



# **MAPEAMENTO DE RISCOS**

## RELATÓRIO TÉCNICO DE AVALIAÇÃO

Análise do trabalho desenvolvido pela Comissão de Assessoramento do Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles, quando da implementação do mapeamento de riscos em Unidade de Administração Central.

Campo Grande, MS  
Outubro, 2019

## Mapeamento de Riscos: Descrição e Análise do Processo

O gerenciamento de riscos corporativos é uma premissa intrínseca ao processo decisório de todas as organizações. A presunção do impacto das incertezas sobre o desempenho organizacional leva os gestores a ponderar sobre quais são os esforços necessários para constituir uma linha de defesa que possa oferecer segurança razoável à organização no cumprimento dos seus objetivos e metas.

No contexto da Governança Corporativa<sup>1</sup>, a gestão de riscos assume uma função interdisciplinar por abarcar um currículo de estudos em muitos níveis de decisão, pelo que, consistindo em uma estrutura que flui por toda a organização, o sistema da gestão de risco, ao contrário do que possa parecer, não é implementado apenas em ambientes de controle, mas em toda a cadeia de valor como um componente administrativo inerente à gestão de resultados organizacionais.

Reconhecendo que a gestão de risco não é uma preocupação periférica na gestão universitária, a UFMS constituiu, referendada por sua Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, um Comitê Executivo para aperfeiçoar e consolidar as práticas de controle interno existentes em um sistema coeso e abrangente. Para tanto, o comitê designou uma Comissão de Assessoramento para desenvolver um ensaio teórico-prático em gerenciamento de risco que possa aportar aprendizagem coletiva ao sistema em questão. Os desdobramentos desta experiência serão abordados nos capítulos que daqui se seguem.

---

<sup>1</sup> O termo surgiu na Europa e nos EUA nos anos 90, após delitos de manipulação de dados contábeis em empresas norte-americanas, o que culminou na implementação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002, a qual ampliou a exigência de controles internos para aportar maior transparência e confiabilidade nos resultados das empresas. No Brasil, o Instituto de Governança Corporativa define o termo como um sistema focado em boas práticas de gestão, pelo qual a organização prioriza o controle a fim de melhorar a sua capacidade de resposta quanto à transparência, equidade e prestação de contas.

## 1. Procedimentos metodológicos

Em cumprimento às atribuições designadas pelo Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, a Comissão de Assessoramento, designada pela Portaria n.º 455, de 01/04/2019, iniciou as tratativas de constituição de um plano preliminar em mapeamento de risco para a Pró-reitoria de Administração e Infraestrutura (Proadi). O desenvolvimento deste plano prescindiu as seguintes etapas:

### 1.1 Amplitude do Mapeamento de Riscos

A delimitação do contexto para iniciar o mapeamento de risco no macroprocesso Contratação de Bens e Serviços, envolvendo a Coordenadoria de Compras e Logística (CCL/Proadi) e a Coordenadoria de Contratos e Convênios (CCO/Proadi), foi determinada em razão de dois aspectos; primeiro, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem prescrito aos entes públicos maior atuação em termos de governança, especialmente nas aquisições públicas de bens e serviços; outrossim, tanto o órgão fiscalizador quanto a própria sociedade vem requerendo metaprocessos mais ajustados aos princípios de *compliance* e *accountability*, neste particular. O segundo aspecto consistiu na relevância do macroprocesso para o desenvolvimento das atividades-meio e sobretudo das finalísticas. Definido o macroprocesso, estabeleceu-se a priorização dos processos, que foram:

- a) Licitação com registro de preço;
- b) Licitação sem registro de preço;
- c) Inexigibilidade de licitação;
- d) Dispensa de licitação;
- e) Execução de procedimento licitatório;
- f) Formalização de instrumento jurídico.

A priorização de processos atendeu à normativa vigente, pois, de acordo com o princípio previsto na ISO 31000, ainda que a gestão de risco deva ser parte integrante de todos os processos organizacionais, ela não deve ser aplicada a todos os seus processos com a mesma intensidade, visto que os recursos da organização são limitados. Nesse sentido, a gestão de risco deve ser implementada “sob medida”, já que cada organização possui contexto, estrutura, estratégia, repertório e nível de maturidade próprios para isto; naturalmente, os modelos vigentes para a gestão de risco indicam seus componentes, possibilitando “[...] um ponto de partida na avaliação e no aprimoramento da gestão de riscos corporativos para futuras iniciativas [...]” (COSO, s.d).

Ainda, o próprio TCU endossa que o desenho e a implementação de estruturas e processos de gestão de riscos devem levar em consideração as necessidades específicas da organização em face dos objetivos que dão suporte à sua missão e dos riscos associados, envolvendo aspectos como natureza, complexidade, estratégia, contexto, estrutura, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços ou ativos e práticas empregadas (TCU, *apud* ABNT, 2009) e que, em qualquer situação, é importante que a organização se apoie em modelos reconhecidos.

## 1.2 Identificação, Análise e Tratamento dos Riscos

Considerando os dispositivos da ISO 3100, e adotando as orientações<sup>2</sup> do TCU para implementação da gestão de riscos, as etapas constitutivas do ensaio teórico-prático corresponderam à:

a) **Identificação de riscos:** nesta fase, os membros comissários que atuam na CCL e CCO realizaram um levantamento dos eventos com potenciais impactos negativos à execução das atividades prioritárias nos processos analisados pela Comissão. Baseando-se na experiência prática, em dados históricos e nos objetivos e finalidades de cada processo, determinou-se os riscos inerentes. Cumpre aqui observar que em razão da própria finalidade do estudo, o qual consiste em realizar um experimento de base em mapeamento de risco, não foram considerados os riscos residuais no contexto de análise.

b) **Análise e avaliação de riscos:** esta etapa consiste em avaliar o risco em função da probabilidade da sua ocorrência e o impacto potencial decorrente; desta combinação atribui-se uma classificação semiquantitativa do nível do risco. Para determinar a categorização do risco foi desenvolvida uma *função*  $\text{Risco} = (\text{probabilidade}) \times (\text{impacto})^2$  considerando as escalas abaixo relacionadas, para que os riscos mensurados na etapa anterior pudessem obter o seu correspondente nível. Foi utilizado um operador exponencial na função a fim de evitar relações lineares no produto obtido.

---

<sup>2</sup> Em 2018, o TCU produziu o Referencial Básico de Gestão de Riscos com o objetivo de aportar orientações técnicas aos responsáveis pela governança e gestão nas organizações públicas.

Quadro 1: Escala de probabilidade

PROBABILIDADE	Descrição da probabilidade	Peso
<b>Muito baixa</b>	<b>Improvável:</b> em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	<b>1</b>
<b>Baixa</b>	<b>Rara:</b> de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	<b>2</b>
<b>Média</b>	<b>Possível:</b> de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	<b>3</b>
<b>Alta</b>	<b>Provável:</b> de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	<b>4</b>
<b>Muito alta</b>	<b>Praticamente certa:</b> de forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	<b>5</b>

Fonte: TCU (2018), adaptado.

Quadro 2: Escala de consequências

IMPACTO	Descrição do impacto	Peso
<b>Muito baixo</b>	<b>Mínimo</b> impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação, conformidade, outros).	<b>1</b>
<b>Baixo</b>	<b>Pequeno</b> impacto nos objetivos (idem).	<b>2</b>
<b>Médio</b>	<b>Moderado</b> impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	<b>3</b>
<b>Alto</b>	<b>Significativo</b> impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	<b>4</b>
<b>Muito alto</b>	<b>Catastrófico</b> impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	<b>5</b>

Fonte: TCU (2018), adaptado.

Determinar o nível de risco inerente (NRI) é uma etapa que exige bastante acurácia, vez que a organização se baseia neste exame para adotar as respostas de mitigação da probabilidade do evento e seus impactos nos objetivos. Resultando desta combinação, a política ou programas de gestão de risco estabelece diretrizes para classificar os limites de exposição administráveis. Nesse sentido, a escala de classificação adotada no presente trabalho correspondeu a:

Quadro 3: escala de classificação de risco inerente (NRI)

BR (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
<b>1 - 12,99</b>	<b>13 - 48,99</b>	<b>49 - 97,99</b>	<b>98 - 125</b>

Fonte: TCU (2018), adaptado.

Considerando todas as possibilidades de combinação entre probabilidade e impacto, classificadas segundo a escala NRI, os resultados obtidos constantes na Matriz Pxl adotada no experimento serão demonstrados a seguir.

Figura 1: Matriz probabilidade x impacto

IMPACTO	Muito Alto	5	25 RM	50 RA	75 RA	100 RE	125 RE
	Alto	4	16 RM	32 RM	48 RM	64 RA	80 RA
	Médio	3	9 RB	18 RM	27 RM	36 RM	45 RM
	Baixo	2	4 RB	8 RB	12 RB	16 RM	20 RM
	Muito Baixo	1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RB
			1	2	3	4	5
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
PROBABILIDADE							

Fonte: elaborado pela autora (2019).

b) **Tratamento de riscos:** envolvendo a seleção de respostas para o inventário de riscos, esta etapa requer decisões para formular o apetite de riscos da organização, ou seja, o nível de risco que ela consegue ou pretende assumir para alcançar o princípio constitucional da eficiência. Isto posto, os riscos que foram mensurados pelos membros comissários citados em “a” foram colocados em análise quanto à identificação e avaliação dos controles existentes para, em seguida, receberem uma das opções de tratamento de riscos: evitar, reduzir, compartilhar ou transferir.

O processo de tratamento de risco adotado está em conformidade ao preconizado pela ABNT (*apud* TCU, 2009), cabendo ainda destacar que a planilha eletrônica utilizada para consolidar essa etapa foi adaptada do software aplicativo “Planilha Documentadora” utilizado pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), atualmente um *mainstream* na implementação da gestão de risco sobretudo na esfera governamental.

## 2. Apresentação dos Resultados

O processo de aprendizagem e aperfeiçoamento em gestão de risco, bojo do experimento desenvolvido, alinhou as competências de unidades administrativas da Proadi para contemplar os processos críticos do macroprocesso analisado. Assim sendo, as divisões da CCL, quais sejam, Gestão de Registro de Preços (Digerp), Gestão de Compras e Controle (Digcoc) e a de Gestão de Licitação (Digli), mais a CCO, constituíram o mapeamento de riscos em consonância com as orientações e instrumentos recebidos.

Desenvolvendo o que restou denominado Matriz Sistêmica de Risco, os membros comissários lotados em cada uma das unidades administrativas supracitadas realizaram a primeira experiência prática em gerenciamento de riscos corporativos em um macroprocesso na Proadi. As matrizes demonstradas logo em seguida correspondem ao resultado dos trabalhos realizados no âmbito da Comissão de Assessoramento.

Figura 2: Matriz Sistemica de Risco (painel panorâmico)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Pr. Processo	Identificação de Eventos de Riscos				Avaliação do Riscos						Resposta a Risco						
		Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco	Risco Inerente			Identificação dos Controles Existentes			Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
						I	P	NR	Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle		Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
LICITAÇÃO SEM REGISTRO DE PREÇO		Falta de informações relevantes e pertinentes à aquisição de bem / contratação de serviço;	Não observar corretamente as formalizações de demanda. Análise precária	Prejuízo na futura prestação, podendo gerar impugnação ou questionamento, por falta de informações adequadas e coerentes	Operacional	média	Muito Baixa	Baixa	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	[H] É possível no sistema de avaliação integrar adequadamente planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;		Reduzir	Corretiva	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	Fase de instrução	Formulação da Tabela de Referência	Em andamento	
		Código de material inativo do sistema	Reformulação no Sistema SIASG	Através na precificação	Operacional	Baixa	Baixa	Baixa	Atualização atualizada do código no sistema de compra;	[H] Cálculo de fatura planilha, considerando a validade de acordo com o registro de validade;	Dependência do SISTEMA SIASG	Reduzir	Corretiva	Atualização atualizada do código no sistema de compra;	Lançamento de IRP	Lançamento do formulário no sistema de compra	Concluída	
		Suporte de item / quantidade / qualidade	Erro de digitação / falta de atenção	Através na precificação	Operacional	Baixa	Baixa	Baixa	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	[H] O sistema de avaliação é eficaz quanto às regras de avaliação de planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;		Reduzir	Preventiva	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	Fase de instrução	Formulação da Tabela de Referência	Em andamento	
		Durabilidade da unidade requisitante em planejamento de IRP	Erro de planejamento	Através na precificação	Operacional	Baixa	Muito Baixa	Baixa	Independência da Divisão	[H] Não há sistema de controle;		Aceitar	Corretiva	Independência da Divisão	Lançamento de IRP	Lançamento de IRP	Concluída	
		Condutiva incorreta no sistema	Falta de atenção - checagem precária	atraso no processamento da empresa	Operacional	Baixa	Baixa	Baixa	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	[H] É possível no sistema de avaliação integrar adequadamente planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;		Evitar	Preventiva	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	Instrução	Conferência para envio da precificação DIGERF	Concluída	
		Empreendedor não impede o controle antes da vigência da ARP e após a homologação.	Evento independente de UFMS. Precisão Sancionadora do autor UASG	Através na precificação	Operacional	Alta	Baixa	Média	Duração da precificação à DIGLI para aprovação	[H] O sistema de avaliação é eficaz quanto às regras de avaliação de planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;	Independência de UFMS	Aceitar	Corretiva	Duração da precificação à DIGLI para aprovação	Chegada da precificação	Autor da Confirmação da ARP	Concluída	
		Atualização da precificação no Sistema de Compra com informações incorretas.	Falta de atenção - checagem precária	atraso no processamento da empresa	Operacional	média	Baixa	Média	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	[H] É possível no sistema de avaliação integrar adequadamente planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;		Evitar	Corretiva	Treinamento da equipe. Reunir internar e interatividade quanto à leitura das demandas	Lançamento da precificação	Conferência e validação	Concluída	
		Processo de validação em andamento para suspensão da empresa na SICAF ou documento vencido	Evento independente de UFMS. Precisão Sancionadora do autor UASG / inatualização da fatura	Incapacidade da empresa ou atraso no processamento. Risco de não aquisição / contratação	estratégica	Alta	média	Média	Informação de unidade de trabalho de impossibilidade da empresa. Evento independente de UFMS.	[H] O sistema de avaliação é eficaz quanto às regras de avaliação de planilhas, dissalida e desamplada. O sistema de avaliação sempre é eficaz, mas não possui revisões periódicas;		Aceitar		Informação de unidade de trabalho de impossibilidade da empresa. Evento independente de UFMS.	Retorno da precificação de DIO	ENVIO à UASG REQUISITANTE COM A INFORMAÇÃO	Em andamento	

Equivalência: (I) Impacto, (P) Probabilidade, (NR) Nível de Risco.

Fonte: MP (s.d), adaptado.

## Matriz Sistêmica de Risco: Digerp

Figura 3: Pannel da fase identificação de eventos de riscos (Digerp)

Processo	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco	
MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO	Itens com especificações incorretas ou incompletas	Checagem precária das unidades demandantes	Probabilidade de cancelamento de item em futuro pregão	Operacional
		Itens com unidades de fornecimento incoerentes com as quantidades solicitadas	Falta de conhecimento ou checagem precária	Probabilidade de cancelamento de item em futuro pregão	Operacional
		Solicitação de quantidades exageradas ou insuficientes	Falta de dimensionamento e correto planejamento unidades requisitantes	Perda de credibilidade por parte de fornecedores em futuros pregões / itens desertos	Reputação
		Não finalização das pesquisas respondidas, por parte das unidades requisitantes	Falta de atenção - checagem precária	Unidade Requisitante ficar sem o item pretendido	Estratégico
		Falta de controle sistêmico da unidade gestora, referente aos solicitantes dos materiais permanentes	Descontrole na consolidação de informações (unidades requisitantes)	Itens sem parecer. Cancelamento de item no pregão. Unidade deixa de adquirir item necessário	Estratégico
		Justificativas vagas (sem detalhamento de local, sem objetividade) sobre a aplicação e utilização do material previsto e solicitado. Dimensionamento inexistente ou vago	Falta de dimensionamento e correto planejamento unidades requisitantes. Checagem precária	Itens fracassados em processos licitatórios, quantidades insuficientes registradas, atraso no processo licitatório para correções e justificativas	Operacional
		Pesquisa resultando em valores muito baixos em comparação ao mercado	Aplicação da ferramentas disponíveis sem critério de avaliação e análise crítica	Prejuízo ao futuro pregão, considerando que este preço referencial será o máximo aceitável	Operacional
		Preços de produtos que podem variar por fatores externos (sazonalidade, preço em moeda estrangeira, variando conforme a cotação, etc.)	Aplicação da ferramentas disponíveis sem critério de avaliação e análise crítica	Prejuízo ao futuro pregão, considerando que este preço referencial será o máximo aceitável	Operacional
		Preços coletados acima do praticado no mercado	Aplicação da ferramentas disponíveis sem critério de avaliação e análise crítica	Prejuízos à Instituição ao registrar preços superfaturados	Reputação
		Falta de informações relevantes e pertinentes à aquisição do bem /contratação do serviço	Não observar corretamente as formalizações de demanda. Análise precária	Prejuízo ao futuro pregão, podendo gerar impugnações ou questionamentos, por falta de informações adequadas e coerentes	Operacional
		Código do material inativado pelo sistema	Reformulações no Sistema SIASG	Atraso no processo licitatório	Operacional
		Supressão de itens/quantidades solicitados	Erros de digitação/falta de atenção	Atraso no processo licitatório	Operacional
		Desistência da unidade requisitante em pleno lançamento da IRP	Erro de planejamento	Atraso no processo licitatório	Operacional
		Cadastros incorretos no sistema	Falta de atenção - checagem precária	atraso no processamento do empenho	Operacional
		Empresa suspensa / impedida de contratar antes da vigência da ARP e após a homologação	Evento independe da UFMS. Processos Sancionadores de outras UASGS	Atraso no processo licitatório	Operacional
		Consolidação do processo no Sistema de Compras com informações incorretas	Falta de atenção - checagem precária	atraso no processamento do empenho	Operacional
		Processo devolvido sem empenhar por suspensão da empresa no SICAF ou documentos vencidos	Evento independe da UFMS. Processos Sancionadores de outras UASGS/inadimplência do fornecedor	Incapacidade de empenho ou atraso no processamento. Risco de não aquisição/contratação	Estratégico
		Processo devolvido sem empenhar por incorreção no elemento de despesas	Incorreção na classificação do elemento de despesas	Devolução e atraso no processamento do empenho	Operacional
		Processo devolvido sem empenhar por problemas na ND indicada pelo solicitante	Incorreção nas informações apresentadas pelo solicitante	Devolução e atraso no processamento do empenho	Operacional
		Falta de observação quanto ao tipo de nota de empenho a ser solicitada: Ordinário, Estimativo ou Global	Checagem precária	Problemas na execução da forma de pagamento	Operacional

Continua

Continuação

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Identificação de Eventos de Riscos			
		Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco
	LICITAÇÃO SEM REGISTRO DE PREÇO	Informações imprecisas, falta de informações, termo incompleto, quando comparado ao check list da IN 05/2017 ou modelo AGU	Falta de conhecimento ou checagem precária	Atraso no processo licitatório. Devolução à origem para correção	Operacional
		Processo com cotações fora de mercado (muito altas ou inexequíveis), ou ainda em desacordo com a legislação vigente	Aplicação da ferramentas disponíveis sem critério de avaliação e análise crítica	Atraso no processo licitatório. Necessidade de diligenciar no mercado	Operacional
		Falta de documento previsto na legislação para instrução processual na fase de planejamento	Falta de conhecimento ou checagem precária	Atraso no processo licitatório. Devolução à origem para correta instrução processual	Operacional
		Solicitante buscar adesão sem necessidade de aquisição do item	Falta de planejamento do solicitante	Prejuízo à Administração	Integridade
		UASG GESTORA recusar o pedido ou demorar a analisa-lo	Ata não prevê adesão. Modo de gestão da UASG externa	Impossibilidade de aquisição do produto	Estratégico
		Após todos os procedimentos, a empresa encontrar-se impedida de contratar	Inadimplência da empresa. Checagem precária. Processos sancionadores externos	Impossibilidade de aquisição do produto	Estratégico
		UASG GESTORA ter realizado o pregão de forma que a classificação e vinculação de enquadramento de despesas esteja incorreto	Evento independente da UFMS. Incorreção de processamento na UASG Gestora	Impossibilidade de empenho	Estratégico

Fonte: Digerp/CCL/Proadi (2019).

Figura 4: Painel da fase avaliação dos riscos (Digerp)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO	Itens com especificações incorretas ou incompletas	Muito Alto	Baixa	Médio	Devolução às unidades para correção	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(3) Controle parcialmente executado
		Itens com unidades de fornecimento incoerentes com as quantidades solicitadas	Alto	Muito Baixa	Médio	Devolução às unidades para correção/não processamento do item	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Solicitação de quantidades exageradas ou insuficientes	Médio	Baixa	Médio	Devolução às unidades para correção/não processamento do item	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Não finalização das pesquisas respondidas, por parte das unidades requisitantes	Muito Alto	Muito Baixa	Médio	Checagem da DIGERP E FINALIZAÇÃO TOTAL	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados

Continua

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO		Falta de controle sistêmico da unidade gestora, referente aos solicitantes dos materiais permanentes	Muito Alto	Baixa	Médio	Implantação do documento de formalização de demanda identificando a origem nominal da solicitação	(4)É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(3) Controle parcialmente executado
		Justificativas vagas (sem detalhamento de local, sem objetividade) sobre a aplicação e utilização do material previsto e solicitado. Dimensionamento inexistente ou vago	Alto	Muito Baixa	Alto	Implantação do documento de formalização de demanda com exigências de dimensionamento e planejamento da origem	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Pesquisa resultando em valores muito baixos em comparação ao mercado	Médio	Baixa	Médio	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Preços de produtos que podem variar por fatores externos (sazonalidade, preço em moeda estrangeira, variando conforme a cotação, etc.)	Muito Alto	Muito Baixa	Médio	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Preços coletados acima do praticado no mercado	Muito Alto	Baixa	Médio	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Falta de informações relevantes e pertinentes à aquisição do bem /contratação do serviço;	Médio	Muito Baixa	Baixo	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto às leituras das demandas	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(3) Controle parcialmente executado
		Código do material inativado pelo sistema	Baixo	Baixa	Baixo	Constante atualização dos códigos no sistema de compras	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(3) Controle parcialmente executado
		Supressão de itens/quantidades solicitados	Baixo	Baixa	Baixo	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto às leituras das demandas	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(3) Controle parcialmente executado
		Desistência da unidade requisitante em pleno lançamento da IRP	Baixo	Muito Baixa	Baixo	Independência da Divisão	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO		Cadastros incorretos no sistema	Baixo	Baixa	Baixo	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto à atenção aos dados de fornecedores homologados	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Empresa suspensa / impedida de contratar antes da vigência da ARP e após a homologação.	Alto	Baixa	Médio	Devolução do processo à DIGLI para providências	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Consolidação do processo no Sistema de Compras com informações incorretas.	Médio	Baixa	Médio	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto à atenção aos dados homologados. Correção diretamente no sistema de compras	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Processo devolvido sem empenhar por suspensão da empresa no SICAF ou documentos vencidos	Alto	Média	Médio	Informação à unidade de origem da impossibilidade do empenho. Evento independente da UFMS.	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Processo devolvido sem empenhar por incorreção no elemento de despesas	Alto	média	Médio	Pesquisa constante no manual de contabilidade e interação com a CFC PROPLAN antes da finalização do planejamento	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Processo devolvido sem empenhar por problemas na ND indicada pelo solicitante	Baixo	Alta	Médio	Devolução do processo ao requisitante para correta informação e documentação	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Falta de observação quanto ao tipo de nota de empenho a ser solicitada: Ordinário, Estimativo ou Global.	Médio	Muito Baixa	Baixo	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto à atenção aos dados cadastrados no sistema. Verificação antes de envio do processo	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
LICITAÇÃO SEM REGISTRO DE PREÇO		Informações imprecisas, falta de informações, termo incompleto, quando comparado ao check list da IN 05/2017 ou modelo AGU	Alto	Média	Médio	Check list conforme a legislação vigente e devolução à origem para correção	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Processo com cotações fora de mercado (muito altas ou inexequíveis), ou ainda em desacordo com a legislação vigente	Alto	Média	Médio	Conferência e análise dos preços enviados, conforme ferramentas e legislação vigente. Em caso de alterações, devolução à origem	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Falta de documento previsto na legislação para instrução processual na fase de planejamento	Médio	Média	Médio	Check list conforme a legislação vigente e devolução à origem para correção	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Solicitante buscar adesão sem necessidade de aquisição do item	Alto	Muito Baixa	Médio	Exigência de documentação para formalização processual conforme a legislação, incluindo o planejamento da compra	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		UASG GESTORA recusar o pedido ou demorar a analisa-lo	Médio	Baixa	Médio	Solicitar ao requisitante que verifique o edital original da UASG GESTORA	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Após todos os procedimentos, a empresa encontrar-se impedida de contratar	Médio	Baixa	Médio	CONSULTA AO SICAF ANTES DA FORMALIZAÇÃO DO PEDIDO	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		UASG GESTORA ter realizado o pregão de forma que a classificação e vinculação de enquadramento de despesas esteja incorreto	Baixo	Baixa	Baixo	Consulta ao SISTEMA DE GESTÃO DE ATAS antes do prosseguimento do processo / Devolver à origem	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados

Fonte: Digerp/CCL/Proadi (2019).

Figura 5: Pannel da fase resposta a risco (Digerp)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO		Itens com especificações incorretas ou incompletas	Evitar	Preventiva	Devolução às unidades para correção	Fase de instrução processual montagem do processo	Antes do envio do processo para autorização	Concluído	●
		Itens com unidades de fornecimento incoerentes com as quantidades solicitadas	Reduzir	Preventiva	Devolução às unidades para correção/não processamento do item	Fase de instrução processual montagem do processo	Antes do envio do processo para autorização	Concluído	●
		Solicitação de quantidades exageradas ou insuficientes	Evitar	Preventiva	Devolução às unidades para correção/não processamento do item	Fase de instrução processual montagem do processo	Antes do envio do processo para autorização	Concluído	●
		Não finalização das pesquisas respondidas, por parte das unidades requisitantes	Evitar	Corretiva	Chechagem da DIGERP E FINALIZAÇÃO TOTAL	Antes da consolidação do processo	Consolidação do processo	Concluído	●
		Falta de controle sistêmico da unidade gestora, referente aos solicitantes dos materiais permanentes	Evitar	Preventiva	Implantação do documento de formalização de demanda identificando a origem nominal da solicitação	Fase de instrução processual montagem do processo	durante a cotação de preços	Em andamento	●
		Justificativas vagas (sem detalhamento de local, sem objetividade) sobre a aplicação e utilização do material previsto e solicitado. Dimensionamento inexistente ou vago	Reduzir	Corretiva	Implantação do documento de formalização de demanda com exigências de dimensionamento e planejamento da origem	Fase de instrução processual montagem do processo	Antes do envio do processo para autorização	Concluído	●
		Pesquisa resultando em valores muito baixos em comparação ao mercado	Reduzir	Corretiva	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	Fase de instrução processual montagem do processo	Cotação de preços	Concluído	●
		Preços de produtos que podem variar por fatores externos (sazonalidade, preço em moeda estrangeira, variando conforme a cotação, etc.)	Evitar	Preventiva	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	Fase de instrução processual montagem do processo	Cotação de preços	Concluído	●
		Preços coletados acima do praticado no mercado	Evitar	Preventiva	Desenvolvimento de senso crítico e treinamento da equipe visando melhor critério na utilização das ferramentas de busca	Fase de instrução processual montagem do processo	Cotação de preços	Concluído	●
		Falta de informações relevantes e pertinentes à aquisição do bem /contratação do serviço	Reduzir	Corretiva	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto às leituras das demandas	Fase de instrução processual montagem do processo	Formulação do Termo de Referência	Em andamento	●
		Código do material inativado pelo sistema	Reduzir	Corretiva	Constante atualização dos códigos no sistema de compras.	Lançamento de IRP	Lançamento de resultados no sistema de compras	Concluído	●
		Supressão de itens/quantidades solicitados	Reduzir	Preventiva	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto às leituras das demandas	Fase de instrução processual montagem do processo	Formulação do Termo de Referência	Em andamento	●
		Desistência da unidade requisitante em pleno lançamento da IRP	Aceitar	Corretiva	Independência da Divisão	Lançamento de IRP	Lançamento de IRP	Concluído	●
		Cadastros incorretos no sistema	Evitar	Preventiva	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto às atenções aos dados de fornecedores homologados	Instrução processual pela DIGERP	Conferência para envio de autorizações	Concluído	●
		Empresa suspensa / impedida de contratar antes da vigência da ARP e após a homologação.	Aceitar	Corretiva	Devolução do processo à DIGLI para providências	Chegada do processo homologado na DIGERP	Antes da Confecção da ARP	Concluído	●
		Consolidação do processo no Sistema de Compras com informações incorretas.	Evitar	Corretiva	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto à atenção aos dados homologados. Correção diretamente no sistema de compras	Lançamento dos preços homologados no sis. de compras	Conferência e consolidação	Concluído	●

Continua

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
LICITAÇÃO COM REGISTRO DE PREÇO		Processo devolvido sem empenhar por suspensão da empresa no SICAF ou documentos vencidos	Aceitar		Informação à unidade de origem da impossibilidade do empenho. Evento independe da UFMS.	Retorno do processo da DIEO	ENVIO À UASG REQUISITANTE COM A INFORMAÇÃO	Em andamento	●
		Processo devolvido sem empenhar por incorreção no elemento de despesas	Evitar	Preventiva	Pesquisa constante no manual de contabilidade e interação com a CFC PROPLAN antes da finalização do planejamento	Lançamento dos itens no sistema	Conferência de pré empenhos	Em andamento	●
		Processo devolvido sem empenhar por problemas na ND indicada pelo solicitante	Aceitar	Corretiva	Devolução do processo ao requisitante para correta informação e documentação	Devolução do processo pela DIEO	ENVIO À UASG REQUISITANTE COM A INFORMAÇÃO	Concluído	●
		Falta de observação quanto ao tipo de nota de empenho a ser solicitada: Ordinário, Estimativo ou Global	Evitar	Preventiva	Treinamento da equipe. Reuniões internas e interatividade quanto à atenção aos dados cadastrados no sistema. Verificação antes de envio do processo	Execução de pré empenho	Conferência de pré empenho antes de apensar ao processo	Concluído	●
LICITAÇÃO SEM REGISTRO DE PREÇO		Informações imprecisas, falta de informações, termo incompleto, quando comparado ao check list da IN 05/2017 ou modelo AGU	Evitar	Corretiva	Check list conforme a legislação vigente e devolução à origem para correção	Recebimento do processo na DIGERP para análise do Termo	Fim da comparação com o check list da legislação vigente	Concluído	●
		Processo com cotações fora de mercado (muito altas ou inexequíveis), ou ainda em desacordo com a legislação vigente	Evitar	Corretiva	Conferência e análise dos preços enviados, conforme ferramentas e legislação vigente. Em caso de alterações, devolução à origem	Recebimento do processo e análise da formação dos preços	Metodologia de pesquisa de preços (elaboração)	Concluído	●
		Falta de documento previsto na legislação para instrução processual na fase de planejamento	Evitar	Corretiva	Check list conforme a legislação vigente e devolução à origem para correção	Recebimento do processo na DIGERP para análise do Termo	Fim da comparação com o check list da legislação vigente	Concluído	●
		Solicitante buscar adesão sem necessidade de aquisição do item	Evitar	Preventiva	Exigência de documentação para formalização processual conforme a legislação	Recebimento do processo de carona na DIGERP	Checagem da documentação formal do processo	Concluído	●
		UASG GESTORA recusar o pedido ou demorar a analisa-lo	Evitar	Preventiva	Solicitar ao requisitante que verifique o edital original da UASG GESTORA	Recebimento do processo de carona na DIGERP	Verificação e checagem da formalização do processo. Antes de entrar no sistema gestão de atas	Concluído	●
		Após todos os procedimentos, a empresa encontrar-se impedida de contratar	Evitar	Preventiva	CONSULTA AO SICAF ANTES DA FORMALIZAÇÃO DO PEDIDO	Recebimento do processo de carona na DIGERP	Consulta da disposição da ARP no sistema SIASGNET	Concluído	●
		UASG GESTORA ter realizado o pregão de forma que a classificação e vinculação de enquadramento de despesas esteja incorreto	Evitar	Preventiva	Consulta ao SISTEMA DE GESTÃO DE ATAS antes do prosseguimento do processo / Devolver à origem	Consulta da disposição da ARP no sistema SIASGNET	Consulta da disposição da ARP no sistema SIASGNET	Concluído	●

Fonte: Digerp/CCL/Proadi (2019).

## Matriz Sistêmica de Risco: Digcoc

Figura 6: Painel da fase identificação de eventos de riscos (Digcoc)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Identificação de Eventos de Riscos			
		Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco
	INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	Declaração de Exclusividade em desacordo	Verificação inicial por parte Unidade requisitante	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Unidade Requisitante X Fornecedor	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
		Fornecedor sem documentação habilitação	Sem verificação prévia da Unidade requisitante	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
		Sem justificativa / comprovação preço praticado	Providencia da Unidade Requisitante	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
	DISPENSA DE LICITAÇÃO	Saldo insuficiente para aquisição / contratação / natureza de despesa	Sem consulta prévia do saldo por parte da unidade requisitante	Impossibilita aquisição contratação	Operacional
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Unidade requisitante X fornecedor	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Sem verificação prévia da Unidade requisitante	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Sem verificação prévia da Unidade requisitante	Impossibilita aquisição / contratação	Operacional
		Sem apresentação mínimo de três orçamentos / propostas / sem justificativa	Providencia por parte da Unidade requisitante	Retarda tempo da aquisição / contratação	Operacional

Fonte: Digcoc/CCL/Proadi (2019).

Figura 7: Pannel da fase avaliação dos riscos (Digcoc)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO		Declaração de Exclusividade em desacordo	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Fornecedor sem documentação habilitação	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Sem justificativa / comprovação preço praticado	Alto	Alta	Alto	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Saldo insuficiente para aquisição / contratação / natureza de despesa	Médio	Média	Médio	Controle efetuado pela Divisão de Gestão de Compras e Controle	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Alto	Alta	Alto	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências
DISPENSA DE LICITAÇÃO		Sem apresentação mínimo de três orçamentos / propostas / sem justificativa	Médio	Média	Médio	Demanda apresentada pelas diversas unidades da UFMS, sem conhecimento prévio desta unidade	(1) Não há sistema de Controle	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências

Fonte: Digcoc/CCL/Proadi (2019).

Figura 8: Pannel da fase resposta a risco (Digcoc)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	Declaração de Exclusividade em desacordo	Evitar	Preventiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Evitar	Preventiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Fornecedor sem documentação habilitação	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Sem justificativa / comprovação preço praticado	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
	DISPENSA DE LICITAÇÃO	Saldo insuficiente para aquisição / contratação / natureza de despesa	Evitar	Preventiva	Manter o controle atual	Acompanhar o exercício financeiro	Acompanhar o exercício financeiro	Concluído	●
		Orçamento / proposta apresentadas em desacordo	Evitar	Preventiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Fornecedor apresenta menor preço sem documento de habilitação	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●
		Sem apresentação mínimo de três orçamentos / propostas / sem justificativa	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Capacitação das unidade demandantes	Antes de iniciar o processo	Antes de iniciar o processo	Concluído	●

Fonte: Digcoc/CCL/Proadi (2019).

## Matriz Sistêmica de Risco: Digli

Figura 9: Painel da fase identificação de eventos de riscos (Digli)

Processo	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco	
MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	Inclusão de Condições de Habilitação Restritivas e/ou Inadequadas	Excesso de requisitos de habilitação	Restrição a competitividade com risco de fracasso na aquisição	Conformidade
		Tentativa de Direcionamento Através de Pedido de Impugnação / Esclarecimento	externas (fornecedores)	Atraso na abertura da sessão pública ou aumento da probabilidade de recursos administrativos/judiciais	Integridade
		Declaração Falsa de ME/EPP	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Integridade
		Propostas / Lances Cadastrados Erroneamente	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Operacional
		Ausência de Participação na Fase de Lances	Cotação desatualizada	Fracasso do procedimento licitatório	Estratégico
		Falta de Contato Via Chat Por Parte do Licitante	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Operacional
		Telefones de Licitantes Desatualizados no SICAF	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Operacional
		Desconhecimento dos Licitantes das Condições do Edital	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Operacional
		Inexequibilidade da Proposta	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório com risco de fracasso na aceitação ou na fase de execução do objeto	Operacional
		Desconformidade Entre a Proposta e as Especificações Do Termo de Referência	externas (fornecedores)	Entrega de produtos que não atendem a necessidade das unidades solicitantes.	Reputação
		Vínculo Familiar entre Licitante e Servidor	externas (fornecedores)	Impedimento legal e consequente desclassificação por parte do pregoeiro	Integridade
		Vínculo Familiar Entre Licitantes	externas (fornecedores)	Impedimento legal e consequente desclassificação por parte do pregoeiro	Integridade
		Não Envio da Proposta, de Catálogos, Amostras e Demais Documentos Referentes À Aceitação do Objeto	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Conformidade
		Desclassificação Errônea Pelo Pregoeiro / Comissão	Erro operacional	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Operacional
		Ausência de Parecer Técnico, Parecer Impreciso ou Incorreto Para Aceitação de Item	Falta de resposta do setor solicitante	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; aceitação indevida de item; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Operacional
		Aceitação Incorreta de Proposta Pelo Pregoeiro / Comissão	Falta de resposta do setor solicitante	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; aceitação indevida de item; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Operacional
		Documentos de Habilitação Ausentes, Incorretos ou Vencidos	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; habilitação indevida de fornecedor; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Operacional
		Não exigência do Pregoeiro / Comissão dos Documentos de Habilitação Solicitados No Edital ou Exigência de Documentos Além dos Solicitados no Edital	Erro operacional	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; habilitação indevida de fornecedor; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Operacional
		Recursos Com Intenção Postergatória	externas (fornecedores)	Prejuízos ao andamento do processo licitatório	Integridade
		Erro de Juízo de Admissibilidade de Recurso	Erro de avaliação	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; habilitação indevida de fornecedor; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Operacional
		Erro de Decisão de Recurso Por Parte do Pregoeiro / Comissão	Erro de avaliação	Prejuízos ao andamento do processo licitatório; aumento da probabilidade de recurso administrativo/judicial	Conformidade

Fonte: Digli/CCL/Proadi (2019).

Figura 10: Painel da fase avaliação dos riscos (Digli)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco							
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes						
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle	
			I	P	NR				
	EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	Inclusão de Condições de Habilitação Restritivas e/ou Inadequadas	Médio	Baixa	Médio	Discussão ampla envolvendo os membros da divisão de licitação e pesquisa de outros editais de licitação com objeto similar de outras organizações por meio do sistema Comprasnet	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	
		Tentativa de Direcionamento Através de Pedido de Impugnação / Esclarecimento	Alto	Média	Médio	Servidor responsável esclarecer dúvidas mediante comunicação documentada e dar ampla publicidade em momento oportuno. Além disso, sempre se basear no edital, legislação aplicável e experiência dos demais membros da Divisão	(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	
		Declaração Falsa de ME/EPP	Alto	Baixa	Médio	Há um sistema desenvolvido pelo Governo Federal que é responsável pelas documentações dos licitantes	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	
		Propostas / Lances Cadastrados Erroneamente	Médio	Baixa	Médio	Não é possível evitar	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado	
		Ausência de Participação na Fase de Lances	Médio	Baixa	Médio	Constante revisão e análise do Termo de Referência e cotações de preços	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	
		Falta de Contato Via Chat Por Parte do Licitante	Baixo	Baixa	Baixo	Em última hipótese há o contato telefônico para que o licitante atenda ao chamado no chat	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade;	
Telefones de Licitantes Desatualizados no SICAF		Muito Baixo	Muito Baixa	Baixo	Há um sistema desenvolvido pelo Governo Federal que é responsável pelas documentações dos licitantes e seus respectivos cadastros	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados.		
Desconhecimento dos Licitantes das Condições do Edital		Médio	Média	Médio	Não é possível evitar. Isso porque, segundo a legislação, os participantes precisam conhecer tal instrumento, pois nele estão contidas todas as regras do certame	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado		
Inexequibilidade da Proposta	Alto	Média	Médio	Não é possível evitar	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado			

Continua




MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO		Desconformidade Entre a Proposta e as Especificações Do Termo de Referência	Médio	Média	Médio	O setor demandante verifica no momento do recebimento se os produtos estão conforme os documentos	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(3) Controle parcialmente executado
		Vínculo Familiar entre Licitante e Servidor	Alto	Média	Médio	Os sistemas comprasnet e SICAF fazem esse controle por meio do cruzamento de dados	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Vínculo Familiar Entre Licitantes	Alto	Média	Médio	Os sistemas comprasnet e SICAF fazem esse controle por meio do cruzamento de dados	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados
		Não Envio da Proposta, de Catálogos, Amostras e Demais Documentos Referentes À Aceitação do Objeto	Baixo	Média	Baixo	Não é possível evitar	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado
		Desclassificação Errônea Pelo Pregoeiro / Comissão	Muito Baixo	Muito Baixa	Baixo	As decisões são tomadas baseadas na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Ausência de Parecer Técnico, Parecer Impreciso ou Incorreto Para Aceitação de Item	Médio	Média	Médio	O servidor responsável avalia se a justificativa do setor demandante é plausível	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(3) Controle parcialmente executado
		Aceitação Incorreta de Proposta Pelo Pregoeiro / Comissão	Médio	Média	Médio	As decisões são tomadas baseada na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro. Além disso, faz parte do processo o parecer do setor demandante que solicitou o item	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Documentos de Habilitação Ausentes, Incorretos ou Vencidos	Médio	Média	Médio	O servidor responsável pela licitação consulta constantemente os principais documentos de habilitação por meio do SICAF e de outros sistemas online oficiais dos órgãos governamentais competentes	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados

Continuação












MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	Não exigência do Pregoeiro / Comissão dos Documentos de Habilitação Solicitados No Edital ou Exigência de Documentos Além dos Solicitados no Edital	Médio	Média	Médio	As decisões são tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	
	Recursos Com Intenção Postergatória	Alto	Média	Médio	Não é possível evitar	(1) Não há sistema de Controle	(1) Controle não executado	
	Erro de Juízo de Admissibilidade de Recurso	Médio	Muito Baixa	Baixo	As decisões são tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	
	Erro de Decisão de Recurso Por Parte do Pregoeiro / Comissão	Médio	Muito Baixa	Baixo	As decisões são tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	

Fonte: Digli/CCL/Proadi (2019).

Figura 11: Painel da fase resposta a risco (Digli)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
	EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	Inclusão de Condições de Habilitação Restritivas e/ou Inadequadas	Reduzir	Preventiva	Continuar executando o atual controle que é exercido por meio de discussões em grupo e pesquisa de benchmarking em outros editais para que o risco continue a ser reduzido	Antes da elaboração do edital	elaboração do edital	Concluído	
Tentativa de Direcionamento Através de Pedido de Impugnação / Esclarecimento		Aceitar	Corretiva	Não há como evitar totalmente esse risco, pois os pedidos de esclarecimentos ocorrem por força da manifestação da vontade de agentes externos, assim as medidas de controle vigentes da Divisão ainda são as mais apropriadas	Análise do pedido de esclarecimento	Julgamento do pedido de esclarecimento	Concluído		
Declaração Falsa de ME/EPP		Compartilhar / Transferir	Preventiva	Há um sistema desenvolvido pelo Governo Federal que é responsável pelas documentações dos licitantes	Cadastro no sistema, antes dos procedimentos licitatórios.	Cadastro no sistema, antes dos procedimentos licitatórios.	Concluído		

Continua

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco						
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas				
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle
EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO		Propostas / Lances Cadastrados Erroneamente	Aceitar	Corretiva	O licitante cadastra sua proposta segundo seu juízo de discricionariedade, isso é permitido atendendo aos princípios e objetivos da Lei de Licitações e Contratos, assim não há previsão legal para qualquer impedimento do cadastro das proposta dos licitante	Não se aplica	Não se aplica	Concluído 
		Ausência de Participação na Fase de Lances	Compartilhar / Transferir	Preventiva	Setores que antecedem a DIGLI devem constantemente promover revisão e análise do Termo de Referência e cotações de preços	Antes da chegada do processo na DIGLI	Envio do processo a DIGLI	Concluído 
		Falta de Contato Via Chat Por Parte do Licitante	Aceitar	Corretiva	Os pregoeiros e comissões de licitação do setor já atuam atendendo todos os prazos e critérios de publicidade da legislação, assim basta que o controle atual permaneça	Após tentativas de contato no chat falharem por culpa do licitante	Até que seja feita o contato	Concluído 
		Telefones de Licitantes Desatualizados no SICAF	Compartilhar / Transferir	Preventiva	Há um sistema desenvolvido pelo Governo Federal que é responsável pelas documentações dos licitantes e seus respectivos cadastros	Não se aplica	Não se aplica	Concluído 
		Desconhecimento dos Licitantes das Condições do Edital	Aceitar	Corretiva	Não há como controlar esse risco. Todavia, o servidor responsável pela execução do certame vai explicando, conforme a necessidade e o interesse público, pelo chat as regras aplicáveis	Conforme surgem os questionamentos durante a execução da licitação	Até que as principais regras sejam explicadas ou o respectivo licitante desclassificado por não cumprir alguma regra essencial	Concluído 
		Inexequibilidade da Proposta	Aceitar	Corretiva	Não há como controlar esse risco. Quando ocorre esse fato, cabe ao servidor responsável pela licitação promover a desclassificação do licitante	Durante a execução da licitação.	No momento da aceitação da proposta.	Concluído 
		Desconformidade Entre a Proposta e as Especificações Do Termo de Referência	Compartilhar / Transferir	Corretiva	Os editais apresentam as especificações de maneira clara e para itens mais específicos, na maioria dos casos, existe a exigência de amostra. Logo, o controle para responder ao risco, neste caso, depende do setor demandante inspecionar cuidadosamente o item no momento da entrega	Momento do recebimento do item pelo setor demandante	Momento do recebimento do item pelo setor demandante	Concluído 
		Vínculo Familiar entre Licitante e Servidor	Compartilhar / Transferir	Preventiva	Os sistemas comprasnet e SICAF fazem esse controle por meio do cruzamento de dados	Durante a execução da licitação	Durante a execução da licitação	Concluído 
		Vínculo Familiar Entre Licitantes	Compartilhar / Transferir	Preventiva	Os sistemas comprasnet e SICAF fazem esse controle por meio do cruzamento de dados	Durante a execução da licitação	Durante a execução da licitação	Concluído 
		Não Envio da Proposta, de Catálogos, Amostras e Demais Documentos Referentes À Aceitação do Objeto	Aceitar	Corretiva	Os prazos são claros e também são esclarecidos, em caso de dúvida, durante a execução do procedimento licitatório, mas caso o licitante não atenda, então o servidor responsável desclassificará o licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído 
		Desclassificação Errônea Pelo Pregoeiro / Comissão	Compartilhar / Transferir	Corretiva	As decisões são tomadas baseadas na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído 

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO		Ausência de Parecer Técnico, Parecer Impreciso ou Incorreto Para Aceitação de Item	Compartilhar / Transferir	Corretiva	O servidor responsável e a comissão fazem um pré-julgamento de acordo com os documentos enviados e enviam ao setor demandante, assim setores diferentes trabalham em conjunto para combater esse risco da maneira mais eficaz possível	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Aceitação Incorreta de Proposta Pelo Pregoeiro / Comissão	Compartilhar / Transferir	Preventiva	Permanecer com o controle de riscos atual no qual as decisões são tomadas baseada na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro. Além disso, faz parte do processo o parecer do setor demandante que solicitou o item	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Documentos de Habilitação Ausentes, Incorretos ou Vencidos	Aceitar	Preventiva	Permanecer consultando constantemente os principais documentos de habilitação por meio do SICAF e de outros sistemas online oficiais dos órgãos governamentais competentes e conforme o caso e a legislação aplicável proceder com a desclassificação ou prorrogação de prazo	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Não exigência do Pregoeiro / Comissão dos Documentos de Habilitação Solicitados No Edital ou Exigência de Documentos Além dos Solicitados no Edital	Reduzir	Preventiva	Permanecer com o método de prevenção atual no qual as decisões são tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Recursos Com Intenção Postergatória	Aceitar	Corretiva	A intenção de recurso tem origem na livre manifestação de vontade do licitante. Dessa maneira, não há embasamento legal para inibir o recurso	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Erro de Juízo de Admissibilidade de Recurso	Reduzir	Preventiva	Permanecer com o método de prevenção atual com as decisões sendo tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●
		Erro de Decisão de Recurso Por Parte do Pregoeiro / Comissão	Reduzir	Preventiva	Permanecer com o método de prevenção atual com as decisões sendo tomadas baseadas no edital, na legislação e também por meio da comunicação com os demais membros da Comissão para que não ocorra esse erro	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Durante a fase de aceitação da proposta do licitante	Concluído	●

Fonte: Digli/CCL/Proadi (2019).

## Matriz Sistêmica de Risco: CCO

Figura 12: Pannel da fase identificação de eventos de riscos (CCO)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Identificação de Eventos de Riscos			
		Eventos de Risco	Causas	Consequências	Categoria do Risco
	FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual - Impedimento para contratar	externas (fornecedor)	Impossibilidade de efetivação da contratação	Estratégico
		Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual	externas (fornecedor)	Atraso para execução dos serviços	Estratégico
		A empresa não assinar o instrumento contratual	externas (fornecedor)	Não execução dos serviços licitados	Estratégico
		Inconsistência dos termos estabelecidos no instrumento contratual	falha nas análises realizadas	Necessidade de retificação do instrumento, em outros casos, possível rescisão contratual	Operacional

Fonte: CCO/Proadi (2019).

Figura 13: Pannel da fase avaliação dos riscos (CCO)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Avaliação do Risco						
		Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes					
			Risco Inerente			Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desempenho do Controle	Avaliação quanto à Operação de Controle
			I	P	NR			
	EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual - Impedimento para contratar	Muito Baixo	Muito Alta	Baixo	Consulta, por parte da Divisão, da regularidade fiscal nas tramitações anteriores à assinatura contratual	(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual	Alto	Alta	Alto	Consulta, por parte da Divisão, da regularidade fiscal nas tramitações anteriores à assinatura contratual	(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade
		A empresa não assinar o instrumento contratual	Muito Alto	Muito Baixa	Médio			
		Inconsistência dos termos estabelecidos no instrumento contratual	Muito Alto	Média	Alto	Dupla checagem realizada na unidade	(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais	(3) Controle parcialmente executado

Fonte: CCO/Proadi (2019).

Figura 14: Painel da fase resposta a risco (CCO)

MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	Processo	Resposta a Risco							
		Eventos de Risco	Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
				Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status do Controle	
	EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO								
		Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual - Impedimento para contratar	Reduzir	Preventiva	Realizar a padronização do controle existente	iniciado		Concluído	●
		Restrição nas certidões no momento da assinatura do instrumento contratual	Reduzir	Preventiva	Realizar a padronização do controle existente	iniciado		Concluído	●
		A empresa não assinar o instrumento contratual							
		Inconsistência dos termos estabelecidos no instrumento contratual	Reduzir	Preventiva	Realizar a padronização do controle existente	iniciado		Concluído	●

Fonte: CCO/Proadi (2019).

Considerando os resultados obtidos, o macroprocesso Contratação de Bens e Serviços possui uma carteira de sessenta e um riscos, dos quais 64% são categorizados Riscos Operacionais, assim, afetam a eficiência com que os recursos internos são apropriados pela organização quando da execução desta atividade; 16% são Riscos Estratégicos, ou seja, são eventos com potencial de impacto nas metas e objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 10% são Riscos de Integridade, os quais produzem efeito na probidade administrativa; 5% correspondem aos Riscos de Conformidade, os quais impactam o nível de *compliance* da organização; 5% são Riscos de Reputação, ou seja, eventos que impactam negativamente a imagem da organização junto às partes interessadas.

Com relação às respostas, os riscos do macroprocesso em questão obtiveram as seguintes opções de tratamento: 34% dos riscos possuem a opção Evitar; 22% possuem a opção Reduzir; 21% obtiveram a opção Aceitar e 23% a opção de Transferir/Compartilhar. Ainda, tendo em vista o tipo dos controles propostos, observa-se que 53% deles são Preventivos, ou seja, a atuação é voltada para evitar que algum evento impacte negativamente a execução do macroprocesso, 47% são Corretivos, demonstrando assim que a atuação é dirigida para reparar as consequências de eventos já ocorridos.

O Nível de Risco Inerente (NRI) do macroprocesso, por sua vez, apresentou os respectivos resultados: cinco riscos (8%) foram classificados como Alto; 42 riscos (69%) classificados como Médio e quatorze riscos (23%) classificados como Baixo. Na figura subsequente consta todas as possibilidades de combinação que foram obtidas na Matriz Pxl; porquanto, a matriz do macroprocesso em análise corresponde ao seguinte:

Figura 15: Matriz Pxl do macroprocesso Contratação de Bens e Serviços

IMPACTO	Muito Alto	5	2	1	1	0	0
	Alto	4	3	4	9	3	0
	Médio	3	4	8	14	0	1
	Baixo	2	1	5	1	1	0
	Muito Baixo	1	2	0	0	0	1
			1	2	3	4	5
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			PROBABILIDADE				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3. Conclusões

O trabalho desenvolvido pela Comissão de Assessoramento viabilizou uma oportunidade de aprendizagem coletiva e reforçou o senso de pertencimento, antes de tudo. No decorrer de seis encontros presenciais, com duração de sessenta minutos cada, os membros comissários discutiram as atribuições necessárias ao desenvolvimento do mapeamento de risco por unidade administrativa diretamente envolvida com o macroprocesso Contratação de Bens e Serviços.

Neste íterim, os membros receberam instrumentação básica sobre mapeamento de risco, a qual ocorreu por meio de apresentação oral sucinta dos conceitos básicos da temática pela autora deste documento, da disponibilização de material didático em meio digital, qual seja, Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018), bem como da Planilha Documentadora ajustada ao escopo do projeto para elaboração da Matriz Sistemática de Risco (MSR). Baseando-se nos resultados obtidos, mediante devolutiva das matrizes, e nos aspectos acima colocados, foi realizada uma avaliação para verificar a consistência do trabalho realizado pelos membros; nessa direção, os apontamentos que merecem registro são os seguintes:

- Houve um bom nível de entendimento dos membros quanto à elaboração da MSR; isto ajudou a conferir maior conformidade, de modo geral, a concepção do mapeamento de risco do macroprocesso analisado, o que é de suma importância para propostas ou projetos futuros que venham a ser constituídos no contexto da gestão de riscos;
- Há necessidade de rever na MSR os Controles Propostos em estrita consonância com o tipo de Resposta ao Risco. Existem, por exemplo, unidades com resposta de risco Evitar e a descrição do controle constar “capacitação das unidades demandantes”; ocorre que, de acordo com o exposto no material do TCU que fora disponibilizado aos membros, para esse tipo de resposta a organização decide não iniciar ou descontinuar a atividade;
- Quanto ao período dos Controles Propostos, é necessário determinar um horizonte temporal para eles, pois, como explícito nos subcampos Data de Início e Data da Conclusão, é importante colocar uma medida que expresse essa linha do tempo do controle até para evitar que surjam muitas seleções em “Atrasado” no subcampo Status do Controle.

Considerando que, mesmo em circunstâncias limitantes, sobretudo em relação ao tempo, a experiência adquirida aprofundou o repertório em gestão de risco da Pró-reitoria de Administração e Infraestrutura; esse passo importante foi realizado, assim, é bastante possível desenvolver uma proposta futura de trabalho com escopo maior e mais audacioso, observando, contudo, as seguintes recomendações no que for apropriado:

- É fundamental desenvolver lideranças em gestão de risco para oferecer suporte imediato às equipes, para tanto, é necessário investir mais em desenvolvimento de pessoal neste particular;
- A MSR, desenvolvida na interface da Planilha Documentadora, ajustada ao objetivo da Comissão de Assessoramento, pode ser reformulada para atender com mais rigor aos conceitos de gestão de risco, bastando que as informações constantes na matriz de cada unidade participante sejam alojadas na planilha original, sem desconsiderar aí a necessidade de outros complementos;
- Os riscos identificados podem ser submetidos à avaliação quanto ao nível de alinhamento com os objetivos e metas da Proadi, constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional e no da Unidade;
- Importante desenvolver um processo de avaliação contínua, já que a classificação dos riscos não é definitiva, sendo assim necessário avaliar periodicamente todo o sistema vigente para a gestão de risco.

No momento, é o que se tem a expor.

Cláudia Freire da Silva Kishi  
Administradora, M.<sup>a</sup>  
CRA 5273

Agradecimento especial ao  
Pesquisador Institucional,  
Marcel Lopes, pelas  
contribuições fundamentais.

## 4. Consultas Bibliográficas

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Gestão de Riscos*. 2018. Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>> Acesso em: setembro 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Planilha Documentadora. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/planilha-documentadora-20-02-2017-2.xlsx/view>> Acesso em: setembro 2019.

Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway - COSO. *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em: outubro 2019.