



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
 MJSP - POLÍCIA FEDERAL
 GRUPO TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES - GTED/SELOG/SR/PF/PE

MAPA DE RISCOS Nº 16638040/2020-GTED/SELOG/SR/PF/PE

Processo nº 08400.007172/2020-65

FASE DE ANÁLISE

Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor

Gestão do Contrato

1. **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

1.1. A análise de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamentos dos riscos relacionados a todo o processo.

1.2. Para cada risco identificado, define-se a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimento, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por cada ação. Entendem-se por ações preventivas, aquelas a serem tomadas, com base no desenho do mapa de riscos, de forma a prevenir a ocorrência dos riscos. As ações de contingência, no entanto, são as que devem ser tomadas na ocasião dos danos começarem a ocorrer com a materialização dos riscos previstos.

1.3. Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme as tabelas de referência a seguir:

Escala de Probabilidades	
Descritor	Descrição
Muito Baixo	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.
Baixo	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.
Alto	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.
Muito Alto	Evento repetitivo e constante.

Escala de Impacto	
Descritor	Descrição
Insignificante	Impacto insignificante nos objetivos.
Leve	Impacto mínimo nos objetivos.
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação.
Expressivo	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação.
Muito Expressivo	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação.

1.4. A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto, tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato.

1.5. Cada região da matriz terá seu apetite a risco e sua classificação de riscos, conforme as tabelas apresentadas a seguir:

Valoração	Grau de Impacto	Grau de Probabilidade	Classificação dos Riscos	Legenda	Faixas
5	Muito expressivo	Muito Alto	Muito Alto	MA	15-25
4	Expressivo	Alto	Alto	AL	10-12
3	Moderado	Médio	Médio	ME	5-9
2	Leve	Baixo	Baixo	BA	2-4
1	Insignificante	Muito Baixo	Muito Baixo	MB	1

Classificação dos Riscos	Apetite a Risco (Descrição)	Diretrizes para a Priorização do tratamento de Riscos
Muito Alto	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pela autoridade superior. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Médio	Indica um nível de risco	É necessário adotar medidas especiais de tratamento e

	aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco baixo, em que há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Manter os controles existentes e explorar as oportunidades, se determinado pela autoridade superior.
Muito Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, em que dificilmente haverá oportunidades de retorno que podem ser exploradas.	Não é necessário adotar medidas especiais de tratamento.

1.6. A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco:

1.6.1. O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto.

		GRAU DE PROBABILIDADE				
		5	4	3	2	1
GRAU DE IMPACTO	5	MA(25)	MA(20)	MA(15)	AL (10)	ME(5)
	4	MA(20)	AL (16)	AL(12)	ME(8)	BA(4)
	3	MA(15)	AL(12)	ME(9)	ME(6)	BA(3)
	2	AL(10)	ME(8)	ME(6)	BA(4)	BA(2)
	1	ME(5)	BA(4)	BA(3)	BA(2)	MB(1)

2. TRATAMENTO DOS RISCOS

2.1. Risco 1: Planejamento deficiente

RISCO	Risco	Planejamento deficiente				
1	Probabilidade	Média	Impacto Moderado	Classificação do Risco	Médio	

Causa	
1. Falta ou alteração (substituição) na indicação dos integrantes para a equipe de planejamento da contratação.	
2. Excessiva quantidade de atribuições paralelas ao planejamento para os servidores que compõem a equipe de planejamento.	
3. Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos.	
Ação Preventiva	Responsável
1. Indicação tempestiva dos integrantes da equipe de planejamento.	Superintendente Regional
2. Conscientização dos responsáveis da importância da pronta indicação da equipe de planejamento, tão logo haja o Documento de Formalização da Demanda.	Superintendente Regional
3. Melhor distribuição de tarefas aos integrantes da equipe de planejamento.	Equipe de planejamento
4. Reuniões periódicas para verificação do cronograma do processo de contratação.	Equipe de planejamento
5. Dar condições à equipe de planejamento de realizar as reuniões de planejamento nos dias e horários previstos.	Chefia dos integrantes da Equipe de Planejamento
Dano	
1. Atraso no Planejamento de Contratação.	
2. Possibilidade de a contratação não conter todos os dados nos aspectos administrativos e/ou técnicos.	
3. Não atendimento do cronograma da contratação devido à escassez de tempo para preparação da fase interna da contratação.	
4. Não conclusão do processo em tempo hábil, acarretando o atraso nas fases subsequentes.	
5. Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	
Ação de Contingência	Responsável
1. Acelerar as demais fases da contratação.	Gestão de Contratos
2. Reexame dos documentos preparatórios da contratação.	Equipe de planejamento
Resposta	
Prevenir/Mitigar	

2.2. Risco 2: Termo de Referência deficiente ou inconsistente

RISCO 2	Risco	Termo de Referência deficiente ou inconsistente			
	Probabilidade	Média	Impacto	Expressivo	Classificação do Risco
					Alto
Causa					
1. Falta de conhecimento de legislação específica.					

2. Falta de conhecimento técnico do objeto a ser contratado para especificar de forma adequada.	
3. Pouco tempo para a confecção do Termo de Referência.	
4. Excesso de atribuições aos responsáveis pela elaboração do TR.	
5. Falta de capacitação para elaboração do TR.	
Ação Preventiva	Responsável
1. Recrutamento de servidores com conhecimento do assunto para a confecção sob o aspecto técnico do TR.	Superintendente Regional; SELOG; GTED
2. Realização de cursos, seminários e palestras ligadas ao tema, para capacitar a equipe responsável pela elaboração do TR.	SELOG; GTED
3. Pesquisa em contratos semelhantes no âmbito da Administração Pública.	GTED
4. Revisão dos documentos do TR pelas áreas e servidores que participarão do processo de contratação e da execução do objeto do TR.	SELOG; GTED
Dano	
1. Especificação com inconsistências técnicas.	
2. Elaboração do TR com ausência de itens relevantes por norma.	
Ação de Contingência	Responsável
1. Reexame de documento durante o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento
2. Criar métodos e rotinas que permitam intensificar a fiscalização contratual a fim de reduzir a possibilidade de inadimplência.	Equipe de planejamento
Resposta	
Prevenir/Mitigar	

2.3. Risco 3: Contratação de uma solução que não atenda a necessidade que originou a contratação

RISCO 3	Risco	Contratação de uma solução que não atenda a necessidade que originou a contratação				
	Probabilidade	Média	Impacto	Moderado	Classificação do Risco	Médio
	Causa					
	1. Definição de requisitos da contratação insuficientes.					
	Ação Preventiva				Responsável	
	1. Iniciar elaboração do Termo de Referência somente após a aprovação dos estudos técnicos preliminares.				Equipe de Planejamento	
	2. Revisar artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos de contratação.				Equipe de Planejamento	
	Dano					
	1. Elevação do preço contratado.					

2. Desperdício de recursos públicos.	
Ação de Contingência	Responsável
1. Elaborar quadro identificando as soluções de mercado que atendem aos requisitos especificados.	Equipe de Planejamento
2. Verificar se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis.	Equipe de Planejamento
Resposta	
Prevenir/Mitigar	

2.4. Risco 4: Prazo inicial contratual não diluir adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços

RISCO 4	Risco	Prazo inicial contratual não diluir adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços.				
	Probabilidade	Muito baixa	Impacto	Leve	Classificação do Risco	Baixa
	Causa					
	1. Estabelecimento de prazo inicial para contrato de prestação de serviços insuficiente para que a contratada dilua os custos iniciais.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Estabelecer período de vigência do contrato, de modo a que a empresa possa considerar que o risco de não haver prorrogação seja baixo, o que tenderá a não aumentar os preços ofertados.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Aumento do preço contratado ou licitação deserta.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Reestruturação da forma de prestação de serviço de maneira que os riscos incorridos pela empresa sejam minimizados.					Equipe de planejamento
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					

--	--

2.5. Risco 5: Estimativas inadequadas de quantidades

RISCO 5	Risco	Estimativas inadequadas de quantidades.				
	Probabilidade	Alta	Impacto	Expressivo	Classificação do Risco	Muito Alto
	Causa					
	1. Estimativas a menor/menor que as necessidades da organização.					
	2. Ausência de memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Levantamento exaustivo das necessidades, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações.					SELOG; GTED
	2. Definir método para estimar as quantidades necessárias.					Equipe de planejamento
	3. Documentar aplicação de determinado método no processo de contratação.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Desperdício de materiais e de recursos financeiros.					
	2. Celebração de aditivos contratuais.					
	3. Novas contratações.					
	4. Utilização de orçamento superior ao previsto.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Fiscal do contrato armazenar dados da execução contratual para facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.					Fiscalização de contrato
	2. Rejeição de processo de contratação sem métodos de estimativa objetivamente definidos.					CPL
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					

2.6. Risco 6: Estimativas inadequadas de preços

RISCO 6	Risco	Estimativas inadequadas de preços.				
	Probabilidade	Baixa	Impacto	Leve	Classificação do Risco	Baixo
	Causa					
	1. Coleta insuficiente de preços.					
	2. Falta de método para realizar a estimativa.					
	3. Fornecedores não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais.					
	4. Utilização de especificações técnicas não padronizadas.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço.					Equipe de planejamento
	2. 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
	3. Utilizar diversos preços na elaboração de cada estimativa.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação.					
	2. Dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Consultar especificações técnicas, valores adjudicados em licitações de órgãos públicos e/ou fontes especializadas no objeto a ser contratado, para averiguar o custo benefício de se manter o preço ou não.					Equipe de planejamento
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					

2.7. Risco 7: Aquisição de somente parte da solução para atendimento parcial da necessidade que gerou a contratação

RISCO 7	Risco	Aquisição de somente parte da solução para atendimento parcial da necessidade que gerou a contratação.				
	Probabilidade	Média	Impacto	Muito expressivo	Classificação do Risco	Muito alto
	Causa					
	1. Não planejar a contratação da solução como um todo.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Realizar estudos técnicos preliminares identificando todas as partes da solução necessária ao atendimento da necessidade que motivou a contratação.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Realizar novas contratações.					SELOG
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					

2.8. Risco 8: Não usar método de parcelamento adequado.

RISCO	Risco	Não usar método de parcelamento adequado.			
--------------	--------------	--	--	--	--

8	Probabilidade	Baixa	Impacto	Muito expressivo	Classificação do Risco	Alto
	Causa					
	1. Não parcelar o que deve ser parcelado.					
	2. Usar o método de parcelamento do objeto inadequado.					
	3. Parcelar solução cujo parcelamento é inviável.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Avaliar previamente se a solução é divisível ou não.					Equipe de planejamento
	2. Avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Diminuição da competição nas licitações por não permitir que as empresas especializadas participem da licitação.					
	2. Aumento dos valores contratados.					
	3. Não integração das partes da solução.					
	4. Não atendimento da necessidade que originou a contratação.					
	5. Necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução.					
	6. Licitação com poucos fornecedores.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Realizar novo processo de licitação.					SELOG
	2. Ajustar as expectativas, planejando uma contratação viável, para produzir resultados realistas nos termos da área requisitante.					SELOG; GTED
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					

2.9. Risco 9: Expectativa de resultados não realistas

RISCO 9	Risco	Expectativa de resultados não realistas.				
	Probabilidade	Muito baixa	Impacto	Muito expressivo	Classificação do Risco	Médio
	Causa					
	1. Definição de resultados subjetivos.					
	2. Definição de resultados não realistas.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Beneficiária deve declarar formalmente os resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva.					Equipe de planejamento

2. Adotar resultados mensuráveis.	Equipe de planejamento
3. Avaliar a possibilidade de a contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante.	Equipe de planejamento
4. Declarar a inviabilidade de contratação caso haja a impossibilidade de produzir resultados pretendidos no todo ou em parte.	CPL; Equipe de planejamento
Dano	
1. A dificuldade na análise custo-benefício.	
2. Contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.	
3. Não atendimento da necessidade que gerou a contratação.	
4. Frustração do beneficiário e de outros interessados.	
Ação de Contingência	Responsável
1. Aferir o alcance dos resultados declarados após a implantação da solução, para verificar a viabilidade ou não de manter a contratação.	Fiscalização do contrato.
2. Realizar novo processo para contratação dos resultados pretendidos.	CPL
Resposta	
Prevenir/Mitigar	

2.10. Risco 10: Desconsiderar a necessidade e os custos de adequação da organização para a escolha da solução a contratar.

RISCO 10	Risco	Desconsiderar a necessidade e os custos de adequação da organização para a escolha da solução a contratar.				
	Probabilidade	Baixo	Impacto	Expressivo	Classificação do Risco	Médio
	Causa					
	1. Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização.					
	2. Intempestividade na adequação do ambiente da organização.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Elaborar planejamento da adequação do ambiente da organização.					Equipe de planejamento
	2. Considerar custos de adequação da organização na análise que determina a solução que será escolhida.					Equipe de planejamento
	3. Definir os responsáveis pelos ajustes de adequação do ambiente nos diversos setores, deixando todos cientes das mudanças e garantindo que elas ocorram de forma tempestiva em relação à implantação da solução.					SR; Equipe de planejamento
	4. Registrar os compromissos assumidos por todos os atores responsáveis pelas mudanças.					Equipe de planejamento

Dano	
1. Escolha da solução que não é vantajosa para a Administração.	
2. Atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação.	
3. Atraso do início dos trabalhos da contratada.	
4. Não atendimento da necessidade que originou a contratação.	
5. Surgimento de pleitos da contratada de algum tipo de indenização, pois esta já terá alocado recursos sem poder obter retorno.	
Ação de Contingência	Responsável
1. Aditivos contratuais.	SELOG
2. Exigir o cumprimento dos compromissos assumidos pelos atores responsáveis pelas mudanças.	Superintendente Regional
Resposta	
Prevenir/Mitigar	

2.11. Risco 11: Análise de riscos deficiente

RISCO 11	Risco	Análise de riscos deficiente			
	Probabilidade	Médio	Impacto	Muito expressivo	Classificação do Risco
Causa					
1. Desconsiderar riscos relevantes.					
Ação Preventiva				Responsável	
1. Identificar riscos aprendidos em contratações passadas.				Equipe de planejamento	
2. Revisar os artefatos do planejamento.				Equipe de planejamento; SELOG; GTED	
Dano					
1. Impacto causado pelos riscos relevantes desconsiderados na análise.					
Ação de Contingência				Responsável	
1. Verificar a consistência da análise de riscos, considerando lições aprendidas em outras contratações.				Equipe de planejamento	
Resposta					
Prevenir/Mitigar					

2.12. Risco 12: Não considerar todos os aspectos necessários à análise de viabilidade da contratação.

RISCO 12	Risco	Não considerar todos os aspectos necessários à análise de viabilidade da contratação.				
	Probabilidade	Muito alta	Impacto	Muito expressivo	Classificação do Risco	Muito alto
	Causa					
	1. Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação.					
	Ação Preventiva					Responsável
	1. Elaborar lista de verificação para servir como base das justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação.					Equipe de planejamento
	Dano					
	1. Não haver fornecedores para a solução escolhida.					
	2. Fornecedor não será capaz de entregar a solução contratada.					
	3. Solução contratada não produzirá resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação.					
	Ação de Contingência					Responsável
	1. Realizar planejamento de nova licitação.					Equipe de planejamento
	Resposta					
	Prevenir/Mitigar					



Documento assinado eletronicamente por **ANDRE ASFORA RABELO, Agente de Polícia Federal**, em 09/11/2020, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **HADRIENNE DA SILVA COELHO, Fiscal de Contrato**, em 12/11/2020, às 18:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **16638040** e o código CRC **F6D4FEBF**.