



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## APÊNDICE B1 – GERENCIAMENTO DE RISCOS PÓS TR

**PROCESSO Nº: 35014.210934/2020-35**  
**PREGÃO ELETRÔNICO Nº:**

### ÍNDICE

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Justificativas para o parcelamento ou não da solução</b> .....	<b>23</b>
Parcelamento inadequado .....	23
<b>Resultados pretendidos</b> .....	<b>24</b>
Resultados não alcançados .....	24
<b>Providências para adequação do ambiente do órgão</b> .....	<b>25</b>
Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização.....	25
Intempestividade na adequação do ambiente da organização.....	26
<b>Análise de risco</b> .....	<b>27</b>
Análise de risco inadequada .....	27
<b>Declaração da viabilidade ou não da contratação</b> .....	<b>28</b>
Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação.....	28
<b>ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO</b> .....	<b>29</b>
Termo de Referência incompleto ou inconsistente.....	29
Questionamentos quanto a exigências não usuais .....	29
<b>Definição do objeto</b> .....	<b>30</b>
Declaração imprecisa do objeto.....	30
<b>Fundamentação da contratação</b> .....	<b>31</b>
Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado.....	31
<b>Descrição da solução como um todo</b> .....	<b>32</b>
Ausência da descrição da solução como um todo .....	32
<b>Modelo de execução do objeto</b> .....	<b>33</b>
Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada .....	33
Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato.....	34
Reunião de iniciação do contrato.....	34
Subjetividade no método para quantificar a demanda.....	35
Ausência de internalização do conhecimento.....	36
<b>Modelo de gestão do contrato</b> .....	<b>37</b>
Competências requeridas para a gestão do contrato .....	37
Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes .....	37
Pagamento deve ser por resultado .....	38
Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto .....	38
Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo .....	39
Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços.....	39
Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada).....	40
Cláusulas de penalidades genéricas.....	41
Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais.....	42
Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS.....	43
<b>Forma de seleção do fornecedor</b> .....	<b>45</b>
Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas .....	45
Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão.....	45
Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes .....	46
Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote .....	46
Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso .....	47
<b>Critérios de seleção do fornecedor</b> .....	<b>48</b>
Qualificação econômico-financeira .....	48
Atestados.....	49
Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização.....	50
Despesas desnecessárias e anteriores a licitação .....	50
Credenciamento das licitantes pelo fabricante.....	51
Procedimentos de julgamento das propostas técnicas.....	51
Amostras .....	52



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Jogo de planilhas .....	53
Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços.....	53
Margem de preferência.....	54
<b>Estimativas dos preços .....</b>	<b>55</b>
Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares.....	55
<b>Adequação orçamentária .....</b>	<b>56</b>
Indisponibilidade orçamentária .....	56
Não utilização da dotação orçamentária.....	56
<b>ETAPA: EDITAL .....</b>	<b>57</b>
Ausência de padronização dos editais .....	57
Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico.....	57
Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão .....	58
Idoneidade dos atestados .....	58
Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização .....	59
Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada.....	60
Domicílio bancário dos colaboradores da contratada.....	60
Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico .....	61
<b>PARECER JURÍDICO.....</b>	<b>62</b>
Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar.....	62
Ausência de conclusividade no parecer jurídico .....	62
<b>ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR.....</b>	<b>63</b>
Competências requeridas para a seleção do fornecedor.....	63
Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados .....	63
Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances .....	64
Verificação de condições impeditivas .....	65
Licitantes não mantém propostas após a fase de lances do pregão .....	66
Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico.....	66
Elementos contidos na publicidade dos atos .....	67
Juízo de admissibilidade das intenções de recurso .....	67
Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços ....	68
<b>ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO .....</b>	<b>69</b>
Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual .....	69
Não formalização de papéis .....	69
Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização.....	70
Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual .....	70
<b>Inicialização .....</b>	<b>71</b>
Reunião de iniciação do contrato.....	71
<b>Etapa: Fiscalização .....</b>	<b>72</b>
Disponibilidade para fiscalizar.....	72
Condução de processos de apenação de forma ad hoc.....	72
<b>Recebimento definitivo.....</b>	<b>73</b>
Licitante não mantém regularidade fiscal .....	73
<b>Ações tomadas .....</b>	<b>74</b>



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

### FASE DE ANÁLISE

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

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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

Considerações sobre os papéis:

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ESTUDOS PRELIMINARES**

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

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Necessidade da contratação**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Alinhamento aos planos do órgão

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Requisitos da contratação**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Levantamento de mercado

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>Risco 26</b>		
<b><i>Solução próxima da obsolescência</i></b>		
<b>Probabilidade:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Muito baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	<input type="checkbox"/> Muito baixa <input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes do órgão conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Verificar a perspectiva de amadurecimento de cada tipo de solução em análise, descartando aquelas consideradas obsoletas ou próximas da obsolescência, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.	Equipe de Planejamento

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Estimativas preliminares dos preços**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Resultados pretendidos**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Providências para adequação do ambiente do órgão**

Risco 33			
<p><i>Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização</i></p>			<p>Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização</p>
<b>Probabilidade:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Muito baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica		
<b>Impacto:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Muito baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica		
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>		
1.	<p>Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização, levando a desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar, com conseqüente escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.</p>		
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>	
1.	<p>Elaborar planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida.</p>	<p>Equipe de planejamento</p>	
Risco 34			



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização

**Intempestividade na adequação do ambiente da organização**

**Probabilidade:** ( ) Muito baixa ( )Baixa ( x) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica

**Impacto:** ( ) Muito baixa ( x)Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica

<b>Id.</b>	<b>Risco</b>
------------	--------------

1.	Intempestividade na adequação do ambiente da organização, levando ao atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação ou atraso do início dos trabalhos da contratada, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou surgimento de pleitos da contratada de algum tipo de indenização, pois esta já terá alocado recursos sem poder obter retorno.
----	---

<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
------------	------------------------	--------------------

1.	Elaborar cronograma para a adequação do ambiente da organização, bem como os responsáveis por esses ajustes nos diversos setores e o inclui nos artefatos do planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
----	---	------------------------

2.	Compromissos de todos os atores responsáveis (e.g., atas de reuniões) pelas mudanças no ambiente da organização necessárias para que a solução gere os benefícios esperados.	Equipe de planejamento
----	--	------------------------



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Análise de risco**

<b>Risco 35</b>		
<b>Análise de risco inadequada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Muito baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	<input type="checkbox"/> Muito baixa <input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta <input type="checkbox"/> Não se Aplica	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	Inexistência de análise de risco, levando a desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com conseqüente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	
2.	Análise de risco deficiente, levando a desconsideração de riscos relevantes, com conseqüente impacto causado por estes riscos relevantes.	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	Elaborar análise de risco da contratação e da gestão contratual.	Equipe de planejamento
2.	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a análise de riscos.	Servidor sênior



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Declaração da viabilidade ou não da contratação**

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Definição do objeto**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Fundamentação da contratação**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Descrição da solução como um todo

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

Ausência da descrição da solução como um todo



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Modelo de execução do objeto**

<b>Risco 42</b>		
<b>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada</b>		
<b>Probabilidade:</b>	( ) Muito baixa (x) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Impacto:</b>	(x) Muito baixa ( ) Baixa ( ) Moderada ( ) Alta ( ) Muito Alta ( ) Não se Aplica	
<b>Id.</b>	<b>Risco</b>	
1.	<p>Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada, levando caracterização de execução indireta ilegal, com conseqüente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST.</p> <p>Os procedimentos a seguir propiciam a citada ingerência:</p> <p>a) exigência dos funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações do órgão sem justificativa;</p> <p>b) submissão dos funcionários da contratada à avaliação do órgão, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados;</p> <p>c) definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários;</p> <p>d) exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento;</p> <p>e) indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor (10).</p>	
<b>Id.</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.	<p>Definição no modelo de execução do objeto que:</p> <p>a. os funcionários da contratada somente devam trabalhar dentro das instalações do órgão se for estritamente necessário, com a devida justificativa;</p> <p>b. a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (e.g. service desk);</p> <p>c. aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão;</p> <p>d. no caso da adoção, excepcional, de modelo de execução indireta pela alocação por postos de trabalho, também conhecidas como contratação por body shopping, o órgão deva se restringir a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam 1) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço; e 2) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão;</p> <p>e. o Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão seja coletado pela contratada junto a cada funcionário seu e entregue ao órgão, de modo que não seja coletado diretamente pelo órgão junto aos funcionários da contratada;</p>	Equipe de planejamento



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<p>presença das partes interessadas, para esclarecer pelo menos os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. o objeto do contrato;</li> <li>b. a forma de comunicação entre as partes, que deverá ocorrer primordialmente entre representantes da organização e o preposto da contratada;</li> <li>c. as providências previstas para a inserção da contratada na organização;</li> <li>d. o modelo de execução do objeto;</li> <li>e. o modelo de gestão do contrato, que inclui a forma de acompanhamento dos trabalhos (e.g. mediante relatórios de prestação dos serviços entregues pela contratada e reuniões mensais entre as partes);</li> <li>f. as formas de recebimento provisório e definitivo;</li> <li>g. as sanções e glosas aplicáveis;</li> <li>h. os procedimentos de faturamento e pagamento;</li> <li>i. no caso de contratos com previsão de uso de ordens de serviço, detalhar os campos da OS na reunião, os critérios de qualidade utilizados e as situações que ensejem a recusa de produtos e serviços;</li> <li>j. se necessário, deve ser estabelecido cronograma de execução das providências previstas para adequação do ambiente do órgão (e.g. ocupação de espaço físico pela contratada, alocação de equipamentos do órgão, instalação de links de comunicação, alocação de crachás para os funcionários da contratada e concessão de perfis de acesso a serviços do órgão) (14).</li> </ul>	
---	--

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Modelo de gestão do contrato**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## Forma de seleção do fornecedor

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Critérios de seleção do fornecedor**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Estimativas dos preços**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Adequação orçamentária**

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

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



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

## ETAPA: EDITAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**PARECER JURÍDICO**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: SELEÇÃO DO FORNECEDOR**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**ETAPA: GESTÃO DO CONTRATO**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Inicialização**

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Etapa: Fiscalização**

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

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



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Recebimento definitivo**

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

<b>Responsável / Responsáveis</b>	
Brasília, 31 de março de 2021.	
<b>THIAGO MARTINS D ALBUQUERQUE</b> Analista do Seguro Social – Mat 2131067 Engenheiro Mecânico CREA – 14799/DF	
<b>ANDRÉ SILVA LEMOS</b> Analista do Seguro Social – Mat 1634647	
<b>CÉSAR ÓLIVER DA SILVA TRINDADE</b> Analista do Seguro Social – Mat 1529386	



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**AÇÕES TOMADAS**

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

	MAPA DE RISCO (Fonte: TCU)					OBS
	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação		
	<b>PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO</b>					
Considerações iniciais	Risco 01	Comitê de direção e acompanhamento	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	Risco 02	Ausência de processo de trabalho padronizado	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 03	Não estabelecimento de limites de competência	Muito Baixa	Moderado	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 04	Pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada	Muito Baixa	Alto	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Oficialização da Demanda	Risco 05	Não formalização da oficialização da demanda	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Documento de Formalização da demanda SEI 1538169
	Risco 06	Oficialização da demanda não é feita pelo requisitante	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Contratação foi iniciada pelo requisitante Processo 35014.210934/2020-35
	Risco 07	Necessidade da contratação não é expressa em termos do negócio	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Demanda atende uma necessidade real da administração
Planejamento da contratação	Risco 08	Ausência de padronização	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 09	Competências requeridas para o planejamento da contratação	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Equipe de planejamento possui um membro técnico, o fiscal do contrato e um membro com conhecimento na parte administrativa
	Risco 10	Adequação da profundidade com que as atividades de planejamento devem ser executadas	Baixa	Moderado	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 11	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem que haja modelos adequados de execução do objeto e de gestão do contrato	Muito Alta	Não se Aplica		
Es-tu-	Risco 12	Ausência de estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Moderado	Aceitar	Estudo Técnico preliminar presente no processo (SEI 1911498).



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

	<b>Risco 13</b>	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Estudo Técnico preliminar abrange todos os pontos previsto na IN 05/2017.
Necessidade da contratação	<b>Risco 14</b>	Não otimização de processo de trabalho	Baixa	Baixo	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>Risco 15</b>	Ausência de designação da gestora da solução	Baixa	Baixo	Aceitar	O processo de manutenção de ar condicionado é uma necessidade frequente dentro da SRV.
Alinhamento aos planos do órgão	<b>Risco 16</b>	Contratações desalinhadas com os planos	Baixa	Moderado	Aceitar	Contratação alinhada com o Plano Anual de Contratações do INSS
	<b>Risco 17</b>	Inexistência de planos	Moderada	Baixo	Aceitar	Não existe um processo padrão dentro do INSS para manutenção de ar condicionado, mas por ser um processo difundido no mercado o risco é baixo da contratação não cumprir as suas exigências legais.
Requisitos da contratação	<b>Risco 18</b>	Requisitos inadequados	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>Risco 19</b>	Vedação a produtos e serviços estrangeiros	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>Risco 20</b>	Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Estudo Técnico preliminar presente no processo.
Relação entre a de-	<b>Risco 21</b>	Estimativas inadequadas de quantidades	Baixa	Moderado	Aceitar	Estimativa baseada na quantidade exata de aparelhos fornecida pelo setor requisitante.
Levantamento de mercado	<b>Risco 22</b>	Análise de mercado inadequada	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Manutenção de ar condicionado é um serviço bem difundido no mercado e várias empresas executam esse serviço.
	<b>Risco 23</b>	Parcialidade da equipe de planejamento	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Solução de mercado comum. Estudos Preliminares apresenta levantamento de mercado realizado.
Justificativas da escolha do tipo de solução a con-	<b>Risco 24</b>	Solução proprietária	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Solução de mercado comum. Estudos Preliminares apresenta levantamento de mercado realizado.
	<b>Risco 25</b>	Solução imatura	Muito Baixa	Moderado	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>Risco 26</b>	Solução próxima da obsolescência	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Foi realizada pesquisa de mercado e foi adotada solução de mercado.



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

	<b>Risco 27</b>	Opção indevida pela locação em detrimento da compra	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Não se aplica
Estimativas preliminares	<b>Risco 28</b>	Estimativas inadequadas de preços	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento adotou o SINAPI para realização da estimativa de preços
	<b>Risco 29</b>	Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento adotou o SINAPI para realização da estimativa de preços
Descrição da solução como	<b>Risco 30</b>	Planejamento da contratação não considera uma solução completa	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento identificou todas as partes da solução necessária ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir qual a melhor solução
Justificativas para o	<b>Risco 31</b>	Parcelamento inadequado	Muito Baixa	Moderado	Aceitar	A Equipe de Planejamento avaliou se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece.
Resultados pre-	<b>Risco 32</b>	Resultados não alcançados	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento atuou juntamente com o setor requisitante para que o resultado alcance os resultados pretendidos.
Providências para adequação do ambi-	<b>Risco 33</b>	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
	<b>Risco 34</b>	Intempestividade na adequação do ambiente da organização	Moderada	Baixo	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, Não haverá necessidade de adequação.
Análise de risco	<b>Risco 35</b>	Análise de risco inadequada	Moderada	Baixo	Aceitar	Equipe de Planejamento elaborou análise de risco da contratação e da gestão contratual.
Declaração da via-	<b>Risco 36</b>	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Termo de referência ou projeto bá-	<b>Risco 37</b>	Termo de Referência incompleto ou inconsistente	Muito Baixa	Alto	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS e foi utilizado o modelo de TR da AGU.
	<b>Risco 38</b>	Questionamentos quanto a exigências não usuais	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foram utilizadas apenas exigências usuais de mercado.



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Definição do objeto	Risco 39	Declaração imprecisa do objeto	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 40	Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Fundamentação	Risco 41	Ausência da descrição da solução como um todo	Baixa	Baixo	Aceitar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Descrição da solução	Risco 42	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Não foram previstos nenhum dos procedimentos previstos na Súmula 331/TST
	Risco 43	Forma de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 44	Reunião de iniciação do contrato	Baixa	Baixo	Aceitar	Foi instituída pela equipe de planejamento a necessidade de realização inicial do contrato, definindo quais os temas mínimos a serem abordados
	Risco 45	Subjetividade no método para quantificar a demanda	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 46	Ausência de internalização do conhecimento	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 47	Competências requeridas para a gestão do contrato	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
Modelo de execução do objeto	Risco 48	Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi incluído pela Equipe de Planejamento procedimentos formais para comunicação.
	Risco 49	Pagamento deve ser por resultado	Baixa	Moderado	Aceitar	Equipe de planejamento definiu como modelo de execução a realização dos serviços de manutenção. Além disso, foram inseridos itens no IMR para avaliar a qualidade do serviço prestado.
	Risco 50	Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de planejamento definiu métodos objetivos para avaliação do IMR.
	Risco 51	Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo	Baixa	Baixo	Aceitar	Foram estabelecidos os critérios de aceitação dos serviços
Modelo de gestão do contrato	Risco 47	Competências requeridas para a gestão do contrato	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	Risco 48	Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes contratantes	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi incluído pela Equipe de Planejamento procedimentos formais para comunicação.
	Risco 49	Pagamento deve ser por resultado	Baixa	Moderado	Aceitar	Equipe de planejamento definiu como modelo de execução a realização dos serviços de manutenção. Além disso, foram inseridos itens no IMR para avaliar a qualidade do serviço prestado.
	Risco 50	Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de planejamento definiu métodos objetivos para avaliação do IMR.
Risco 51	Listas de verificação para recebimentos provisório e definitivo	Baixa	Baixo	Aceitar	Foram estabelecidos os critérios de aceitação dos serviços	



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

	<b>Risco 52</b>	Segregação entre recebimentos provisório e definitivo, no caso de serviços	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi definido que o recebimento provisório seria realizado pelo fiscal e o Gestor seria responsável pelo recebimento definitivo
	<b>Risco 53</b>	Não manutenção das condições contratuais (nos contratos de execução continuada ou parcelada)	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Foram insidas cláculas para estabelecer a obrigação da contratada manter todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação
	<b>Risco 54</b>	Cláusulas de penalidades genéricas	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Clausulas previstas no TR da AGU
	<b>Risco 55</b>	Utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de planejaento avaliou se todas as condições estabelecidas no edital são possíveis de serem cumpridas e suficientes para que a organização tenha sua necessidade atendida.
	<b>Risco 56</b>	Cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS	Não se Aplica	Não se Aplica		Adotou-se o modelo sem dedicação de mão de obra
<b>Forma de seleção do fornecedor</b>	<b>Risco 57</b>	Justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas	Não se Aplica	Não se Aplica		Utilização da modalidade pregão
	<b>Risco 58</b>	Utilização de outra modalidade em detrimento do pregão	Não se Aplica	Não se Aplica		Utilização da modalidade pregão
	<b>Risco 59</b>	Criação de Ata de Registro de Preço sem convidar participantes	Não se Aplica	Não se Aplica		Utilização da modalidade pregão
	<b>Risco 60</b>	Licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote	Não se Aplica	Não se Aplica		Utilização da modalidade pregão
	<b>Risco 61</b>	Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso	Não se Aplica	Não se Aplica		Utilização da modalidade pregão
<b>Critérios de seleção do fornecedor</b>	<b>Risco 62</b>	Qualificação econômico-financeira	Baixa	Baixo	Aceitar	Equipe de Planejamento inseriu exigências necessárias e suficientes para qualificação econômico-financeira analisando outras licitações do mesmo objeto
	<b>Risco 63</b>	Atestados	Muito Baixa	Moderado	Aceitar	Equipe de Planejamento inseriu exigências de atestados necessários e suficientes para qualificação técnica analisando outras licitações do mesmo objeto
	<b>Risco 64</b>	Qualificação técnica para a prestação de serviços de terceirização	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento inseriu exigências de qualificação técnica analisando outras licitações do mesmo objeto



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

	<b>Risco 65</b>	Despesas desnecessárias e anteriores a licitação	Não se Aplica	Não se Aplica		Por ser uma contratação continuada, o Processo já está maduro dentro do INSS
	<b>Risco 66</b>	Credenciamento das licitantes pelo fabricante	Não se Aplica	Não se Aplica		Não há obrigatoriedade da empresa de manutenção ser credenciada pelo fabricante do equipamento. Além disso, existem equipamentos de vários fabricantes
	<b>Risco 67</b>	Procedimentos de julgamento das propostas técnicas	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Equipe de planejamento inseriu projetimentos objetivos para julgamento das propostas
	<b>Risco 68</b>	Amostras	Não se Aplica	Não se Aplica		Não há necessidade de apresentação de amostras
	<b>Risco 69</b>	Jogo de planilhas	Baixa	Baixo	Aceitar	Equipe de planejamento fixou preços máximos para o preço global e preços unitários para evitar jogo de planilhas
	<b>Risco 70</b>	Julgamento pelo menor preço global por grupo/lote concomitantemente com disputa por itens em registro de preços	Não se Aplica	Não se Aplica		
	<b>Risco 71</b>	Margem de preferência	Não se Aplica	Não se Aplica		
<b>Estimativas dos preços</b>	<b>Risco 72</b>	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Equipe de Planejamento utilizou os preços do SINAPI para estimativa de preços e comparou com outras licitações disponíveis no Painel de Preços
<b>Adequação orçamentária</b>	<b>Risco 73</b>	Indisponibilidade orçamentária	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Por ser um processo continuado já existe previsão orçamentária para contratação
	<b>Risco 74</b>	Não utilização da dotação orçamentária	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Por ser um processo continuado já existe previsão orçamentária para contratação
<b>Edital</b>	<b>Risco 75</b>	Ausência de padronização dos editais	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi adotado edital padrão da AGU - SEI 3038226
	<b>Risco 76</b>	Utilização do pregão presencial em detrimento do eletrônico	Não se Aplica	Não se Aplica		
	<b>Risco 77</b>	Ausência de previsão de penalidades para condutas que retardam o pregão	Não se Aplica	Não se Aplica		
	<b>Risco 78</b>	Idoneidade dos atestados	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi incluído no Edital procedimentos para avaliação da qualificação Técnica
	<b>Risco 79</b>	Ineficiência e ineficácia nos procedimentos para	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foram incluídos na minuta do Contrato cláusulas de reajustes



**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

		prorrogação de contratos de terceirização				
	<b>Risco 80</b>	Estrutura da contratada para contato no local da prestação dos serviços de duração continuada	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Foi incluído no edital obrigação da contratada instalar escritório na cidade
	<b>Risco 81</b>	Domicílio bancário dos colaboradores da contratada	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi incluído no edital obrigação da contratada instalar escritório na cidade
	<b>Risco 82</b>	Redução lenta dos valores dos lances no pregão eletrônico	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foi incluído no edital item estabelecendo intervalo mínimo entre os lances
<b>Parecer jurídico</b>	<b>Risco 83</b>	Ausência de padronização dos itens mínimos a verificar	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Procuradoria possui lista para verificar os itens mínimos a verificar
	<b>Risco 84</b>	Ausência de conclusividade no parecer jurídico	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Procuradoria emitiu parecer conclusivo sobre a aprovação para continuidade do processo
<b>Seleção do Fornecedor</b>	<b>Risco 85</b>	Competências requeridas para a seleção do fornecedor	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	Foram definidas as atribuições para os diversos atores
	<b>Risco 86</b>	Ausência de sistematização dos procedimentos a serem executados	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foram definidos procedimentos a serem verificados durante a fase de julgamento das licitações
	<b>Risco 87</b>	Prazo para ajuste na proposta após a fase de lances	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	Foram definidos os prazos que o licitante terão para proceder o ajuste da proposta após a fase de lances
	<b>Risco 88</b>	Verificação de condições impeditivas	Baixa	Baixo	Aceitar	
	<b>Risco 89</b>	Licitantes não mantém propostas após a fase de lances do pregão	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 90</b>	Transparência acerca de quando ocorrerão eventos no pregão eletrônico	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 91</b>	Elementos contidos na publicidade dos atos	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 92</b>	Juízo de admissibilidade das intenções de recurso	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 93</b>	Procedimentos nas contratações por dispensa de licitação com base no valor - cotação eletrônica de preços	Não se Aplica	Não se Aplica		
<b>Gestão do contrato</b>						
<b>Gestão do</b>	<b>Risco 94</b>	Ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

<b>con- trato</b>	<b>Risco 95</b>	Não formalização de papéis	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 96</b>	Nomeação de atores sem as competências necessárias à fiscalização	Muito Baixa	Baixo	Monitorar	
	<b>Risco 97</b>	Deficiências nos mecanismos para a gestão contratual	Muito Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
<b>Inici- ação</b>	<b>Risco 98</b>	Reunião de iniciação do contrato	Baixa	Muito Baixo	Monitorar	
<b>Fis- cali- za- ção</b>	<b>Risco 99</b>	Disponibilidade para fiscalizar	Moderada	Baixo	Aceitar	
	<b>Risco 100</b>	Condução de processos de apenação de forma ad hoc	Não se Aplica	Não se Aplica		
<b>Re- cebi- men- to defi- ni- tivo</b>	<b>Risco 101</b>	Licitante não mantém regularidade fiscal	Baixa	Baixo	Aceitar	