representantes da organização que atuarão na gestão do contrato, assim como seus substitutos eventuais.	Autoridade competente
2.	Exigir, após assinatura do contrato e antes do início da execução contratual, que o representante legal da contratada apresente formalmente o preposto da contratada. O procedimento de apresentação formal do preposto deve ocorrer sempre que houver sua substituição ou ausência temporária.	Gestor do contrato



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Risco 96		
<i>Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Os atores que devem atuar na fase de gestão do contrato pela Administração (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista e fiscal administrativo) não possuem as competências necessárias para tal, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Manter quadro de servidores/empregados com capacitação adequada a executar os vários papéis na gestão contratual.	Alta administração
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Representante da administração que for nomeado para atuar na fiscalização ou gestão contratual que não detenha competências para tal notifica formalmente autoridade que o nomeou sobre sua falta de competência.	Gestor e Fiscal

Risco 97		
<i>Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual</i>		
<b>Probabilidade:</b>	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Deficiência no planejamento da contratação, levando a contratos com especificações deficientes (em especial, nos modelos de execução do objeto e de gestão do contrato), o que gera dificuldade (ou até impossibilidade) de gerir o contrato, com consequente dificuldade (e até impossibilidade) de obter o objeto do contrato e fazer que a contratada cumpra as obrigações contratuais e legais.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Avaliar se há mecanismos mínimos que permitam executar o contrato até o prazo estipulado. Em caso afirmativo, gere o contrato da melhor forma possível, mas propõe a não prorrogação do contrato (mesmo se houver previsão). Caso não haja mecanismos mínimos, o gestor do contrato negocia com a contratada aditivo bilateral para incluir os mecanismos mínimos. Em caso de recusa da contratada, o gestor deve propor a rescisão do contrato e nova contratação. Em qualquer caso, o gestor do contrato informa à autoridade competente as deficiências que devem ser sanadas para a próxima contratação.	Gestor do contrato



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Inicialização

Risco 98		
<b>Reunião de iniciação do contrato</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Realizar a reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documenta todos os esclarecimentos realizados em uma ata que deve ser assinada por representantes das partes contratantes.	Gestor do contrato
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Caso não previsto no modelo de gestão do contrato, negociar com a contratada a realização da reunião de iniciação e procede à documentação dos esclarecimentos como previsto acima.	Gestor do contrato



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Etapa: Fiscalização**

Risco 99		
Disponibilidade para fiscalizar		
Probabilidade:	( ) Muito baixa ( ) Baixa ( X ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ator designado pela Administração para atuar na fase de gestão do contrato (e.g., gestor, fiscal requisitante, fiscal especialista e fiscal administrativo) não possui tempo suficiente para desempenhar as atividades, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Nomear representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se este possuirá tempo hábil para executar a atividade, considerando suas demais atribuições, avaliando ainda a necessidade de designar a atribuição em caráter de exclusividade e a quantidade (e complexidade) dos contratos em cuja gestão/fiscalização o designado já atua.	Autoridade competente
<b>Id.</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.	Representante da administração nomeado para atuar na fiscalização ou gestão contratual que não tenha tempo hábil para executar a atividade notifica formalmente autoridade que o nomeou do fato.	Gestor e Fiscal

Risco 100		
Condução de processos de apenação de forma ad hoc		
Probabilidade:	( X ) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
Impacto:	( ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( X ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais, levando a descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório e outras falhas de natureza processual administrativa com consequente não aplicação da penalidade.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Expedir orientações sobre a condução do processo administrativo para fins de apuração de descumprimento contratual e aplicação de penalidades.	Autoridade competente





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Recebimento definitivo

Risco 101		
<b>Licitante não mantém regularidade fiscal</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa ( X ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	( X ) Fraco ( ) Moderado ( ) Forte ( ) Catastrófico ( ) Desprezível	
<b>Id.</b>	<b>Causa</b>	
1.	Licitante não mantém a regularidade fiscal da habilitação na fase de execução contratual, levando ao pagamento de fornecedor em débito com a fazenda.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Consultar no Sicaf manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento e, em caso de irregularidade, executa os procedimentos do art. 3º, §4º, da IN-SLTI 4/2013.	Fiscal administrativo

Responsável / Responsáveis
<p>Brasília, 17 de março de 2022.</p> <p><b>THIAGO MARTINS D ALBUQUERQUE</b> Analista do Seguro Social – Matrícula: 2131067 Engenheiro Mecânico CREA – 14799/DF</p> <p><b>SHEILA SALES MASSUDA</b> Analista do Seguro Social - Matrícula: 2154613 Engenheira Mecânica</p>



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**AÇÕES TOMADAS**

A seguir se relacionam as atividades relacionadas às Ações Preventivas e de Contingência:

MAPA DE RISCO (Fonte: TCU)							
Etapa	Risco	Descrição	Probabilidade	Impacto	Faixa	Ação	Observação
PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO							
Considerações iniciais	1	Comitê de direção e acompanhamento	Baixa	Desprezível	0,10	Desconsiderar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	2	Ausência de processo de trabalho padronizado	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	O processo de trabalho está estabelecido no guia para gestão de contratos.
	3	Não estabelecimento de limites de competência	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Os limites de competências já se encontram estabelecidos através do Portfólio de Competências do INSS.
	4	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada	Baixa	Forte	5,00	Monitorar	Considerando o volume de servidores perto da aposentadoria estão sendo tomadas medidas para aumentar a eficiência e reduzir a quantidade de trabalho para que os servidores restantes sejam capazes de manter as atividades. Nas áreas com maior deficiência de servidores, está sendo estudada a contratação de empresas para complementar as necessidades. Nesse caso essa contratação não foi considerada necessária.
Oficialização da Demanda	5	Não formalização da oficialização da demanda	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Documento de Formalização da demanda SEI 5089923
	6	Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Formalização da demanda realizada pelo requisitante
	7	Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Demanda atende uma necessidade real da administração



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Planejamento da contratação	8	Ausência de padronização	Moderada	Fraco	2,10	Aceitar	Não existe uma minuta da AGU, nem cadernos com especificações emitidos pelo Ministério da Economia específicos para contratação de manutenção de ar condicionado, somente para serviços comuns de engenharia. As especificações para serviços comuns de engenharia tem muitos detalhes relativos a obras e serviços de engenharia civil que não se aplicam a esse caso e não possuem as definições técnicas para um contrato de manutenção de elevador. Há planos para elaboração de um modelo padrão interno ao INSS.
	9	Competências requeridas para o planejamento da contratação	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de planejamento possui um membro técnico, o fiscal do contrato e um membro com conhecimento na parte administrativa
	10	Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas	Baixa	Moderado	2,00	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	11	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	A contratação em questão não trata de contratação direta.
Estudos técnicos preliminares	12	Ausência de estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Estudo Técnico preliminar presente no processo (SEI 1911498).
	13	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Os estudos técnicos preliminares foram elaborados de acordo com o conteúdo definido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão pela Instrução Normativa nº 40 /SG/SEDGGD/ME, de 22 de maio de 2020.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Necessidade da contratação	14	Não otimização de processo de trabalho	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	15	Ausência de designação da gestora da solução	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	O processo de manutenção de ar condicionado é uma necessidade frequente dentro da SRV.
Alinhamento aos planos do órgão	16	Contratações desalinhadas com os planos	Baixa	Moderado	2,00	Aceitar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	17	Inexistência de planos	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	A organização possui plano estratégico.
Requisitos da contratação	18	Requisitos inadequados	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	19	Vedação a produtos e serviços estrangeiros	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Não foi incluído requisito vedando participação de fornecedores estrangeiros.
	20	Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Custos iniciais de prestação do serviço baixos, de forma que o prazo inicial recomendado de 12 meses é suficiente para diluir os riscos da contratada.
Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item	21	Estimativas inadequadas de quantidades	Baixa	Moderado	2,00	Aceitar	Estimativa baseada na quantidade exata de aparelhos fornecida pelo setor requisitante.
Levantamento de mercado	22	Análise de mercado inadequada	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	A definição da solução foi feita a partir dos requisitos estabelecidos em lei, normativos, normas técnicas, contratações similares feitas por outros órgãos e pesquisa junto a fornecedores.
	23	Parcialidade da equipe de planejamento	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	A definição dos requisitos, detalhes de execução do contrato e custos foi feita por uma equipe diferente da que fará a contratação final, o que



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

							proporciona imparcialidade a contratação.
Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar	24	Solução proprietária	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	A solução escolhida no modelo segue padrões de mercado sem seguir padrões restritos a um determinado fabricante.
	25	Solução imatura	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Como se trata de um contrato continuado, a solução adotada já vem sendo utilizada com sucesso pelo órgão.
	26	Solução próxima da obsolescência	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Não há evidências de que a solução adotada está próxima a obsolescência.
	27	Opção indevida pela locação em detrimento da compra	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	A contratação em questão não trata de compra nem locação.
Estimativas preliminares dos preços	28	Estimativas inadequadas de preços	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Conforme preconiza o Decreto 7983/2013, a Equipe de Planejamento adotou o SINAPI para realização da estimativa de preços
	29	Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Conforme preconiza o Decreto 7983/2013, a Equipe de Planejamento adotou o SINAPI para realização da estimativa de preços
Descrição da solução como um todo	30	Planejamento da contratação não considera uma solução completa	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de Planejamento identificou todas as partes da solução necessária ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir qual a melhor solução
Justificativas para o parcelamento ou não da solução	31	Parcelamento inadequado	Muito Baixa	Moderado	0,20	Desconsiderar	A Equipe de Planejamento avaliou se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Resultados pretendidos	32	Resultados não alcançados	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de Planejamento atuou juntamente com o setor requisitante para que o resultado alcance os resultados pretendidos. A solução já vem sendo adotada e tem conseguido alcançar os resultados esperados.
Providências para adequação do ambiente do órgão	33	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
	34	Intempestividade na adequação do ambiente da organização	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
Análise de risco	35	Análise de risco inadequada	Moderada	Fraco	2,10	Aceitar	Equipe de Planejamento elaborou análise de risco da contratação e da gestão contratual.
Declaração da viabilidade ou não da contratação	36	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
TERMO DE REFERÊNCIA					-	-	
Termo de referência ou projeto básico	37	Termo de Referência incompleto ou inconsistente	Muito Baixa	Forte	0,50	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS e foi utilizado o modelo de TR da AGU.
	38	Questionamentos quanto a exigências não usuais	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Foram utilizadas apenas exigências usuais de mercado.
Definição Do objeto	39	Declaração imprecisa do objeto	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Declaração do objeto contempla natureza, quantidades e prazo, conforme recomendado no item 2.1 a do Anexo V da Instrução Normativa 05/2017.
Fundamentação da contratação	40	Justificativa da contratação não é explicada em nível de detalhe adequado	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	O item 15 dos Estudos Preliminares, classifica o objeto como não sigiloso, permitindo sua publicação integral.



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo	41	Ausência da descrição da solução como um todo	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Descrição da solução como um todo no <b>item 06</b> dos Estudos Técnicos Preliminares
Modelo de execução do objeto	42	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Não foram previstos nenhum dos procedimentos previstos na Súmula 331/TST
	43	Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	44	Reunião de iniciação do contrato	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Foi instituída pela equipe de planejamento a necessidade de realização iniciar do contrato, definindo quais os temas mínimos a serem abordados no <b>item 5.1.4</b> do Termo de Referência.
	45	Subjetividade no método para quantificar a demanda	Baixa	Desprezível	0,10	Desconsiderar	A quantidade da demanda se origina no número de equipamentos que não é subjetiva.
	46	Ausência de internalização do conhecimento	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Modelo de gestão do contrato	47	Competências requeridas para a gestão do contrato	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Recomendação de equipe multidisciplinar no modelo de gestão do contrato no <b>item 15</b> do Termo de Referência com gestor do contrato, fiscal técnico, fiscal administrativo e fiscal setorial.
	48	Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Foi incluído pela Equipe de Planejamento procedimentos formais para comunicação no <b>item 08</b> do Termo de Referência.
	49	Pagamento deve ser por resultado	Baixa	Moderado	2,00	Aceitar	Equipe de planejamento definiu como modelo de execução a realização dos serviços de manutenção. Além disso, foram inseridos itens no IMR para avaliar a qualidade do serviço prestado.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

50	Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto	Baixa	Desprezível	0,10	Descon-siderar	Equipe de planejamento definiu métodos objetivos para avaliação do IMR.
51	Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Foram estabelecidos checklists para recebimento provisório e definitivo no <b>item 17</b> do Termo de Referência.
52	Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Foi definido que o recebimento provisório seria realizado pelo fiscal e o Gestor seria responsável pelo recebimento definitivo <b>no item 17</b> do Termo de Referência.
53	Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada)	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon-siderar	Nas obrigações, <b>item 12.17</b> do Termo de Referência, foi incluída cláusula que estabelece que o contratado deve manter as condições de habilitação. Entre os itens que devem ser conferidos para recebimento definitivo está a comprovação da manutenção das condições de habilitação por amostragem. No <b>item 21</b> , infração das sanções está permite multa em caso de descumprimento recorrente das condições de habilitação. O <b>item 20</b> , permite o uso da garantia para ressarcimento a Administração.
54	Cláusulas de penalidades genéricas	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Os critérios para a avaliação dos serviços (glosas) obtido estão detalhados no item 8.3 do Termo de Referência e os critérios para aplicação de multas no <b>item 21</b> do Termo de Referência.
55	Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Equipe de planejamento avaliou se todas as condições estabelecidas no edital são possíveis de se-





INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

							rem cumpridas e suficientes para que a organização tenha sua necessidade atendida.
	56	Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Adotou-se o modelo sem dedicação de mão de obra
Forma de seleção do fornecedor	57	Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Não se trata de contratação direta.
	58	Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Utilização da modalidade pregão
	59	Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Contratação não é do tipo Ata de Registro de Preço.
	60	Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Contratação não é do tipo Ata de Registro de Preço.
	61	Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Descon-siderar	Contratação não é do tipo Ata de Registro de Preço.
Critérios de seleção do fornecedor	62	Qualificação econômico-financeira	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Foram feitas exigências de qualificação econômico-financeira necessárias e suficientes, conforme item 5.1.1.3 do Termo de Referência, com base na Minuta da AGU e analisando outras licitações do mesmo objeto.
	63	Atestados	Muito Baixa	Moderado	0,20	Descon-siderar	Foram feitas exigências de atestados de qualificação necessárias e suficientes, conforme item 22.3.2 do Termo de Referência, com base na Minuta da AGU e analisando outras licitações do mesmo objeto.
	64	Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização	Muito Baixa	Fraco	0,06	Descon-siderar	Foram feitas exigências de qualificação técnica necessárias e suficientes, conforme item 22.3 do Termo de Referência, com base na Minuta da AGU e ana-



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

							lisando outras licitações do mesmo objeto.
	65	Despesas desnecessárias e anteriores a licitação	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Foram incluídas cláusulas que preveem gastos futuros, somente caso o licitante venha a vencer o certame como no <b>Item XXX</b> do Termo de Referência.
	66	Credenciamento das licitantes pelo fabricante	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Não há obrigatoriedade da empresa de manutenção ser credenciada pelo fabricante do equipamento. Além disso, existem equipamentos de vários fabricantes.
	67	Procedimentos de julgamento das propostas técnicas	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	O critério de seleção adotado não é técnico.
	68	Amostras	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Não foram solicitadas amostras.
	69	Jogo de planilhas	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	Equipe de planejamento fixou limites máximos para o preço global e preços unitários para evitar jogo de planilhas.
	70	Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Contratação não é do tipo Ata de Registro de Preço.
	71	Margem de preferência	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Desconsiderar	Não foi estabelecida margem de preferência.
Estimativas dos preços	72	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Equipe de Planejamento utilizou os preços do SINAPI para estimativa de preços e comparou com outras licitações disponíveis no Painel de Preços
Adequação	73	Indisponibilidade orçamentária	Muito Baixa	Fraco	0,06	Desconsiderar	Por ser um processo continuado já existe previsão orçamentária para contratação,



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

orça- mentá- ria							conforme <b>Item 24</b> do Termo de Referência.
	74	Não utilização da dotação orçamentária	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Por ser um processo continuado já existe previsão orçamentária para contratação, conforme <b>Item 24</b> do Termo de Referência.
<b>EDITAL</b>					-	-	
<b>Edital</b>	75	Ausência de padronização dos editais	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Foi adotado edital padrão da AGU - SEI 3038226
	76	Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Será utilizado o pregão eletrônico.
	77	Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Foram previstas as sanções do art. 7º da lei 10520/2002 no <b>item XXX</b> do Edital
	78	Idoneidade dos atestados	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Foi incluído no Edital procedimentos para avaliação da qualificação Técnica no <b>item XXX</b> do Edital
	79	Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização	Baixa	Desprezível	0,10	Des- con- side- rar	Foram incluídos na minuta do Contrato cláusulas de reajustes no <b>item XXX</b> do Edital
	80	Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada	Muito Baixa	Fraco	0,06	Des- con- side- rar	Foi incluído no edital obrigação da contratada instalar escritório na cidade no <b>item XXX</b> do Edital
	81	Domicílio bancário dos colaboradores da contratada	Baixa	Desprezível	0,10	Des- con- side- rar	Foi incluído no edital obrigação da contratada instalar escritório na cidade no <b>item XXX</b> do Edital
	82	Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Foi incluído no edital item estabelecendo intervalo mínimo entre os lances no <b>item XXX</b> do Edital
<b>Parecer jurídico</b>	83	Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Procuradoria possui lista com os itens mínimos a verificar no <b>item XXX</b> do Edital
	84	Ausência de conclusividade no parecer jurídico	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	Procuradoria emitiu parecer conclusivo sobre a aprovação para continuidade do



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

							processo no <b>item XXX</b> do Edital
<b>Seleção do For- necedor</b>	<b>85</b>	Competências requeridas para a seleção do fornecedor	Muito Baixa	Fraco	0,06	Des-considerar	Foram definidas as atribuições para os diversos atores da licitação
	<b>86</b>	Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados	Baixa	Desprezível	0,10	Des-considerar	Foram definidos procedimentos a serem verificados durante a fase de julgamento das licitações
	<b>87</b>	Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances	Baixa	Desprezível	0,10	Des-considerar	Foram definidos os prazos que o licitante terão para proceder o ajuste da proposta após a fase de lances
	<b>88</b>	Verificação de condições impeditivas	Baixa	Fraco	0,60	Aceitar	
	<b>89</b>	Licitantes não mantém propostas após a fase de lances do pregão	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	
	<b>90</b>	Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	
	<b>91</b>	Elementos contidos na publicidade dos atos	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	
	<b>92</b>	Juízo de admissibilidade das intenções de recurso	Baixa	Desprezível	0,10	Des-considerar	
	<b>93</b>	Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	
<b>GESTÃO DO CONTRATO</b>							
<b>Gestão do contrato</b>	<b>94</b>	Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual	Baixa	Desprezível	0,10	Des-considerar	
	<b>95</b>	Não formalização de papéis	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	
	<b>96</b>	Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização	Muito Baixa	Fraco	0,06	Des-considerar	
	<b>97</b>	Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des-considerar	



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

<b>Inicia- ção</b>	<b>98</b>	Reunião de iniciação do contrato	Baixa	Desprezível	0,10	Des- con- side- rar	
<b>Fiscali- zação</b>	<b>99</b>	Disponibilidade para fiscalizar	Moderada	Fraco	2,10	Acei- tar	
	<b>100</b>	Condução de processos de apenação de forma ad hoc	Muito Baixa	Desprezível	0,01	Des- con- side- rar	
<b>Recebi- mento defini- tivo</b>	<b>101</b>	Licitante não mantém regularidade fis- cal	Baixa	Fraco	0,60	Acei- tar	