



MANUAL PRÁTICO:

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Versão UFSC_01_2025

SUMÁRIO

1. IMPORTÂNCIA	3
2. ETAPAS PARA O PREENCHIMENTO	3
3. EXEMPLOS DE RISCOS QUE PODEM SER CONSIDERADOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DE SERVIÇOS, SEM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA EXCLUSIVA.	7
a. Fase de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor:	7
b. Fase de Gestão do Contrato;	8
4. EXEMPLOS DE RISCOS QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DE SERVIÇOS, COM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA EXCLUSIVA.	9
a. Fase de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor:	9
b. Fase de Gestão do Contrato;	9

1. IMPORTÂNCIA

1.1. O Mapa de Gerenciamento de Riscos – MGR é a materialização do gerenciamento de riscos e tem como **objetivo identificar, avaliar e mitigar riscos que possam comprometer a execução eficiente das contratações** públicas. Este manual orienta o preenchimento adequado do documento, garantindo maior segurança e transparência nos processos administrativos.

1.2. Para que serve o MGR?

1.2.1. O MGR tem papel importante na avaliação da complexidade da contratação e na definição de exigências contratuais. Um MGR bem desenvolvido, assegura que as exigências contratuais sejam embasadas em uma análise técnica e proporcional à complexidade da contratação.

1.2.2. Além disso, o MGR permite mapear os riscos com maior impacto e probabilidade de ocorrência e definir as medidas a serem tomadas para preveni-los ou mitiga-los, sendo, portanto, uma ferramenta importante na execução e fiscalização da contratação.

1.3. Quando devo anexar o MGR ao processo?

1.3.1. O documento deverá ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos em 4 momentos distintos:

- I – ao final da elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares;
- II – ao final da elaboração do Termo de Referência;
- III – após a fase de Seleção do Fornecedor (certame); e
- IV – após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

1.3.2. A etapa de Gerenciamento de Riscos fica dispensada, **salvo o relacionado à fase de Gestão do Contrato**, quando se tratar contratações de serviços cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II do art. 75 da Lei nº 14.133/21 (dispensas de baixo valor) ou nas contratações previstas no inciso VIII (dispensas emergenciais) da referida lei. (*vide art. 20, § 2º da IN 5/2017 – recepcionado pela Lei nº 14.133/21, conforme IN 98/2022*)

2. ETAPAS PARA O PREENCHIMENTO

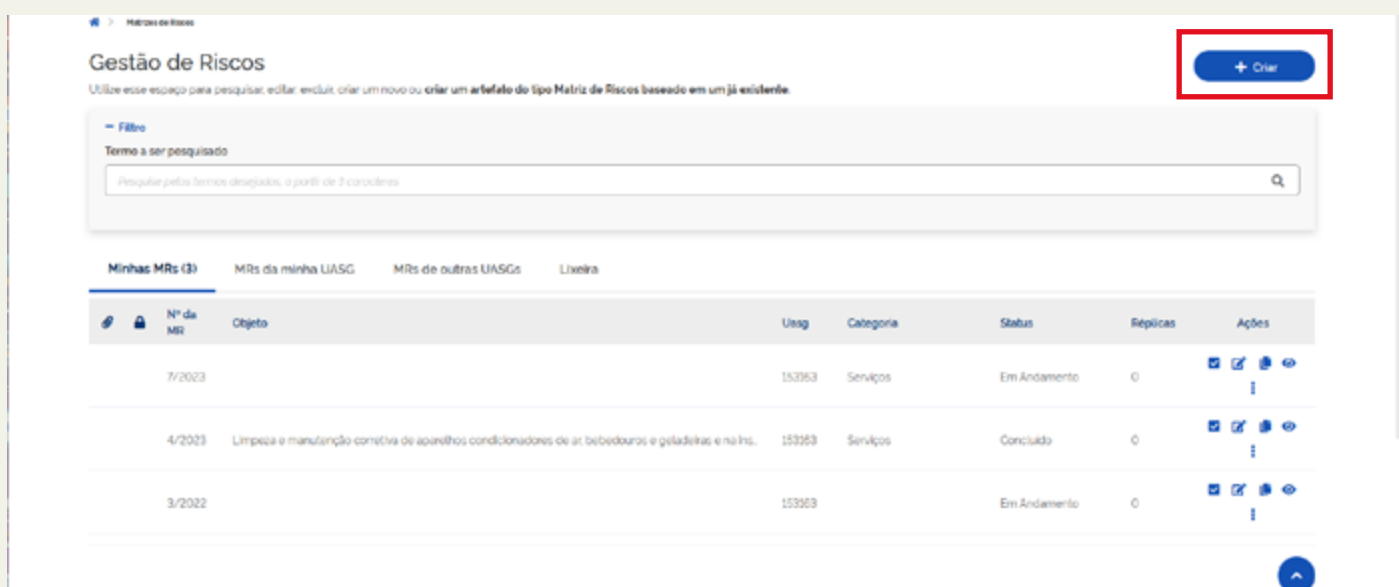
2.1. Acesse o <https://www.comprasnet.gov.br/seguro/loginPortal.asp> e faça seu login (*informações para obter acesso pelo SLASG constam no website do DPC*)

2.2. Clique em “ **Gestão de Riscos** ” na barra de Acesso Rápido (fica ao final da página):

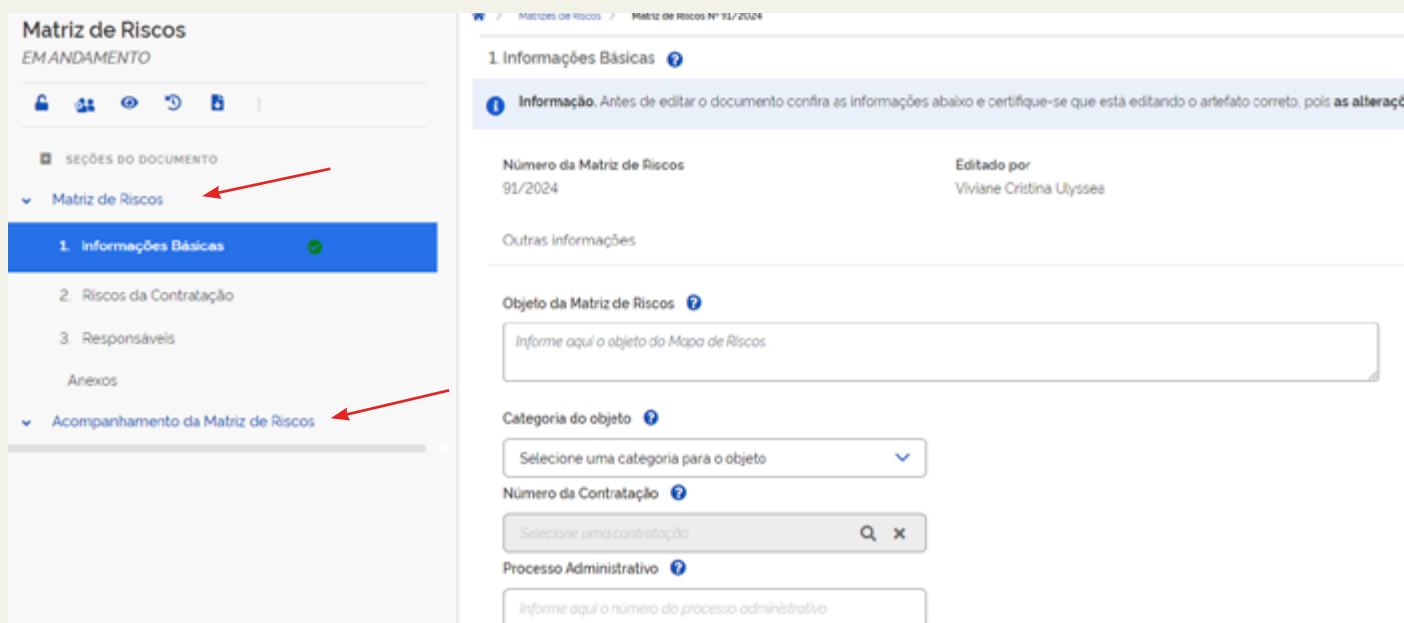


2.3. Nesta página, você buscar os MGRs que você já criou, os MGRs criados na UFSC e aos MGRs de outras instituições. Na coluna “Ações”, você pode criar cópias de outros MGRs, editar aqueles que você já iniciou ou visualizar outros MGRs

2.4. Para criar o seu MGR clique em “**Criar**”



2.5. Após clicar em “Criar”, você deverá preencher os campos do MGR. No lado esquerdo da tela, aparecerá dois campos: “Matriz de Risco” e “Acompanhamento da Matriz de Risco”



2.6. Preencha as Informações Básicas:

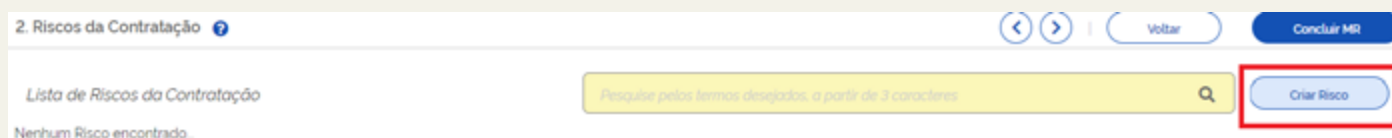
2.6.1. **Objeto da Matriz de Riscos:** Descreva de forma clara e objetiva o serviço a ser contratado (objeto). Por exemplo: “Contratação de serviço de xxxx”

2.6.2. **Categoria do Objeto:** “serviços” ou “contratação de TIC” (a depender do caso)

2.6.3. **Número da Contratação:** é o número do PGC ao qual o TR será vinculado, nos termos do Decreto n.º 10.947/2022.

2.6.4. **Processo Administrativo:** Informe o número do processo autuado no SPA.

2.7. Em “Riscos da Contratação”, clique em “**Criar Risco**”. Crie quantos riscos forem necessários.

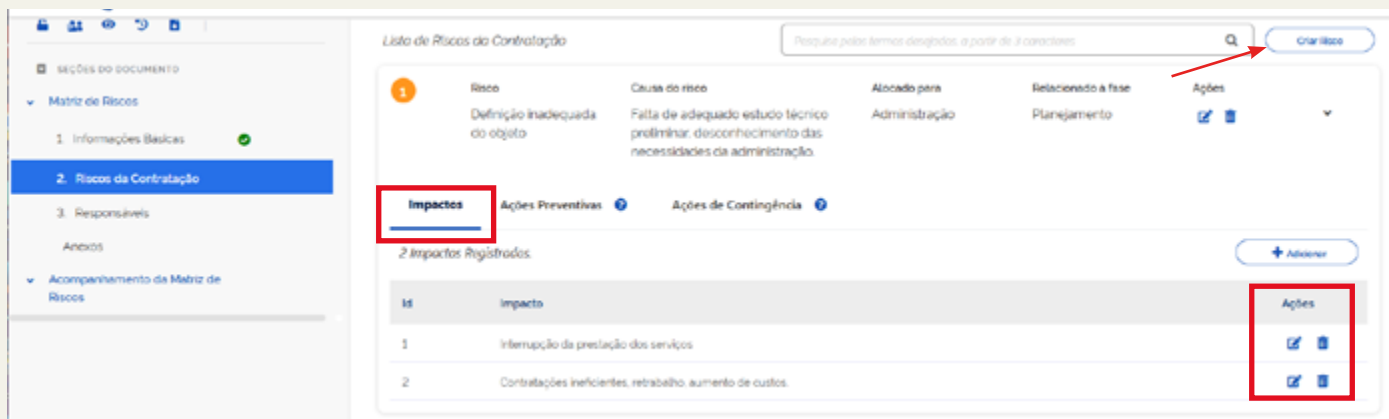


2.8. Preencha cada um dos riscos criados, informando à qual fase cada risco está relacionado, as causas de cada risco, respectivas medidas preventivas e de contingência.

2.9. Para cada risco identificado, atribua um **grau de impacto** (baixo, médio ou alto) e uma **probabilidade de ocorrência** (improvável, possível, provável). Veja o exemplo abaixo:

a. Crie o Risco (*pode-se utilizar como exemplo os riscos mencionados no item 3 deste manual*):

b. Insira os impactos que serão sentidos caso o risco se concretize, bem como insira as medidas preventivas e de contingência do risco criado (*pode-se utilizar como exemplo os impactos e as medidas mencionadas no item 3 deste manual*). Para isso, clique em cada campo (“Impactos”, “Ações Preventivas” e “Ações de Contingência” e, em seguida, em “**adicionar**”):



2.10. Ao lado de cada impacto ou medida adicionada, há uma coluna “Ações” onde pode-se editar o impacto ou medida, bem como excluí-lo.

2.11. No campo Responsáveis, insira os nomes dos membros da equipe de planejamento.

2.12. Acompanhamento do MGR:

2.12.1. O documento deverá ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos em **4 momentos distintos**:

I – ao final da elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares;

II – ao final da elaboração do Termo de Referência;

III – após a fase de Seleção do Fornecedor (certame); e

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

2.12.2. As atualizações do Mapa de Riscos devem ser inseridas no campo “ **Histórico de Revisões** ”. Neste campo, deve-se informar quais riscos se materializaram, quais as ações corretivas que foram tomadas, se deveriam ter sido tomadas outras ações preventivas, etc:



2.12.3. No campo “ **Painel** ” é possível ter uma visão geral dos riscos inseridos e sua distribuição no mapa de risco conforme probabilidade de ocorrência e nível do impacto:



3. EXEMPLOS DE RISCOS QUE PODEM SER CONSIDERADOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DE SERVIÇOS, SEM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA EXCLUSIVA.

3.1. Os riscos devem ser separados entre **fase de planejamento da contratação e seleção do fornecedor e fase de gestão do contrato.**

3.2. Os riscos mencionados abaixo são exemplificativos, podendo ser alterados, excluídos ou inseridos novos riscos a depender do objeto da contratação

a. Fase de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor:

R-01. Definição inadequada do objeto

- **Causas:** Falta de adequado estudo técnico preliminar, desconhecimento das necessidades da administração.
- **Impactos:** Contratações ineficientes, retrabalho, aumento de custos.
- **Medidas Preventivas:** Estudos técnicos detalhados, benchmarking com outras instituições.
- **Medidas de Contingência:** Ajustes no escopo da contratação mediante aditivos contratuais, revisão do Termo de Referência, desenvolvimento de novo processo de contratação.

R-02. Orçamento subestimado ou superestimado

- **Causas:** Falta de adequada pesquisa de mercado, ausência de análise de valores praticados em contratações similares ou análise precária.
- **Impactos:** Fracasso da licitação, sobrepreço, baixa adesão dos fornecedores.
- **Medidas Preventivas:** Pesquisa de preços adequada, utilização de bases de dados confiáveis, análise de contratações anteriores, correta aplicação da IN 65/2021.
- **Medidas de Contingência:** Revisão de orçamento e republicação do edital.

R-03. Escolha inadequada da modalidade de licitação

- **Causas:** Interpretação equivocada da legislação, desconhecimento do mercado fornecedor.
- **Impactos:** Impugnações, atraso na contratação.
- **Medidas Preventivas:** Consulta à assessoria jurídica e capacitação dos agentes públicos.
- **Medidas de Contingência:** Retificação do edital e republicação da licitação.

R-04. Exigências excessivas ou restritivas no edital

- **Causas:** Tentativa de restringir a competição, tentativa de direcionamento da contratação, desconhecimento do mercado.
- **Impactos:** Menor número de propostas, risco de anulação da licitação.
- **Medidas Preventivas:** Elaboração adequada de estudos técnicos preliminares, realização de audiência pública para debater exigências, consulta à outras contratações similares realizadas por outros entes públicos, correto levantamento de mercado para verificar as soluções que o mercado oferece.
- **Medidas de Contingência:** Revogação e republicação do edital.

b. Fase de Gestão do Contrato;

R-01. Inexecução ou execução parcial do contrato

- **Causas:** Falha na capacidade do contratado, falta de supervisão do gestor do contrato.
- **Impactos:** Serviços interrompidos e consequente necessidade de contratação emergencial.
- **Medidas Preventivas:** Análise rigorosa da qualificação dos fornecedores, supervisão contínua, adequado desenvolvimento de indicadores de medição de resultados (IMR)
- **Medidas de Contingência:** Aplicação do Instrumento de Medição de Resultados (iMR), abertura de processo para aplicação das penalidades cabíveis, rescisão contratual e nova licitação.

R-02. Atrasos na prestação do serviço

- **Causas:** Problemas financeiros do contratado, dificuldades logísticas.
- **Impactos:** interrupção da prestação do serviço, necessidade de prorrogação de prazos contratuais.
- **Medidas Preventivas:** Acompanhamento do cronograma, exigência de garantias contratuais.
- **Medidas de Contingência:** Abertura de processo para aplicação das penalidades cabíveis, acionamento da garantia contratual

R-03. Sobrepreço e superfaturamento

- **Causas:** Falha na pesquisa de preços, desconhecimento do mercado e da complexidade do objeto.
- **Impactos:** Desperdício de recursos públicos, possibilidade de sanções administrativas e criminais.
- **Medidas Preventivas:** Controle rigoroso de preços, auditorias periódicas.
- **Medidas de Contingência:** Rescisão contratual e abertura de novo processo licitatório.

R-04. Falta de acompanhamento e fiscalização eficaz

- **Causas:** Falta de capacitação dos gestores e fiscais do contrato, inexistência de mecanismos de controle.
- **Impactos:** Irregularidades na execução, descumprimento contratual.
- **Medidas Preventivas:** Treinamento de gestores e fiscais do contrato, implementação de rotinas de fiscalização, checklists e outro documentos para auxiliar o acompanhamento.
- **Medidas de Contingência:** solicitação de abertura de sindicância para apuração das responsabilidades, troca do gestor e fiscal do contrato.

4. EXEMPLOS DE RISCOS QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DE SERVIÇOS, COM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA EXCLUSIVA.

4.1. Nas licitações para o fornecimento de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, é importante que se considere, além daqueles listados no item anterior:

a. Fase de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor:

R-01. Dimensionamento inadequado da quantidade de mão de obra

- **Causas:** Cálculo incorreto da demanda real de pessoal; falta de alinhamento com unidades requisitantes; ausência de diagnóstico preciso.
- **Impactos:** Ociosidade ou sobrecarga dos profissionais contratados; aumento de custos desnecessários; baixa produtividade.
- **Medidas Preventivas:** Elaboração de estudo de dimensionamento de pessoal baseado em dados históricos e necessidade operacional.
- **Medidas de Contingência:** Redistribuição de pessoal dentro do contrato.

b. Fase de Gestão do Contrato:

R-01. Descumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS pela contratada

- **Causas:** Fragilidade financeira da empresa
- **Impactos:** Responsabilidade subsidiária do órgão público; paralisação dos serviços.
- **Medidas Preventivas:** Monitoramento periódico da regularidade fiscal e trabalhista da empresa, inclusão de indicador específico no Instrumento de Medição de Resultados-IMR
- **Medidas de Contingência:** Notificação imediata, Aplicação do Instrumento de Medição de Resultados-IMR, oficiar o respectivo órgão (Delegacia Regional do Trabalho, Receita Federal do Brasil) sobre a irregularidade/descumprimento, solicitar abertura de processo administrativo para a aplicação das penalidades cabíveis.