



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## APENDICE B GERENCIAMENTO DE RISCOS

### 1. INTRODUÇÃO

1.1. Conforme previsto na IN 05, de 26 de maio de 2017,

*“Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:*

*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.”*

1.2. Para identificação dos riscos foi utilizado 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>) .

1.3. Os riscos foram avaliados a partir das variáveis probabilidade e impacto. A



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

probabilidade representa a possibilidade de um dado evento ocorrer e o impacto representa o seu efeito.

- 1.4. 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.
- 1.5. As probabilidades de ocorrência de cada risco foram analisadas obedecendo os seguintes critérios:

| ANÁLISE QUALITATIVA |                      |
|---------------------|----------------------|
| Probabilidade       | Chance de ocorrência |
| Muito Baixa         | Até 5%               |
| Baixa               | Acima de 5% até 20%  |
| Moderada            | Acima de 20% até 50% |
| Alta                | Acima de 50% até 80% |
| Muito Alta          | Acima de 80%         |

- 1.6. 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.
- 1.7. 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.
- 1.8. Para avaliação dos impactos, foram estabelecidos os seguintes critérios:

| Níveis de impacto | Chance de ocorrência                                                                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Muito Baixo       | não gera problema para o projeto, podendo ser ignorado na maioria dos casos                               |
| Baixo             | mudança de rota nos escopos do projeto, de fácil correção                                                 |
| Moderado          | prejuízo temporário, que pode ser corrigido, mas traz impacto no escopo ou prazo do projeto               |
| Alto              | compromete consideravelmente o resultado do projeto, resultando em atrasos, insatisfação do cliente, etc. |
| Muito Alto        | dano grave e irreversível, podendo ocasionar o cancelamento do projeto                                    |



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

1.9. Da mesma forma que na análise da probabilidade, levou-se em consideração as contratações anteriores e as experiências nos contratos de manutenção.

1.10. Feita análise qualitativa dos Riscos, passou-se para análise quantitativa. Esta análise foi realizada com o cruzamento dos resultados obtidos para as variáveis probabilidade e impacto na fase de análise qualitativa.

1.11. Para análise quantitativa foram utilizados cinco níveis de estratégia de resposta: monitorar, aceitar, mitigar, eliminar e transferir.

- ✓ **Monitorar** o risco é acompanhar o seu movimento, ou seja, ficar atento à sua evolução, sem, contudo, desenvolver qualquer tipo de resposta. 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. Alguns autores defendem a ideia segundo a qual, os riscos de resultado insignificante podem ser ignorados. Todavia, como o processo de gerenciamento de risco envolve a etapa de monitoramento, consideramos ser de melhor alvitre que a equipe não ignore nenhum risco. Afinal, a Administração não é uma ciência estanque e as circunstâncias gerenciais podem sofrer mutações repentinas, dependendo de fatores internos ou externos.
- ✓ **Aceitar** o risco é a estratégia a ser utilizada para aquelas ameaças que possuem baixo poder destrutivo e que admitem respostas com baixo custo. É destinada aos riscos que causam algum prejuízo, suportável, e que podem encontrar respostas de custo proporcional. Se, todavia, não for possível encontrar respostas que sejam compensadoras em relação ao prejuízo a ser suportado em caso de ocorrência do evento, estes riscos podem ser apenas monitorados.
- ✓ A diferença de tratamento entre as estratégias de monitorar e aceitar é que na primeira, a equipe apenas fará o registro e monitoramento. Não consumirá esforços para refletir sobre possíveis respostas. A segunda vai exigir da equipe reflexão sobre possíveis respostas e, caso as encontre, irá implementá-las. Só deixará de se debruçar sobre os riscos que se enquadrarem nessa categoria se as respostas encontradas não forem compensadoras frente ao prejuízo a ser eventualmente suportado.
- ✓ **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.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

- ✓ **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. Vamos a outro exemplo.

1.12. Um órgão que contrata serviços de limpeza, higiene e conservação sem inclusão de cláusula que obrigue a contratada a fornecer o material de limpeza, atrai para si os riscos relacionados ao processo licitatório que irá desenvolver para ela própria adquirir tais insumos, tais como: demora na conclusão do processo licitatório; atraso na entrega do material; preços acima da média do mercado, entre outros. Para afastar estes riscos, a resposta seria incluir cláusula no contrato, transferindo para a contratada o fornecimento dos insumos de limpeza junto com a execução dos serviços. Assim o fazendo, aqueles riscos desaparecem. Todavia, surgem outros, mas de menor impacto e probabilidade, tais como: material fornecido de baixa qualidade (o que uma ação fiscal resolve); furto de material de limpeza (risco da própria contratada). Com a transferência, a equipe apenas controlará o contrato para que tal cláusula seja corretamente cumprida. Assim, o risco novo se tornou aceitável.

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

| Matriz de Probabilidade e Impacto |             |       |          |      |            |
|-----------------------------------|-------------|-------|----------|------|------------|
| Probabilidade                     | Muito Alta  |       |          |      |            |
|                                   | Alta        |       |          |      |            |
|                                   | Moderada    |       |          |      |            |
|                                   | Baixa       |       |          |      |            |
|                                   | Muito Baixa |       |          |      |            |
| Avaliação dos Pontos              | Muito Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Muito Alto |
|                                   | Impacto     |       |          |      |            |



# INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Obs.: Sendo,

| Legenda                                                                                                        |                       |                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cor                                                                                                            | Resultado             | Ação                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                | Monitorar             | Risco de efeitos quase insignificante. Deve acompanhar o seu movimento, ou seja, ficar atento à sua evolução, sem, contudo, desenvolver qualquer tipo de resposta. |
|                                                                                                                | Aceitar               | Ameaças que possuem baixo poder destrutivo e que admitem respostas com baixo custo                                                                                 |
|                                                                                                                | Mitigar / Transferir  | Reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco até um nível que possa ser considerado aceitável                                                                |
|                                                                                                                | 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. |                       |                                                                                                                                                                    |

1.14. 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.

1.15. A análise quantitativa e qualitativa está disponível no Apêndice B1 – Mapa de Riscos.

1.16. 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           | 4     | 0        | 0    | 0          |
|                                   | Baixa       | 10          | 10    | 4        | 0    | 0          |
|                                   | Muito Baixa | 25          | 26    | 5        | 2    | 0          |
| Avaliação dos Pontos              |             | Muito Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Muito Alto |
|                                   |             | Impacto     |       |          |      |            |

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## **2. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

1.1. Este documento é complementar ao Apêndice D – Estudos Preliminares.

**THIAGO MARTINS D ALBUQUERQUE**

Analista do Seguro Social – Mat 2131067  
Engenheiro Mecânico CREA – 14799/DF

**ANDRÉ SILVA LEMOS**

Analista do Seguro Social – Mat 1634647

**CÉSAR ÓLIVER DA SILVA TRINDADE**

Analista do Seguro Social – Mat 1529386