



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MATHEUS MITSUO ROCHA MANDAI

***FRAMEWORK* PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS
PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL**

**VITÓRIA-ES
2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



MATHEUS MITSUO ROCHA MANDAI

***FRAMEWORK* PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS
PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.

VITÓRIA-ES

2023

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

M271f Mandai, Matheus Mitsuo Rocha Mandai, 1980-
FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS
DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO
BRASIL / Matheus Mitsuo Rocha Mandai Mandai. - 2023.
262 f. : il.

Orientador: Roquemar de Lima Baldam.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Risk Management;. 2. Public Contracts;. 3. Education;. 4.
Brazil.. I. Baldam, Roquemar de Lima. II. Universidade Federal
do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.
Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MATHEUS MITSUO ROCHA MANDAI

**FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS
PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação de mestrado apresenta ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.

Aprovada em 14 de agosto de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Lourenço Costa
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Daniel Juliano Pamplona da Silva
Universidade Federal de Alfenas

Dedico este trabalho aos meus pais Teruo
Mandai e Vânia Lúcia Rocha.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela educação que me proporcionaram e pelos esforços que dedicaram ao longo de vários anos em prol de meu desenvolvimento.

Ao meu irmão, Ícaro Hissao Rocha Mandai, e às minhas irmãs, Sarah Sumiê Rocha Mandai e Marina Harumi Rocha Mandai (*in memoriam*), por me apoiarem e me trazerem as melhores recordações.

À Tamara Bragança Costa, pelo carinho e companheirismo ao longo de toda esta jornada.

Aos amigos Paulo William da Silva e Rafael Mendes Rosa, cujas longas conversas, além de entreter, também me ajudaram a refletir sobre os caminhos a seguir neste curso.

Ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, agradeço a oportunidade de fazer parte do corpo discente deste mestrado.

Ao Instituto Federal do Espírito Santo, por proporcionar as condições para minha qualificação enquanto servidor desta instituição. Estendo meu agradecimento aos colegas do Ifes que participaram da pesquisa.

Ao professor Dr. Roquemar de Lima Baldam, expresso minha gratidão por conduzir a orientação e pelas observações cruciais para o êxito deste estudo.

Aos membros da banca examinadora, os professores Dr. Lourenço Costa e Dr. Daniel Juliano Pamplona da Silva, sou grato pela dedicação nas avaliações e pelas correções que enriqueceram esta dissertação.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, tiveram papel na concretização deste trabalho, minha sincera gratidão.

RESUMO

MANDAI, Matheus Mitsuo Rocha. **FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL. 2023.** 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

O gerenciamento de riscos (GR) permite às organizações públicas educacionais atenuar desvios em seus processos gerenciais e de negócios, viabilizando as boas práticas de governança pública. Neste contexto, este estudo propõe a elaboração de um *framework* para gerenciamento de riscos focado na gestão e fiscalização de contratos administrativos em instituições públicas de ensino, sujeitas à Lei Geral de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, devido ao caráter participativo do estudo e a intenção de gerar uma ação de melhoria na instituição onde a pesquisa foi conduzida, o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). Métodos e técnicas de pesquisa documental e grupo focal foram empregados. Ferramentas como a Árvore da Realidade Atual (ARA) e o *Business Model Canvas* foram usadas para esquematizar os eventos adversos em contratos e, a partir daí, definir critérios para a concepção do *framework*. Uma vez concebida a estrutura, sua aplicação possibilitou a elaboração de mapeamentos de risco na unidade estudada e a subsequente validação do *framework* por profissionais da área de contratos. Como produto da pesquisa, foi gerado um relatório contendo o mapa de riscos contratuais do *campus* onde a estrutura foi aplicada.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos; Contratos Administrativos; Educação; Brasil.

ABSTRACT

MANDAI, Matheus Mitsuo Rocha. RISK MANAGEMENT *FRAMEWORK* FOR PUBLIC CONTRACTS IN THE EDUCATION SECTOR IN BRAZIL. 2023. 133 p. Dissertation (Professional Master's in Public Management) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

Risk Management (RM) allows public educational organizations to mitigate deviations in their managerial and business processes, enabling good practices in public governance. In this context, this study proposes the development of a risk management framework focused on the management and inspection of administrative contracts in public educational institutions, subject to the General Law of Bids and Administrative Contracts No. 14.133/2021. The methodology used was action research, due to the participatory nature of the study and the intention to generate an improvement action in the institution where the research was conducted, the Federal Institute of Espírito Santo (Ifes). Methods and techniques of documentary research and focus group were employed. Tools such as the Current Reality Tree (CRT) and the Business Model Canvas were used to outline adverse events in contracts and, from there, define criteria for the framework's conception. Once the structure was conceived, its application allowed for the elaboration of risk mappings in the unit studied and the subsequent validation of the framework by professionals in the contract field. As a product of the research, a report was generated containing the contractual risk map of the campus where the structure was applied.

Keywords: Risk Management; Public Contracts; Education; Brazil.

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Tema. Problema. Objetivos..... | 19 |
| Figura 2. Aspectos elementares do conceito de risco. | 21 |
| Figura 3. Princípios, Estrutura e processos da ISO 31.000..... | 28 |
| Figura 4. Processo do contrato administrativo. | 32 |
| Figura 5. Representação de <i>Framework</i> de GR I..... | 41 |
| Figura 6. Representação de <i>Framework</i> de GR II..... | 42 |
| Figura 7. Ciclo da Pesquisa-ação..... | 49 |
| Figura 8. Árvore de Realidade Atual | 54 |
| Figura 9. ARA da Gestão de Contratos..... | 67 |
| Figura 10 - <i>Framework</i> de GR em contratos. | 71 |
| Figura 11 - Primeira fase do framework. | 72 |
| Figura 12 - Segunda fase do framework. | 75 |
| Figura 13- Exemplo de consulta ao participante para avaliação de riscos..... | 80 |

TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Participantes da pesquisa | 45 |
| Tabela 2. Lotação de servidores nos setores contratuais do Ifes..... | 68 |
| Tabela 3. Mapeamento DAP | 90 |
| Tabela 4. Mapeamento CGC..... | 95 |
| Tabela 5. Mapeamento CSAT | 100 |
| Tabela 6. Síntese das avaliações de risco - <i>Campus Cariacica</i> | 105 |
| Tabela 7. Mapeamento geral de riscos - <i>Campus Cariacica</i> | 111 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1. Tipos de Risco: <i>Casualty Actuarial Society</i> | 23 |
| Quadro 2. Comparativo GR Tradicional e Corporativo..... | 25 |
| Quadro 3. Definições de ERM (GR corporativo). | 26 |
| Quadro 4. Índices de Governança TCU. | 37 |
| Quadro 5. Matriz de Pesquisa. | 48 |
| Quadro 6. Uso do Grupo de foco. | 51 |
| Quadro 7. Modelo de Negócio Canvas de Perspectiva Econômica. | 56 |
| Quadro 8. BMC da Gestão de Contratos do Ifes..... | 60 |
| Quadro 9. Atividades identificadas após BMC | 61 |
| Quadro 10 - Componentes do <i>Framework</i> de GR em contratos | 70 |
| Quadro 11. Matriz de avaliação de recursos..... | 73 |
| Quadro 12 - Banco de Riscos | 77 |
| Quadro 13 - Classificação de eventos de riscos. | 79 |
| Quadro 14 - Classificação de riscos..... | 81 |
| Quadro 15 - Classificação para tratamento dos riscos..... | 82 |
| Quadro 16 - Aplicação fase 1 do <i>Framework</i> de GR. Ifes <i>Campus Cariacica</i> | 84 |
| Quadro 17 - Registros de feedback e sugestões. | 119 |

GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Indicador iGestContract - Índice de Gestão de Contratações..... | 38 |
| Gráfico 2. Indicador: RiscoContr - Capacidade em GR das contratações..... | 39 |
| Gráfico 3 - Avaliação quantitativo de RH em contratos. | 85 |
| Gráfico 4 - Avaliação capacitação de RH em contratos. | 86 |
| Gráfico 5 - Capacitação em GR. | 87 |
| Gráfico 6 - Disponibilidade de recursos materiais e tecnológicos. | 88 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 . CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA..... | 14 |
| 1.1.1. <i>Considerações preliminares</i> | 14 |
| 1.1.2. <i>Relevância dos contratos públicos</i> | 16 |
| 1.1.3. <i>Compras públicas na educação</i> | 16 |
| 1.1.4. <i>Destaque do Gerenciamento de Riscos nas instituições de ensino</i> | 17 |
| 1.1.5. <i>Lacuna</i> | 18 |
| 1.2. PERGUNTA DE PESQUISA | 18 |
| 1.3. OBJETIVO..... | 18 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 2.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS | 20 |
| 2.1.1. <i>Riscos</i> | 20 |
| 2.1.2. <i>Gerenciamento de riscos corporativos</i> | 24 |
| 2.2. ISO 31000/2018 | 27 |
| 2.2.1. <i>Princípios do GR conforme a ISO 31000</i> | 28 |
| 2.2.2. <i>O processo de GR na ISO 31000</i> | 30 |
| 2.3. MUDANÇAS REGULATÓRIAS PARA CONTRATOS PÚBLICOS NO BRASIL | 32 |
| 2.4. GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS CONTRATOS PÚBLICOS..... | 33 |
| 2.5. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM CONTRATOS DA EDUCAÇÃO | 35 |
| 2.6. <i>FRAMEWORKS</i> DE GR | 40 |
| 3. METODOLOGIA | 44 |
| 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA | 44 |
| 3.2. ETAPAS DA PESQUISA | 45 |
| 3.3. PESQUISA – AÇÃO | 48 |
| 3.4. GRUPO DE FOCO | 50 |
| 3.5. PESQUISA DOCUMENTAL | 52 |
| 3.6. ARA | 52 |
| 3.7. <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> (BMC) | 55 |
| 3.8. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 56 |
| 4. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) | 57 |
| 5. RESULTADOS | 58 |
| 5.1. RESULTADOS DA ETAPA 1: QUADRO GERAL DOS CONTRATOS E CRITÉRIOS PARA O GR..... | 58 |
| 5.1.1. <i>Business Model Canvas (BMC)</i> | 59 |
| 5.1.2. <i>Considerações do Grupo Focal</i> | 64 |
| 5.1.3. <i>ARA (Árvore de Realidade Atual)</i> | 66 |
| 5.1.4. <i>Critério e requisito proposto ao GR em contratos</i> | 68 |

| | |
|--|------------|
| 5.2. RESULTADOS DA ETAPA 2: CONCEPÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> | 69 |
| 5.2.1. Componentes do framework (fases) | 69 |
| 5.2.2. Fase 1- Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada). | 72 |
| 5.2.3. Fase 2 – Composição do modelo de GR: Seleção e combinação das ferramentas/técnicas. | 74 |
| 5.2.4. Fase 3: Execução do processo de GR..... | 76 |
| 5.2.5. Fase 4: Atualizações e melhorias..... | 82 |
| 5.3. RESULTADOS DA ETAPA 3: APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE GR | 83 |
| 5.3.1. Abordagem de GR escolhida | 83 |
| 5.3.2. Processo de GR realizado - Obtenção do mapa de riscos | 89 |
| 5.3.3. Síntese das avaliações..... | 105 |
| 5.3.4. Nível de risco em contratos do campus e tratamentos sugeridos | 110 |
| 5.3.5. Monitoramento e melhorias | 118 |
| 5.4. RESULTADOS DA ETAPA 4: VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA | 120 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 122 |
| 6.1. CONCLUSÕES SOBRE A LACUNA, MÉTODO E RESULTADOS OBTIDOS | 122 |
| 6.2. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA | 123 |
| 6.3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) | 123 |
| 6.4. ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO..... | 123 |
| 6.5. APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO | 124 |
| 6.6. INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO..... | 124 |
| 6.7. ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO | 125 |
| 6.8. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 125 |
| REFERÊNCIAS | 126 |
| APÊNDICE A | 136 |
| APÊNDICE B | 200 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

1.1.1. Considerações preliminares

As organizações públicas educacionais buscam firmar contratos com fornecedores e empresas terceirizadas para realizar algumas de suas operações cotidianas. Busca-se com tais avenças cumprir uma gama de atividades essenciais, como a prestação de serviços de limpeza e conservação, manutenção predial, vigilância armada, entre outros. Embora as terceirizações sejam uma prática comum (WEKULLO, 2017), tais pactuações implicam em riscos, os quais, para serem gerenciados, exige-se governança efetiva, acordos, regulamentos e processos bem definidos (DELOITTE, 2018).

Nesse contexto, Query (2000) exemplifica com o ambiente das organizações de ensino superior, o qual está entre os mais diversificados e desafiadores em termos de exposições ao risco. Afirma esse autor que a variedade de preocupações sobre o controle de perdas enfrentadas pelos profissionais de gerenciamento de risco em universidades e faculdades é muitas vezes mais ampla do que as aquelas enfrentadas por seus pares na indústria e no comércio.

Esta diversidade pode ser mais bem compreendida ao se examinar as atividades típicas destas instituições. Prosseguindo com o exemplo das universidades, tem-se a execução de obras para a expansão do campus, a realização de experimentos científicos perigosos, a organização de grandes reuniões públicas e a operação de grandes instalações residenciais. Além disso, tais instituições frequentemente administram creches, hospitais, equipes atléticas ou serviços de segurança (QUERY, 2000).

Os desafios no gerenciamento de riscos (GR) contratuais nas instituições públicas do setor educacional continuam atuais, haja vista a influência e padrões de exigência dos preceitos da chamada “Nova Governança Pública” visando a excelência no serviço público, observando cinco princípios: Responsividade,

excelência, transparência, participação e conformidade legal (BARRETO; VIEIRA, 2019). É então nesse âmbito que o GR se coloca em prol da eficácia dos mecanismos de governança, vide se tratar de diligências que possibilitam os agentes públicos cumprirem suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor em prol do bem comum (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Em consonância com as diretrizes de governança pública, a introdução da nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, no Brasil, estabeleceu de maneira explícita os elementos de Gerenciamento de Riscos (GR) a serem incorporados nas contratações. Esta lei reforça o caráter obrigatório dessas medidas, contrastando com a antiga Lei nº 8.666/1993, que raramente abordava questões relacionadas a riscos. Surge assim o desafio aos agentes públicos se prepararem para uma nova cultura organizacional habituada a gerenciar riscos.

Dadas as particularidades dos ambientes nos quais inserem-se as organizações (CORTIMIGLIA; ETGES, 2019), faz-se necessário que os riscos em contratos públicos sejam gerenciados a partir de *frameworks* de GR adaptados à realidade de cada organização. É patente a vantagem da utilização de *frameworks* de GR corporativos uma vez que tais estruturas fornecem diretrizes e ferramentas para o gerenciamento de riscos específicos de determinada organização, além dos riscos típicos do setor em que ela atua (LAI; A SAMAD, 2010).

Desse modo, busca-se investigar como conceber uma estrutura para gerenciamento de riscos (GR) em contratos das instituições públicas educacionais brasileiras, com o objetivo de implementar as melhores práticas em GR. O presente trabalho se justifica, portanto, pelas seguintes razões:

- a. A importância do GR nas políticas de governança para melhorar o desempenho das complexas relações contratuais no setor público educacional brasileiro, conforme o decreto nº 9.203/2017;

- b. O desempenho modesto nos índices de GR em contratações das Instituições de Ensino Superior, conforme aferições do TCU;
- c. A introdução da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021) e suas diretrizes sobre GR;
- d. As vantagens proporcionadas pela utilização de estruturas (*frameworks*) para o GR;
- e. A ausência desta temática nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*.

A fim de se contextualizar a pesquisa, importa tecer breves comentários acerca da importância dos contratos e compras públicas na educação e como o GR passar a ter maior notoriedade nas instituições educacionais.

1.1.2. Relevância dos contratos públicos

Os contratos públicos têm grande impacto econômico, social e ambiental. Eles representam aproximadamente 19% do PIB da União Europeia (*EUROPEAN COMMISSION*, 2017), US\$500 bilhões anuais nos EUA (*USASPENDING*, 2020) e 12,5% do PIB brasileiro (*GARCIA RIBEIRO; INÁCIO*, 2019). Globalmente, representam cerca de 20% do PIB (*THE WORLD BANK*, 2016).

Além do impacto econômico, os contratos públicos são essenciais para a implementação de políticas ambientais. Os contratos públicos verdes e sustentáveis são vistos como instrumentos para enfrentar desafios ambientais e sociais (*Sönnichsen; Clement*, 2020).

1.1.3. Compras públicas na educação

A educação, direito básico (Declaração Universal dos Direitos Humanos, art. 26) e setor vital para o desenvolvimento socioeconômico (*UNESCO*, 2022), atrai grandes investimentos. Houve um salto de gastos com educação pública de 3% para 7% do

PIB global desde a década de 1950 (BONNEAU, 2019). Os investimentos do Brasil superam a média dos países da OCDE (4,2% do PIB versus 3,2%), embora o gasto por aluno seja menos da metade da média da OCDE (OECD, 2021).

As compras e contratações correspondem a uma parte significativa desses investimentos. As universidades públicas europeias gastam de 10% a 15% dos seus orçamentos nessas ações (ESTERMANN; KUPRIYANOVA, 2018). No Brasil, o valor estimado das compras para 2022 ultrapassa R\$105 bilhões nas entidades do Ministério da Educação (BRASIL, 2022), aproximando-se do PIB de estados como Mato Grosso do Sul e Amazonas (BRASIL, 2021b).

Ante a dimensão desses valores negociados, urge que as instituições educacionais adotem as melhores práticas em gestão de aquisições e contratos, buscando aumentar a maturidade do processo de contratação pública, observando que a eficiência na aplicação dos recursos públicos é influenciada pelas práticas de governança (SANTOS; ROVER, 2019).

1.1.4. Destaque do Gerenciamento de Riscos nas instituições de ensino

O gerenciamento de riscos em contratos nas instituições de ensino superior tem atraído crescente atenção (LUNDQUIST, 2015). A *National Association of Educational Procurement* (NAEP), associação profissional sem fins lucrativos voltada principalmente para os profissionais de aquisições em instituições de ensino superior dos EUA e Canadá, identificou o gerenciamento de riscos como uma das três principais prioridades para o setor educacional nos próximos anos, em uma pesquisa realizada com seus membros em 2022 (NAEP, 2022).

A ênfase no GR, destacada pela NAEP, alinha-se aos resultados de Sityata, Botha e Dubihlela (2021), que indicaram a necessidade maior atenção ao desenvolvimento e implementação de planos de continuidade de negócios, a revisão anual de políticas e a integração do gerenciamento de riscos na cultura e nas atividades diárias das instituições de ensino.

Estes exemplos sublinham a relevância e o potencial impacto de um gerenciamento de riscos eficiente e eficaz nas contratações de serviços essenciais por organizações educacionais.

1.1.5. Lacuna

Como lacuna desta pesquisa, não foi identificado nas Bases *Web of Science* e *Scopus* um *framework* para gerenciamento de riscos de contratos públicos no setor de educação no Brasil.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

De que modo pode ser estruturado um *framework* para gerenciamento de riscos em contratos públicos do setor de educação no Brasil?

1.3. OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

Propor um *framework* voltado ao gerenciamento de riscos em contratos públicos no setor de educação no Brasil.

1.3.2. Objetivos específicos

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Identificar e esquematizar os principais efeitos adversos na gestão de contratos administrativos em organizações públicas educacionais, segundo as percepções de profissionais da área, para estabelecer os critérios e requisitos para o desenvolvimento de um *framework* de gerenciamento de riscos.

Objetivo Específico 2: Conceber um *framework* abrangente para o gerenciamento de riscos em contratos administrativos, que organiza seus elementos, ferramentas e fluxos com base nos critérios e requisitos identificados no Objetivo Específico 1.

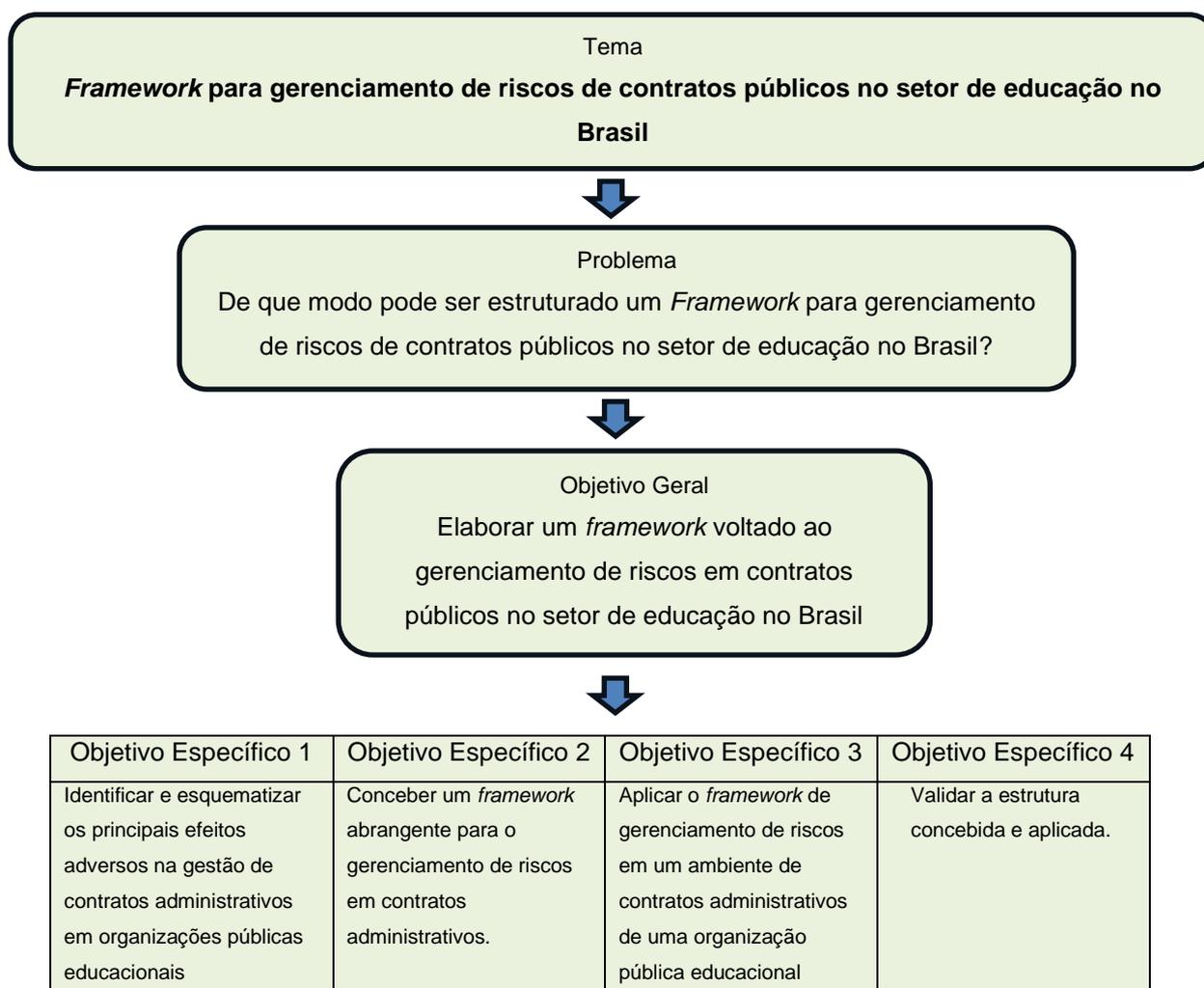
Objetivo Específico 3: Aplicar o *framework* de gerenciamento de riscos em um ambiente de contratos administrativos de uma organização pública educacional.

Objetivo Específico 4: Validar a estrutura concebida e aplicada junto aos profissionais envolvidos com a área de contratos.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

No esquema ilustrado na figura 1, tem-se uma visão geral do desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 1. Tema. Problema. Objetivos.



Fonte: Elaboração própria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERENCIAMENTO DE RISCOS

Trata o presente capítulo de conceituar riscos e o GR, descrever brevemente sua evolução até chegar nas normas mais usuais na atualidade, tal como considerar algumas de suas aplicações e possibilidades futuras.

2.1.1. Riscos

O risco é uma parte inerente aos negócios e permeia todos os aspectos das atividades organizacionais em todos os seus níveis de gestão (TCHANKOVA, 2002). Não se restringindo apenas ao ambiente corporativo, Hopkin (2017) salienta que os riscos também são enfrentados no cotidiano, durante nossas atividades pessoais.

No livro "Desafio aos Deuses", o autor Peter Bernstein discute o domínio do risco como um divisor entre os tempos antigos e os modernos. Ele argumenta que, ao controlar o risco, o futuro deixa de ser apenas um capricho dos deuses e se torna algo que pode ser racionado e compreendido (BERNSTEIN, 1996). O autor atribui a uma abordagem consciente dos riscos o avanço científico e econômico observado entre os séculos XIV e XVI.

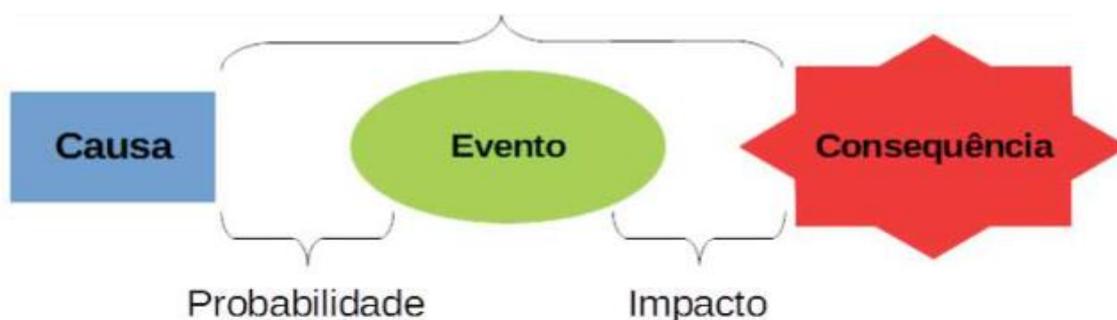
No entanto, embora a ideia de risco seja antiga, a sua concepção enquanto constructo científico é mais recente. O gerenciamento sistemático e a avaliação de riscos se consolidaram a partir de meados do século XX, período em que surgiram as primeiras publicações e conferências sobre o assunto (AVEN, 2016).

Atualmente, o risco está associado às incertezas que influenciam a capacidade de alcance dos objetivos de uma organização, podendo representar oportunidades ou prejuízos potenciais (SOBEL; REDING, 2004). No Orange Book, o risco é definido como a incerteza do resultado de ações e eventos, seja pelas oportunidades, seja pelas ameaças que tais eventos podem gerar (TREASURY, 2004). A norma NBR ISO 31.000 define concisamente o risco como sendo “*o efeito das incertezas sobre os objetivos*” (ABNT, 2018, p. 1). O COSO ERM 2017 traz a definição que relaciona

o risco em termos de probabilidade e impacto; isto é, o risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos (COSO, 2017).

Compreender os conceitos de evento de risco, fatores de risco e fontes de risco é chave para o entendimento do gerenciamento de riscos. Na ISO 31000 o evento de risco refere-se a um evento ou mudança dentro de um contexto específico, tal como representado na figura 2:

Figura 2. Aspectos elementares do conceito de risco.



Fonte: Souza (2018)

Sobre as fontes de risco, a ISO 31000 as define como o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco (ABNT, 2018). Para exemplificar, Sousa (2018) menciona essas fontes como sendo pessoas (ex: sem a devida capacitação), processos (de baixa maturidade gerencial), sistemas de gestão (ex: falta de padronização), infraestruturas, tecnologias e eventos externos.

Além das definições e elementos dos riscos já explanados, é relevante considerar que há diversas classificações de riscos. Uma das mais clássicas é a proposta pela *Casualty Actuarial Society*, que estabelece quatro tipos de riscos enfrentados pelas empresas: financeiro, de segurança, operacional e estratégico (CAS, 2003).

Os riscos financeiros, explicados por Lima *et al.* (2020), decorrem das forças de mercado. Conforme Giorgino e Travaglini (2008) e Mutezo (2013), esses riscos

manifestam-se de diferentes formas, como risco de capital, risco de investimento, risco de taxa de juros, risco de crédito, risco cambial e risco de mercado financeiro.

Os riscos de segurança decorrem da possibilidade de acidentes naturais ou intencionais. Segundo Jørgensen *et al.* (2010) e Verbano & Venturini (2011), as consequências desses riscos podem englobar danos materiais, doenças e deficiências físicas, sendo comum o tratamento desses riscos por meio de contratos de seguro (transferência de risco).

Os riscos operacionais surgem de falhas ocasionadas por possíveis erros humanos ou de processos em unidades funcionais de negócios ou no gerenciamento de processos. Krane, Olsson e Rolstadås (2012) observam que podem ocorrer falhas de produto e falhas de processo, comprometendo o alcance de objetivos específicos da organização.

Por fim, os riscos estratégicos, definidos com base em Chatterjee *et al.* (2003), derivam geralmente de mudanças econômicas, sociais, políticas ou ambientais. Conforme o *Committee* (2003), na classificação da *Casualty Actuarial Society*, os riscos estratégicos também envolvem danos à reputação.

Resumidamente, a classificação dos riscos segundo a *Casualty Actuarial Society* consta no quadro 1, organizados com as devidas adaptações.

Quadro 1. Tipos de Risco: *Casualty Actuarial Society*.

| Riscos de Insegurança | Riscos Financeiros | Riscos Operacionais | Riscos Estratégicos |
|--|---|---|---|
| Incêndio e outros danos materiais | Preço (por exemplo, valor do ativo, taxa de juro, divisas, mercadoria), | Operações de negócio. (Ex: RH, desenvolvimento de produtos, capacitação, eficiência, falha de produtos/serviços, etc.) | Dano reputacional (por exemplo, erosão da marca, fraude, publicidade desfavorável) |
| Perigos de intempéries e desastres naturais. | Liquidez (por exemplo, fluxo de caixa, risco de call, custo de oportunidade) | Habilidades (Ex: falta de liderança, baixa adaptabilidade a mudanças). | Concorrência |
| Furto e outros crimes; danos pessoais | Crédito (Ex: inadimplência, renegociações) | Tecnologia da informação | Exigências dos clientes |
| Eventos de casos fortuitos e força maior nos negócios. | Inflação/poder de compra | Informação/relatórios comerciais. (Ex: orçamento, informação contábeis) | Tendências demográficas e sociais/culturais |
| Doenças e deficiências adquiridas - (inclui as de acidentes de trabalho) | Hedge/risco de base | | Inovações tecnológicas |
| Reinvidicações indenizatórias | | | Problemas com disponibilidade de capital |
| | | | Tendências regulatórias e políticas. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no “*Overview of Enterprise Risk Management*”, de CAS (2003).

Classificações de riscos mais recentes incluem os riscos quanto a segurança jurídica, como segundo Dal Magro; Filipin; Fernandes (2015), que propõem a divisão dos riscos corporativos em sete categorias: Risco Operacional, Risco de Mercado, Risco Legal, Risco Estratégico, Risco de Crédito, Risco de Liquidez, Risco de Imagem.

A compreensão dos riscos, englobando suas definições, categorias e manifestações, é essencial para uma atuação proativa no ambiente de negócios. No entanto, além de compreendê-los, torna-se fundamental gerenciá-los de forma sistemática e integrada. Dessa forma, na subseção 2.1.2, é abordado o Gerenciamento de Riscos Corporativos, uma perspectiva que enfatiza essa gestão integrada.

2.1.2. Gerenciamento de riscos corporativos

A forma como o risco tem sido gerenciado tornou-se o aspecto crucial para se caracterizar a vida organizacional tanto no setor público quanto no privado (SOIN; COLLIER, 2013). Autores como Barton; Shenkir; Walker (2008) defendem que os riscos devem ser gerenciados proativamente em uma abordagem ampla, contemplando uma variedade de ferramentas para identificação dos eventos que poderão afetar os objetivos da organização. Nesse sentido, a ISO 31000 define o GR como as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT, 2018).

O GR pode ser descrito como uma atividade voltada para a identificação, análise, avaliação, monitoramento e controle de riscos, tal como firmado no decreto 9203/2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional em seu art. 2º entende gestão de risco como:

o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL., 2017, p.1).

Já o gerenciamento de riscos corporativos, segundo Alawattegama (2017) é uma abordagem alternativa que vem se sobrepondo à abordagem de Gerenciamento de Risco Tradicional (GRT), pois tratava-se de uma “abordagem de silo”, onde embora se buscasse identificar, avaliar e mitigar diversos riscos, estes eram tratados separadamente. Segundo a autora, as empresas perceberam as perdas de valor provocadas pela ação fragmentada da GRT e viram no GR corporativo uma estratégia em que o risco é abordado de maneira integrada. Ela compara as duas abordagens através do quadro 2, uma adaptação do quadro elaborado por Sithipolvanichgul (2016).

Quadro 2. Comparativo GR Tradicional e Corporativo.

| GR tradicional x GR corporativo | |
|--|---|
| GR tradicional | GR corporativo |
| Abordagem "Silo" | Abordagem "holística" |
| Considera o risco como um perigo individual | O risco é considerado da perspectiva da estratégia de negócios |
| O risco e o impacto do risco são avaliados separadamente | Desenvolvimento de uma carteira de vários riscos |
| A mitigação do risco é a grande preocupação | Otimização do risco para a criação de valor ao negócio é a grande preocupação |
| Estabelecimento de limites de risco | Formação da estratégia de Risco |

Fonte: Adaptado de Sithipolvanichgul (2016)

Na literatura encontram-se outras definições do GR corporativo que constam no quadro 3:

Quadro 3. Definições de ERM (GR corporativo).

| Referência | Definições de Enterprise Risk Management |
|---|--|
| AS/NZS 4360 Risk Management Standard, 2004 | A gestão de riscos se refere à cultura, processos e estruturas direcionados para a gestão eficaz das potenciais oportunidades e efeitos adversos. |
| Verbrugge et al. (2003) | A ERM é um processo integrado que visa reunir esforços para gerir todos os riscos da empresa, de forma a propiciar a realização de seus objetivos e maximizar o valor de seus ativos. |
| Casualty Actuary Society (CAS, 2003) | ERM é o processo pelo qual as organizações, em todas as indústrias, avaliam, controlam, exploram, financiam e monitoram os riscos provenientes de diversas fontes, visando aumentar o valor da organização a curto e longo prazos para seus stakeholders. |
| Sobel e Reding (2004) | ERM é uma abordagem estruturada que visa ajudar os gestores na compreensão e gestão das incertezas. Ela abrange todos os riscos do negócio, por meio de uma abordagem integrada e holística. |
| Institute of Internal Auditors (IIA, 2009) | Gerenciamento de riscos corporativos é uma abordagem rigorosa e coordenada para avaliar e responder a todos os riscos que afetam a realização dos objetivos estratégicos e financeiros de uma organização. |
| S&P (2008) | ERM é uma abordagem voltada para a gestão de todos os riscos da organização. Trata-se de um conjunto de definições realizadas pela gestão, acionistas, e pelo conselho sobre quais os riscos a empresa irá aceitar ou não; é um conjunto de métodos para evitar situações que possam resultar em perdas que estariam fora da tolerância da empresa; é um método para mudar o foco do "custo/benefício" para "risco / recompensa"; é uma maneira de ajudar a cumprir a responsabilidade fundamental da alta gestão da empresa; é um kit de ferramentas para lidar com o excesso de riscos e um sistema inteligente para selecionar quais os riscos devem ser mitigados; e é uma linguagem para comunicar os esforços da empresa para manter um perfil de risco administrável. |
| Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2011) | ERM é um instrumento estratégico do negócio que suporta a realização dos objetivos da organização, permitindo uma abordagem do espectro completo de seus riscos e a gestão do impacto combinado desses riscos como uma carteira de riscos inter-relacionados. |
| Mikes e Kaplan (2015) | O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de processos ativos que são capazes de (1) desafiar os pressupostos existentes sobre o mundo dentro e fora da organização; (2) comunicar os riscos com o uso de ferramentas distintas (como mapas de risco, testes de stress e cenários); (3) abordar coletivamente as lacunas no controle dos riscos provenientes de outras áreas (tais como auditorias internas); e, ao fazê-lo, (4) complementar, mas não substituir, as práticas de controle da gestão existentes. |
| Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (2017) | ERM é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar a garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. |
| ISO 31.000 (ABNT, 2018) | A gestão de risco refere à ação coordenada de atividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco. |

Fonte: Adaptado de Bromiley et al. (2015)

Para Cicco (2018), o GR integra as boas práticas corporativas para melhora de resultados e constitui base para tomada de decisões. Segundo esse autor, alguns dos principais benefícios da GR são a diminuição das surpresas, o proveito das oportunidades, melhoria do planejamento, ganhos de eficiência econômica, interações mais profícuas com os stakeholders, decisões mais assertivas, ganhos de

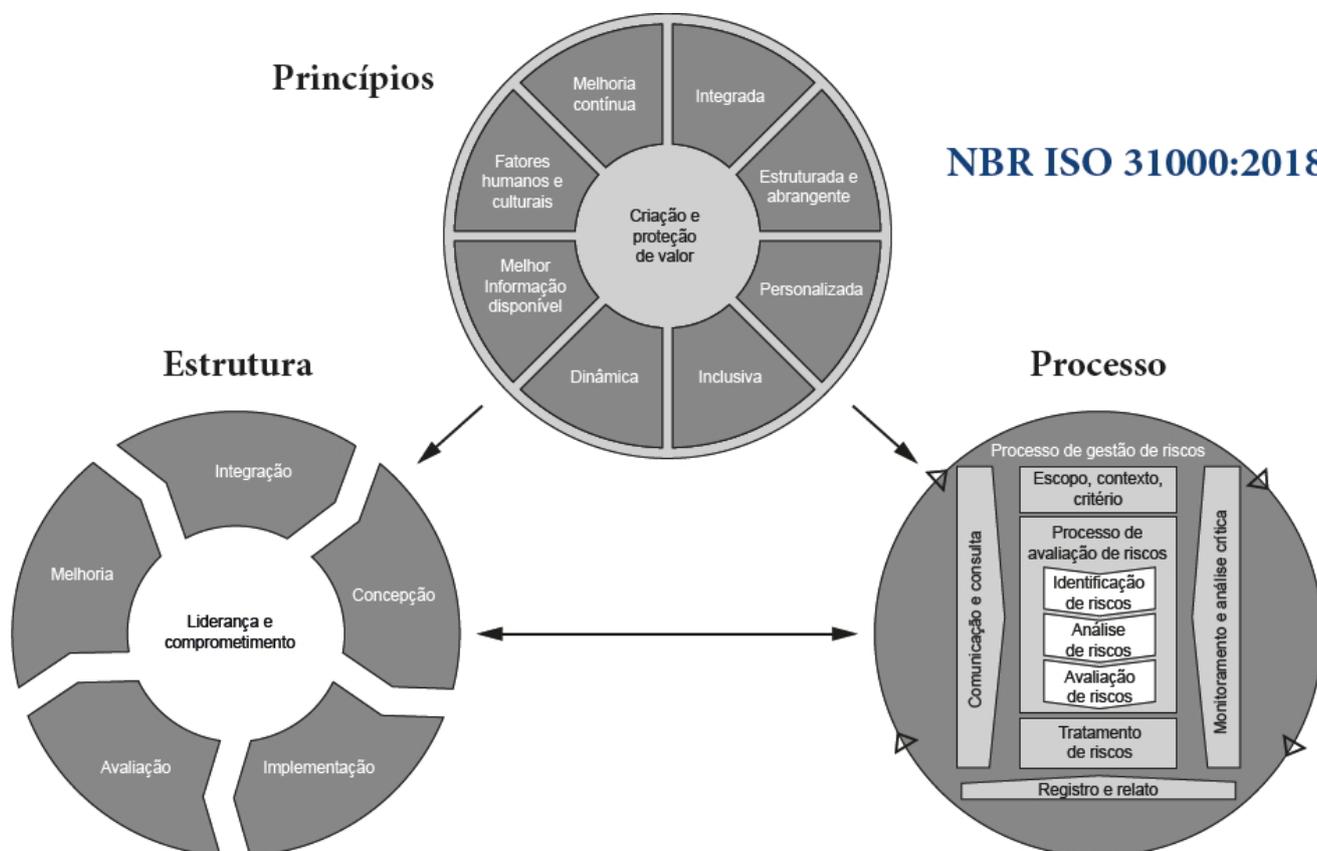
performance em governança. Para Trivelato et al. (2018) o GR está intimamente vinculado às práticas de governança e *compliance*, o que aponta a uma nova tendência para a gestão corporativa beneficiando o processo de tomada de decisão ante questões sobre o negócio e sua perenidade. Esse é o mesmo posicionamento de Assi (2021), que destaca a importância da percepção dos riscos na avaliação dos controles internos.

2.2. ISO 31000/2018

A norma **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes** estabelece definições, princípios, um *framework* genérico e um modelo de processo de gerenciamento de riscos. Em seu escopo fornece diretrizes para que o gerenciamento de riscos seja integrado nos diversos processos de uma organização, seja qual for o setor em que ela se atue (financeiro, ambiental, segurança da informação etc.). A ISO 31000 agrega sistematicamente princípios, estrutura e processo de GR.

Na versão da ABNT a ISO 31000/2018 o documento possui menos de 20 páginas, está dividido em 6 capítulos: No capítulo 1 apresenta-se o escopo da norma. Capítulo 2: Referências normativas. Capítulo 3: Termos e definições, Capítulo 4: Princípios. Capítulo 5: Estrutura e no 6º capítulo o processo de GR. A figura 3 sintetiza o corpo conceitual da ISO 31000:2018.

Figura 3. Princípios, Estrutura e processos da ISO 31.000.



Fonte: NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes

Conforme ilustrado na figura 3, a norma ISO 31000 propõe uma lista de 8 princípios para um GR eficaz, e sugere um processo para sua execução. Dada a relevância dessa norma para desenvolver esta pesquisa, segue nas subseções seguintes mais explanações acerca dos princípios e do processo de GR.

2.2.1. Princípios do GR conforme a ISO 31000

Dufour; Draghici (2020), salientam que os princípios de GR são a base para a gestão de riscos em qualquer organização. A aplicação correta destes princípios exige a consulta aos stakeholders organizacionais mais relevantes, assegurando assim, um fluxo de informação adequado e eficaz para o processo de GR. A seguir, detalha-se cada princípio:

- a. **Integração:** Este princípio reforça que a gestão de riscos deve ser um aspecto intrínseco a todas as atividades e relações de uma organização. Isso implica que a gestão de riscos deve estar profundamente enraizada na cultura organizacional e influenciar todas as decisões e operações.
- b. **Estrutura e Abrangência:** Este princípio destaca a necessidade de um tratamento estruturado e abrangente das informações coletadas pela gestão de riscos. Uma abordagem sistemática e inclusiva garante que os resultados sejam consistentes e confiáveis, permitindo que a organização tome decisões informadas.
- c. **Personalização:** Este princípio reconhece a necessidade de customizar a gestão de riscos de acordo com as características específicas e objetivos de cada organização. Uma abordagem personalizada garante que a gestão de riscos seja relevante e eficaz para a organização em questão.
- d. **Inclusão:** Este princípio espelha os ideais de uma boa governança corporativa, enfatizando a importância da equidade, conscientização e inclusão de todas as partes interessadas nas práticas de gestão de riscos. Isso promove uma cultura de transparência e responsabilidade.
- e. **Dinamismo:** Este princípio reflete a necessidade de uma gestão de riscos que seja dinâmica e flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente legal e de mercado. Uma gestão de riscos dinâmica assegura que a organização esteja sempre preparada para responder de maneira efetiva a novos riscos.
- f. **Fornecimento da Melhor Informação:** Este princípio enfatiza a importância de fornecer informações de alta qualidade em todas as etapas do processo de gestão de riscos. Informações precisas e atualizadas são fundamentais para uma tomada de decisão eficaz.
- g. **Melhoria Contínua:** Este princípio é a chave para garantir que o processo de gestão de riscos permaneça eficaz a longo prazo. Através da revisão e

otimização constantes do processo, a organização pode garantir que a gestão de riscos está sempre alinhada com as necessidades e objetivos em constante evolução da organização.

Em suma, espera-se que a observância dos princípios da gestão de riscos, conforme detalhados, assegure que essa prática não apenas se integre à estrutura organizacional, mas também seja adaptável, inclusiva, dinâmica e informada. O compromisso com a qualidade da informação e a melhoria contínua é visam manter a eficácia e relevância da gestão de riscos em um ambiente organizacional em constante mudança.

2.2.2. O processo de GR na ISO 31000

O processo de gerenciamento de riscos da ISO 31000 envolve uma série de atividades que juntas formam um sistema integrado para a identificação, análise, tratamento e monitoramento de riscos. O processo de GR requer as seguintes atividades:

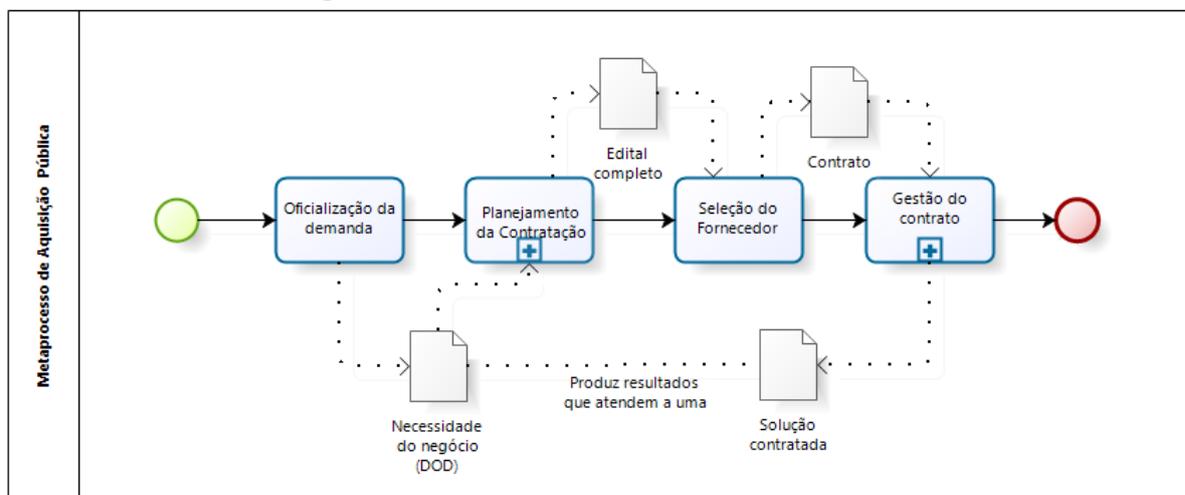
- a. Escopo, Contexto e Critérios: Aqui a organização define o escopo do processo de gestão de riscos, estabelece o contexto interno e externo das atividades abrangidas pelo escopo, e estabelece os critérios de risco que guiarão o processo.
- b. Identificação de Riscos: A primeira etapa envolve a identificação de possíveis obstáculos que possam impedir a organização de alcançar seus objetivos.
- c. Análise de Riscos: Uma vez identificados, os riscos são analisados para entender suas fontes e causas. Isso inclui o estudo das probabilidades e consequências dos riscos.
- d. Avaliação de Riscos: A avaliação envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco pré-estabelecidos, para determinar se o risco residual é aceitável.
- e. Tratamento de Riscos: O tratamento de riscos visa alterar a dimensão e a probabilidade das consequências. Busca determinar níveis aceitáveis de risco para uma organização. Isso envolve a aceitação, rejeição, transferência ou mitigação do risco.
- f. Comunicação e Consulta: Esta etapa envolve a conscientização e envolvimento das partes interessadas no processo de gestão de riscos. Elas são informadas sobre os riscos e suas
- g. Monitoramento e Análise Crítica: Aqui, a empresa monitora continuamente a eficácia do processo de gestão de riscos e faz ajustes conforme necessário para garantir a qualidade e a eficácia dos resultados.
- h. Registro e Relato: A última etapa envolve a documentação do processo de gestão de riscos e dos seus resultados.

O GR segundo a ISO 31000 é, portanto, um ciclo contínuo e integrado. Ele visa antever, entender e tratar riscos com eficiência. A interconexão das etapas assegura abrangência no tratamento do risco, da identificação à documentação. Essa abordagem permite as organizações se prepararem para lidar com incertezas, protegendo seus objetivos.

2.3. MUDANÇAS REGULATÓRIAS PARA CONTRATOS PÚBLICOS NO BRASIL

Os contratos públicos, ou contratos administrativos no Brasil, estabelecem direitos e obrigações entre entes públicos e particulares (BLOOMFIELD *et al.*, 2019;). O processo de contratação (ilustrado na figura 4) se baseia em planejamento, seleção de fornecedores e gestão contratual (MENDES, 2012), sendo este último o foco do presente estudo.

Figura 4. Processo do contrato administrativo.



Fonte: Elaborado pelo TCU, [s.d.]

Atualmente, o aparato legal de licitações e contratos no Brasil passa por transformações com a transição da antiga Lei de Licitações (Lei 8.666/93) para a Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021 (BERLANDI, 2022; BARROSO; JUNIOR; FERREIRA FILHO, 2022).

Esta transição estabelece critérios de aplicação, mantém certas modalidades de licitação, e institui uma nova modalidade, o diálogo competitivo

(OLIVEIRA, 2019; PEREIRA, 2021; SOUSA; GUIMARÃES, 2022)

No entanto, o período de transição traz apreensões quanto à prudência e segurança jurídica em relação à nova lei, gerando uma tímida adesão a ela (Brasil, 2022). Para gerenciar tais riscos, foi criado o Plano de Gestão de Riscos da Operacionalização da Nova Lei de Licitações.

Olhando para o futuro, as organizações devem se preparar para as rápidas mudanças no contexto político-econômico e avanços tecnológicos, como a possível implementação de contratos inteligentes (PEREIRA; ROMERO, 2017); (ZHENG et al., 2018)). No entanto, os desafios para essa implementação incluem a natureza autoexecutável dos contratos inteligentes e a rigidez da legislação brasileira (ITO; SOUSA SANTOS, 2021).

2.4. GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS CONTRATOS PÚBLICOS

As contratações públicas são *per se* atividades de alto risco. Conforme o Relatório sobre Subornos Estrangeiros da OCDE, quase dois terços dos casos de subornos pagos em transações internacionais envolveram compras públicas (OECD, 2019). Enuncia Prébissy-Schnall (2020) que o setor público tem sido campo fértil para a corrupção em todas as épocas devido ao peso econômico no âmbito de suas contratações. A autora menciona a corrupção de funcionários responsáveis pelos aquedutos do Império Romano, o escândalo do mercado espanhol¹ e o escândalo de Teste-Cubières² em 1847 para exemplificar o quão antiga é a apropriação ilícita dos ativos estatais.

¹ Refere-se a investigações e detenções de grande repercussão devido a recursos geridos de forma suspeita em uma dispendiosa campanha militar francesa na Espanha em 1823. Mais informações em Lesur (1823).

² Em 1847, descobre-se que o tenente-general Despans-Cubières, acionista de uma mineradora, logra para ela a concessão para explorar uma salina no nordeste da França por meio de favorecimento ilícito do então ministro de obras Jean-Baptiste Teste (SENAT DE LA REPUBLIQUE FRANÇAISE, [s.d.]

Entretanto, os riscos atinentes a contratos públicos vão muito além de vícios herdados da gestão pública patrimonialista, uma vez que tais riscos seriam aqueles atinentes a integridade ou reputação, havendo que considerar também riscos de outras naturezas, como os vários riscos de tipo operacional. Para isso, é necessário concatenar as práticas de governança e integridade alinhadas ao GR nas contratações, já que, segundo Barreto &Vieira (2019) isso permitiria que a geração de valor e alcance de resultados nas organizações públicas fossem perenes, tornando o processo decisório também mais eficiente.

A Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, foi pioneira ao regulamentar o GR nos contratos administrativos, fixando diretrizes e atividades (etapas) das diligências de contratação. Na Lei 14.133/2021, o GR é uma determinação explícita no parágrafo único do art. 11, *in verbis*:

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (BRASIL, 2021a).

O art. 22 da Lei 14.133/2021, faculta aos gestores a prever no edital a matriz de alocação de riscos entre as partes. Apenas torna compulsória a elaboração desse instrumento de quando materializar o previsto no § 3º deste artigo:

Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado (BRASIL, 2021a).

Para Nóbrega; Oliveira Netto (2022), houve certo avanço advindo da Lei nº 14.133/2021 para garantir a execução das contratações de obras públicas, com destaque ao disposto sobre o seguro garantia. O novo diploma legal estabelece que Administração pode exigir como garantia uma das opções previstas nos artigos 96:

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I – Caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil, e avaliados por seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Economia;

II – Seguro-garantia;

III – fiança bancária emitida por banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil.” (BRASIL, 2021b)

Bassani; Bonelli (2021) comparam com as normas precedentes, Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002, e salientam o valor da garantia em obras ou serviços de engenharia de grande vulto, que não superava os 10% do valor contratual, o que consideram um percentual baixo para assegurar com boa margem o cumprimento das obrigações. Na Lei 14.133/2021, porém, considera-se os contratos de grande vulto aqueles cujo valor estimado ultrapasse os R\$200 milhões. Estipulou-se a garantia com o percentual de até 30% do valor inicial do contrato.

Considerando então que a Lei 14.133/2021 surge como a nova e precípua referência para gestão de contratos públicos no Brasil, deve ser ela a base para formulação de *frameworks* de GR voltados a essa atividade.

2.5. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM CONTRATOS DA EDUCAÇÃO

Este tópico visa explicar como o atual desempenho em gerenciamento de riscos em contratos carece de maior atenção nas instituições públicas de ensino, razão pela qual *frameworks* de GR, especialmente desenvolvidos a essas atividades, são necessários.

Alguns estudos demonstram que, embora grande parte das IES (Instituições de Ensino Superior) tenham formalizado suas políticas de gerenciamento de riscos, a integração *de facto* do GR aos processos de negócio ainda são incipientes. Toma-se como exemplo estudo realizado por Maciel (2020) sobre aplicação de um modelo de GR em um *campus* do Instituto Federal do Rio Grande do Sul cujos resultados permitiram concluir que a maior parte dos riscos em contratos para os quais já existia matriz de riscos não haviam sido identificados, sendo que 41% dos contratos

daquele *campus* apresentaram aumento de riscos identificados após aplicação do modelo mais acurado (por meio de matriz de riscos ampliada) proposto na pesquisa.

Em estudo realizado por Sousa (2018) foi analisado o grau de implementação da gestão de riscos em 63 universidades federais. Para tanto, foram avaliadas o cumprimento de 3 diligências: a) se foi constituído o Comitê de Governança, Riscos e Controles; b) se foi aprovada e publicada a Política de Gestão de Riscos; e c) se foi publicada uma metodologia do processo de gestão de riscos. O resultado obtido foi que a maioria das instituições estudadas cumpriram com as diligências “a” e “b”, mas quanto a sistematização do processo de gestão de risco, que disponha métricas, taxonomia e classificação para acompanhamento de performance, uma minoria logrou êxito.

A política de governança nos órgãos da administração pública federal é disciplinada pelo decreto nº 9.203/2017, cujos preceitos de governança pública se assentam, dentre outros, na integridade, na transparência e na capacidade de resposta.

Nesse sentido, com o intento de mensurar os resultados em governança nas organizações públicas, o TCU deliberou sobre o emprego de indicadores de governança pública nas organizações auditadas com o objetivo de obter um retrato da situação de governança nos entes públicos, além de subsidiar gestores e avaliações de risco (CARVALHO; HELVECIO; CASTRO, 2017). Concebeu-se assim o iGG – Índice Geral de Governança, que utiliza o método CSA- Control Self-assessment³. É aplicado questionário de autoavaliação a um conjunto de organizações, pelo qual procura-se levantar informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão. O iGG é composto por uma gama de outros índices como consta na quadro 4:

³ Ou autoavaliação de controles. Conforme consiste num processo em que os próprios gestores avaliam seus controles e riscos. Geralmente faz-se a autoavaliação com questionários ou oficinas de autoavaliação do gerenciamento de riscos. Fonte: Portal TCU - Autoavaliação de Controles, disponível em: https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao/atuacao/autoavaliacao-de-controles/#_top

Quadro 4. Índices de Governança TCU.

| Indicador |
|--|
| iGG (índice integrado de governança e gestão públicas) |
| iGovPub (índice de governança pública) |
| iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas) |
| iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas) |
| iGovTI (índice de governança e gestão de TI) |
| iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI) |
| iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações) |
| iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações) |
| iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária) |
| iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária) |

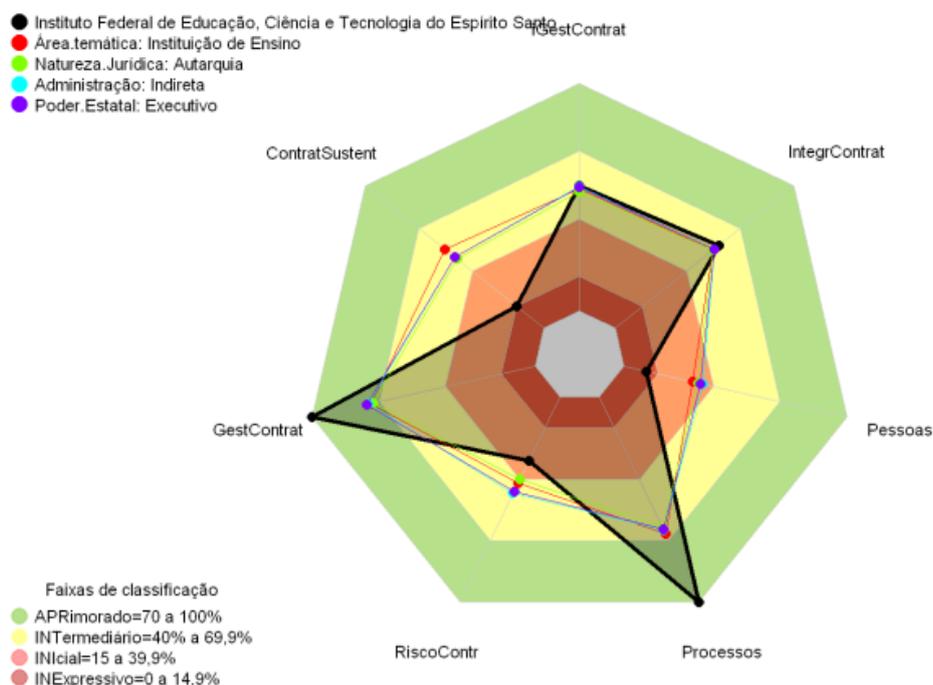
Fonte: Elaborado por TCU (2021).

Devido a finalidade do presente trabalho focar em riscos contratuais, dentre os subíndices componentes do iGG, cabe comentar apenas acerca de dois:

- a. iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações), e;
- b. iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações).

Estes, por sua vez, desdobram-se em outros subíndices que são chave para abordar a temática deste capítulo uma vez que procuram mensurar desempenho em gerenciamento de riscos em contratos, com destaque ao o RiscoContrat cuja representação aparece no gráfico 1 e 2.

Gráfico 1. Indicador iGestContract - Índice de Gestão de Contratações.



Legenda:

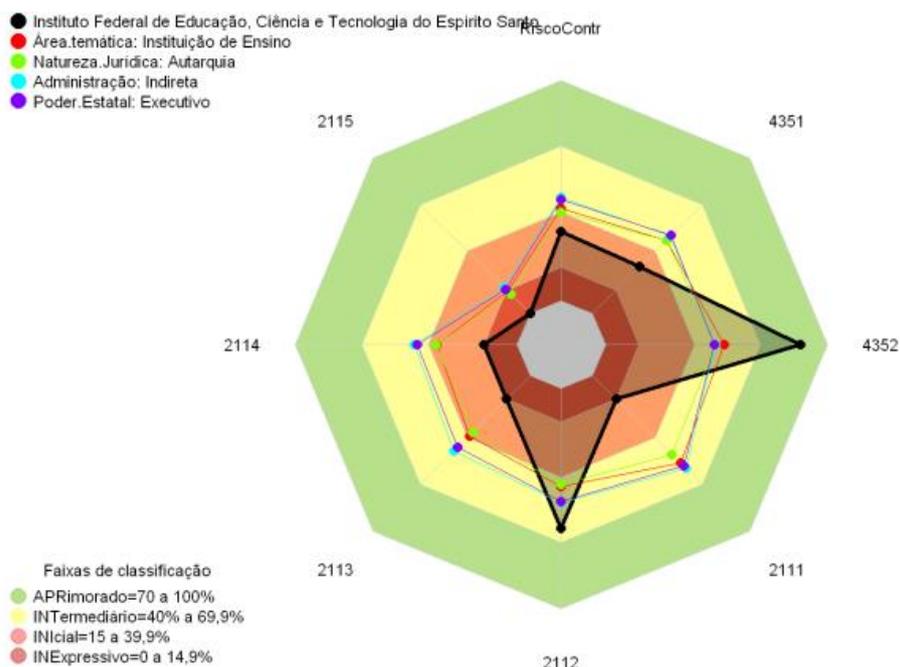
- **iGestContract** - Índice de Gestão de Contratações
- **IntegrContract** - Capacidade em promover a integridade nas contratações.
- **Pessoas** - Capacidade em gestão de Pessoal de Contratações
- **Processos** - Capacidade em processos de Contratações
- **RiscoContr** - Capacidades em gestão de riscos das contratações
- **GestContract** - Capacidade em contratar e gerir com base em desempenho
- **ContratSustent** - Capacidade em realizar contratações sustentáveis

Fonte: Elaboração TCU (2021).

Nota-se pelo gráfico 1 que a média obtida pelas instituições de ensino no índice GestContract (capacidade de contratar e gerir com base em desempenho) estiveram na faixa aprimorada (verde). Já no índice iGestContract (índice de gestão de contratações) o desempenho das instituições de ensino foi mais modesto mantendo-se numa faixa intermediária (amarela). No índice RiscoContr (capacidades em gestão de riscos das contratações), as organizações públicas educacionais pesquisadas estão situadas entre as faixas de nível inicial e intermediário, um indício de que a maturidade de risco se encontra em nível mais básico nessas instituições.

No gráfico 2 nota-se que os subíndices do RiscoContr (capacidades em gestão de riscos das contratações) detalham com mais informações outros parâmetros de gerenciamento de risco em contratações.

Gráfico 2. Indicador: RiscoContr - Capacidade em GR das contratações.



Legenda:

- **RiscoContr** - Capacidades em gestão de riscos das contratações
- **4351** - Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos
- **4352** - As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação
- **2111** - A estrutura da gestão de riscos está definida
- **2112** - Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas
- **2113** - O processo de gestão de riscos da organização está implantado
- **2114** - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
- **2115** - A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

Fonte: Elaboração: TCU (2021).

Constata-se que em nenhum subíndice de GR em contratos as instituições de ensino lograram estar em patamar aprimorado. Revela-se a necessidade de se implementar modelos de gestão capazes de remediar esse quadro. Estruturas de GR vêm ao encontro deste propósito uma vez que permitem implantar o GR nos processos da organização.

2.6. FRAMEWORKS DE GR

Com o intuito de se aprimorar o GR, inovações em frameworks de GR vem ganhando destaque, conforme apontado por Nawaz *et al.* (2019). Diversos pesquisadores têm desenvolvido frameworks de GR, cada qual com características e aplicações próprias, visando adequá-los a diferentes contextos e setores.

Porém, antes de discorrer sobre o desenvolvimento dos frameworks de GR, cabe defini-los conforme algumas fontes. A ISO 31000 estabelece que seu *framework de GR* se presta a integrar o GR nos processos de gestão de uma organização (ABNT, 2018). Um entendimento igualmente acurado é apontado pela entidade gestora de seguros e riscos do Governo de Vitória (Austrália), que define um *framework* de GR como:

“um conjunto de referências e ferramentas nas quais os tomadores de decisão confiam para tomar decisões sobre como gerenciar riscos; podendo incluir políticas, estratégias, planos, processos, modelos e declarações da posição da organização em relação ao risco”. (VICTORIAN MANAGED INSURANCE AUTHORITY, 2022)

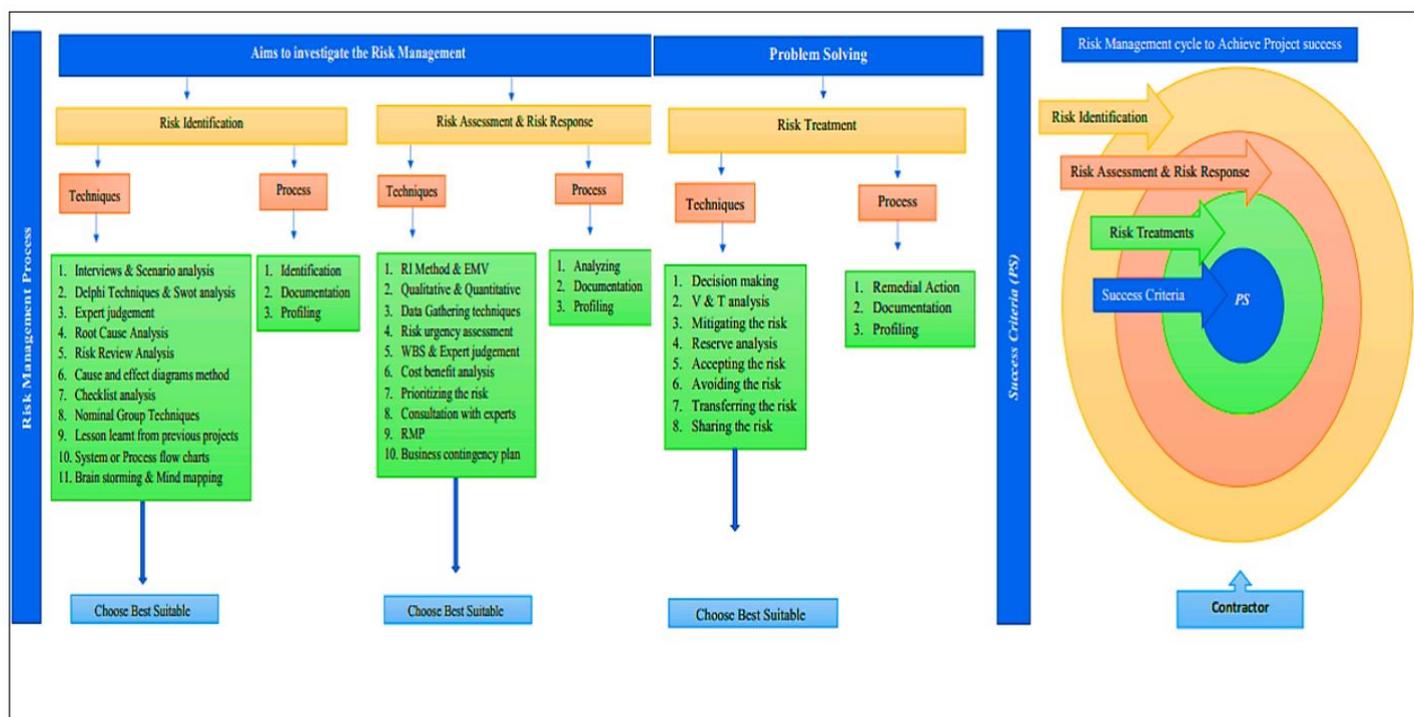
Sobre como esses *frameworks* são concebidos, Nawaz *et al.* (2019) exemplifica com algumas pesquisas que deram origem a frameworks inovadores de GR. O primeiro a ser mencionado é Iqbal *et al.* (2015), que desenvolveu um *framework* de GR para compilar e tratar diferentes tipos de riscos em projetos de construção civil. A estrutura concebida permitiu verificar a eficácia de algumas técnicas de GR mais comuns praticadas nessa indústria. Menciona Wang *et al.* (2004), que concebeu uma estrutura para hierarquização de riscos, de modo a aferir como cada risco afeta uns aos outros.

A lista de exemplos continua, dessa vez citando Bing; Tiong (1999), que desenvolveu uma estrutura para identificar e avaliar os riscos específicos em projetos de joint venture, além de mencionar outros.

Nawaz *et al.* (2019) também propõem um *framework* de GR para a indústria de construção civil ao adaptarem o ciclo de processo de GR (identificação do risco, avaliação do risco e resposta ao risco) a técnicas de solução de problemas mais

usuais no setor de construção. A cada uma dessas etapas do ciclo de GR é associada um conjunto de técnicas e um processo como representado na figura 5:

Figura 5. Representação de Framework de GR I



Fonte: Nawaz et al. (2019)

Vê-se na ilustração acima que na etapa de identificação dos eventos de riscos (por exemplo), foram associadas técnicas de identificação de riscos que o autor julgou adequados para o setor analisado (entrevistas, ferramentas como *Delphi* e *SWOT*, *Brainstorming*, *mind mapping* etc.). Fica a cargo do gestor de riscos optar pela técnica mais adequada conforme a conjuntura enfrentada.

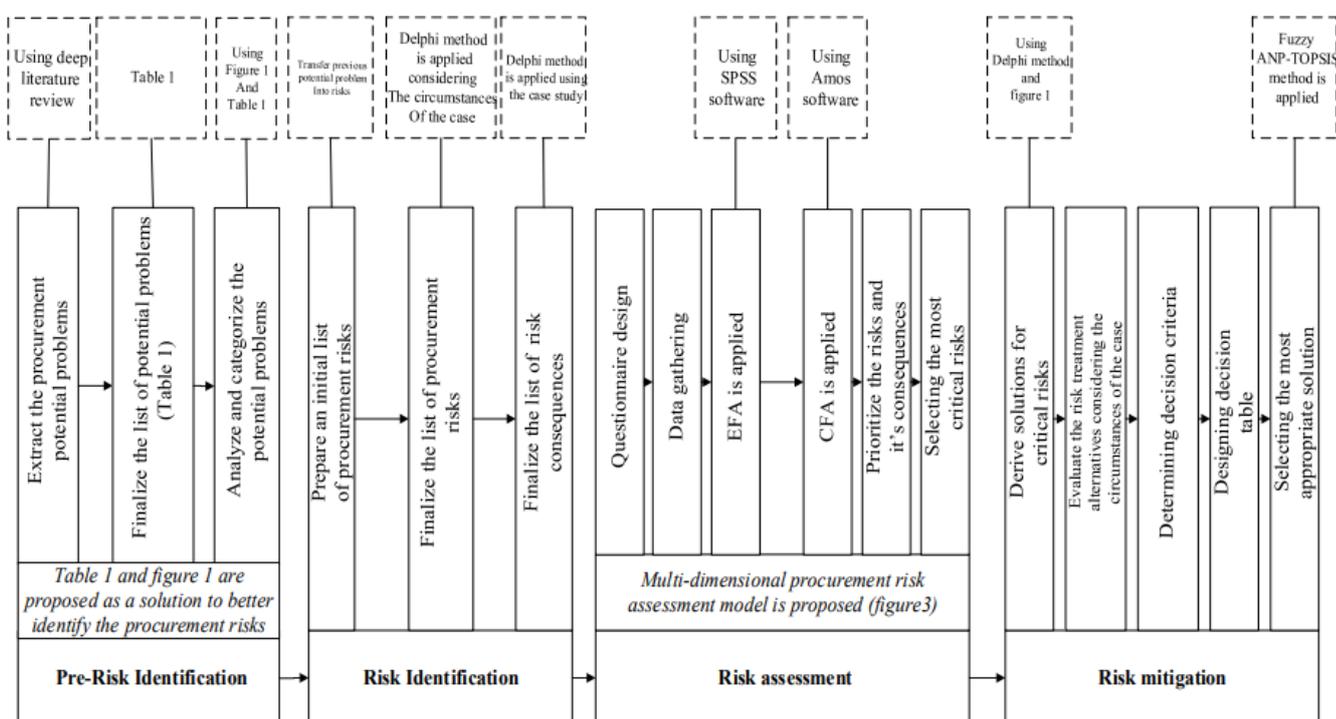
A inovação de *frameworks* de GR por vezes se dá aproveitando-se uma lacuna atinente à aplicação em atividade específica, pela reestruturação do ciclo de GR e pela adoção de novos métodos e critérios para avaliar as circunstâncias, causas e consequências dos riscos, tal como ocorre na abordagem de Aghajanian (2018). Por meio de revisão de literatura, o autor verificou a falta de uma estrutura específica de GR em aquisições nos contextos das cadeias de suprimentos. Ele propôs um

modelo de GR em compras baseado em quatro etapas principais, a saber: Pré-identificação, identificação, avaliação e mitigação.

Tal como na representação do *framework* de Nawaz *et. al.* (2019) a adaptação das fases do ciclo de GR realizada por utilizou as técnicas e ferramentas que ele julgou apropriadas ao objeto em análise, porém, neste, adicionou instruções genéricas e tarefas nas etapas, de modo a organizar a aplicação do ferramental sugerido, como se observa na ilustração 6.

A representação do framework proposto por Nawaz *et. al.* (2019) serve como referência para se entender a adaptação das fases do ciclo de GR realizada por Aghajanian (2018). Nota-se na figura 6 que o autor empregou técnicas e ferramentas que considerou pertinentes ao objeto analisado. Além disso, ele incluiu instruções genéricas e especificou tarefas em cada etapa, otimizando a organização e aplicação das ferramentas propostas.

Figura 6. Representação de *Framework* de GR II



Fonte: Aghajanian (2018)

A fim de caracterizar essas estruturas, importa reparar que normalmente padroniza instruções, como no *framework* da figura 6, cuja sequência é: 1- “Prepare uma lista preliminar de riscos em contratações”; 2 - “Finalize a lista de riscos em contratações; 3 - “Finalize a lista de consequência dos riscos” (AGHAJANIAN, 2018).

Ambas as estruturas apresentadas aqui incluem ferramental para tomada de decisão, diretrizes, processos e outros elementos para viabilizar o GR. Proporcionam assim compreensão dos componentes típicos dos frameworks de GR, tal como as inúmeras combinações possíveis para concebê-los e adaptá-los a diferentes contextos.

3. METODOLOGIA

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, é exploratória quanto ao seu objetivo, uma vez que se busca maior proximidade com o problema proposto, de modo a explicitá-lo (GIL, 2002). Considerando que a temática deste trabalho envolve o intento de soluções participativas para o gerenciamento de riscos contratuais em benefício do setor público educacional, apresentam-se, por conseguinte, dois aspectos normalmente examinados no procedimento metodológico da pesquisa-ação, a saber: A “ação”, que concentra esforços para solução de um problema coletivo, e o caráter cooperativo dessas atividades (THIOLLENT, 1986).

Assim, a pesquisa-ação foi o procedimento metodológico norteador escolhido para o alcance dos objetivos deste estudo. Procedimentos complementares adotados nesta pesquisa incluíram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o grupo de foco. A pesquisa bibliográfica se dá em razão da fundamentação teórico-metodológica se apoiar em publicações em periódicos, livros, sites e outros materiais externos à organização; por sua vez, foi efetuada a pesquisa documental porque foram utilizadas fontes de informação oriundas de documentos internos da organização (GIL, 2008).

As discussões de grupos focais envolveram participantes de setores direta e indiretamente relacionados à gestão de contratos e gestão de riscos do Instituto Federal do Espírito Santo.

Os trabalhos foram realizados ao longo de dezenove meses, estendendo-se de dezembro de 2021 a junho de 2023, contando com a participação de 15 servidores de 10 *campi* do Ifes, distribuídos conforme a tabela 1. Os servidores do grupo focal contribuíram com dados para a concepção do *framework*, os servidores do *campus* Cariacica participaram na aplicação da estrutura e os servidores dos demais *campi* foram consultados na etapa de validação do *framework*.

Tabela 1. Participantes da pesquisa

| <i>Campus</i> | Participantes | Papel na pesquisa |
|-------------------------|---------------|---------------------------------------|
| Alegre | 1 | Consulta individual |
| Aracruz | 1 | Consulta individual |
| Barra de São Francisco | 1 | Consulta individual |
| Cariacica | 4 | Grupo de foco e consultas individuais |
| Centro-Serrano | 1 | Consulta individual |
| Colatina | 1 | Grupo de foco |
| Linhares | 1 | Grupo de foco e consulta individual |
| Piúma | 1 | Consulta individual |
| Reitoria | 2 | Consulta individual |
| São Mateus | 1 | Consulta individual |
| Venda Nova do Imigrante | 1 | Consulta individual |
| Total de participantes: | | 15 |

Elaborado pelo autor

3.2. ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em quatro etapas, cada uma delas visando atingir um dos objetivos específicos. A seguir, detalham-se os procedimentos metodológicos seguidos para cada etapa:

Etapa 1: Visou atingir o primeiro objetivo específico, isto é, *“Identificar e esquematizar os principais efeitos adversos na gestão de contratos administrativos em organizações públicas educacionais, para estabelecer os critérios e requisitos para o desenvolvimento de um framework de gerenciamento de riscos”*.

Para atingir esse objetivo, foi adotada uma abordagem que combinou a pesquisa bibliográfica, os relatos do grupo focal e pesquisa documental. A pesquisa

bibliográfica ofereceu um panorama teórico sobre o tema, enquanto a pesquisa documental permitiu uma análise dos documentos que regem os contratos administrativos no setor de educação. O grupo focal, composto por profissionais da gestão de contratos dos *campi* Cariacica, Linhares, Colatina e Centro Serrano, foi criado para compartilhar suas experiências e percepções sobre os principais desafios na gestão e fiscalização de contratos. Essas informações foram esquematizadas por meio de uma Árvore de Realidade Atual (ARA), que ajudou a identificar e visualizar os principais efeitos indesejáveis e como relacionam entre si e com a atual abordagem de GR contratuais.

Outra ferramenta utilizada nesta etapa foi o *Business Model Canvas* (BMC), cujo propósito foi oferecer uma visão abrangente do modelo de negócio atual e identificar as áreas onde o gerenciamento de riscos poderia ser melhorado.

Etapa 2: Propôs-se a atingir o segundo objetivo específico, ou seja, “*conceber um framework abrangente para o gerenciamento de riscos em contratos administrativos, organizando seus elementos, ferramentas e fluxos com base nos critérios e requisitos identificados no primeiro objetivo*”.

Com os critérios e requisitos identificados na primeira etapa, a pesquisa documental e os grupos focais foram novamente utilizados para conceber o *framework*. A Norma ISO 31000, uma referência internacional em gerenciamento de riscos, foi usada como uma das ferramentas principais na concepção do *framework*, assim como o *Framework* de Nawaz (2019). Este último foi escolhido como modelo de diagramação da estrutura concebida, uma vez que demonstra uma representação geral da estrutura de forma organizada, clara e de fácil entendimento de suas fases, caixas de ferramentas e atividades. No capítulo “Resultados” consta a representação do *framework* concebido nesta pesquisa, inspirado na estrutura de Nawaz (2019) e adaptada para avaliar riscos em contratos da educação.

Etapa 3: Visou atingir o terceiro objetivo específico, isto é, “*aplicar o framework de gerenciamento de riscos em um ambiente de contratos administrativos de uma organização pública educacional*.”

Após concebido, o *framework* foi aplicado na prática utilizando-se de consultas individuais com auxílio de questionários para se avaliar recursos dos setores de contrato tal como a probabilidade e o impacto dos riscos identificados. As ferramentas utilizadas para tais avaliações são produto da segunda etapa e por essa razão são melhor explanadas no capítulo resultados.

O cumprimento da terceira etapa buscou demonstrar a eficácia do *framework* na identificação, avaliação e tratamento dos riscos no ambiente real dos contratos administrativos.

Etapa 4: A última etapa tratou do quarto objetivo específico, isto é, “*validar a estrutura concebida e aplicada junto aos profissionais envolvidos na área de contratos.*”

Após procederem à operação do *framework*, os participantes foram perguntados se consideraram o "*Framework de Gerenciamento de Risco*" válido como ponto de partida em direção à sistematização do Gerenciamento de Riscos em Contratos Administrativos. Não se pretendeu aqui desenvolver um sistema fixo e definitivamente acabado, mas dinâmico e com capacidade de ser melhorado a cada nova edição.

Desse modo, a pesquisa percorreu uma jornada que foi desde a identificação e esquematização dos desafios atuais relacionados aos riscos na gestão de contratos administrativos, passando pela concepção e aplicação de um novo *framework* de gerenciamento de riscos, até a sua validação com profissionais da área. Durante todo o processo, a metodologia de pesquisa-ação garantiu uma interação constante com o ambiente de estudo, abrindo caminho a ajustes e melhorias nas próximas versões da estrutura com base em experiências reais dos atores envolvidos.

A relação de métodos, técnicas, ferramentas está proposta na matriz de pesquisa adaptada de Choguill (2005) que se segue no quadro 5:

Quadro 5. Matriz de Pesquisa.

| Objetivo geral: Propor um <i>framework</i> voltado ao gerenciamento de riscos em contratos públicos no setor de educação no Brasil. | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|---|
| Etapas | objetivo específico | Metodologia norteadora | Metodologia; métodos e técnicas | Ferramentas |
| Etapa 1 | Identificar e esquematizar os principais efeitos indesejáveis na gestão de contratos administrativos da educação segundo as percepções de profissionais atuantes na área. | Pesquisa-Ação | * Bibliográfica * Grupo de Foco * Documental | * ARA * <i>Business Model Canvas</i> |
| Etapa 2 | Conceber um <i>framework</i> abrangente para o gerenciamento de riscos em contratos administrativos, que organiza seus elementos, ferramentas e fluxos com base nos critérios e requisitos identificados no primeiro objetivo específico. | Pesquisa-Ação | * Grupo de Foco * Consultas individuais * Pesquisa documental | * ISO 31000 * <i>Framework</i> de Nawaz (2019) |
| Etapa 3 | Aplicar o <i>framework</i> de gerenciamento de riscos em um ambiente de contratos administrativos de uma organização pública educacional. | Pesquisa-Ação | * Consultas individuais | * <i>Framework</i> concebido |
| Etapa 4 | Validar a estrutura concebida e aplicada junto aos profissionais da área de contratos. | Pesquisa-Ação | * Consultas individuais * Pesquisa documental | * Relatório |

Fonte: Adaptado de Choguill (2005)

3.3. PESQUISA – AÇÃO

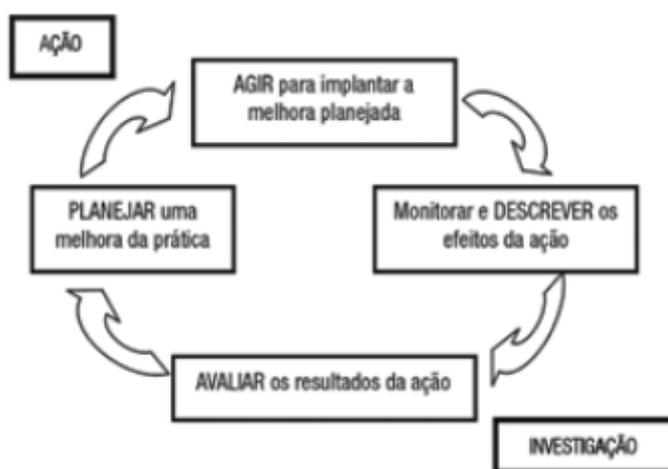
Nesta subseção, discute-se a pesquisa-ação, seus componentes fundamentais, e sua capacidade, segundo diversos autores, de fomentar inovações no campo aplicado.

Segundo o *Sage Handbook of Action Research*, compreende-se a pesquisa-ação como um processo empírico e lógico de resolução de problemas, caracterizado por ciclos de ação e reflexão. Esta metodologia é um processo participativo que visa gerar conhecimento prático na busca de propósitos humanos valiosos, unindo ação, reflexão, teoria e prática na resolução de questões urgentes para as pessoas, contribuindo para o desenvolvimento individual e comunitário (CAIN, 2014). Com uma visão pragmática, Roy; Prévost (2022) ressaltam que é através da ação que a pesquisa-ação produz conhecimento científico para entender e transformar a realidade social.

O planejamento é a etapa inicial da pesquisa-ação, na qual se estabelece o campo de pesquisa, os participantes e o diagnóstico preliminar do objeto de estudo, identificando os problemas principais e as ações cabíveis (THIOLLENT, 1986). Os pesquisadores possuem papel ativo na busca por soluções adequadas, as quais são concebidas em colaboração com os participantes, sempre considerando as diferentes percepções entre pesquisador e grupo pesquisado (THIOLLENT, 2011).

Após o planejamento, segue-se a implementação, a descrição e avaliação das melhorias nas práticas analisadas, aprendendo-se mais sobre elas e sobre a ação no decorrer do processo (TRIPP, 2005). Assim, se estabelece um "ciclo de investigação-ação", permeado por uma "oscilação sistemática" entre a ação e a investigação, como ilustrado na figura 7.

Figura 7. Ciclo da Pesquisa-ação.



Fonte: Elaborado por David Tripp (2005).

Neste contexto, o "ciclo" remete à dinâmica de instituições e comunidades, refletindo a constante mudança do mundo social, no qual pesquisador e pesquisa são parte integrante (COLLINS; HUSSEY, 2003). As quatro etapas desta pesquisa baseiam-se no ciclo de investigação-ação de Tripp (2005).

Questiona-se então a relevância da pesquisa-ação no processo de inovação. Segundo Ollila; Yström (2020), esta metodologia é particularmente relevante ao

estudar processos organizacionais e gerenciais de inovação, devido à sua proximidade com "sistemas emergentes vivos" e a flexibilidade para lidar com os aspectos imprevisíveis da inovação. O desafio é ampliar a abrangência da pesquisa-ação, possibilitando inovação, apesar de possíveis restrições na área de investigação (GUSTAVSEN, 2005).

Tram (2016) vê a pesquisa-ação como uma fonte de potenciais inovações, mas alerta para a necessidade de evitar vieses como preconceitos do pesquisador e a insuficiência de técnicas de coleta de dados. Para mitigar esses vieses, recomenda-se a reflexividade crítica no processo de pesquisa (SHENTON, 2004), considerar a eficácia da reflexão dos membros do grupo para reforçar a credibilidade do estudo (GUBA; LINCOLN, 1989) e coletar vários tipos de dados para capturar diferentes perspectivas (RYTTER; BOER; KOCH, 2007).

Seguindo principalmente essa derradeira recomendação, a pesquisa utilizou diversas fontes e instrumentos para a obtenção de dados variados, como demonstrado na matriz de pesquisa (quadro 5).

3.4. GRUPO DE FOCO

O grupo de foco (GF) trata de uma maneira de se realizar entrevistas em grupo de modo que a comunicação e interação entre os participantes seja utilizada para gerar dados de pesquisa (KITZINGER, 2007). Constitui, na definição de Morgan (1996) um método de pesquisa ou avaliação organizados para se coletar dados qualitativos através de discussões interativas e direcionadas. Para Krueger & Casey (2015), o GF refere-se a uma discussão planejada e liderada por um moderador, que orienta um pequeno grupo de participantes por meio de perguntas cuidadosamente sequenciadas (ou focadas) em uma conversa tolerante e tranquila. Acrescenta que o objetivo não é chegar a um "acordo", mas obter insights dos participantes sobre o tópico da discussão.

De acordo com Wilkinson (1998) os grupos focais têm sido usados de três maneiras principais. Primeiro, como um complemento a outros métodos (pesquisa

multimétodo); segundo, como pesquisa primária, procurando captar visões e o entendimento do participante e, terceiro, integrar a pesquisa-ação participativa, com o objetivo de capacitar os participantes e promover mudanças sociais e políticas. Stewart; Shamdasani; Rook (2007) também endossam a estratégia de combinar diferentes métodos ao GF, por meio entrevistas em profundidade ou por outros projetos de pesquisa de maior escala em abordagens quantitativas. Esse mesmo autor relaciona uma série de razões para uso de GR reunidas no quadro 6.

Comparativamente, foi exemplificado por Krueger e Casey (2000) algumas motivações que **não** justificam a realização de um GF.

Quadro 6. Uso do Grupo de foco.

| Razões para o uso de Grupo de Foco (Stewart et al 2007) | NÃO são razões para uso do Grupo de Foco (Krueger e Casey 2000) |
|---|---|
| Para coletar informações gerais sobre um tópico de interesse. | Para se buscar o consenso. |
| Para gerar hipóteses de pesquisa que podem ser testadas por meio de maiores estudos. | Para buscar informações confidenciais que não podem ser discutidas em grupo. |
| Com o objetivo de estimular novas ideias e conceitos criativos | Para buscar informações estatísticas. |
| Para identificar problemas potenciais com um novo programa ou serviço. | Quando o ambiente está carregado emocionalmente ou há conflito no grupo. |
| Para gerar impressões de serviços, programas ou produtos. | Quando o "centro de controle" está com os participantes e não com o moderador. |
| Para aprender como os participantes abordam o tópico de interesse. Vantagem: pode ajudar com o design e a construção de outras ferramentas de pesquisa. | Quando a confidencialidade das informações discutidas não puder ser assegurada. |
| Para auxiliar na interpretação de resultados quantitativos obtidos anteriormente. | Quando outras metodologias podem produzir informações de melhor qualidade. |

Elaborado pelo autor, com base em Stewart *et al.* (2007) e Krueger & Casey (2000).

Nesta pesquisa, o grupo de foco foi composto por profissionais da área de gestão de contratos, comparecendo um servidor de cada um dos seguintes *campi*: Cariacica, Linhares, Colatina e Centro Serrano, e forneceu informações sobre os eventos adversos da gestão e fiscalização de contratos. Conforme apresentações, todos

possuem curso superior, sendo uma contadora, uma administradora, um geógrafo e um tecnólogo em processos gerenciais. Três deles atuando em atividades relacionadas a contratos no Ifes desde 2015, e um deles desde 2014. O emprego do GF permitiu a compreensão e a identificação de riscos e desafios associados aos processos típicos de contratos.

3.5. PESQUISA DOCUMENTAL

O documento escrito constitui uma fonte rica em dados para o pesquisador, uma vez que a análise documental possibilita averiguar a maturidade de processos, o desenvolvimento de pessoas (seja individual ou coletivamente) e os paradigmas acerca de suas práticas (POUPART et al., 2008).

A pesquisa documental foi utilizada para se coletar dados sobre a gestão de contratos do Ifes, uma vez que a maior parte dos documentos, muitos deles particularmente ricos em dados, constam em processos eletrônicos que tramitam no SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Também já faz parte da rotina dos gestores de contratos o Compras.gov.br, um módulo do Portal de Compras do Governo Federal que contém cadastro obrigatório de informações básicas sobre os contratos da Administração Pública Federal, o que inclui, portanto, os do Ifes. Dentre outros documentos internos que foram consultados destaca-se a Resolução CONSUP/IFES nº 27 - Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes.

A grande vantagem da pesquisa documental segundo Gil (2002) é a facilidade e perene disponibilidade dessas fontes de informação.

3.6. ARA

A árvore da realidade atual (ARA), conforme Tulasji; Rao (2012) descreve o estado atual das coisas, projetada para identificar as restrições do sistema, vincular causas e efeitos dentro da operação atual para revelar as causas-raiz dos problemas. Trata-

se de um dos chamados “processos de raciocínio” (PR) da Teoria das Restrições (TOC - *Theory of Constraints*) de Eliyahu M. Goldratt.

Os PR são uma série de ferramentas que podem funcionar de forma autônoma (Gupta 2003), embora esse autor defenda que o emprego de todas elas em conjunto produzam resultados mais satisfatórios; esclarece ainda que o emprego do PR visa responder as seguintes questões:

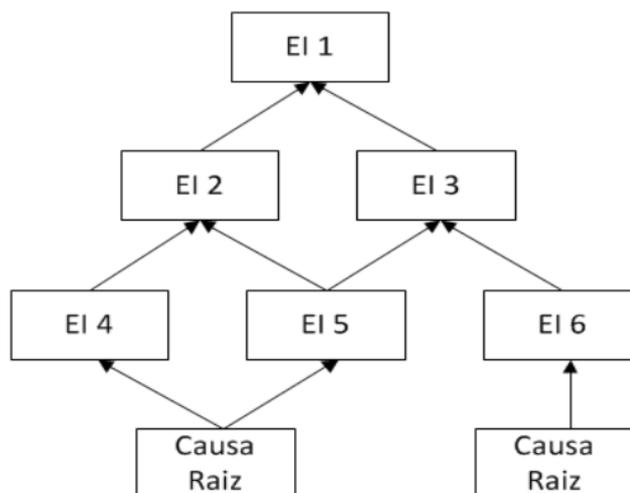
- O que mudar?
- Para o que mudar?
- Como causar a mudança?

Com a primeira pergunta busca-se identificar os problemas mais relevantes (geralmente um ou dois), isto é, restrições cujos efeitos são abrangentes e impactantes o suficiente para malograr no todo ou em grande parte o alcance dos objetos da organização (COX; MABIN; DAVIES, 2005). A ARA destina-se a responder a primeira pergunta. Caracteriza-se por ser uma ferramenta baseada em lógica, descreve relações de causa e efeito que podem ajudar a determinar os problemas centrais que causam os efeitos indesejáveis (EIs) de um determinado sistema (*idem*).

Essas perguntas serão colocadas ao grupo de foco e nas consultas individuais, de modo a integrar o PR a outros métodos usados na pesquisa.

Uma ARA normalmente é representada por vários EI's ligados por setas indicando a relação causal, como ilustrado na figura 3. Interpretam-se esses diagramas no sentido descendente; iniciando em Ei 1, vê-se que ele decorre de Ei 2 e Ei 3, que por sua vez decorrem de outros EIs situados em posições inferiores na estrutura. Na figura 8, exemplifica-se a representação de uma ARA:

Figura 8. Árvore de Realidade Atual



Fonte: Adaptado de Goldratt (1994)

Steyn (2002) afirma que a abordagem da TOC pode ser aplicada em áreas como gerenciamento de riscos em projetos, o que traz ao presente trabalho a perspectiva de propor sua aplicação na gestão de riscos em contratos, por meio de um dos processos de raciocínio (PR), isto é, a ARA.

Explica Vallim (2004) que é na análise da relação causal “SE - Então” que se compreende as restrições do sistema. Nesse ínterim, materializa-se no contexto desta pesquisa, o papel dos PRs no propósito da gestão de riscos. Como observa Jackson (1998), o risco seria um elemento “SE” dos processos de raciocínio.

A relação entre a TOC e o gerenciamento de riscos passa pela redução da incerteza através do controle das restrições. Montgomery (2015) afirma ser possível reduzir o impacto da incerteza, minimizando assim os riscos para toda a organização, contanto que se trate a restrição de forma adequada, de modo que as variações observadas no fluxo dos processos (as quais que alimentam a restrição) sejam gerenciáveis, ou seja, apresentem um nível previsível de variação. Através da análise das restrições é possível abordar o GR de maneira proativa. Isso libera mais energia mental para concretizar a visão da organização, ao invés de simplesmente reagir constantemente a situações de temor (MONTGOMERY, 2015); tal foi o intento na aplicação do ARA neste estudo.

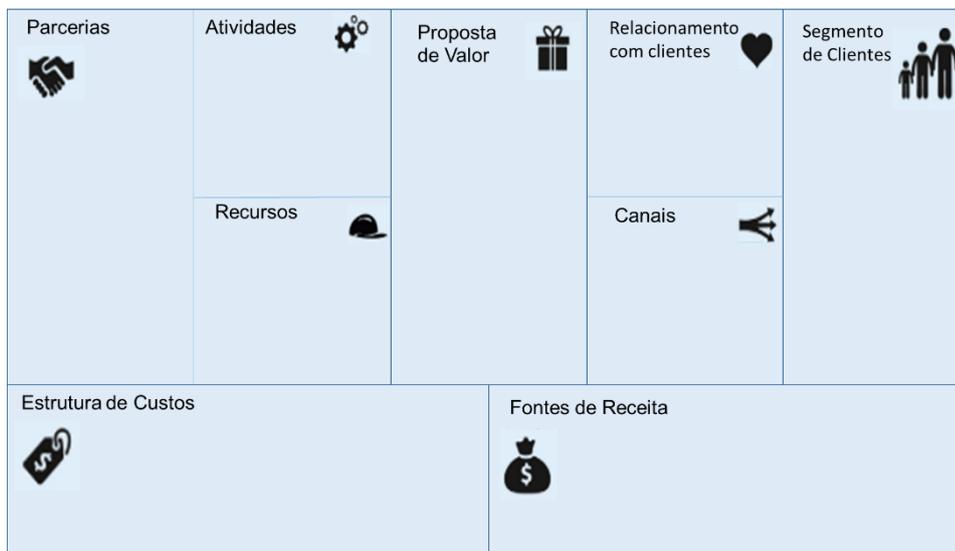
3.7. BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

O *Business Model Canvas* (BMC) auxilia no desenho dos modelos de negócios das organizações (FRITSCHER; PIGNEUR, 2014). Um modelo de negócio representa o valor gerado pelo negócio, e é um campo de conhecimento que ganhou notória popularidade entre acadêmicos e gestores de negócios (MASSA; TUCCI, 2013). Uma das ferramentas de modelagem de negócios mais usuais é o *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2010), que proporciona uma estrutura genérica e um conjunto de princípios orientadores para o desenvolvimento e redesenvolvimento de um modelo de negócios (CARTER, 2020).

A natureza genérica do BMC permite sua implantação em uma ampla variedade de mercados e sua abordagem visual de uma página para modelagem de negócios o torna acessível a uma ampla gama de pessoas (idem). O BMC facilita o processo de ideação de produtos. Por meio da elaboração do quadro tem-se uma perspectiva gráfica que permite visualizar as interfaces entre processos, propósitos e análise do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O modelo exhibe o negócio em “quadros” de âmbito social, ambiental etc., que permitem visualizar o modo como a organização gera valor sob cada aspecto (ALT; ZIMMERMANN, 2014), tal como ilustrado no quadro 7:

Quadro 7. Modelo de Negócio Canvas de Perspectiva Econômica.



Fonte: Joyce e Paquin (2016)

3.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). A razão pela qual o Ifes foi escolhido é a atuação profissional deste pesquisador como gestor de contratos nessa instituição; tendo também já passado pelo setor de licitações e compras quando ingressou no Ifes em 2014. Assim, não somente os dados documentais da instituição estão mais acessíveis, como também está facilitada a interação com outros gestores nesse ambiente, permitindo aferir percepções acerca de perspectivas e desafios nas contratações públicas e na gestão contratual dessa instituição.

Espera-se que a estrutura gerada a partir da experiência de sua aplicação no Ifes, possa ser também empregada em instituições congêneres, isto é, as instituições educacionais brasileiras, cujos contratos são disciplinados sob a Lei Geral de Licitações e Contratos nº 14.133/2021.

4. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT)

Como produto técnico-tecnológico (PTT) resultante desta pesquisa, além do *framework* propriamente dito, foi apresentado o Relatório de Mapeamento de Riscos em Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos do Ifes – *Campus Cariacica*, o primeiro relatório desse tipo realizado no *campus*. O relatório está disponível no apêndice A desta dissertação.

5. RESULTADOS

Neste capítulo, descrevem-se os resultados alcançados em cada uma das quatro etapas mencionadas no quadro de metodologia. Esses resultados foram obtidos através de uma combinação de reuniões de grupo de foco, consultas individuais, além de pesquisa documental e bibliográfica. Foi identificada uma série de efeitos indesejáveis que impactam a gestão de contratos, bem como a relação destes com a atual abordagem de riscos.

A primeira etapa resultou, com a colaboração do grupo focal, na geração dos critérios e requisitos do GR, que foram subsequentemente incorporados na etapa de concepção do *framework*. Durante o desenvolvimento da estrutura, foram incorporadas fases e ferramentas baseadas no trabalho de Nawaz (2019), proporcionando uma representação gráfica que facilita o entendimento da estrutura do *framework*.

Os participantes receberam orientação para aplicar o *framework* proposto, atividade que se desenvolveu no *Campus Cariacica* do Ifes. Este processo exigiu uma avaliação dos recursos requeridos para a efetiva gestão contratual e de riscos. Fez-se a identificação e avaliação dos riscos inerentes, bem como a elaboração de medidas preventivas e/ou contingenciais para mitigar os riscos identificados.

Posteriormente à aplicação, a estrutura foi avaliada, em seus aspectos mais abrangentes, por profissionais experientes da área de contratos tanto do Ifes Cariacica quanto outros servidores provenientes de outros *campi* e da reitoria. Ainda que a estrutura não tenha sido aplicada nesses outros *campi*, esses profissionais experimentaram as mesmas ferramentas (avaliando riscos por meio de questionário no *google forms*), proporcionando-lhes uma compreensão mais aprofundada e precisa para avaliar a eficácia do *framework*.

5.1. RESULTADOS DA ETAPA 1: QUADRO GERAL DOS CONTRATOS E CRITÉRIOS PARA O GR.

5.1.1. *Business Model Canvas* (BMC)

Previamente às discussões do grupo de foco, procedeu-se à elaboração de um quadro geral por meio do BMC (*Business Model Canvas*) com o intuito de facilitar os insights (ou associações) dos participantes. Foi uma ferramenta conveniente para organizar as principais diligências de gestão de contratos. Com base nas discussões, chegou-se ao quadro 8:

Quadro 8. BMC da Gestão de Contratos do Ifes



Elaborado pelo autor

O *Business Model Canvas* (BMC) proporcionou uma perspectiva holística do processo de gestão de contratos. Foi possível distinguir os principais agentes, recursos e departamentos que mais interagem com a gestão de contratos. Ademais, este processo permitiu a compreensão da dinâmica e interdependência entre os setores, revelando como sua interação impacta diretamente a eficácia da gestão contratual.

A construção do BMC demandou a enumeração das atividades principais, que em etapas posteriores (aplicação do GR) serviram como base para a identificação de riscos. Segue a relação dessas atividades no quadro 9:

Quadro 9. Atividades identificadas após BMC

| nº | Atividades/Objetivos setoriais | Fonte |
|----|---|---|
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins; *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos | Pesquisa documental. inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi lfes</i> ; inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi lfes</i> . |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Pesquisa Bibliográfica: Art. 11 da Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021. |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Pesquisa documental: Sipac |
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Art.6º inc LIX. Lei 14.133/2021. |

| | | |
|----|---|--|
| 5 | Prorrogação contratual: Gestão de prazos de vigência. | Art. 6º inc XXIII; Lei 14.133/2021. |
| 6 | Prorrogação contratual: Estudo de vantajosidade para prorrogação | Art. 6º inc XXIII; Lei 14.133/2021. |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Pesquisa documental: Sipac. |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Pesquisa documental: Sipac |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Pesquisa documental: Sipac |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Art. 156. Lei 14.133/2021. |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | ENAP - Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação (GCTI). |
| 12 | Otimizar alocação de recursos humanos: Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do <i>campus</i> . | Pesquisa documental: PDI Ifes |
| 13 | Designação de gestores e fiscais de contrato: Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados. | Art. 117 da Lei 14.133/2021. |

| | | |
|----|---|--|
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor. - Análise e avaliação de desempenho. <p>Orientações mútuas e trocas de experiências quanto a abordagem do trabalho.</p> | Pesquisa documental: PDI Ifes |
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio; * Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal. | inc. I, art. 27 Regimento dos <i>campi</i> Ifes |
| 16 | Iniciativas <i>intercampi</i> para padronização de procedimentos. | Regimento Geral |
| 17 | Gestão de riscos em projetos de novos <i>campi</i> . | Resolução CONSUP/IFES nº 27 |
| 18 | <p>Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica:</p> <p>Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc.</p> | Consultas individuais a servidores |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lancheonetes. | Sipac |
| 20 | <p>Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lancheonetes:</p> <p>Medidas prevenção a problemas em instalações, fornecimento de água e energia.</p> | Consultas individuais a servidores |
| 21 | <p>Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública.</p> <p>Verificar conformidade do contrato.</p> | Bibliográfica: Enap. Link: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5471 |
| 22 | <p>Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública.</p> <p>Sondagem de perfil adequado para designar gestores e fiscais</p> | Consultas individuais a servidores |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Portal de compras publicas |
| 24 | Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Portal de compras publicas |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos | Portal de compras publicas |

| | | |
|----|--|-----------------------------|
| | padrões de qualidade estabelecidos. | |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Portal de compras publicas |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestados pela contratada. | IN nº 05/17 |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Lei 14.133/2021 |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Lei 14.133/2021 |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" | Art. 119 da Lei 14.133/2021 |

Elaborado pelo autor.

5.1.2. Considerações do Grupo Focal

O pesquisador convidou os participantes a se apresentarem, falarem de sua trajetória no Ifes, e em seguida colocou a pauta, a saber, discutir sobre os desafios na gestão de contratos administrativos.

A premissa básica da qual partiram as discussões foi que as falhas na gestão de contratos poderiam acarretar sérios “prejuízos às políticas de governança” da instituição e da Administração Pública como um todo. Tais prejuízos foram tidos como o "efeito indesejável" (Ei) primordial a ser analisado na ARA (árvore de realidade atual). Cada participante teve a oportunidade de expressar suas opiniões. No decurso das falas houve preocupações quanto a responsabilizações que podem ser acarretadas aos gestores/servidores devido a problemas de conformidade legal e processual. Desse modo, outros “Eis” foram levantados, como aqueles relacionados a potenciais prejuízos ao erário público, danos à reputação institucional e da baixa capacidade de resposta a demandas.

Todos relataram grandes dificuldades sobre os anos iniciais em seus trabalhos na instituição, dada a escassez de orientações, padronização de procedimentos, manuais, treinamentos e capacitações.

Dois deles iniciaram o percurso profissional na instituição lotados em *campi* em implantação, e apontaram a precariedade de recursos naqueles tempos, sobretudo recursos humanos, que ainda hoje se faz sentir. Conforme relato do primeiro participante a se manifestar sobre esse ponto, houve demora para a primeira capacitação:

“a primeira questão para mim foi essa, a falta de capacitação. Entrei numa seara que eu não tinha o menor conhecimento, eu tinha acabado de passar no concurso, mas assim, no concurso você não estuda coisas específicas para assumir determinadas responsabilidades, fiscalizar contrato, aplicar penalidades (...) Só passei por capacitação 1 ano e 7 meses depois que eu já tinha entrado no Ifes.”

Outra participante endossou essa percepção:

“Tive que me capacitar sozinha, ler a legislação por conta (...) isso para arcar com responsabilidades de natureza trabalhista, orçamentária, além daquelas apontadas pela legislação de contratos e licitações.”

Ressaltaram ainda que os problemas em questão de recursos humanos permanecem atuais.

Outro ponto foi a falta de orientações padronizadas a partir de uma unidade central (que alguns sugeriram caber à reitoria) para dar suporte aos *campi*, atribui-se esse problema à uma visão que subestima a relevância dos setores de gestão de contratos:

“(...) infelizmente não somos vistos como um setor importante (...), mesmo tendo muita demanda, muita responsabilidade. Querendo ou não 70% do orçamento institucional passa pelo setor de contratos (...), falta institucionalizar mais o setor, temos dificuldade de encontrar suporte como acontece com a DGP, a Ti, que são setores tidos como importantes.”

Aqui o grupo de foco chamou a atenção para a alta complexidade da gestão de contratos e a necessidade de haver recursos no setor para responder às demandas.

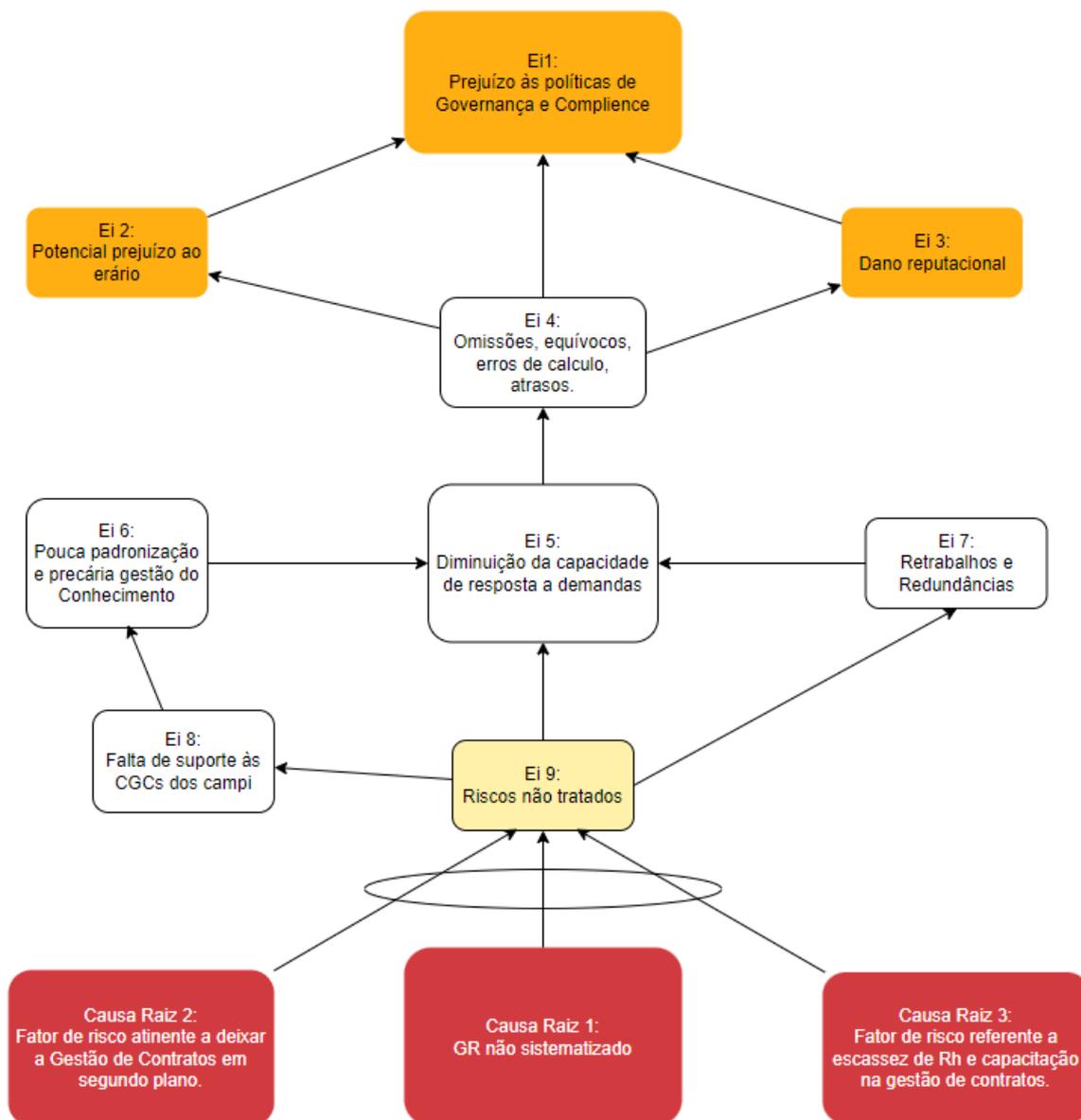
Em resumo, os principais desafios identificados estão relacionados à disponibilidade de recursos humanos - seja em termos de quantidade ou capacitação, conhecimentos e habilidades -; à cultura organizacional que tende a minimizar a relevância dos setores de gestão de contratos; à ausência de apoio aos *campi* que poderia ser fornecida por uma unidade central ou por iniciativas intercampi; e à falta de padronização ou baixa maturidade em gestão de processos, resultando em perda de tempo, ineficiências e dificuldades com prazos.

Esses foram os aspectos mais enfatizados pelo grupo e considerados como as causas-raiz do efeito indesejado inicialmente identificado ("Prejuízo às políticas de Governança e Compliance"). Os efeitos subsequentes derivados destes desafios foram mapeados por meio da Árvore de Realidade Atual (ARA), detalhada a seguir.

5.1.3. ARA (Árvore de Realidade Atual)

Do ponto de vista do gerenciamento de riscos, cada um desses “efeitos indesejados” (Ei) representam fatores de risco que desencadeiam uma série de eventos prejudiciais aos objetivos das unidades administrativas. O grupo de foco contribuiu ao levantar os principais Eis, tendo as discussões permitido estabelecer a interação entre eles, adotando os “prejuízos às políticas de governança” como “Ei 1”, e a partir daí decompor em outros Eis numa cadeia de causas e efeitos, até chegar em 3 causas-raiz, que foram os pontos mais enfatizados pelos participantes. A síntese dos Ei identificados estão ilustrados na figura 9.

Figura 9. ARA da Gestão de Contratos



Fonte: Elaborado com a colaboração do grupo de foco

Obeve-se assim a visualização de como os desafios da gestão de contratos estão associados aos fatores de risco levantados e ao estágio atual de maturidade de gestão de riscos em contratos (“não sistematizado”). Pela análise da ARA ficou patente a necessidade de uma estrutura capaz de sistematizar o GR na gestão de contratos levando-se em conta as limitações dos meios que os servidores dispõem em suas unidades.

5.1.4. Critério e requisito proposto ao GR em contratos

Considerando as informações reunidas na ARA, foi definido que o *framework* de GR em contratos deve ter uma abordagem adequada aos recursos disponíveis no setor. Uma preocupação levantada foi quanto a viabilidade de se implantar um *framework* em unidades já saturadas de demandas, levando ao receio de sobrecarregar os servidores. De fato, por meio da pesquisa documental, mais precisamente pela consulta ao sistema SIGHRH-Ifes (tabela abaixo), foi possível aferir, por exemplo, que até 2021, dez coordenadorias de gestão de contratos (CGC) do Ifes possuíam apenas um servidor, enquanto em alguns *campi* não possui um setor dedicado a gestão de contratos, caso de alguns *campi* em implantação, tal como demonstra a tabela 2.

Tabela 2. Lotação de servidores nos setores contratuais do Ifes.

|  Instituto Federal do Espírito Santo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos Emitido em 24/04/2023 23:04 | |
|---|--------------------------|
| Técnicos-administrativos por unidade | |
| Mês: Janeiro | |
| Ano: 2021 | |
| Campi - Departamento | Técnicos Administrativos |
| ALE - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| ARA - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 2 |
| BSF - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| CAR - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 3 |
| CSE - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 2 |
| COL - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| GUA - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| IBA - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| ITA - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| NOV - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| PIU - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| STA - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| SMT - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 3 |
| SER - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 2 |
| VVL - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 1 |
| VIT - COORDENADORIA DE GESTAO DE CONTRATOS | 3 |
| REI - COORDENADORIA DE GESTÃO DE CONTRATOS | 4 |
| Campi: BSF, VIA, CAI, LIN, MON, VNI. | 0 |

Fonte: https://sigrh.ifes.edu.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf

Em resposta a essas preocupações, decidiu-se que a primeira etapa do *framework* deveria consistir numa avaliação dos recursos humanos, materiais e tecnológicos atualmente alocados nas coordenadorias de gestão de contratos, para que, só então, o gestor pudesse escolher uma abordagem (ou o nível de detalhamento) do GR, adequada aos meios que possui para sua execução.

A técnica para se avaliar recursos da unidade de contratos deveria ser uma ferramenta simples, concisa e intuitiva, que permitisse visualizar os meios para se tomar uma decisão quanto ao nível ou escala de detalhamento do modelo de GR.

A matriz RBS (do inglês "*Resource Breakdown Structure*") serviu de inspiração como ferramenta a ser incluída na primeira parte da estrutura. Segundo RAD, Parviz F.; CIOFFI (2004), na RBS são classificados e catalogados os recursos necessários para atingir os objetivos de um projeto, fornecendo uma estrutura consistente para dividir os recursos em pequenas unidades para planejamento, estimativa e gerenciamento. Ela foi simplificada e adaptada neste trabalho, o propósito é uma avaliação mais ágil e intuitiva para se decidir rapidamente o nível de detalhamento do modelo de GR a ser aplicado. Essa ferramenta faz parte do desenvolvimento do *framework*, discutida no item 5.2.

5.2. RESULTADOS DA ETAPA 2: CONCEPÇÃO DO *FRAMEWORK*

5.2.1. Componentes do *framework* (fases)

A estrutura de gerenciamento de riscos concebida nesta pesquisa gera como produto o mapeamento dos riscos contratuais da unidade administrativa onde ela for aplicada.

Como assinalado na subseção 3.2, o *framework* concebido neste trabalho tomou como referência o *framework* de Nawaz (2019); e o processo de GR sugerido na norma ISO 31000:2018 foi incluído como um dos passos do *framework* de GR para gestão e fiscalização de contratos administrativos das organizações públicas educacionais brasileiras.

A estrutura foi pensada para ser idônea aos recursos disponíveis em cada departamento/setor. Graças à colaboração de servidores da área de contratos do Ifes que se voluntariaram para integrar o grupo focal, foi possível estabelecer os seguintes passos do *framework* de GR ilustradas no quadro a 10:

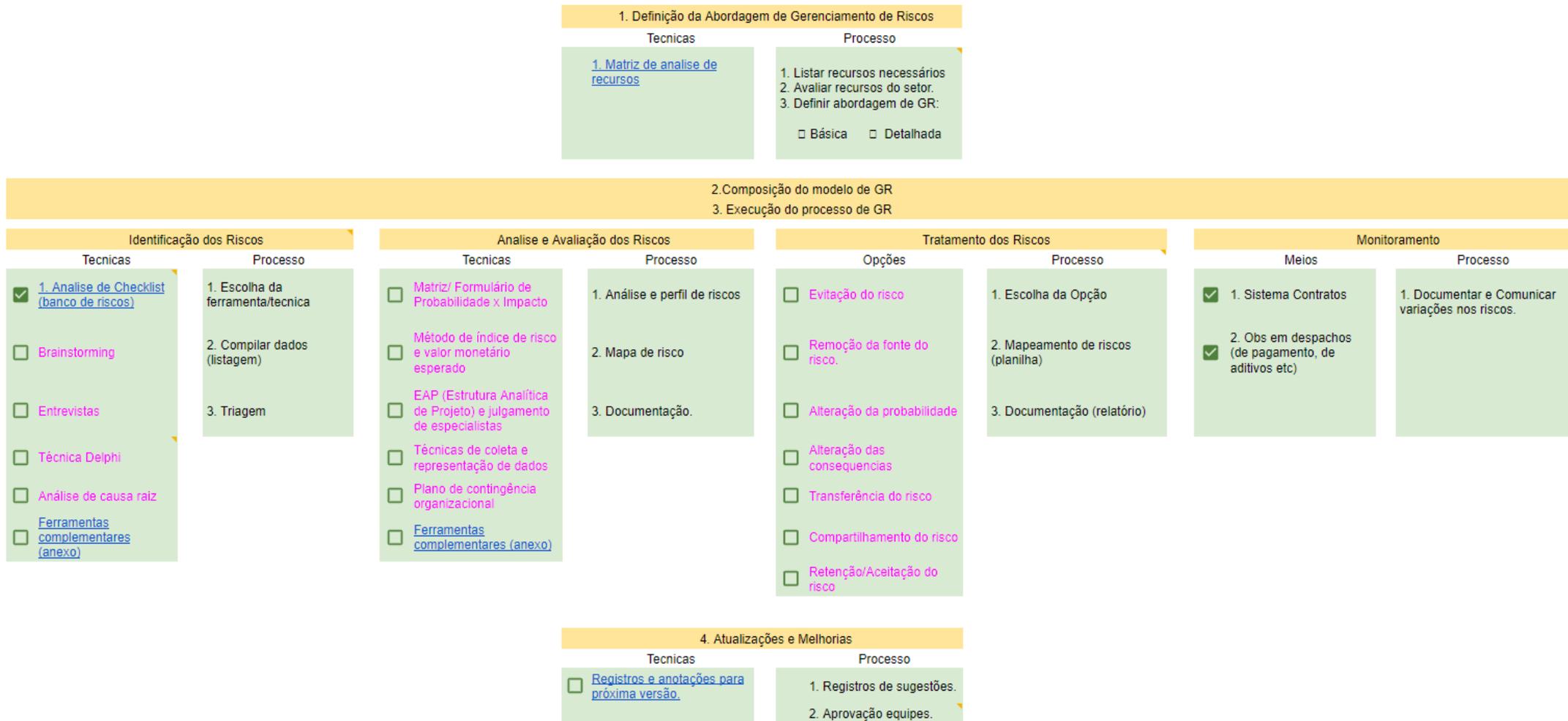
Quadro 10 - Componentes do *Framework* de GR em contratos

| | |
|--------|---|
| Fase 1 | Definição da Abordagem de GR: Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da abordagem (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada). |
| Fase 2 | Seleção das ferramentas/técnicas para compor o modelo de Gerenciamento de Riscos em contratos. |
| Fase 3 | Execução do processo de GR (Identifica, avalia a "probabilidade e impacto" dos riscos, indica medidas preventivas e contingentes e prescreve o monitoramento dos riscos). |
| Fase 4 | Atualizações e melhorias (Voltado para as próximas versões). |

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas fases são os componentes do *framework* concebido como ilustra a representação a figura 10:

Figura 10 - Framework de GR em contratos.



Elaborado pelo autor

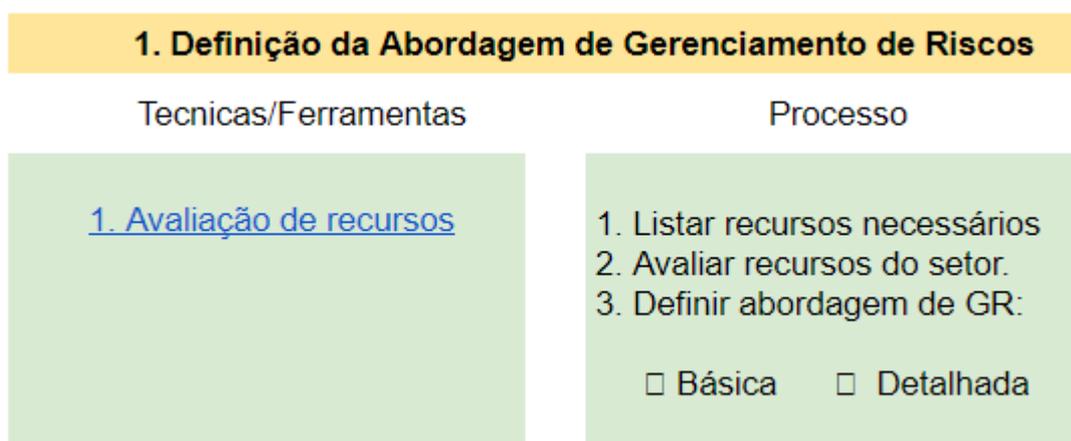
Cada fase é discutida a seguir.

5.2.2. Fase 1- Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada).

Como já posto, para decidir a profundidade com a qual abordaremos o GR, é indispensável verificar se a unidade de gestão de contratos de cada *campus* possui os recursos necessários. O GR não é uma atividade trivial, dadas as significativas disparidades entre unidades administrativas, incluindo as diferenças no âmbito interno de instituições multicampi como o Ifes.

Assim, com o objetivo de conferir flexibilidade à estrutura e torná-la personalizável, chegou-se a um consenso entre os colaboradores da pesquisa para serem estipuladas duas abordagens para o gerenciamento de riscos em contratos administrativos da educação: a 'Abordagem Básica' e a 'Abordagem Detalhada'. A figura 11 traz detalhes de aspectos dessa fase.

Figura 11 - Primeira fase do framework.



Elaborado pelo autor

Foi considerado:

Abordagem Básica: Nesta abordagem a ferramenta para identificação de riscos já vem pré-selecionada, a saber, o “Banco de Riscos em Contratos Administrativos”, que é um Checklist de riscos compilados por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e por consulta a profissionais responsáveis por contratos no Ifes. A “abordagem básica” é genérica, busca tratar dos riscos da gestão do setor de contratos como um todo.

Abordagem Detalhada: Nesta abordagem pode-se utilizar múltiplas ferramentas disponíveis neste *framework* para identificar e avaliar riscos. A análise contempla contratos individualizados. Requer conhecimentos mais avançados de gerenciamento de riscos, sobretudo quanto às normas ISO 31.000 e COSO ERM 2017.

Para se escolher uma das abordagens, os servidores da área de contratos avaliaram os recursos conforme o quadro 11:

Quadro 11. Matriz de avaliação de recursos

| Matriz de avaliação de recursos* | | | |
|---|---|--|---|
| Categoria de Recurso | Recursos | Disponibilidade** | Nível de GR adequado |
| Recursos Humanos | Quantidade de servidores envolvidos na gestão, fiscalização e coordenação dos contratos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Detalhado |
| Recursos Humanos | Capacitação, treinamentos e de participação em cursos da área de Gestão de Contratos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |
| Recursos Humanos | Capacitação em Gerenciamento de Riscos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |
| Recursos físicos e tecnológicos: Instalações/Ambiente/ Equipamentos | Espaço, decoração, Layout, iluminação, climatização, mobiliário, Computadores, impressoras. | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqui os servidores são convidados a escolher a opção que melhor descreve a disponibilidade (ou o nível) dos recursos em seus setores de contratos. Os “níveis” desses recursos são definidos a seguir:

Nível AMPLO: Refere-se à quantidade e qualidade ideais do recurso. Atende tranquilamente as necessidades; suficiente inclusive para lidar com os contratos mais complexos do Instituto.

Nível FUNCIONAL, MAS LIMITADO: Recursos suficientes para a operação diária do departamento, porém, podem ser insuficientes para lidar com demandas além do usual ou situações imprevistas, exigindo esforços extras.

Nível BAIXO: Recursos insuficientes; implicando, com muita frequência, em esforços adicionais para acomodar todas as demandas que chegam ao departamento.

Com base nessa avaliação, os servidores consultados escolhem a abordagem de GR com a seguinte recomendação enunciada em questionário:

“Escolha a Abordagem Básica SE você selecionou uma ou mais das opções descritas a seguir:

- a) nível "baixo" ou "funcional limitado" para a maioria dos recursos humanos;*
- b) nível "baixo" para "Capacitação/treinamento em Gerenciamento de Riscos";*
- c) nível "baixo" para "Instalações/Ambiente/ Equipamentos" ;*
- d) dispõe de pouco tempo.”*

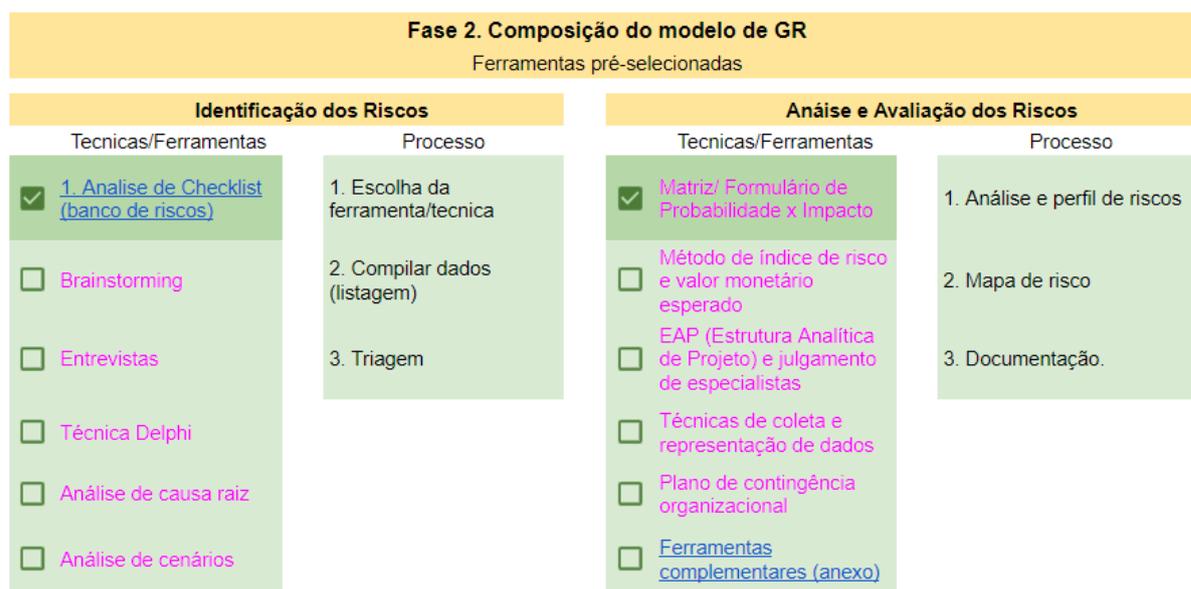
*Ou, escolha a Abordagem Detalhada caso satisfaça **todos** os requisitos abaixo:*

- 1- Marcou nível "Amplio" para a maioria dos recursos humanos;*
- 2- Tiver capacitação em Gerenciamento de Riscos;*
- 3- Tiver equipe e tempo.*

5.2.3. Fase 2 – Composição do modelo de GR: Seleção e combinação das ferramentas/técnicas.

Algumas das técnicas/ferramentas estão disponíveis no *framework* de GR para serem selecionadas e constam na figura 12:

Figura 12 - Segunda fase do framework.



Elaborado pelo autor

Nota-se na figura acima que duas ferramentas estão pré-selecionadas. Como já explanado, tal é a configuração na “Abordagem Básica”; em que apenas o “Banco de Riscos” (análise de checklist) é usado para identificação dos riscos, e apenas a “matriz de probabilidade x impacto e usada no estágio de “análise e avaliação dos riscos”. As demais técnicas são sugestões para serem empregadas em combinação que melhor aprouver ao gestor na “Abordagem Detalhada”.

Assim, as diferentes unidades administrativas dispõem de uma espécie de *menu* de técnicas e ferramentas para serem selecionadas conforme os meios ou recursos que dispõem.

5.2.4. Fase 3: Execução do processo de GR.

Nesta fase, os riscos são identificados, analisados e avaliados. Em seguida, com base nas ferramentas selecionadas, são apresentadas medidas preventivas e contingenciais para se lidar com cada evento de riscos.

A técnica de identificação mais simples é a conferência da lista de verificação (banco de riscos/checklist), a qual foi elaborada com base na literatura, pesquisa documental (sobretudo processos administrativos) e nas sugestões do grupo focal. O quadro 12 traz uma parte do banco de riscos, que está disponível aos usuários do *framework* para ser alimentada.

Quadro 12 - Banco de Riscos

| Categorias de Riscos em Contratos Administrativos na Educação ↓ | Compilação de riscos | | | | | |
|--|---|---|----|--|---|---|
| | Atividades/ objetivos gerais | Algumas Atividades/ Objetivos específicos | nº | Riscos | Consequências | fonte dados |
| Risco das atividades gerais de Gestão de Contratos Administrativos | Diligências formais | Obs: Incidentes nas atividades/objetivos abaixo constituem em fatores causais dos riscos compilados na coluna "riscos" *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> Ifes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi</i> Ifes) | 1 | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | Atrasos, retrabalhos e ensejo a disputas contratuais. | Documental (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> Ifes) |
| | Assessoramento/C onsultoria para comissões de licitação quando convocado. | Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, para auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | 2 | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | Complicações e litígios durante processo do certame licitatório. Conversão de custos transacionais ex-ante para ex-post (vícios herdados da fase licitatória para a fase seguinte, a de gestão contratual). | Equipe |
| | Verificar entrega e validade de garantia contratual | Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | 3 | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | Contingenciamento de risco financeiro não efetuado. | Equipe |
| | Reequilíbrio econômico financeiro - Repactuação, Reajuste, Revisão | Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação | 4 | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | Perdas financeiras do contratante ou do contratado a depender do equívoco causado, litígios, danos à reputação, questionamentos e sanções pelos órgãos de controle externo. | LEI 14.133/2021 |

| | | | | | | |
|--|---|--|----|---|--|----------------------|
| | Prorrogação contratual | Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | 5 | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | Disputas contratuais, retrabalhos, responsabilidade legal. | <u>Auditoria CGU</u> |
| | Prorrogação contratual | Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | 6 | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | | LEI 14.133/2021 |
| | Cobranças acerca de pagamento por cessão de espaço físico | Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | 7 | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | Perdas financeiras, conflitos com as partes interessadas. | Equipe |
| | Gestão de conta vinculada | Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | 8 | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | Vulnerável a litígios caso a empresa fique inadimplente com obrigações trabalhistas. | Equipe |
| | Verificação de processo de pagamento e parecer em despacho. | Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | 9 | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | Atrasos no pagamento, perdas financeiras ocasionadas por multas em prol da contratada. Questionamentos dos órgãos de controle. | Equipe |
| | Aplicação de sanções | Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato | 10 | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | Disputas legais, danos à reputação, perdas financeiras, sanções judiciais. | Equipe |
| | Encerramento do contrato | Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | 11 | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | Disputas contratuais, responsabilização legal pelos órgãos de controle. | Equipe |

Elaborado pelo autor com a colaboração dos participantes da pesquisa.

A alta administração pode designar servidores, equipes setoriais ou comissões de gerenciamento de riscos para conduzir o processo. Normalmente, a avaliação é realizada por meio de uma matriz de probabilidade versus impacto, à qual se podem atribuir pontuações. Neste trabalho, optamos por uma escala que varia de 1 a 5 para avaliar tanto a probabilidade do evento de risco quanto o seu impacto (efeito no alcance dos objetivos), com cada pontuação classificada conforme explicado no quadro 13:

Quadro 13 - Classificação de eventos de riscos.

| Classificação de eventos de Riscos Probabilidade x Impacto | | | | | |
|--|---------------|---|-----------|---------------|---|
| Probabilidade | | | Impacto | | |
| Pontuação | Classificação | Descrição | Pontuação | Classificação | Descrição |
| 5 | Muito Alta | Evento se reproduz muitas vezes | 5 | Muito Alto | Capaz de impedir o alcance dos objetivos/atividade. |
| 4 | Alta | Evento usual, corriqueiro | 4 | Alto | Torna improvável o alcance de objetivos/atividades. |
| 3 | Média | Evento esperado, porém de frequência reduzida | 3 | Médio | Torna incerto |
| 2 | Baixa | Evento casual, inesperado | 2 | Baixo | Torna duvidoso seu atingimento |
| 1 | Muito Baixa | Ocorre raramente. | 1 | Muito Baixo | Não afeta significativamente os objetivos |

Fonte: Instituto Federal do Mato Grosso/CONSUP - 27/02/2018. Adaptado.

As avaliações puderam ser feitas por meio questionário como ilustrado na figura 13:

Figura 13- Exemplo de consulta ao participante para avaliação de riscos.

Risco 03

Atividade/objetivo: Verificar entrega e validade de garantia contratual.
Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos.
Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária).

Risco 🚩 : Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado.

Consequência: Contingenciamento de risco financeiro não efetuado.

Probabilidade *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

Impacto

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Elaborado pelo autor.

Para se aferir o nível de risco, costuma-se multiplicar as pontuações de probabilidade e impacto conforme o método ISRAM – (*Information Security Risk Analysis Method*), que consiste em uma escala que varia de 1 a 25 pontos. O produto obtido nessa operação representa um determinado nível de risco, como consta no quadro 14:

Quadro 14 - Classificação de riscos.

| | | | | | | | |
|----------------|----------------|---|-------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| IMPACTO | Catastrófico | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Grande | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Moderado | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Pequeno | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Insignificante | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Rara | Pouco provável | Provável | Muito provável | Praticamente certa |
| | | | < 10% | >=10% <= 30% | >=30% <= 50% | >=50% <= 90% | >90% |

PROBABILIDADE

| Tabela de Severidade | |
|----------------------|-----------|
| Níveis | Pontuação |
| RC - Risco Crítico | 13 a 25 |
| RA - Risco Alto | 7 a 12 |
| RM - Risco Moderado | 4 a 6 |
| RP - Risco Pequeno | 1 a 3 |

Figura 11 – Classificação de riscos

Fonte: Ifes (2019)

Há diversas respostas possíveis aos riscos, como evitar, reduzir ou compartilhar, e a escolha entre elas vai depender do nível de risco identificado. Por exemplo, quando o risco é considerado extremo, geralmente é mais sensato evitá-lo, o que pode levar ao abandono de uma alternativa, como um investimento, ou até mesmo a descontinuação de uma atividade, como a execução de um projeto.

Cada tipo de resposta ao risco enseja uma ação idônea conforme o nível de risco, como padronizado no quadro 15:

Quadro 15 - Classificação para tratamento dos riscos.

| Nível de Risco | Descrição do Nível de Risco | Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta | Tipo de Resposta | Ação de Controle |
|-----------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| Risco Crítico | Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável | Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado | Evitar | Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou consequências. |
| Risco Alto | Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos | Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação | Reduzir | Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos |
| Risco Moderado | Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos | Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos | Compartilhar ou Transferir | Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade). |
| Risco Pequeno | Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco | Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários | Aceitar | Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes |

Fonte: Ifes (2019)

Como produto desta fase tem-se o mapeamento de riscos dos contratos gerenciados no *campus*, disponibilizado preferencialmente em planilha. O monitoramento se dá pelos relatórios dos fiscais, sobretudo pelo IMR (índice de medição de resultados) e pelos registros de ocorrências.

5.2.5. Fase 4: Atualizações e melhorias

O presente *framework* foi pensado para ser um instrumento dinâmico face às rápidas mudanças tanto no arcabouço legal como aquelas que se verificam no mundo corporativo.

À medida que as unidades de contrato ganham maturidade nos processos de GR, novas percepções ensejam alterações na estrutura, adicionando etapas, incluindo ou excluindo eventos de riscos no Banco de Riscos, modificando fluxos de trabalhos, agregando ferramentas etc. Para registro dessas sugestões foi padronizado o quadro 17, ilustrado na subseção 5.3.5.

5.3. RESULTADOS DA ETAPA 3: APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE GR

O *Campus* Cariacica do Ifes foi a unidade escolhida para aplicação da estrutura de GR desenvolvida para contratos da educação. A unidade é o *campus* de lotação do pesquisador, o que permitiu acesso a documentos e a profissionais responsáveis pelos contratos administrativos do *campus*.

5.3.1. Abordagem de GR escolhida

Para avaliar os recursos, foi consultado um representante de cada setor diretamente envolvido com os contratos do *campus*, lotados na Diretoria de Administração de Planejamento (DAPL), Gestão de Contratos (CGC), e Serviços Auxiliares e Transporte (CSAT). As respostas obtidas atestam que a atual disponibilidade de recursos humanos para a gestão e fiscalização de contratos levou os gestores a optarem pela 'Abordagem Básica' em GR, tal como é demonstrado no quadro 16.

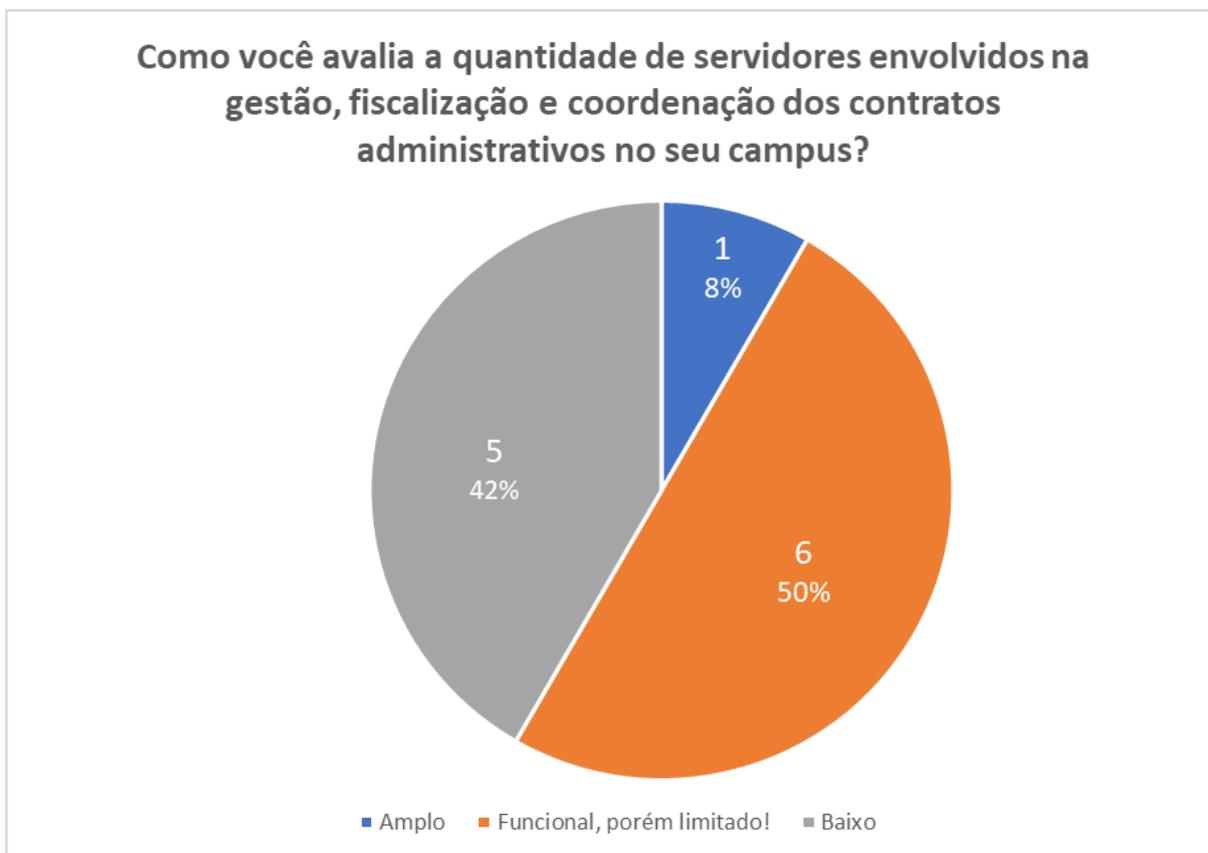
Quadro 16 - Aplicação fase 1 do *Framework* de GR. Ifes *Campus* Cariacica.

| Selecione o seu <i>Campus</i> de atuação. | Setor | Nível de recursos humanos (1): Como você avalia a quantidade de servidores envolvidos na gestão, fiscalização e coordenação dos contratos administrativos no seu <i>campus</i> ? | Nível de recursos humanos (2): Qual o nível atual de capacitação, treinamentos e de participação em cursos da área de Gestão de Contratos na sua unidade? | Nível de recursos humanos (3): Como você avalia a capacitação em Gerenciamento de Riscos na sua unidade? | Nível de recursos físicos e tecnológicos: Instalações/Ambiente/Equipamentos | Decidir Abordagem de Gerenciamento de Risco: <input type="checkbox"/> Básica <input type="checkbox"/> Detalhada |
|---|-------|---|--|---|--|---|
| Cariacica | DAPL | Baixo | Baixo | Baixo | Amplo | Básica |
| Cariacica | CGC | Funcional, porém limitado! | Baixo | Baixo | Amplo | Básica |
| Cariacica | CSAT | Funcional, porém limitado | Funcional, porém limitado | Baixo | Funcional, porém limitado | Básica |
| | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

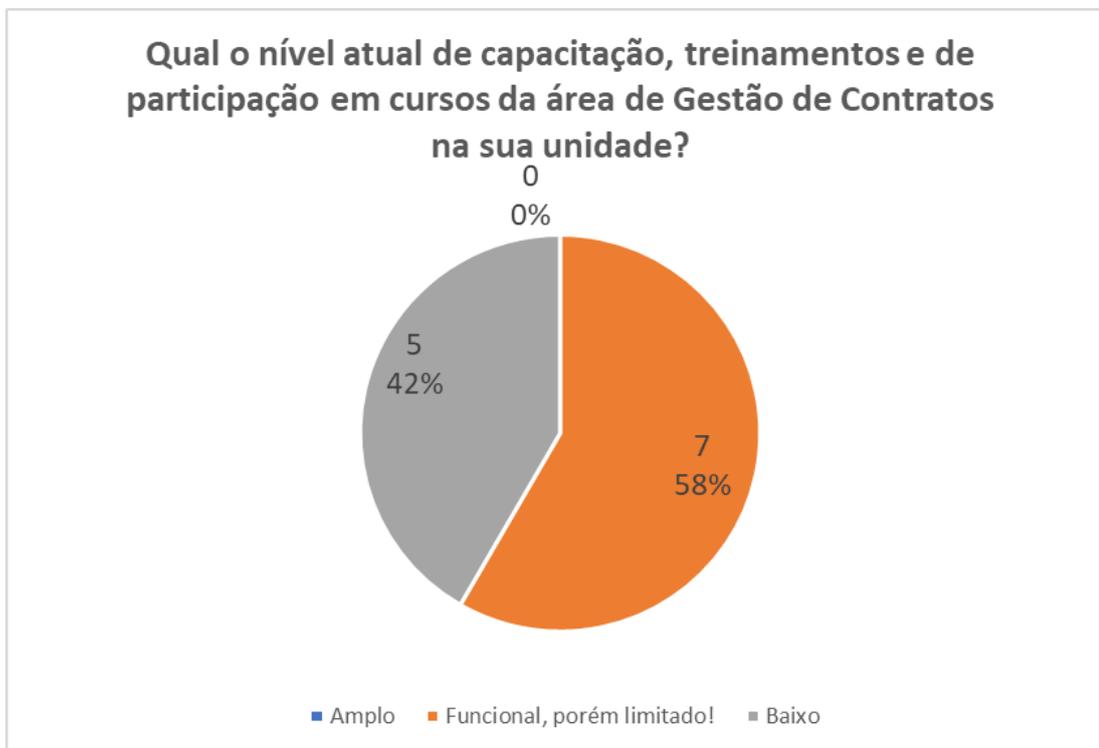
Embora não tenha sido o objetivo mapear a situação de todo o instituto, ou comparar as visões sobre recursos entre os *campi*, é relevante destacar o resultado global das respostas dos representantes dos 10 *campi* participantes da pesquisa e reitoria. Isso ajuda a esclarecer que a disponibilidade de recursos identificada (que resultou na abordagem básica), não é uma característica exclusiva do *campus* Cariacica, conforme demonstrado nos gráficos 3; 4; 5 e 6.

Gráfico 3 - Avaliação quantitativa de RH em contratos.

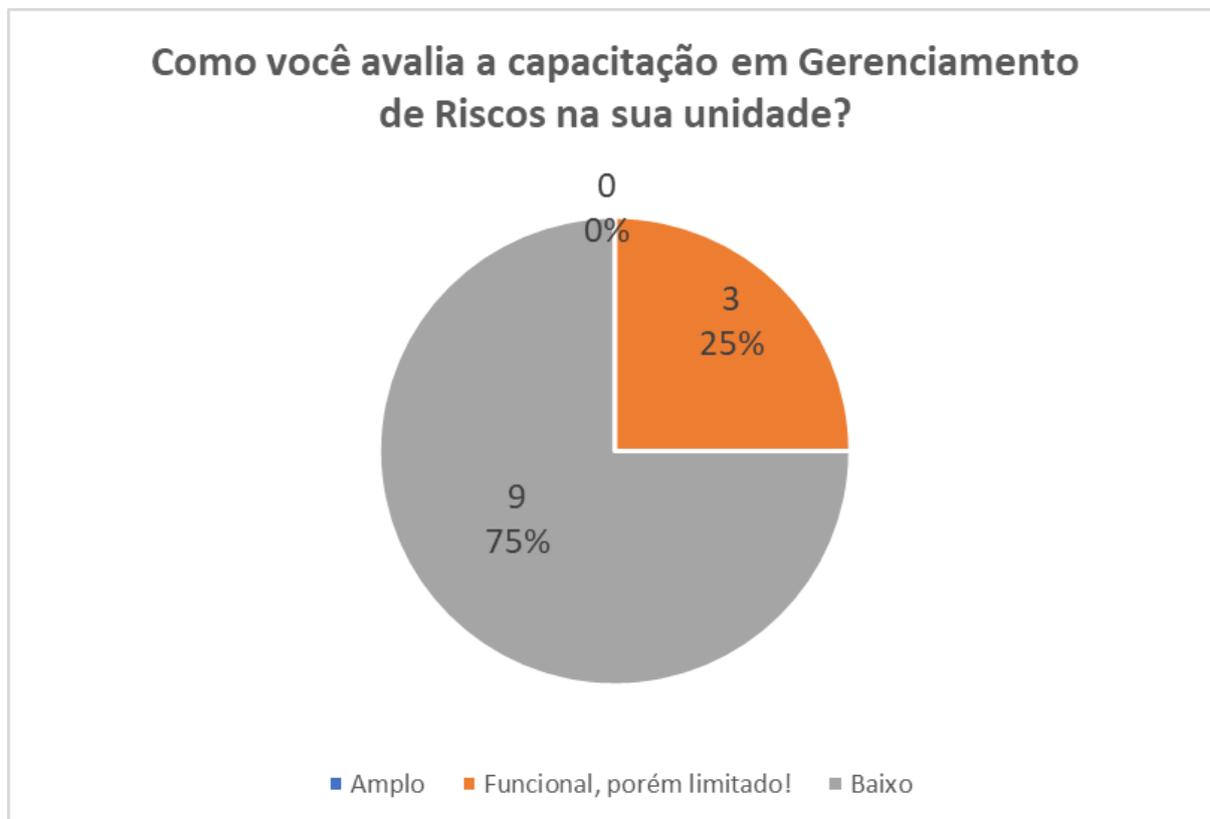


Elaborado pelo autor

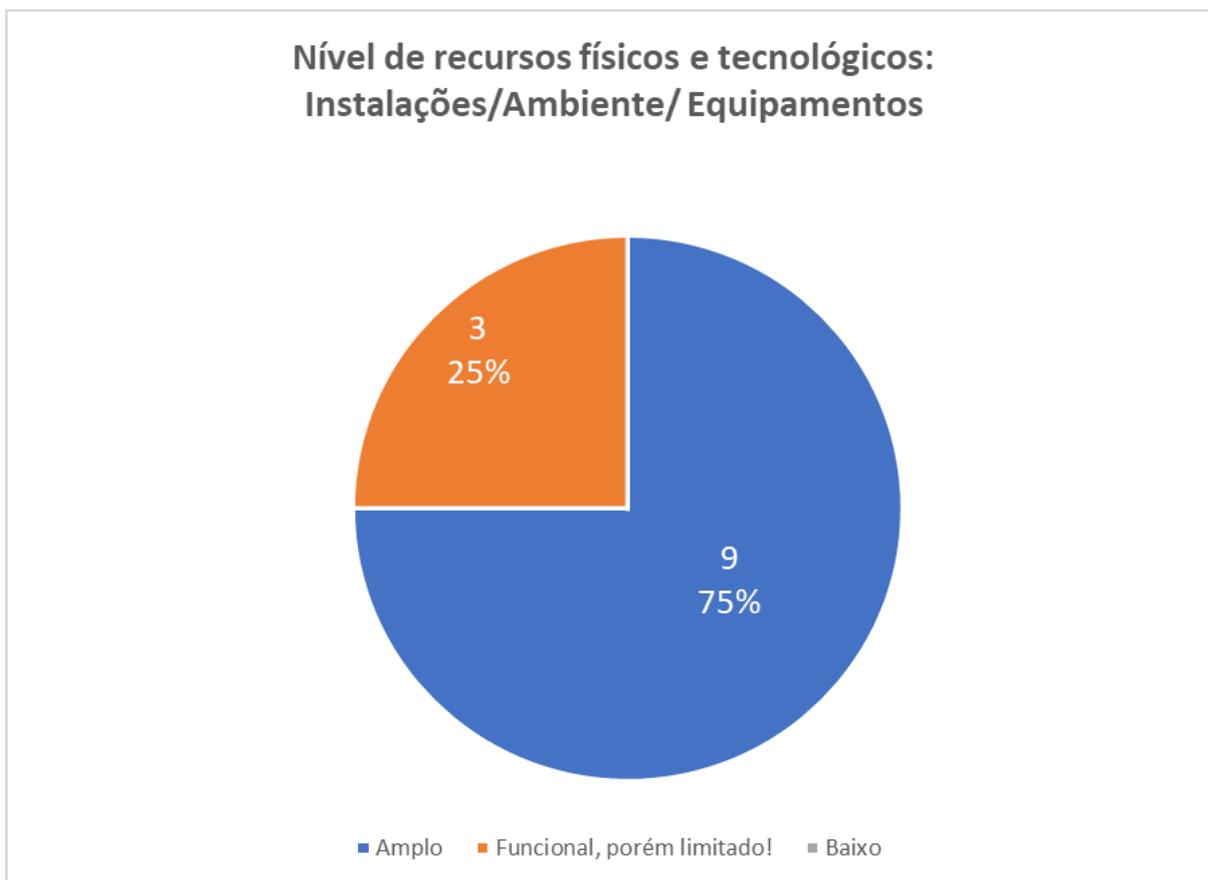
Gráfico 4 - Avaliação capacitação de RH em contratos.



Elaborado pelo autor

Gráfico 5 - Capacitação em GR.

Elaborado pelo autor

Gráfico 6 - Disponibilidade de recursos materiais e tecnológicos.

Elaborado pelo autor

A grande maioria dos servidores consultados respondeu que os recursos de suas unidades de gestão de contratos estão abaixo do necessário para uma abordagem detalhada de GR, seja em termos de quantidade de recursos humanos, seja quanto à capacitação. Esse resultado, entretanto, não afasta peremptoriamente a possibilidade de uma abordagem detalhada no *campus*. Não havendo recursos suficientes na CGC, é possível a alta administração designar servidores para instaurar comissão especial de gerenciamento de riscos mediante portaria, envolvendo servidores de outros setores ou quiçá de outros *campi* para execução das atividades caso a iniciativa parta de um conjunto de diretores gerais ou da Pró-Reitora de Administração. Há também organizações que recorrem à contratação de consultoria especializada para obtenção de relatório acurados em matéria de GR.

5.3.2. Processo de GR realizado - Obtenção do mapa de riscos

Três setores responsáveis por contratos administrativos no *Campus Cariacica* foram consultados para, a partir da perspectiva e experiência dos servidores consultados, obter o nível de risco nas atividades de gestão e fiscalização contratual. São eles: DAP (Diretoria de Administração e Planejamento); CGC (Coordenadoria Geral de Contratos) e CSAT (Coordenadoria de Serviços Auxiliares e de Transporte). Nas tabelas 3; 4 e 5 são apresentadas as avaliações da DAP, CGC e CSAT respectivamente.

Tabela 3. Mapeamento DAP

| <p style="text-align: center;">Campus Cariacica Mapeamento de Riscos atrelados às atividades de Gestão de Contratos Setor consultado: DAP</p> | | | | | | |
|--|--|---|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | <p>Diligências formais:</p> <p>*Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes);</p> <p>*Registro dos dados no sistema, publicação.</p> <p>*Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes)</p> | <p>Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos:</p> <p>a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes;</p> <p>b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas.</p> <p>c) Publicações tardias ou ausentes.</p> | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 2 | <p>Assessoramento/Consultoria</p> <p>Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar na elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021.</p> | <p>Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto.</p> <p>Exemplos:</p> <p>a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas.</p> <p>b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade".</p> | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 3 | <p>Verificar garantia contratual</p> <p>Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária).</p> | <p>Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado.</p> | 1 | 4 | 4 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----------------|
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 5 | Prorrogação contratual: Gestão de prazos. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 6 | Prorrogação contratual: Estudo de vantajosidade | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----------------|
| 12 | Otimizar alocação de recursos humanos: Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do <i>campus</i> . | Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do <i>campus</i> . | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 13 | Designação de gestores e fiscais de contrato: Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados. | Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 14 | Desenvolvimento de RH em gestão de contratos: -Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor. - Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho. | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 15 | Gestão documental: *Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); * Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal. | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 16 | Iniciativas de intercâmbio para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercâmbio para dirimir questões controversas enfrentadas pelos <i>campi</i> acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|----------------|
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos <i>campi</i> . | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos <i>campi</i> em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

Elaborado pelo auto

Tabela 4. Mapeamento CGC

| Mapeamento de Riscos atrelados às atividades de Gestão de Contratos <i>Campus Cariacica</i> Setor consultado: CGC | | | | | | |
|---|---|--|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar na elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----------------|
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---------------|
| 12 | Otimizar alocação de recursos humanos: Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do <i>campus</i> . | Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do <i>campus</i> . | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 13 | Designação de gestores e fiscais de contrato: Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados. | Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 4 | 3 | 12 | Risco alto |
| 14 | Desenvolvimento de RH em gestão de contratos: -Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor. - Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho. | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 15 | Gestão documental: *Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); * Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal. | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 16 | Iniciativas intercampi para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos <i>campi</i> acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 3 | 12 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos <i>campi</i> . | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos <i>campi</i> em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 5 | 4 | 20 | Risco crítico |
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 4 | 2 | 8 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 4 | 3 | 12 | Risco alto |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |

Elaborado pelo autor.

Tabela 5. Mapeamento CSAT

| Mapeamento de Riscos atrelados as atividades de Gestão de Contratos Campus Cariacica Setor consultado: CSAT | | | | | | |
|---|---|--|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---------------|
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 12 | Otimizar alocação de recursos humanos: Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do <i>campus</i> . | Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do <i>campus</i> . | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---------------|
| 13 | Designação de gestores e fiscais de contrato: Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados. | Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 14 | Desenvolvimento de RH em gestão de contratos: -Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor. - Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho. | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 15 | Gestão documental: *Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); * Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal. | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 16 | Iniciativas de intercampi para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos <i>campi</i> acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos <i>campi</i> . | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos <i>campi</i> em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|---------------|
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes: Verificação de inadimplência da contratada/Cobrança de pagamento | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonete: | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |

Elaborado pelo autor.

5.3.3. Síntese das avaliações

Para unificar as avaliações foram obtidas as médias das pontuações dadas pelos três setores, tal como o coeficiente de variação de cada média para aferir sua representatividade, como demonstra a tabela 6.

Tabela 6. Síntese das avaliações de risco - Campus Cariacica.

| Riscos Identificados | DAP | | | CGC | | | CSAT | | | Média | Desvio Padrão | coef var |
|--|---------------|---------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|---------|----------------|-------|---------------|----------|
| | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | | | |
| Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 2 | 4 | 8 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 9,0 | 1,0 | 11,11% |
| Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 3 | 5 | 15 | 2 | 3 | 6 | 2 | 5 | 10 | 10,3 | 4,5 | 43,64% |
| Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 9 | 1 | 5 | 5 | 6,0 | 2,6 | 44,10% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. | 3 | 5 | 15 | 3 | 4 | 12 | 2 | 5 | 10 | 12,3 | 2,5 | 20,40% |
| Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | | | | | | | | | | | | |
| Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | 3 | 5 | 15 | 2 | 5 | 10 | 11,7 | 2,9 | 24,74% |
| Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ Novembro de 2019) | 2 | 5 | 10 | 2 | 4 | 8 | 3 | 5 | 15 | 11,0 | 3,6 | 32,78% |
| Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 5 | 15 | 3 | 2 | 6 | 4 | 5 | 20 | 13,7 | 7,1 | 51,91% |
| Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 8 | 2 | 5 | 10 | 7,7 | 2,5 | 32,83% |
| Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 3 | 6 | 4 | 4 | 16 | 2 | 5 | 10 | 10,7 | 5,0 | 47,19% |
| Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 11,3 | 3,2 | 28,36% |
| Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 6 | 2 | 5 | 10 | 7,0 | 2,6 | 37,80% |
| Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do <i>campus</i> . | 3 | 5 | 15 | 4 | 4 | 16 | 3 | 5 | 15 | 15,3 | 0,6 | 3,77% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|------|--------|
| Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 12 | 2 | 5 | 10 | 12,7 | 3,1 | 24,12% |
| Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 3 | 5 | 15 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 20 | 17,0 | 2,6 | 15,56% |
| Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 12 | 3 | 5 | 15 | 10,7 | 5,1 | 48,11% |
| Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos <i>campi</i> acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | 4 | 3 | 12 | 4 | 5 | 20 | 17,3 | 4,6 | 26,65% |
| Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos <i>campi</i> em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 3 | 5 | 15 | 5 | 4 | 20 | 5 | 5 | 25 | 20,0 | 5,0 | 25,00% |
| Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 9 | 5 | 5 | 25 | 13,0 | 10,6 | 81,41% |
| Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | 4 | 2 | 8 | 3 | 4 | 12 | 10,7 | 2,3 | 21,65% |
| Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 5 | 15 | 3 | 2 | 6 | 4 | 4 | 16 | 12,3 | 5,5 | 44,66% |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 3 | 5 | 15 | 2 | 4 | 8 | 2 | 5 | 10 | 11,0 | 3,6 | 32,78% |
| Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 5 | 5 | 25 | 3 | 5 | 15 | 4 | 5 | 20 | 20,0 | 5,0 | 25,00% |
| Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 5 | 10 | 2 | 3 | 6 | 4 | 5 | 20 | 12,0 | 7,2 | 60,09% |
| Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 2 | 4 | 8 | 4 | 3 | 12 | 5 | 5 | 25 | 15,0 | 8,9 | 59,25% |
| Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 2 | 4 | 8 | 3 | 5 | 15 | 3 | 4 | 12 | 11,7 | 3,5 | 30,10% |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de Abril de 2021 | 4 | 5 | 20 | 2 | 3 | 6 | 3 | 4 | 12 | 12,7 | 7,0 | 55,45% |
| Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | 3 | 4 | 12 | 2 | 4 | 8 | 10,7 | 2,3 | 21,65% |
| Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 12 | 12,0 | 3,0 | 25,00% |
| Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 8,0 | 2,6 | 33,07% |
| Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 2 | 3 | 6 | 10,0 | 4,6 | 45,83% |

Elaborado pelo autor

Estabelecemos assim os níveis de risco para as atividades de gestão de contratos do *campus*. No entanto, constatamos que algumas médias apresentam coeficientes de variação (CV) bem mais altos que em outras. A escassez de referências na literatura sobre um limite padrão de CV na análise de riscos de contratos aponta para a necessidade de mais pesquisas neste campo. No entanto, podemos inferir que quanto maior o CV relativo a um risco específico, menor é o consenso entre os respondentes na análise desse risco. Dessa forma, os riscos com maior CV podem ser alvo de maior atenção em futuras avaliações.

É recomendável então que a análise seja refeita apenas para os riscos com maior CV. Para solucionar esse problema, pode-se utilizar o método Delphi. Devido à falta de tempo dos participantes, não foi possível aplicar esse método. No entanto, fica a recomendação de utilizá-lo no futuro para conferir maior precisão aos resultados.

5.3.4. Nível de risco em contratos do *campus* e tratamentos sugeridos

Por fim, chega-se ao mapeamento completo na planilha (tabela5), a qual inclui as respostas sugeridas aos riscos levantados.

Tabela 7. Mapeamento geral de riscos - Campus Cariacica

| Mapeamento de Riscos atrelados as atividades de Gestão de Contratos Campus Cariacica | | | | | | | | | |
|---|---|--|--------------------|----------------|--|--|--|-----------------|------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Avaliação do Risco | Nível de Risco | Resposta ao Risco (Conforme ISO 31000) | Ação Proposta (Descrição) | Responsável | Início sugerido | Término sugerido |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 9 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Implementar processos de verificação antes da publicação ou do envio de contratos e documentos relacionados. Incluir uma lista de verificação para garantir a inclusão de todas as cláusulas necessárias e assinaturas. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 10,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Realizar treinamentos regulares e atualizar os conhecimentos da equipe em relação à legislação vigente, sobretudo à Nova Lei de Licitações. Implementar um processo de revisão legal das minutas de contratos para identificar e corrigir possíveis incongruências. | Gestão de Contratos; Licitações e Compras. RH. | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 6 | Risco moderado | c) remoção da fonte de risco | Verificar e validar todos os documentos de garantia antes de encerrar os contratos. Verificar em todos os contratos atualmente vigentes. Isso deve incluir a confirmação de que o valor da cobertura está correto. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|------|---------------|--------------------------------|---|--------------------------|------------|------------|
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 12,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Capacitar servidores, evitar deixar muitas repactuações a cargo de um único servidor. Organizar prioridades do setor de contratos nos meses de janeiro a março, período quando ocorre a maioria dos pedidos de repactuação. | Gestão de Contratos e RH | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 11,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Implementar cronogramas e agendamentos compartilhados com a equipe e chefias para início das atividades de prorrogação. Caso não haja iniciação dos processos cobrar justificativas dos responsáveis e atualizar nível de risco. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/novembro de 2019) | 11 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Analisar a viabilidade de todos os contratos vigentes para determinar se eles ainda são benéficos para a organização. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 13,7 | Risco crítico | e) alteração das consequências | No caso de cobrança de multas "a maior": Incluir a rubrica "descontos" na planilha de controle do contrato de cessão com fórmula já pré-definida para se calcular o desconto na próxima GRU. Para o caso de cobrança "a menor", incluir a rubrica "acréscimos". | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 7,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Rever as planilhas atuais, corrigir eventuais erros em fórmulas. Conferir dados lançados no sistema Contratos do governo federal. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|------|---------------|--------------------------------|--|---------------------|------------|------------|
| 9 | <p>Processo de pagamento:</p> <p>Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais</p> | Documentação incompleta, não conformidade do contratado. | 10,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Ofício à contratada solicitando documentos faltantes. No caso dela ignorar o pedido, proceder às sanções previstas em contrato. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 10 | <p>Aplicação de sanções:</p> <p>Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato.</p> | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 11,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Capacitação (conhecimento da situação de fato e de direito que enseja a sanção) | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 11 | <p>Encerramento do contrato:</p> <p>Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento.</p> | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Organizar todas as pendências em ofício destinado à contratada e no Termo de Encerramento. Proceder às sanções caso não se obtenha resposta. Adicionar Termo de Encerramento e o ofício aos autos do processo-me. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 12 | <p>Otimizar alocação de recursos humanos:</p> <p>Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do <i>campus</i>.</p> | <p>Escassez de servidores para:</p> <p>a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do <i>campus</i>.</p> | 15,3 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Atualizar estudos de dimensionamento de pessoal. Treinar servidores com perfil adequado à função. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 13 | <p>Designação de gestores e fiscais de contrato:</p> <p>Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.</p> | <p>Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro):</p> <p>Exemplos:</p> <p>a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores.</p> | 12,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Para a próxima atualização do regimento dos <i>campi</i> , sugere-se a inclusão de cláusula indicando que servidores, ao serem alocados a uma coordenadoria, haverá a possibilidade de serem designados fiscais técnicos de contratos correlatos ao seu setor. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|------|---------------|--------------------------------|--|---------------------------|------------|------------|
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <p>-Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor.</p> <p>- Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto a abordagem do trabalho.</p> | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 17 | Risco crítico | c) remoção da fonte de risco | Investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal para garantir que todos tenham as habilidades necessárias. | Gestão de Contratos RH | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <p>*Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos <i>campi</i> lfes);</p> <p>* Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.</p> | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 10,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Padronizar localização das pastas, tal como a organização e identificação dos documentos. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 16 | Iniciativas intercampi para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos <i>campi</i> acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 17,3 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Encorajar e facilitar a colaboração e a comunicação entre os diferentes <i>campi</i> . | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos <i>campi</i> . | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos <i>campi</i> em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 20 | Risco crítico | e) alteração das consequências | Verificar possibilidade de remanejamento temporário de servidores de outras unidades. No caso de infraestrutura precária de <i>campi</i> em implantação do interior, considerar a criação de coworking estruturado nas unidades centrais do órgão dedicado a atender tais <i>campi</i> . | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|------|---------------|--|--|---------------------|------------|------------|
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 13 | Risco crítico | a) Evitação do risco. (Ex: desistir da atividade com elevado risco) | Toda revisão de contrato deve ser submetida à apreciação da procuradoria. Acatar orientação do parecer negativo à revisão. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes: Verificação de adimplência da contratada/Cobrança de pagamento | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 10,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Notificar por ofício contratada. Calcular multa e juros de mora. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonete: | Ausência de cláusulas determinado tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 12,3 | Risco alto | f) compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco | Manter contatos atualizados entre gestores da contratante e preposto da contratada a fim de comunicar eventuais problemas. Manter funcional o sistema de abertura de chamados à CSAT, e orientar a empresa sobre sua utilização. Chamado pode ser aberto caso os problemas no fornecimento estejam sendo causados por avarias nas instalações do <i>campus</i> . | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela | 11 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Implementar um controle e verificação dos preços unitários dos itens do contrato durante sua execução, comparando-os com os valores de mercado e com os valores do edital. Estabelecer limites claros para a modificação dos quantitativos dos itens do contrato através de aditivos, e exigir justificativas detalhadas e transparentes para qualquer | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|------|---------------|--------------------------------|---|---------------------|------------|------------|
| | | precificou a menor). | | | | alteração proposta. Submeter a apreciação da procuradoria. | | | |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 20 | Risco crítico | e) alteração das consequências | Investir em treinamento e desenvolvimento para gestores e fiscais. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 12 | Risco alto | e) alteração das consequências | Incluir cláusulas de proteção no contrato, incluindo direitos de recusa de entregas defeituosas e penalidades para entregas inadequadas. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem previa comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc | 15 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Divulgar orientações aos servidores em geral sobre as implicações legais dos atos de ingerência. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 11,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Estabelecer cláusulas contratuais que garantam a qualidade do serviço conforme estipulado pela Lei 8987/2015. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de Abril de 2021 | 12,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Estabelecer em manual, diretrizes claras para demonstrar o interesse público na alienação de um bem, conforme Art. 76 da Lei nº 14.133. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 27 | Avaliação periódica de despenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 10,7 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Implementar treinamento adequado e disponibilizar modelo de relatório atualizado e correto para o uso correto do Instrumento de Medição de Resultado. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|----|------------|---|--|---------------------|------------|------------|
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 12 | Risco alto | d) alteração da probabilidade e) alteração das consequências | Lista de verificação. Notificar a empresa tempestivamente. Em último caso, se comprovada situação de inadimplência trabalhista, utilizar os recursos retidos na conta vinculada a fim de garantir os direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 8 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Padronizar uma prática eficaz de registro e comunicação de incidentes. Ex: Registros anexos ao relatório IMR. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados* (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 10 | Risco alto | e) alteração das consequências | Estabelecer diretrizes claras para a ação dos fiscais e gestores em tais situações, incluindo consequências para a leniência. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

Elaborado pelo autor

5.3.5. Monitoramento e melhorias

Baseando-se no *framework* concebido especialmente para o gerenciamento de riscos em contratos, foram realizadas avaliações de riscos na gestão e fiscalização de contratos do Ifes *Campus* Cariacica. Os riscos principais foram identificados, avaliados em termos de probabilidade e impacto, tal como sugeridas as respostas de prevenção e contingenciamento.

É importante mencionar que a ISO 31000:2018 enfatiza que o gerenciamento de riscos (GR) é um processo contínuo e deve ser incorporada em todas as atividades e decisões organizacionais. Gerou-se um relatório com mapeamento de riscos, sendo um esforço para garantir que as atividades relacionadas aos contratos estejam alinhadas tanto com as diretrizes da ISO 31000 quanto com as normas do ordenamento jurídico brasileiro que incentivam a estruturação da GR nas organizações públicas.

Para garantir um tratamento eficaz dos riscos, tal como o monitoramento deles, é crucial que as equipes se reúnam e organizem as atividades de resposta aos riscos, sobretudo os riscos críticos e aqueles cujo coeficiente de variação esteja em patamar que se considere elevado. Cumpre também observar os seguintes pontos:

Monitoramento - Através dos processos de pagamento, é possível monitorar de perto os riscos. A periodicidade desses processos (mensal) pode ajudar a integrar a GR à rotina das atividades de gestão de contratos, desde que sejam reportados nos despachos finais quaisquer eventos que possam alterar os riscos avaliados. Os relatórios de IMR, que fornecem informações atualizadas, também contribuem para avaliar variações nos riscos. Isso assegura que os riscos estão sendo gerenciados eficazmente e possibilita ajustes, quando necessários.

Comunicação - A transparência é essencial no GR. É vital que as equipes, a gestão e outras partes interessadas estejam informadas sobre os riscos e as ações de mitigação. Isso contribui ao amadurecimento da cultura de GR na organização.

Atualizações e Melhorias - Esta estrutura de GR em contratos prevê uma seção de registro para sugestões de melhorias inspirada no SCAMPER (acrônimo em inglês para Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propor (novas aplicações ou usos), Eliminar e Reorganizar). Com base nesses inputs dados por usuários da estrutura, é desenvolvida uma nova versão do *framework*. Ressaltamos a importância de registrar sugestões ao aplicar a estrutura de GR, como iniciado no quadro 17:

Quadro 17 - Registros de feedback e sugestões.

| Próxima versão do <i>Framework</i> (Relatório GR 2024) | | | |
|---|--|------------------------|---|
| Selecione componente abaixo que deseja incluir ou excluir: | Alteração (Incluir/excluir/corrigir/modificar/adequar) | Fonte dos dados | Parecer (da equipe, comissão de GR, ou autoridade da unidade administrativa) |
| Técnicas | Incluir no <i>framework</i> técnicas para se analisar possíveis vieses heurísticos no GR. (Ex: vies de disponibilidade, excesso de confiança etc.) Sobre isso ler: https://investidorsardinha.r7.com/aprender/heurísticas-e-vieses/ | Pesquisa bibliográfica | Pendente |
| Instruções | Incluir na primeira etapa técnicas para aferição da complexidade e volume das atividades. | Consulta individual | Pendente |
| Outro | Verificar possibilidade de desenvolver aplicativo, montando algoritmos a partir das instruções deste <i>framework</i> . | Consulta individual | Pendente |
| Outro | Convidar profissionais ligados à auditoria interna para contribuir com observações à instrutura concebida. | Consulta individual | Pendente |
| Novo risco em "Banco de riscos" | Riscos de contratos de Hospitais universitários e creches. | Consulta individual | Pendente |
| Novo risco em "Banco de riscos" | Elaborar banco de risco específico para Obras públicas; ou lista de riscos individualizada por objeto contratual (limpeza, segurança etc.). | Consulta individual | Pendente |
| Selecione | - | -- | |

Elaborado pelo autor. Acesse na nuvem: [clique aqui](#)

Por fim, espera-se que o presente *framework* contribua à proteção e ao aprimoramento dos serviços oferecidos pelo nosso *campus*.

5.4. RESULTADOS DA ETAPA 4: VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA

A fim de se obter a avaliação geral da estrutura na ótica dos profissionais responsáveis pelos contratos públicos no Ifes, foi apresentado a cada um o funcionamento do *framework*.

Eles foram convidados a executar os procedimentos de cada uma das fases do *framework* mediante um questionário, avaliando recursos, escolhendo a abordagem de GR, avaliando riscos por meio de matriz de probabilidade x impacto e ao final respondendo a seguinte pergunta:

“Considerando os processos da estrutura proposta, você considera que este “Framework de Gerenciamento de Risco” é uma iniciativa válida como ponto de partida em direção à sistematização do Gerenciamento de Riscos em Contratos Administrativos?”

A expressão “ponto de partida” foi usada por se tratar do primeiro *framework* de GR que eles aplicam a contratos administrativos na instituição, e em razão da própria estrutura abarcar, como um de seus componentes, uma seção destinada aos feedbacks e sugestões de melhoria. O próprio *framework* traz consigo funções que engendram sua própria mudança, constituindo num sistema dinâmico e em constante adaptação.

Para responder à pergunta o questionário permitia as respostas “discordo”, “concordo” e “concordo, porém com ressalvas”, no caso desta última opção havia um campo para o consultado escrever de que ressalva se trata.

Foram recebidas 11 respostas. Desses 11 participantes 10 assinalaram a opção “concordo”, e 1 participante assinalou a opção “concordo porém com ressalvas” sem, no entanto, preencher o espaço para especificar as ressalvas.

Apesar da recusa do participante em preencher o campo de ressalvas, algumas falhas pontuais na identificação dos eventos de riscos podem ser deduzidas a partir de consultas feitas a outros profissionais que deram suas opiniões por outros canais, como e-mail. Foi o caso de um servidor do Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos (EGPP) do Ifes, que deu o seguinte *feedback*:

“(...)me parece que alguns riscos que foram colocados possuem mais de um tipo diferente de análise, o que dificulta o respondente em separar para saber a qual risco exatamente está respondendo. Importante que o risco seja simples e claro.”

Essa observação implicará em correções no Banco de Riscos, para que cada risco fique mais bem definido, com exemplos, evitando dubiedades de interpretações. Na seção de “Melhorias” uma sugestão interessante foi sobre a necessidade de, na próxima vez, convidar os servidores ligados à auditoria interna do Ifes a participarem das avaliações e elaboração de instrumentos de coleta, uma vez que esses profissionais já lidam diariamente na sondagem de inconformidades legais e processuais (ver quadro 27).

Embora problemas pontuais na abordagem possam surgir, um fenômeno que, de fato, é esperado em qualquer nova implementação - estes não comprometem os fundamentos básicos do *framework*, que foi construído com uma perspectiva de fluxo contínuo e com a flexibilidade de ajustes quando necessário. Ou seja, a própria estrutura prevê a possibilidade de correções. Essa capacidade de aprimoramento e refinamento é um aspecto que assegura a eficácia do *framework* a longo prazo. À medida que cada nova versão é desenvolvida, incorporando correções das versões anteriores, o sistema se torna progressivamente mais robusto e se ajustado às necessidades específicas da gestão contratual, razão pela qual a validade deste *framework*, atestada pelos profissionais, permanece.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÕES SOBRE A LACUNA, MÉTODO E RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa logrou uma maneira de abordar a lacuna de pesquisa ao atingir o objetivo geral de desenvolver um framework para gerenciamento de riscos em contratos públicos da educação, desdobrado em quatro objetivos específicos:

- Identificar e esquematizar os principais efeitos adversos na gestão de contratos;
- Conceber um *framework* abrangente para a gestão de riscos;
- Aplicar o *framework* em um ambiente real de gestão de contratos;
- Validar a estrutura concebida com profissionais da área.

O primeiro e segundo objetivos foram plenamente atendidos, enquanto o terceiro foi parcialmente cumprido devido à falta de avaliações em períodos maiores e da necessidade de submeter a estrutura a uma diversidade maior de ambientes organizacionais. Por fim, o quarto objetivo foi alcançado, porém sugeriu-se ajustes no *framework* para melhor adaptá-lo às especificidades de cada tipo de contrato.

O método de pesquisa-ação se mostrou eficaz, tal como a combinação das pesquisas bibliográficas, as contribuições do grupo focal e da pesquisa documental. As ferramentas utilizadas, como BMC e ARA, auxiliaram na concepção do framework de GR, que foi posteriormente validado pelos profissionais envolvidos.

A pesquisa-ação resultou em uma ação de melhoria representada pelo *framework* desenvolvido e pelo inédito relatório de mapeamento de riscos no Ifes Campus Cariacica. Esse instrumental fornece aos gestores de contratos diretrizes claras para o Gerenciamento de Riscos, ajustadas à realidade e aos recursos disponíveis. Essa estruturação ajuda no cumprimento das normativas legais vigentes, contribuindo com uma gestão contratual mais eficiente

6.2. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA

A principal contribuição deste estudo reside na ampliação das perspectivas de segurança jurídica, beneficiando tanto os servidores responsáveis pelos contratos quanto a instituição como um todo. Espera-se que este trabalho possa inspirar projetos semelhantes em outros departamentos, tanto táticos quanto operacionais, do Ifes e de instituições congêneres. Desse modo, o avanço contínuo e sistemático do GR não dependeria exclusivamente de projetos oriundos dos setores de auditoria interna ou somente quando impulsionados por órgãos de controle externo.

O *framework* desenvolvido agiliza a produção de relatórios de mapeamento de riscos, potencializa a eficiência do GR e, conseqüentemente, a gestão de contratos. São medidas que contribuem para a redução de desvios nos processos e para o cumprimento dos objetivos da gestão contratual.

6.3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

O produto técnico - tecnológico é o próprio *framework* e o relatório de mapeamento de riscos entregue ao Ifes *campus* Cariacica. Uma abordagem básica de GR foi adotada após ser considerada a mais adequada com base nos resultados da avaliação de recursos. Riscos foram identificados e analisados por três setores do *campus* usando-se para isto a lista de verificação de riscos e a matriz de “probabilidade x impacto”.

Constam no relatório as planilhas indicando quais os riscos mais altos conforme análise de impacto e probabilidade de cada evento, tal como as respostas sugeridas a cada risco. Os dados foram fornecidos por servidores dos setores de planejamento, gestão de contratos, e serviços auxiliares e de transporte e estão agora disponíveis a gestores e diretores.

6.4. ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa e o produto técnico/tecnológico (PTT) foram desenvolvidos dentro da Linha de Pesquisa 'Gestão de Serviços Públicos e Inovação', do PPGGP/UFES, e se enquadram no Projeto Estruturante 'Gerenciamento de Operações e Serviços Públicos'. A pesquisa adere a essa linha e projeto porque o estudo e o PTT propõem melhorias em procedimentos de serviços públicos. Eles possibilitam otimizar as operações, melhorar a prestação de serviços e inspirar um ambiente propício a inovação ao se utilizar uma abordagem nova para superar desafios em uma atividade típica da administração pública.

6.5. APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO

Dada a natureza da abordagem metodológica adotada, outros pesquisadores podem replicar o estudo em ambientes semelhantes para fins de estudo comparativo. O *framework* proposto é suficientemente flexível ao proporcionar para permitir adaptações às circunstâncias específicas de diferentes instituições, assegurando sua utilidade em uma ampla gama de contextos

6.6. INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A inovação desta dissertação é evidenciada nos aspectos temático e metodológico. O tema da pesquisa é inédito, abordando uma questão pouco explorada nos estudos existentes. Tal exclusividade temática contribuiu para o preenchimento da lacuna que justificou o presente estudo. Do ponto de vista metodológico, a inovação está na combinação inédita de pesquisa-ação, grupo focal e ferramentas como Árvore de Realidade Atual, Business Model Canvas com as referências da ISO 31000 e do *framework* de Nawaz. Este arranjo cria um *framework* único para a gestão de riscos em contratos educacionais, oferecendo uma solução adaptável e eficiente para o setor.

6.7. ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

Os novos procedimentos em matéria de GR desenvolvido no decorrer desta pesquisa revelam a ênfase “empírico-prática” desta dissertação.

6.8. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Foram identificadas três temáticas para pesquisas futuras:

- a. Propõe-se investigar sobre a definição de parâmetros confiáveis na análise de risco de contratos públicos, particularmente com relação aos níveis de dispersão toleráveis em medidas de tendência central das análises de GR nessas atividades. Métodos como o Delphi podem ser examinados na resolução de inconsistências.
- b. Estudo de vieses heurísticos no GR – As divergências na avaliação de alguns riscos levantaram questionamentos quanto a vieses heurísticos, como, por exemplo, a "heurística da disponibilidade " na avaliação de riscos contratuais. Pesquisas podem explorar como esses vieses influenciam a avaliação dos riscos e métodos para aumentar sua objetividade e precisão.
- c. Investigação da gestão de riscos em projetos de novos campi, com foco no apetite ao risco. Instituições às vezes aceitam maiores riscos para colher benefícios no longo prazo, o que pode levar à implantação de novos campi mesmo com recursos limitados, gerando insegurança jurídica. Pesquisas futuras poderiam examinar como esses riscos são gerenciados e como os recursos institucionais poderiam ser mais bem alocados e otimizados para prover mais e melhores alternativas de tratamento dos riscos.

REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes**. [S.l: s.n.], 2018.

AGHAJANIAN, Shara. An empirical procurement risk management framework in supply chain networks: A hybrid approach. **Industrial Engineering and Management Systems**, v. 17, n. 4, 2018.

ALAWATTEGAMA, Kingsley Karunaratne. The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Sri Lankan Banking and Finance Industry. **International Journal of Business and Management**, v. 13, n. 1, p. 225, 18 dez. 2017. Acesso em: 11 set. 2022.

ALT, Rainer; ZIMMERMANN, Hans-Dieter. Status of business model and electronic market research: An interview with Alexander Osterwalder. **Electronic Markets**, v. 24, n. 4, p. 243–249, 2014.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. [S.l.]: Saint Paul Editora, 2021.

AVEN, Terje. **Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation**. **European Journal of Operational Research**. [S.l: s.n.], 2016

BARRETO, Tavares, Rodrigo de Souza; VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 1ª ed. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap) / Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf>. Acesso em: 13 set. 2022.

BARROSO, Darlan; JUNIOR, Marco Antonio Araujo; FERREIRA FILHO, Marcilio da Silva. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos Comentada-1ª edição 2022**. [S.l.]: Saraiva Educação SA, 2022.

BARTON, Thomas L; SHENKIR, William G; WALKER, Paul L. Managing and unthinkable event. **Financial Executive**, v. 24, n. 10, p. 24–28, 2008.

BASSANI, Bárbara; BONELLI, Claudia. **A nova Lei de Licitações e o seguro garantia para grandes projetos**. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2021/05/a-nova-lei-de-licitacoes-e-o-seguro-garantia-para-grandes-projetos/>>. Acesso em: 11 set. 2022.

BERLANDI, David Luiz Pereira. **Formalidades do procedimento licitatório: a função da tutela penal diante de irregularidades**. [S.l.]: Editora Dialética, 2022.

BING, Li; TIONG, Robert L K. Risk management model for international construction joint ventures. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 125, n. 5, p. 377–384, 1999.

BRASIL. **Decreto nº 9203 de 2017. Política de Governança da Adm. Federal**. . Brasil: Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos. , 22 nov. 2017.

BRASIL. **LEI Nº 14.133**. . [S.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. , 2021a _____ . **LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021**. <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=613&pagina=1&data=01/04/2021&totalArquivos=26>.

Brasil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm ris. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>>. Acesso em: 10 set. 2022b. , 1 abr. 2021.

BROMILEY, Philip et al. Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long range planning**, v. 48, n. 4, p. 265–276, 2015.

CAIN, Tim. The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice. **International Journal of Research & Method in Education**, v. 37, n. 4, 2014.

CARTER, Michelle; CARTER, Chris. The Creative Business Model Canvas. **Social Enterprise Journal**, v. 16, n. 2, p. 141–158, 5 maio 2020. Acesso em: 24 ago. 2022.

CARVALHO, Marília Gonçalves de; HELVECIO, Sebastião; CASTRO, Ramos de. Índice Geral de Governança-IGG. 2017, [S.l.: s.n.], 2017. p. 1–4. Disponível em: <<https://www.iiis.org/CDs2017/CD2017Spring/papers/CB807OX.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2022.

CHOGUILL, Charles L. The research design matrix: A tool for development planning research studies. **Habitat International**, v. 29, n. 4, 2005.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. **New York: Paigraive Macmillan**, 2003.

COSO. Enterprise Risk Management. Integrating with strategy and performance. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, v. II, n. June, 2017.

COX, James F.; MABIN, Victoria J.; DAVIES, John. A case of personal productivity: Illustrating methodological developments in TOC. **Human Systems Management**, v. 24, n. 1, 2005.

DAL MAGRO, Cristian Baú; FILIPIN, Roselaine; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos: análise da evidenciação de riscos nas concessionárias de rodovias listadas na Bovespa com base na metodologia COSO. **ConTexto**, v. 15, n. 30, 2015.

DE CICCIO, Francesco. **Gestão de riscos-Diretrizes para a implementação da ISO 31000: 2018**. [S.l.]: Risk Tecnologia Editora Ltda, 2018.

DUFOUR, Corina; DRAGHICI, Anca. Expanding Horizons Business, Management and Technology for Better Society Stakeholder Management in Risk Management- Considerations on the ISO 31000 Standard. 2020. Acesso em: 11 set. 2022.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Visualizing business model evolution with the Business Model Canvas: Concept and tool. **Proceedings - 16th IEEE Conference on Business Informatics, CBI 2014**, v. 1, p. 151–158, 18 set. 2014. Acesso em: 24 ago. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa/Antonio Carlos Gil. Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [S.l: s.n.], 2002.

_____. **Técnicas da Pesquisa Social**. [S.l: s.n.], 2008. v. 264.

GOLDRATT, E M. **It's Not Luck. Critical Chain**. . [S.l.]: Massachusetts: Great Barrington. , 1994.

GUBA, Egon G; LINCOLN, Yvonna S. **Fourth generation evaluation**. [S.l.]: Sage, 1989.

GUSTAVSEN, Bjorn. Innovation and Action Research. **International Journal of Action Research**, v. 1, n. 3, 2005.

IQBAL, Shahid et al. Risk management in construction projects. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 21, n. 1, p. 65–78, 2015.

ITO, Christian; DE SOUSA SANTOS, Fábio. E-Procurement e Contratos inteligentes. **International Journal of Digital Law**, v. 1, n. 2, 2021.

JACKSON, Scott. 3.1.1 USING THE THEORY OF CONSTRAINTS TO EXAMINE THE CHANGE APPROVAL PROCESS. **INCOSE International Symposium**, v. 8, n. 1, 1998.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, 2016.

KITZINGER, Jenny. Focus Groups. **Qualitative Research in Health Care: Third Edition**. [S.l: s.n.], 2007.

KRUEGER, Richard A; CASEY, Mary Anne. Analyzing focus group results. **Focus groups: A practical guide for applied research**, p. 125–143, 2000.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. Focus Group Interviewing. **Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition**. [S.l: s.n.], 2015.

LESUR, Charles-Louis. **Annuaire historique universel**. [S.l.]: Fantin, 1823. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=l-cGAAAACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 8 set. 2022.

MACIEL, Sula Patrícia. Modelo de gestão de riscos em contratos públicos: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria). 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216289>>. Acesso em: 15 set. 2022.

MASSA, Lorenzo; TUCCI, Christopher L. Business model innovation. **The Oxford handbook of innovation management**, v. 20, n. 18, p. 420–441, 2013.

MONTGOMERY, Angela. **Managing Risk through Constraints - Part 3 of a Deming-Goldratt take on Risk Management - Intelligent Management** -. Disponível em: <<https://www.intelligentmanagement.ws/managing-risk-through-constraints/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MORGAN, David L. **FOCUS GROUPS**. **Annu. Rev. Sociol.** [S.l: s.n.], 1996. Disponível em: <www.annualreviews.org>.

NAWAZ, Ahsan et al. An innovative framework for risk management in construction projects in developing countries: Evidence from Pakistan. **Risks**, v. 7, n. 1, 2019.

NÓBREGA, Marcos; OLIVEIRA NETTO, Pedro Dias de. **Vista do O seguro-garantia na nova Lei de Licitação e os problemas de seleção adversa e risco moral.** Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/85657/80836>>. Acesso em: 11 set. 2022.

OECD. **Government at a Glance 2019.** [S.l: s.n.], 2019. v. 23.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima De. O DIÁLOGO COMPETITIVO DO PROJETO DE LEI DE LICITAÇÃO E CONTRATO BRASILEIRO. 2019. Disponível em: <www.licitacaocontrato.com.br>. Acesso em: 15 set. 2022.

OLLILA, Susanne; YSTRÖM, Anna. **Action research for innovation management: three benefits, three challenges, and three spaces.** . [S.l: s.n.], 2020. Disponível em: <<http://apps.webof>>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010. v. 1.

PEREIRA, A. C.; ROMERO, F. A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. **Procedia Manufacturing**, v. 13, 2017.

PEREIRA, Guilherme Abreu Lima e. Diálogo Competitivo. **Cadernos**, v. 1, n. 7, p. 88–99, 31 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/145>>. Acesso em: 15 set. 2022.

POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa. **Enfoques epistemológicos e metodológicos**, v. 2, 2008.

PRÉBISSY-SCHNALL, Catherine. Les marchés publics resteront-ils le domaine privilégié de la corruption politico-administrative? **Revue française d'administration publique**, v. 175, n. 3, p. 693–705, 2020.

QUERY, J Tim. The role of the risk manager in a university setting. **Risk Management Insurance Review**, v. 3, n. 2, p. 219, 2000.

RAD, Parviz F.; CIOFFI, Denis F. **Work and resource breakdown structures for formalized bottom-up estimating. Cost Engineering (Morgantown, West Virginia)**. [S.l: s.n.]. 2004.

ROY, Mario; PRÉVOST, Paul. La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. **Recherches qualitatives**, v. 32, n. 2, 2022.

RYTTER, Niels Gorm; BOER, Harry; KOCH, Christian. Conceptualizing operations strategy processes. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 10, 2007.

SENAT DE LA REPUBLIQUE FRANÇAISE. **L'affaire des mines de Gouhenans (1847) - Sénat.** Disponível em: <https://www.senat.fr/histoire/les_proces_de_la_cour_des_pairs/laffaire_des_mines_de_gouhenans_1847.html>. Acesso em: 8 set. 2022.

SHENTON, Andrew K. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for Information**, v. 22, n. 2, 2004.

SITHIPOLVANICHGUL, Juthamon. **Enterprise risk management and firm performance: developing risk management measurement in accounting practice.** 2016. University of Edinburgh., 2016. Disponível em: <<https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.705441>>. Acesso em: 11 set. 2022.

SOBEL, Paul J.; REDING, Kurt F. Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management. **Management Accounting Quarterly**, v. 5, n. 2, 2004.

SOIN, Kim; COLLIER, Paul. Risk and Risk Management in Management Accounting and Control' (editorial). **Management Accounting Research**, v. 24, p. 82–87, 1 jun. 2013.

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de. Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras. 2018.

SOUSA, Pedro Henrique Pereira de; GUIMARÃES, Henrique Pacheco Celestino. Mecanismos de Licitação: comparativo e entendimento. 2022.

SOUSA, Fábio de Moura. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8–18, 2018.

STEWART, David W; SHAMDASANI, Prem N; ROOK, Dennis W. **Focus groups: Theory and practice, 2nd ed.** [S.l: s.n.], 2007.

STEYN, H. Project management applications of the theory of constraints beyond critical chain scheduling. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 1, p. 75–80, 1 jan. 2002. Acesso em: 23 ago. 2022.

TCU. **Aquisições Públicas: Macroprocesso.** Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>>. Acesso em: 6 maio 2022.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: Relatório individual da autoavaliação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES).** . [S.l: s.n.], 2021. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 11 set. 2022.

THIOLLENT, Michel. Action research and participatory research: An overview. **International Journal of Action Research**, v. 7, n. 2, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação/Michel Thiollent.** . [S.l.]: São Paulo: Cortez: Autores Associados. , 1986.

TRAM, Nguyen Thi Bich. A review of action research - An approach for change and development in management study. **HCMCOUJS - ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**, v. 6, n. 2, 2016.

TREASURY, Her Majesty. The orange book: management of risk-principles and concepts. **London: HM Treasury**, 2004.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, 2005.

TRIVELATO, BF et al. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **revistarefas.com.br**, 2018. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/147>>. Acesso em: 11 set. 2022.

TULASI, Ch Lakshmi; RAO, A Ramakrishna. REVIEW ON THEORY OF CONSTRAINTS. **International Journal of Advances in Engineering & Technology**, v. 334, p. 334–344, 2012. Acesso em: 23 ago. 2022.

VALLIM, Carlos Roberto. Aplicação do Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições: Um estudo de caso na área da saúde. **Faculdade São Geraldo-FSG**, 2004.

VICTORIAN MANAGED INSURANCE AUTHORITY. **Building your risk management framework: An effective framework starts with a thorough analysis of your internal and external context**. Disponível em: <<https://www.vmia.vic.gov.au/-/media/Internet/Content-Documents/Tools/VGRMF-tools/Building-your-risk-management-framework.ashx?&la=en&rev=cb83fb3510ea43d681edec9324cd7a9e&hash=1DF284B98076A3457191748861DD842D399A9A92>>. Acesso em: 19 set. 2022.

WANG, Shou Qing; DULAIMI, Mohammed Fadhil; AGURIA, Muhammad Yousuf. Risk management framework for construction projects in developing countries. **Construction Management and Economics**, v. 22, n. 3, p. 237–252, mar. 2004.

WEKULLO, Caroline Sabina. Outsourcing in higher education: the known and unknown about the practice. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 39, n. 4, 2017.

WILKINSON, Sue. Focus group methodology: A review. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 1, n. 3, 1998.

ZHENG, Zibin et al. Blockchain challenges and opportunities: A survey. **International Journal of Web and Grid Services**, v. 14, n. 4, 2018.

Apêndice A

Produto Técnico – Tecnológico

(PTT)

| | |
|---|--|
| PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES | |
| Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico | |
| Relatório Técnico: Relatório de Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos do Ifes <i>Campus</i> Cariacica | |
| Autores do PTT | |
| 1. Matheus Mitsuo Richa Mandai (Egresso) | Orcid: https://orcid.org/0009-0001-8032-910X |
| 2. Prof. Roquemar de Lima Baldam (Orientador) | Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8100-2862 |
| Instituição estudada | |
| Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) | |
| Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico | |
| Diretor de Administração do Ifes <i>campus</i> Cariacica (recebimento da prévia) | |
| Diretora do Ifes <i>Campus</i> Cariacica (a ser) | |
| Setor/Função do recebimento | |
| Gabinete da diretoria | |
| Dados do egresso | |
| Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga () UFES (x) Conveniada () Demanda Social | |
| Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) | |
| Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: Gestão de Contratos | |
| Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico | |
| PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL | |
| Links do repositório da dissertação | |
| https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas | |
| E-mail: matheusmandai@gmail.com | |
| Matrícula do egresso no PPGGP: 2021130992 | Data da titulação: 31/08/2023 (previsão) |
| Palavras-chave: Gestão Pública. Nome da instituição onde foi realizada a pesquisa da dissertação. Tema central do PTT | |



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória 28 de agosto de 2023.

Ao Diretor de Administração e Planejamento

Mauro Sérgio Ramos Barbosa - Instituto Federal do Espírito Santo – *Campus Cariacica*

Assunto: Entrega de Produto Técnico.

Sr. Diretor;

Eu, Matheus Mitsuo Rocha Mandai, tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) em convênio com esta instituição, após defesa de dissertação aprovada pela banca examinadora, encaminho o produto técnico/tecnológico (em sua versão final disponível no banco de dados do SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Ifes, seção “escritório de idéias” registrado sob N° 123; documento intitulado “**Relatório de Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos do Ifes Campus Cariacica**”, resultante de minha pesquisa de mestrado intitulada FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL, desenvolvido sob a orientação da Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.

O referido arquivo pode ser acessado no link: https://sigrh.ifes.edu.br/sigrh/escritorio_ideias/ideia/list.jsf bastando digitar o número de registro informado acima.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
MATHEUS MITSUO ROCHA MANDAI
Data: 28/08/2023 14:17:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
ROQUEMAR DE LIMA BALDAM
Data: 28/08/2023 15:07:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Matheus Mitsuo Rocha Mandai

Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES
Instituto Federal do Espírito Santo

Professor do Programa de Pós-graduação em Gestã
Pública (PPGGP/Ufes) - Orientador



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CAMPUS CARIACICA
Rodovia Governador José Sette, 184 – Itacibá – 29150-410 – Cariacica – ES

ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Atestamos para os devidos fins o recebimento do produto/serviço, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório técnico intitulado “**Relatório de Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos do Ifes Campus Cariacica**”, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Matheus Mitsuo Rocha Mandai, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pelo(a) Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.

O resultado consiste na aplicação de um *framework* de gerenciamento de riscos em contratos administrativos para organizações públicas do setor educacional brasileiro. Os recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram parcialmente investidos por esta instituição, dado que foi desenvolvida por um servidor do nosso quadro de pessoal.

Além do autor principal, participaram também da pesquisa, como suporte técnico e discussão da temática, os seguintes profissionais:

- 1: Matheus Mitsuo Rocha Mandai
- 2: Manuella Aparecida Minchio
- 3: Mário Ferreira da Silva

Cariacica, 28 de agosto de 2023

Mauro Sérgio Ramos Barbosa
Diretor de Administração e Planejamento



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



1 INTRODUÇÃO

O produto técnico/tecnológico (PPT) aqui apresentado é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), (cuja oportunidade foi proporcionada pelo convênio entre a Ufes e o Ifes), onde desempenho a função de tecnólogo em processos gerenciais na CGC (Coordenadoria de Gestão de Contratos). Ele foi desenvolvido dentro da área da administração pública, por se tratar de um problema que atinge hoje todas as atividades de gestão contratual das instituições públicas de educação no Brasil, que é a baixa maturidade em gerenciamento de riscos em contratos administrativos.

2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Relatório técnico conclusivo: Relatório de Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos do Ifes Campus Cariacica

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Baixa maturidade em Gerenciamento de Riscos em Contratos Administrativos nas instituições públicas educacionais.

4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

O PTT foi desenvolvido com o intuito de fornecer um framework de gerenciamento de riscos em contratos, que é adaptado à realidade de recursos nas unidades administrativas da educação no Brasil, sobretudo em instituições multicampi como o Ifes

5 METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa foi realizada em com a participação de 15 servidores de 10 *campi* do Ifes, envolvendo profissionais ligados a área de contratos administrativos. A metodologia está detalhadamente descrita no capítulo “Metodologia” do relatório que segue em anexo.

6 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

Pela primeira vez o Ifes *Campus* Cariacica dispões de uma estrutura capaz de gerenciar riscos em contratos administrativos e é a primeira vez que o campus dispõe de uma relatório de mapeamento de riscos em contratos.

7 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia utilizada para a elaboração deste PTT se deu dentro de moldes tradicionais. O campo pesquisado seguiu padrões de pesquisa já conhecidos, com a realização de consultas aos servidores, análise de documentos e de grupo focal.

8 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA

Este produto insere-se no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada um instituto federal de educação.

O PTT aqui apresentado encontra aderência coma Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público, por se tratar de uma proposta de gerencial, para operacionalização de um projeto de intervenção na área de Gestão de Contratos. Configure-se, portanto, como uma ação de apoio dentro de instituições federais, na área finalística de educação (Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo).

9 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Este produto técnico apresenta alto impacto potencial termos de sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pelas instituições públicas educacionais.

10 IMPACTOS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)

Alto Impacto social potencial: por fornecer apoio institucional aos gestores de contrato e aos órgão públicos maior segurança jurídica. E com isso as instituições educacionais alcançarem sua missão institucional

Alto Impacto econômico, o propósito do gerenciamento de riscos é criação e proteção de valor.

Alto impacto Cultural: Um framework de gerenciamento de riscos fornece maior preparo para lidar com as incertezas que afetam os objetivos da organização.

11 REPLICABILIDADE

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa sem dificuldades., portanto, apresenta alto grau neste quesito.

12 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Por ter sido desenvolvido para uma instituição federal de ensino superior (Ifes), sua aplicação se destina a qualquer instituição pública educacional do Brasil.

13 COMPLEXIDADE

Este PTT apresenta complexidade baixa, pois valeu-se de conhecimentos pré-estabelecidos que foram alterados e/ou adaptados ao contexto de técnico-administrativos em educação, sobretudo gestores de contrato.

Aliado a isso tem-se o número e a diversidade de envolvidos na pesquisa, levando seu patamar ao grau médio de complexidade.

14 ASPECTOS INOVADORES

A inovação é demonstrada quando se verifica que se trata da primeiro framework do tipo aplicados no âmbito da instituição, contando com um banco de riscos típicos das organizações educacionais.

15 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

Setores administrativos da Educação Pública.

16 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os procedimentos foram realizados observando o PDI 2019/2 – 2024/1 do Ifes no que tange a suas políticas de governança (da quão o gerenciamento de riscos é parte).

O projeto foi executado observando também a política de gestão de riscos do Ifes, disponibilizado por meio da Resolução CONSUP/IFES nº 27 - Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes.

17 FOMENTO

Este PTT foi desenvolvido por meio de licença concedida pelo Ifes ao servidor, para cursar pós-graduação.

18 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Por enquanto não há. Trata-se de procedimento pós- defesa.

19 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA

O PTT, encontra-se no formato de relatório pronto.

20 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

PTT está disponível aos gestores do Ifes. Após publicação do trabalho, espera-se maior alcance.

21 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

Está detalhado no relatório a seguir.

22 DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: Divulgado / Institucionalizado

Está detalhado no relatório a seguir.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Matheus Mitsuo Rocha Mandai
Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam.

Relatório de Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos
do Ifes *Campus* Cariacica

Vitória
2023

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. DO QUE SE TRATA? | 14 |
| 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 15 |
| 2.1 ESTRUTURA DO <i>FRAMEWORK</i> DE GR | 15 |
| 2.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GR..... | 17 |
| 2.2.3 ETAPA 3 - EXECUÇÃO DO PROCESSO DE GR..... | 21 |
| 2.2.4 ETAPA 4 - ATUALIZAÇÕES E MELHORIAS..... | 25 |
| 3. RESULTADOS | 27 |
| 3.1. ABORDAGEM DE GR ESCOLHIDA | 27 |
| 3.2. PROCESSO DE GR REALIZADO - OBTENÇÃO DO MAPA DE RISCOS | 29 |
| 3.2.1. <i>Principais atividades da CGC</i> | 29 |
| 3.2.2. <i>Riscos identificados associados às atividades e avaliações do nível de risco na ótica dos setores responsáveis por contratos administrativos</i> | 34 |
| 3.2.3. <i>Síntese das avaliações</i> | 50 |
| 3.2.4. <i>Nível de risco em contratos do campus e tratamentos sugeridos</i> | 55 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 63 |
| REFERÊNCIAS | 65 |

Este é o sumário do relatório entregue ao Instituto Federal do Espírito Santo – *Campus Cariacica*, apenas para o fim de ilustração. Os índices de figuras, tabelas, quadros e a própria numeração de páginas do relatório foram suprimidos por não serem relevantes à finalidade deste apêndice.

1. Do que se trata?

O Gerenciamento de Riscos (**GR**) no serviço público tem recebido atenção crescente, sobretudo no âmbito dos contratos administrativos. Desafios recentes, como ajustes contratuais em resposta à crise sanitária da Covid-19 e oscilações macroeconômicas, demonstraram a necessidade de um gerenciamento de riscos eficaz e bem estruturado. Nesse cenário, este relatório, concluído em junho/2023, tem como objetivo apresentar **o primeiro Mapeamento de Riscos em Contratos Administrativos do Ifes Campus Cariacica**, utilizando uma estrutura de GR especialmente concebida para contratos de instituições públicas de ensino.

Esse propósito vem ao encontro da Política de Gerenciamento de Riscos do Ifes, cujos princípios constam em seu art. 4º:

*“Art. 4º – Constituem-se como princípios norteadores para a gestão de riscos no Ifes:
I – reduzir a ineficiência e o retrabalho, gerando valor à sociedade;
II – fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis;
III – considerar não somente riscos, mas também as oportunidades;
IV – aplicar-se a qualquer processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional;
V – aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho;
VI – basear-se nas melhores informações disponíveis;
VII – ser implantada por meio de ciclos de revisão;
(...)”*

É precisamente acerca de reduzir as ineficiências e retrabalhos, como aludido no artigo supracitado, que se faz necessário o presente documento. Também é importante considerar a ênfase dada ao gerenciamento de riscos pela Nova Lei de Licitações e Contratos nº14.133/2021 e pelo Decreto nº 9.203/2017. Estes determinam que os agentes públicos devem identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos que fragilizam as relações contratuais sob nossa responsabilidade.

Nesse contexto, este relatório marca um primeiro passo para a sistematização do gerenciamento de riscos em contratos do Ifes *Campus Cariacica*. Ao mapear os riscos, estamos contribuindo para as políticas de governança pública, apoiando a missão educativa do Ifes e garantindo a continuidade de nossos serviços à comunidade.

2. Procedimentos metodológicos

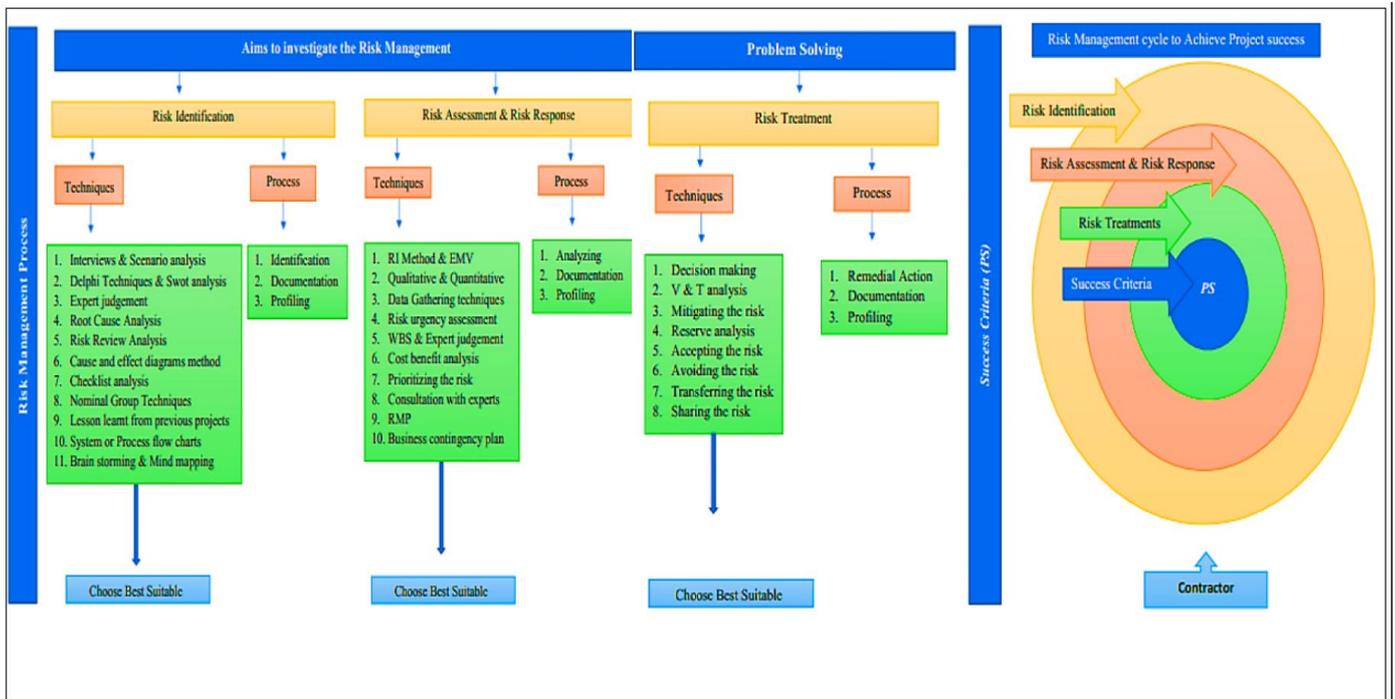
2.1 Estrutura (“framework”) de GR

A estrutura de GR foi concebida observando as seguintes Leis, Decretos e Normas atinentes ao GR no serviço público federal:

- IN MP/CGU nº 1, de 2016
- Decreto nº 9.203, de 2017 (arts. 2º, 5º, 17, 18 e 19)
- Lei 14.129, de 2021 (Capítulo VII)
- Lei 14.133, de 2021 (arts. 11, 18, 22, 43, 46, 72, 98, 103, 117, 133, 147 e 169)
- Decreto nº 10.756, de 2021 (art 5º)
- Lei nº 13.848, de 2019 (§ 3º do art. 3º)
- Resolução CONSUP/IFES nº 27 - Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes.

O *framework* proposto foi inspirado no modelo de Nawaz (2019), o qual está ilustrado na figura A-1. O processo de Gerenciamento de Riscos, sugerido na norma ISO 31000:2018, como mostra a figura A-2, foi adaptado para atender às necessidades específicas da gestão e fiscalização de contratos administrativos em organizações públicas educacionais brasileiras.

Figura A - 1 Framework de Nawaz (2019)



Fonte: Nawaz (2019)

Figura A - 2. Processo de GR na ISO 31000



Fonte: ISO 31000:2018.

Outro aspecto considerado durante o desenvolvimento do framework foi o requisito de que o Gerenciamento de Riscos deveria ser estruturado de acordo com os recursos disponíveis em cada departamento/setor. As etapas desse processo são explicadas no quadro A - 1:

Quadro A - 1. Framework de GR concebido para contratos públicos da educação

| | |
|---------|---|
| Etapa 1 | Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada). |
| Etapa 2 | Seleção das ferramentas/técnicas para compor o modelo de Gerenciamento de Riscos em contratos. |
| Etapa 3 | Execução do processo de GR (Identifica, avalia a "probabilidade e impacto" dos riscos e indica medidas preventivas e contingentes). |
| Etapa 4 | Atualizações e melhorias (Para a próxima versão). |

A aplicação dessa estrutura de GR resultou no mapeamento de riscos. Para isso, contamos com a participação de um servidor de cada setor diretamente envolvido com os contratos do *campus*, especificamente da Diretoria de Administração de Planejamento (DAPL), Gestão de Contratos (CGC), e Serviços Auxiliares e Transporte (CSAT). Servidores de outros *campi* também foram consultados para oferecer uma visão diversificada sobre a disponibilidade de recursos em gestão de contratos em diferentes unidades do instituto. Todos os participantes dedicaram seu tempo livre para colaborar nesta iniciativa.

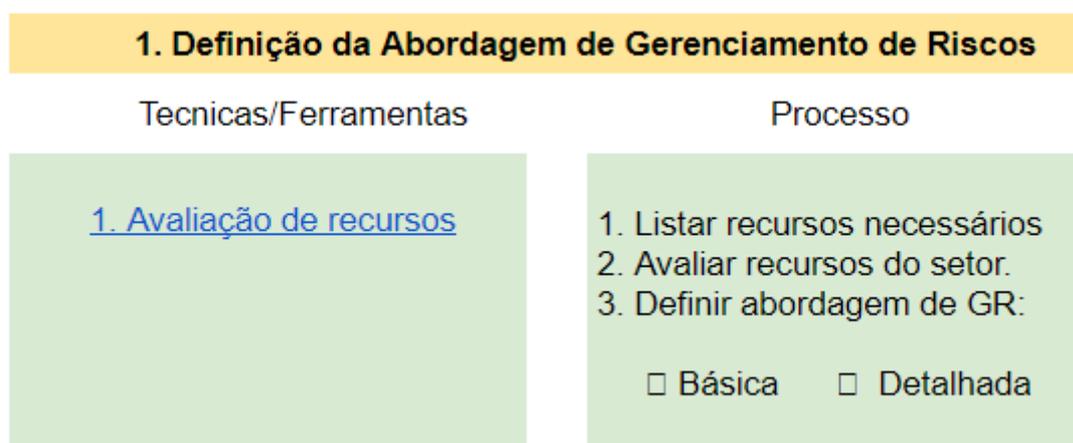
2.2 Operacionalização da estrutura de GR

2.2.1 Etapa 1 - Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada).

Para determinar a profundidade com a qual o GR será abordado, é fundamental avaliar se a unidade de gestão de contratos de cada campus possui os recursos necessários para tal empreendimento. A implementação do GR não é uma atividade trivial e requer considerável planejamento e disponibilidade de recursos. Ademais, é importante levar em conta as disparidades entre as diversas unidades administrativas de educação em um país de dimensões continentais como o Brasil, assim como as diferenças internas presentes em instituições multicampi como o Ifes.

Por isso, com o objetivo de conferir flexibilidade à estrutura e torná-la personalizável, foram estipuladas duas abordagens para o gerenciamento de riscos em contratos administrativos da educação: a 'Abordagem Básica' e a 'Abordagem Detalhada', conforme ilustra a figura A-3:

Figura A - 3. Abordagem de GR.



Fonte: Elaborado pelo autor

Considera-se:

Abordagem Básica: Nesta abordagem a ferramenta para identificação de riscos já vem pré-selecionada, a saber, o “Banco de Riscos em Contratos Administrativos”, que é um Checklist de riscos compilados por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e por consulta a profissionais responsáveis por contratos no Ifes. A “abordagem básica” é genérica, busca tratar dos riscos da gestão do setor de contratos como um todo.

Abordagem Detalhada: Nesta abordagem pode-se utilizar múltiplas ferramentas disponíveis neste framework para identificar e avaliar riscos. A análise contempla contratos individualizados. Requer conhecimentos mais avançados de gerenciamento de riscos, sobretudo quanto às normas ISO 31.000 e COSO ERM 2017.

Para se escolher uma das abordagens, os servidores da área de contratos avaliaram os recursos conforme o quadro A-2:

Quadro A - 2. Avaliação de Recursos

| Matriz de avaliação de recursos* | | | |
|---|---|--|---|
| Categoria de Recurso | Recursos | Disponibilidade** | Nível de GR adequado |
| Recursos Humanos | Quantidade de servidores envolvidos na gestão, fiscalização e coordenação dos contratos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Detalhado |
| Recursos Humanos | Capacitação, treinamentos e de participação em cursos da área de Gestão de Contratos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |
| Recursos Humanos | Capacitação em Gerenciamento de Riscos | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |
| Recursos físicos e tecnológicos: Instalações/Ambiente/ Equipamentos | Espaço, decoração, Layout, iluminação, climatização, mobiliário, Computadores, impressoras. | <input type="checkbox"/> Ampla <input type="checkbox"/> Funcional, porém limitada <input type="checkbox"/> Baixa | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No questionário distribuído, os servidores selecionaram numa lista suspensa do google *forms* a opção que melhor descreveu a disponibilidade dos recursos em seus setores. Os níveis desses recursos são definidos a seguir:

Nível **AMPLO**: Refere-se à quantidade e qualidade ideais do recurso. Atende tranquilamente as necessidades; suficiente inclusive para lidar com os contratos mais complexos do Instituto.

Nível **FUNCIONAL, MAS LIMITADO**: Recursos suficientes para a operação diária do departamento, porém, podem ser insuficientes para lidar com demandas além do usual ou situações imprevistas, exigindo esforços extras.

Nível **BAIXO**: Recursos insuficientes; implicando, com muita frequência, em esforços adicionais para acomodar todas as demandas que chegam ao departamento.

Com base nessa avaliação, os servidores consultados escolheram a abordagem de GR com a seguinte recomendação enunciada no questionário:

Escolha a Abordagem Básica SE você selecionou uma ou mais das opções descritas a seguir:

- a) nível "baixo" ou "funcional limitado" para a maioria dos recursos humanos;*
- b) nível "baixo" para "Capacitação/treinamento em Gerenciamento de Riscos";*
- c) nível "baixo" para "Instalações/Ambiente/ Equipamentos" ;*
- d) dispõe de pouco tempo.*

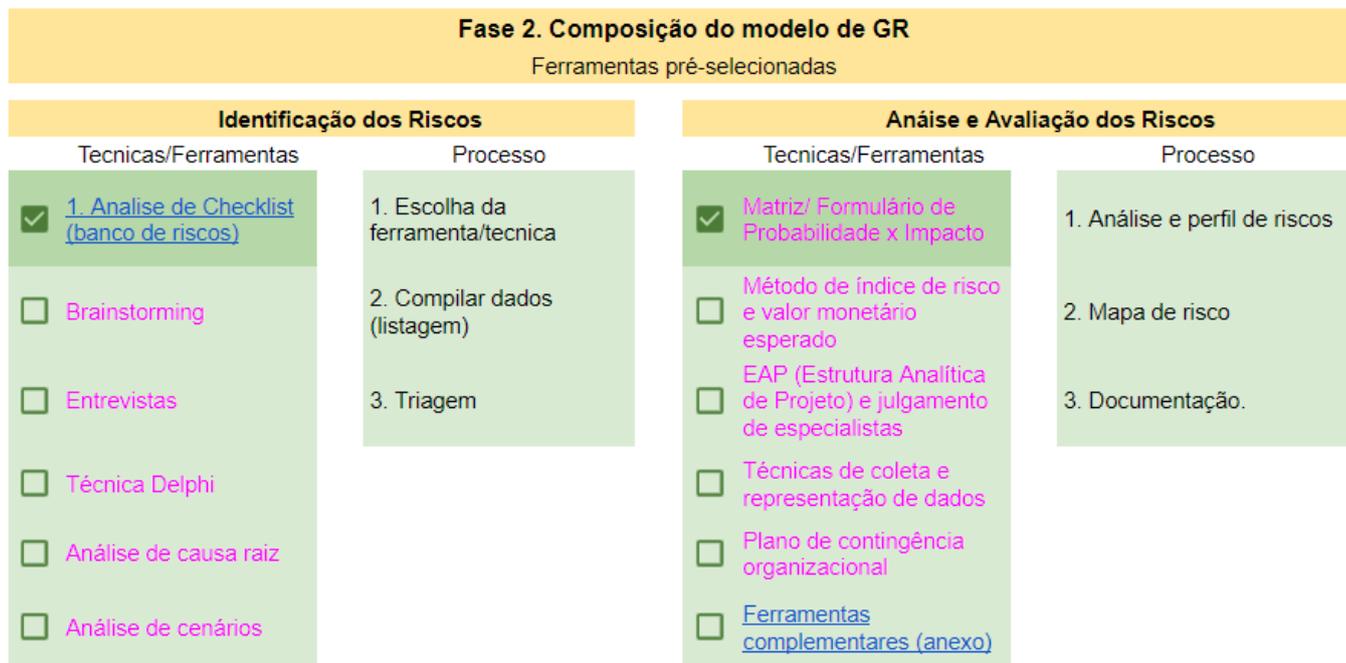
Escolha a Abordagem Detalhada caso satisfaça todos os requisitos abaixo:

- 1- Marcou nível "Amplio" para a maioria dos recursos humanos.*
- 2- Tiver capacitação razoável em Gerenciamento de Riscos*
- 3- Tiver equipe e tempo.*

2.2.2 Etapa 2 - Seleção das ferramentas/técnicas para composição do modelo de GR em contratos administrativos

Algumas das técnicas/ferramentas sugeridas no framework de GR constam na figura A - 4:

Figura A - 4. Composição do modelo de GR.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se na figura acima que duas ferramentas estão pré-selecionadas na “Abordagem Básica”. As demais técnicas são sugestões para serem empregadas na combinação que melhor aprover ao gestor que tenha optado pela “Abordagem Detalhada”.

2.2.3 Etapa 3 - Execução do processo de GR.

Nesta fase os riscos são identificados, analisados, avaliados com base nas ferramentas selecionadas, seguidos da indicação de medidas preventivas e/ou contingenciais. A alta administração pode designar servidores, equipes setoriais ou comissões de gerenciamento de riscos para conduzir o processo. Normalmente a avaliação é realizada por meio de uma matriz de “probabilidade versus impacto”, à qual se podem atribuir pontuações. Neste trabalho, optamos por uma escala que varia de 1 a 5 para avaliar tanto a probabilidade do evento de risco quanto o seu impacto (efeito no alcance dos objetivos), com cada pontuação classificada conforme explicado no quadro a- 4:

Quadro A - 3. Pontuação para a relação probabilidade x impacto.

| Classificação de eventos de Riscos Probabilidade x Impacto | | | | | |
|--|---------------|---|-----------|---------------|---|
| Probabilidade | | | Impacto | | |
| Pontuação | Classificação | Descrição | Pontuação | Classificação | Descrição |
| 5 | Muito Alta | Evento se reproduz muitas vezes | 5 | Muito Alto | Capaz de impedir o alcance dos objetivos/atividade. |
| 4 | Alta | Evento usual, corriqueiro | 4 | Alto | Torna improvável o alcance de objetivos/atividades. |
| 3 | Média | Evento esperado, porém de frequência reduzida | 3 | Médio | Torna incerto |
| 2 | Baixa | Evento casual, inesperado | 2 | Baixo | Torna duvidoso seu atingimento |
| 1 | Muito Baixa | Ocorre raramente. | 1 | Muito Baixo | Não afeta significativamente os objetivos |

Fonte: Instituto Federal do Mato Grosso/CONSUP - 27/02/2018. Adaptado.

Os dados acerca das probabilidades e impactos dos eventos de riscos foram coletados mediante colaboração dos profissionais da área de gestão de contratos. Eles avaliaram por meio questionário como ilustra a figura A - 5:

Figura A - 5. Modelo questionário no google forms.

Risco 03

Atividade/objetivo: Verificar entrega e validade de garantia contratual.
Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos.
Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária).

Risco 🚩 : Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado.

Consequência: Contingenciamento de risco financeiro não efetuado.

Probabilidade *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

Impacto

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

[Voltar](#) [Próxima](#) [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para se aferir o nível de risco, costuma-se multiplicar as pontuações de probabilidade e impacto (método ISRAM - Information Security Risk Analysis Method, escala de 1 a 25 pontos). O produto obtido nessa operação representa um nível de risco, como consta na tabela A – 1:

Tabela A - 1 Classificação de risco método ISRAM.

| | | | | | | | |
|----------------|----------------|---|-------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| IMPACTO | Catastrófico | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Grande | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Moderado | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Pequeno | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Insignificante | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Rara | Pouco provável | Provável | Muito provável | Praticamente certa |
| | | | < 10% | >=10% <= 30% | >=30% <= 50% | >=50% <= 90% | >90% |

PROBABILIDADE

| Tabela de Severidade | |
|----------------------|-----------|
| Níveis | Pontuação |
| RC - Risco Crítico | 13 a 25 |
| RA - Risco Alto | 7 a 12 |
| RM - Risco Moderado | 4 a 6 |
| RP - Risco Pequeno | 1 a 3 |

Figura 11 – Classificação de riscos

Fonte: Ifes (2019)

Há diversas respostas possíveis aos riscos, como evitar, reduzir ou compartilhar, e a escolha entre elas vai depender do nível de risco identificado. Por exemplo, quando o risco é considerado extremo, geralmente é mais sensato evitá-lo, o que pode levar ao abandono de uma alternativa, como um investimento, ou até mesmo a descontinuação de uma atividade, como a execução de um projeto. As respostas aos riscos estão sintetizadas no quadro A- 4:

Quadro A - 4. Resposta aso riscos

| Nível de Risco | Descrição do Nível de Risco | Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta | Tipo de Resposta | Ação de Controle |
|-----------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| Risco Crítico | Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável | Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado | Evitar | Promover ações que evitem/eliminam as causas e/ou consequências. |
| Risco Alto | Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos | Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação | Reduzir | Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos |
| Risco Moderado | Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos | Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos | Compartilhar ou Transferir | Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade). |
| Risco Pequeno | Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco | Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários | Aceitar | Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes |

Fonte: Ifes (2019)

Como produto desta etapa tem-se o mapeamento de riscos dos contratos gerenciados no *campus*, aqui disponibilizado nas tabelas A-2; A-3; A-4 e A-5.

2.2.4 Etapa 4 - Atualizações e melhorias

O presente framework foi pensado para ser um instrumento dinâmico face às rápidas mudanças tanto no arcabouço legal como aquelas que se verificam no mundo corporativo. À medida que as unidades de gestão de contrato ganham maturidade nos processos de GR, novas percepções ensejam alterações na

estrutura, adicionando etapas, incluindo ou excluindo eventos de riscos no “Banco de Riscos”, modificando fluxos de trabalhos, agregando ferramentas etc. Para registro dessas sugestões foi padronizada uma tabela, ilustrada nas considerações finais deste relatório.

3. Resultados

3.1. Abordagem de GR escolhida

Para avaliar os recursos destinados às atividades contratuais, os servidores da Diretoria de Administração de Planejamento (DAPL), Coordenadoria de Gestão de Contratos (CGC) e Coordenadoria de Serviços Auxiliares e Transporte (CSAT) realizaram as classificações necessárias. As respostas indicam que a atual disponibilidade de recursos humanos os levou a optar pela 'Abordagem Básica' no Gerenciamento de Riscos.

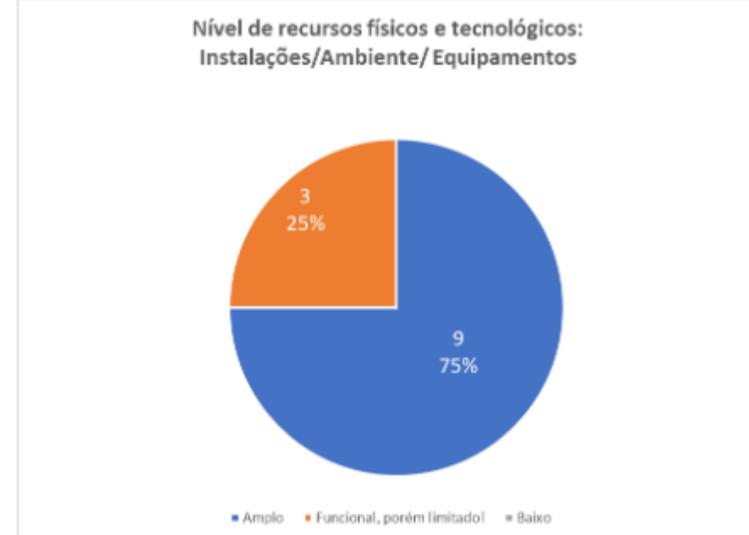
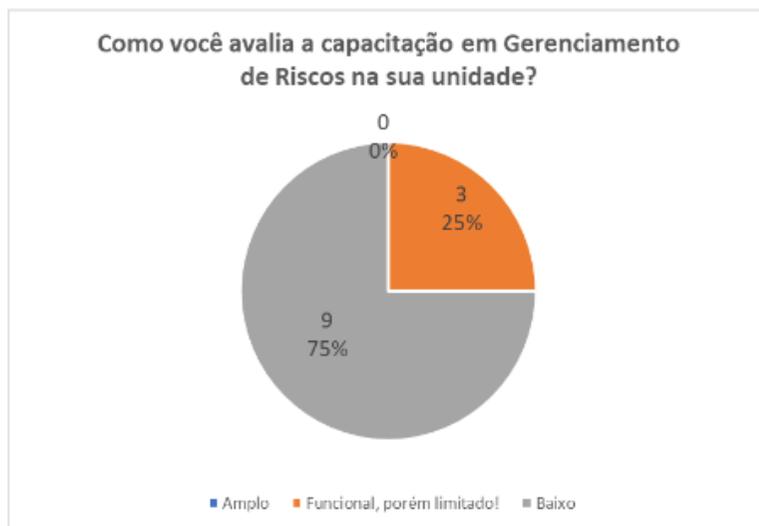
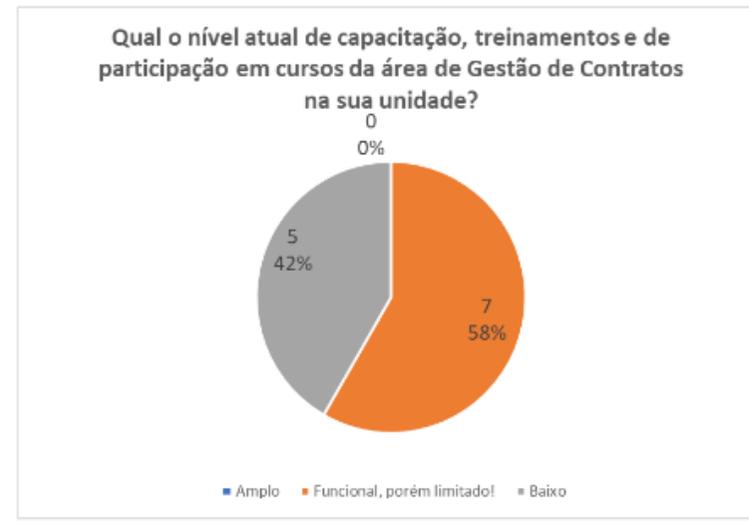
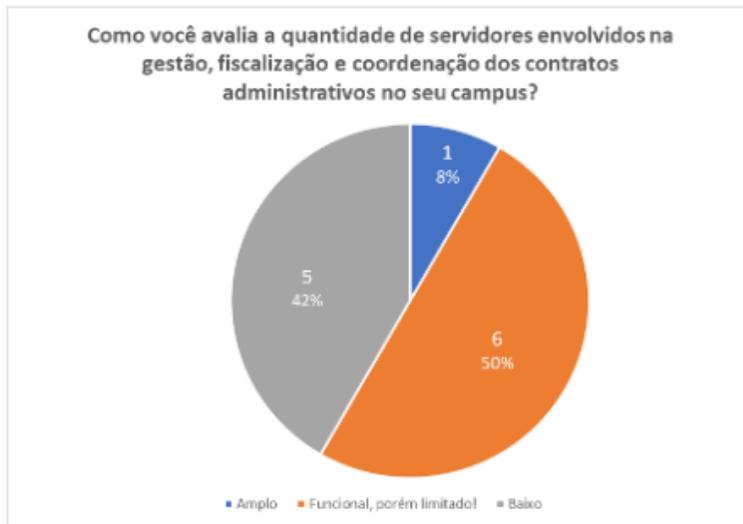
Quadro A - 5. Avaliação de recursos no Ifes Cariacica

| Selecione o seu <i>Campus</i> de atuação. | Setor | Nível de recursos humanos (1): Como você avalia a quantidade de servidores envolvidos na gestão, fiscalização e coordenação dos contratos administrativos no seu campus? | Nível de recursos humanos (2): Qual o nível atual de capacitação, treinamentos e de participação em cursos da área de Gestão de Contratos na sua unidade? | Nível de recursos humanos (3): Como você avalia a capacitação em Gerenciamento de Riscos na sua unidade? | Nível de recursos físicos e tecnológicos: Instalações/Ambiente/Equipamentos | Decidir Abordagem de Gerenciamento de Risco: <input type="checkbox"/> Básica <input type="checkbox"/> Detalhada |
|---|-------|---|--|---|--|---|
| Cariacica | DAPL | Baixo | Baixo | Baixo | Ampla | Básica |
| Cariacica | CGC | Funcional, porém limitado! | Baixo | Baixo | Ampla | Básica |
| Cariacica | CSAT | Funcional, porém limitado | Funcional, porém limitado | Baixo | Funcional, porém limitado | Básica |
| | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora não seja o objetivo deste relatório mapear a situação de todo o instituto, ou comparar as visões sobre recursos entre os *campi*, é relevante destacar o resultado global das respostas de 12 servidores (3 do *campus* Cariacica e 9 de outros *campi*). Isso ajuda a esclarecer que a disponibilidade de recursos identificada, que resultou na abordagem básica, não é uma característica exclusiva do *campus* Cariacica, conforme demonstrado no conjunto de gráficos A - 1.

Conjunto de gráficos A - 1 Recursos da Gestão de Contratos no Ifes.



Elaborado pelo autor.

A grande maioria dos representantes respondeu que os recursos de suas unidades de gestão de contratos estão abaixo do necessário para uma abordagem detalhada de GR, seja em termos de quantidade de recursos humanos, seja quanto à capacitação.

Esse resultado, entretanto, não afasta peremptoriamente a possibilidade de uma abordagem detalhada no *campus*. Não havendo recursos suficientes na CGC, é possível a alta administração da organização designar servidores para comissão especial de gerenciamento de riscos mediante portaria, envolvendo servidores de outros setores ou quiçá de outros campi para execução das atividades. Há também organizações que recorrem à contratação de consultoria especializada para obtenção de relatório acurados em matéria de GR.

3.2. Processo de GR realizado - Obtenção do mapa de riscos

3.2.1. Principais atividades da CGC

Não se pode fazer Gerenciamento de Riscos (GR) sem definir as atividades ou os objetivos dos processos que serão analisados. Baseando-nos no art. 27 do Regimento Interno dos *Campi* do Ifes, em consultas a processos administrativos no SIPAC e em entrevistas com servidores da área de contratos, conseguimos elaborar a seguinte lista de atividades principais do setor (“GCG”) como ilustrado no quadro A-6:

Quadro A - 6. Atividades Gestão de Contratos.

| nº | Atividades/Objetivos setoriais | Fonte |
|----|--|--|
| 1 | <p>Diligências formais:</p> <p>*Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins;</p> <p>*Registro dos dados no sistema, publicação.</p> <p>*Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos</p> | <p>inc. III art. 27 Regimento dos campi lfes;</p> <p>inc. IV art. 27 Regimento dos campi lfes.</p> |
| 2 | <p>Assessoramento/Consultoria</p> <p>Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar na elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021.</p> | <p>Art. 11 da Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021.</p> |
| 3 | <p>Verificar garantia contratual</p> <p>Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária).</p> | <p>Pesquisa documental: Sipac</p> |
| 4 | <p>Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste.</p> <p>Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação.</p> | <p>Art.6º inc LIX. Lei 14.133/2021.</p> |
| 5 | <p>Prorrogação contratual:</p> <p>Proceder ao processo de estender a duração de um contrato.</p> | <p>Art. 6º inc XXIII; Lei 14.133/2021.</p> |
| 6 | <p>Prorrogação contratual:</p> <p>Proceder ao processo de estender a duração de um contrato.</p> | <p>Art. 6º inc XXIII; Lei 14.133/2021.</p> |

| | | |
|----|--|--|
| 7 | <p>Cobranças:</p> <p>Emissão de GRU, comunicação com a empresa.</p> | Pesquisa documental: Sipac. |
| 8 | <p>Gestão de conta vinculada:</p> <p>Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada.</p> | Pesquisa documental: Sipac |
| 9 | <p>Processo de pagamento:</p> <p>Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais</p> | Pesquisa documental: Sipac |
| 10 | <p>Aplicação de sanções:</p> <p>Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato.</p> | Art. 156. Lei 14.133/2021. |
| 11 | <p>Encerramento do contrato:</p> <p>Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento.</p> | ENAP - Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação (GCTI). |
| 12 | <p>Otimizar alocação de recursos humanos:</p> <p>Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus.</p> | Pesquisa documental: PDI Ifes |
| 13 | <p>Designação de gestores e fiscais de contrato:</p> <p>Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.</p> | Art. 117 da Lei 14.133/2021. |

| | | |
|----|--|--|
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <p>-Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor.</p> <p>- Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho.</p> | Pesquisa documental: PDI Ifes |
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <p>*Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio;</p> <p>* Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.</p> | inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes |
| 16 | Iniciativas intercampi para padronização de procedimentos. | Regimento Geral |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos campi. | Resolução CONSUP/IFES nº 27 |
| 18 | <p>Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica:</p> <p>Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc.</p> | Entrevistas servidores |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Sipac |
| 20 | <p>Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes:</p> <p>Medidas de prevenção a problemas em instalações, fornecimento de água e energia.</p> | Entrevistas |

| | | |
|----|--|---|
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. Verificar a conformidade do contrato. | Bibliográfica: Enap. Link: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5471 |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. Sondagem de perfil adequado para designar gestores e fiscais | Entrevista |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Portal de compras públicas |
| 24 | Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Portal de compras públicas |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Portal de compras públicas |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Portal de compras públicas |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | IN nº 05/17 |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Lei 14.133/2021 |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Lei 14.133/2021 |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" | Art. 119 da Lei 14.133/2021 |

Elaborado pelo autor

3.2.2. Riscos identificados associados às atividades e avaliações do nível de risco na ótica dos setores responsáveis por contratos administrativos

Cada um dos três setores responsáveis por contratos administrativos no *Campus Cariacica* (DAP, CGC e CSAT) foram consultados para, a partir da perspectiva e experiência dos servidores consultados, obter o nível de risco nas atividades de gestão e fiscalização contratual. Apresentam-se, a seguir, as avaliações de cada setor nas tabelas A-2; A-3 e A-4:

Tabela A - 2. Mapeamento de Riscos DAP.

| Mapeamento de Riscos atrelados às atividades de Gestão de Contratos Campus Cariacica Setor consultado: DAP | | | | | | |
|--|---|--|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos campi Ifes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos campi Ifes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar na elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 1 | 4 | 4 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 11 | <p>Encerramento do contrato:</p> <p>Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento.</p> | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 12 | <p>Otimizar alocação de recursos humanos:</p> <p>Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus.</p> | <p>Escassez de servidores para:</p> <p>a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus.</p> | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 13 | <p>Designação de gestores e fiscais de contrato:</p> <p>Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.</p> | <p>Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro):</p> <p>Exemplos:</p> <p>a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores.</p> | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <p>-Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor.</p> <p>- Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho.</p> | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----------------|
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <p>*Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes);</p> <p>* Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.</p> | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 16 | Iniciativas de intercâmbio para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercâmbio para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos campi. | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 18 | <p>Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica:</p> <p>Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc.</p> | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|---------------|
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|----------------|
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

Elaborado pelo autor.

Tabela A - 3. Mapeamento de Riscos pela CGC.

| Mapeamento de Riscos atrelados às atividades de Gestão de Contratos Campus Cariacica Setor consultado: CGC | | | | | | |
|--|---|--|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos campi Ifes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos campi Ifes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar na elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----------------|
| | de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | | | | | |
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|---------------|
| 12 | <p>Otimizar alocação de recursos humanos:</p> <p>Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus.</p> | <p>Escassez de servidores para:</p> <p>a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus.</p> | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 13 | <p>Designação de gestores e fiscais de contrato:</p> <p>Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.</p> | <p>Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro):</p> <p>Exemplos:</p> <p>a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores.</p> | 4 | 3 | 12 | Risco alto |
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <p>-Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor.</p> <p>- Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho.</p> | <p>Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades.</p> | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <p>*Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes);</p> <p>* Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.</p> | <p>Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los.</p> | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 16 | <p>Iniciativas intercampi para padronização de procedimentos.</p> | <p>Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19.</p> | 4 | 3 | 12 | Risco alto |
| 17 | <p>Gerenciamento de Riscos em projetos de novos campi.</p> | <p>Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa</p> | 5 | 4 | 20 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|----------------|
| | | qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | | | | |
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 4 | 2 | 8 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes. | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 2 | 6 | Risco moderado |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|----------------|
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 4 | 3 | 12 | Risco alto |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 3 | 3 | 9 | Risco alto |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 3 | 9 | Risco alto |

Elaborado pelo autor.

Tabela A - 4. Mapeamento de riscos pela CSAT.

| Mapeamento de Riscos atrelados as atividades de Gestão de Contratos | | | | | | |
|---|---|--|---------------|---------|--------------------|----------------------------------|
| Campus Cariacica | | | | | | |
| Setor consultado: CSAT | | | | | | |
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do Risco | Nível de risco (conforme tabela) |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos campi Ifes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos campi Ifes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 1 | 5 | 5 | Risco moderado |
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---------------|
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ novembro de 2019) | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 9 | Processo de pagamento: Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais | Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 10 | Aplicação de sanções: Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato. | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 11 | Encerramento do contrato: Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento. | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 12 | Otimizar alocação de recursos humanos: Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus. | Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---------------|
| 13 | Designação de gestores e fiscais de contrato: Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados. | Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 14 | Desenvolvimento de RH em gestão de contratos: -Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor. - Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto à abordagem do trabalho. | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 15 | Gestão documental: *Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes); * Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal. | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 3 | 5 | 15 | Risco crítico |
| 16 | Iniciativas de intercampi para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos campi. | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|---------------|
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes: Verificação de inadimplência da contratada/Cobrança de pagamento | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonete: | Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 4 | 4 | 16 | Risco crítico |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 4 | 5 | 20 | Risco crítico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|----|----------------|
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 5 | 5 | 25 | Risco crítico |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 27 | Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 2 | 4 | 8 | Risco alto |
| 28 | Apontar pendências documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 4 | 12 | Risco alto |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 2 | 5 | 10 | Risco alto |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 2 | 3 | 6 | Risco moderado |

Elaborado pelo autor

3.2.3. Síntese das avaliações

Para unificar as avaliações obteve-se as médias das pontuações dadas pelos três setores, tal como o coeficiente de variação de cada média para aferir sua representatividade, tal como consta na tabela A-5.

Tabela A - 5. Síntese das avaliações.

| Riscos Identificados | DAP | | | CGC | | | CSAT | | | Média | Desvio Padrão | coef var |
|--|---------------|---------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|---------|----------------|-------|---------------|----------|
| | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | | | |
| Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 2 | 4 | 8 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 9,0 | 1,0 | 11,11% |
| Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 3 | 5 | 15 | 2 | 3 | 6 | 2 | 5 | 10 | 10,3 | 4,5 | 43,64% |
| Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 9 | 1 | 5 | 5 | 6,0 | 2,6 | 44,10% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 3 | 5 | 15 | 3 | 4 | 12 | 2 | 5 | 10 | 12,3 | 2,5 | 20,40% |
| Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 2 | 5 | 10 | 3 | 5 | 15 | 2 | 5 | 10 | 11,7 | 2,9 | 24,74% |
| Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/ Novembro de 2019) | 2 | 5 | 10 | 2 | 4 | 8 | 3 | 5 | 15 | 11,0 | 3,6 | 32,78% |
| Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 3 | 5 | 15 | 3 | 2 | 6 | 4 | 5 | 20 | 13,7 | 7,1 | 51,91% |
| Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 8 | 2 | 5 | 10 | 7,7 | 2,5 | 32,83% |
| Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação | 2 | 3 | 6 | 4 | 4 | 16 | 2 | 5 | 10 | 10,7 | 5,0 | 47,19% |
| Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 11,3 | 3,2 | 28,36% |
| Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 6 | 2 | 5 | 10 | 7,0 | 2,6 | 37,80% |
| Escassez de servidores para: a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus. | 3 | 5 | 15 | 4 | 4 | 16 | 3 | 5 | 15 | 15,3 | 0,6 | 3,77% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|------|--------|
| Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro): Exemplos: a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores. | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 12 | 2 | 5 | 10 | 12,7 | 3,1 | 24,12% |
| Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 3 | 5 | 15 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 20 | 17,0 | 2,6 | 15,56% |
| Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 12 | 3 | 5 | 15 | 10,7 | 5,1 | 48,11% |
| Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 4 | 5 | 20 | 4 | 3 | 12 | 4 | 5 | 20 | 17,3 | 4,6 | 26,65% |
| Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 3 | 5 | 15 | 5 | 4 | 20 | 5 | 5 | 25 | 20,0 | 5,0 | 25,00% |
| Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 9 | 5 | 5 | 25 | 13,0 | 10,6 | 81,41% |
| Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 3 | 4 | 12 | 4 | 2 | 8 | 3 | 4 | 12 | 10,7 | 2,3 | 21,65% |
| Ausência de cláusulas determinando tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 3 | 5 | 15 | 3 | 2 | 6 | 4 | 4 | 16 | 12,3 | 5,5 | 44,66% |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor). | 3 | 5 | 15 | 2 | 4 | 8 | 2 | 5 | 10 | 11,0 | 3,6 | 32,78% |
| Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 5 | 5 | 25 | 3 | 5 | 15 | 4 | 5 | 20 | 20,0 | 5,0 | 25,00% |
| Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 2 | 5 | 10 | 2 | 3 | 6 | 4 | 5 | 20 | 12,0 | 7,2 | 60,09% |
| Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc. | 2 | 4 | 8 | 4 | 3 | 12 | 5 | 5 | 25 | 15,0 | 8,9 | 59,25% |
| Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 2 | 4 | 8 | 3 | 5 | 15 | 3 | 4 | 12 | 11,7 | 3,5 | 30,10% |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|---|---|----|---|---|----|------|-----|--------|
| Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de Abril de 2021 | 4 | 5 | 20 | 2 | 3 | 6 | 3 | 4 | 12 | 12,7 | 7,0 | 55,45% |
| Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 3 | 4 | 12 | 3 | 4 | 12 | 2 | 4 | 8 | 10,7 | 2,3 | 21,65% |
| Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 12 | 12,0 | 3,0 | 25,00% |
| Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 9 | 2 | 5 | 10 | 8,0 | 2,6 | 33,07% |
| Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 3 | 5 | 15 | 3 | 3 | 9 | 2 | 3 | 6 | 10,0 | 4,6 | 45,83% |

Elaborado pelo autor.

Foram estabelecidos assim os níveis de risco para as atividades de gestão de contratos do campus. No entanto, constatamos que algumas médias apresentam coeficientes de variação (CV) bem mais altos que em outras. A escassez de referências na literatura sobre um limite padrão de CV na análise de riscos de contratos aponta para a necessidade de mais pesquisas neste campo. No entanto, podemos inferir que quanto maior o CV relativo a um risco específico, menor é o consenso entre os respondentes na análise desse risco. Dessa forma, os riscos com maior CV podem ser alvo de maior atenção em futuras avaliações.

É recomendável então que a análise seja refeita apenas para os riscos com maior CV. Para solucionar esse problema, pode-se utilizar o método Delphi. Devido à falta de tempo dos participantes, não foi possível aplicar esse método. No entanto, fica a recomendação de utilizá-lo no futuro para conferir maior precisão aos resultados.

3.2.4. Nível de risco em contratos do campus e tratamentos sugeridos

Por fim, chega-se ao mapeamento completo na tabela A-6, a qual inclui as respostas sugeridas aos riscos levantados. Nota-se que há um cronograma, de modo a se definir metas claras para a aplicação das respostas aos riscos avaliados

Tabela A - 6. Classificação e Reposta aos Riscos.

| Mapeamento de Riscos atrelados as atividades de Gestão de Contratos Campus Cariacica | | | | | | | | | |
|---|---|--|--------------------|----------------|--|--|--|-----------------|------------------|
| Gerenciamento de Riscos | | | | | | | | | |
| nº | Atividades/Objetivos | Identificação do Risco | Avaliação do Risco | Nível de Risco | Resposta ao Risco (Conforme ISO 31000) | Ação Proposta (Descrição) | Responsável | Início sugerido | Término sugerido |
| 1 | Diligências formais: *Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 Regimento dos campi Ifes); *Registro dos dados no sistema, publicação. *Solicitar portarias de designação de fiscais e gestores dos contratos (inc. IV art. 27 Regimento dos campi Ifes) | Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos: a) Cláusulas obrigatórias ausentes. cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes; b) Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas. c) Publicações tardias ou ausentes. | 9 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Implementar processos de verificação antes da publicação ou do envio de contratos e documentos relacionados. Incluir uma lista de verificação para garantir a inclusão de todas as cláusulas necessárias e assinaturas. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 2 | Assessoramento/Consultoria Colaborar com departamento de licitações quando solicitado, auxiliar em elaboração de minutas de contrato. Avaliação de modelos de planilhas de custos. Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021. | Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto. Exemplos: a) Propor minutas de contratos com referências legais revogadas. b) Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade". | 10,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Realizar treinamentos regulares e atualizar os conhecimentos da equipe em relação à legislação vigente, sobretudo à Nova Lei de Licitações. Implementar um processo de revisão legal das minutas de contratos para identificar e corrigir possíveis incongruências. | Gestão de Contratos; Licitações e Compras. RH. | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 3 | Verificar garantia contratual Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária). | Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado. | 6 | Risco moderado | c) remoção da fonte de risco | Verificar e validar todos os documentos de garantia antes de encerrar os contratos. Verificar em todos os contratos atualmente vigentes. Isso deve incluir a confirmação de que o valor da cobertura está correto. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|------|---------------|--------------------------------|---|--------------------------|------------|------------|
| 4 | Reequilíbrio econômico-financeiro - Repactuação, Reajuste. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação. | Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação inadequada. Atrasos na entrega de apostilamentos assinados. | 12,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Capacitar servidores, evitar deixar muitas repactuações a cargo de um único servidor. Organizar prioridades do setor de contratos nos meses de janeiro a março, período quando ocorre a maioria dos pedidos de repactuação. | Gestão de Contratos e RH | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 5 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Intempestividade. Exemplos: a) Perda de prazo para prorrogação. b) Atrasos na publicação de aditivo. | 11,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Implementar cronogramas e agendamentos compartilhados com a equipe e chefias para início das atividades de prorrogação. Caso não haja iniciação dos processos cobrar justificativas dos responsáveis e atualizar nível de risco. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 6 | Prorrogação contratual: Proceder ao processo de estender a duração de um contrato. | Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa (Relatório de Avaliação CGU/novembro de 2019) | 11 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Analisar a viabilidade de todos os contratos vigentes para determinar se eles ainda são benéficos para a organização. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 7 | Cobranças: Emissão de GRU, comunicação com a empresa. | Falhas na cobrança, comunicação inadequada. | 13,7 | Risco crítico | e) alteração das consequências | No caso de cobrança de multas "a maior": Incluir a rubrica "descontos" na planilha de controle do contrato de cessão com fórmula já pré-definida para se calcular o desconto na próxima GRU. Para o caso de cobrança "a menor", incluir a rubrica "acréscimos". | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 8 | Gestão de conta vinculada: Solicitação de abertura de conta vinculada; Cálculos e controles de retenções; Análise de para liberação de valor solicitado pela contratada. | Má gestão da conta vinculada. Exemplos: a) Abertura não efetuada de conta vinculada. b) Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus. c) Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de cálculo ou fórmulas em planilhas. | 7,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Rever as planilhas atuais, corrigir eventuais erros em fórmulas. Conferir dados lançados no sistema Contratos do governo federal. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|------|---------------|--------------------------------|--|---------------------|------------|------------|
| 9 | <p>Processo de pagamento:</p> <p>Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais</p> | Documentação incompleta, não conformidade do contratado. | 10,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Ofício à contratada solicitando documentos faltantes. No caso dela ignorar o pedido, proceder às sanções previstas em contrato. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 10 | <p>Aplicação de sanções:</p> <p>Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato.</p> | Sanções não aplicadas quando deveriam, ou aplicadas inadequadamente. | 11,3 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Capacitação (conhecimento da situação de fato e de direito que enseja a sanção) | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 11 | <p>Encerramento do contrato:</p> <p>Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento.</p> | Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada. | 7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Organizar todas as pendências em ofício destinado à contratada e no Termo de Encerramento. Proceder às sanções caso não se obtenha resposta. Adicionar Termo de Encerramento e o ofício aos autos do processo-me. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 12 | <p>Otimizar alocação de recursos humanos:</p> <p>Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus.</p> | <p>Escassez de servidores para:</p> <p>a) Atuarem em coordenadorias de contratos; b) Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus.</p> | 15,3 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Atualizar estudos de dimensionamento de pessoal. Treinar servidores com perfil adequado à função. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 13 | <p>Designação de gestores e fiscais de contrato:</p> <p>Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.</p> | <p>Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato (principalmente em obras e contratos de grande vulto financeiro):</p> <p>Exemplos:</p> <p>a) Escassez de profissionais com perfil adequado para gerenciar contratos (treinados, capacitados, aptos) b) Recusa dos servidores.</p> | 12,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Para a próxima atualização do regimento dos campi, sugere-se a inclusão de cláusula indicando que servidores, ao serem alocados a uma coordenadoria, haverá a possibilidade de serem designados fiscais técnicos de contratos correlatos ao seu setor. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|---------------|--------------------------------|---|---------------------------|------------|------------|
| 14 | <p>Desenvolvimento de RH em gestão de contratos:</p> <p>- Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos: Conforme necessidade e observação de dificuldades na execução do trabalho, levantar cursos, treinamentos, congressos etc. para capacitação do servidor.</p> <p>- Análise e avaliação de desempenho. Orientações mútuas e trocas de experiências quanto a abordagem do trabalho.</p> | Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades. | 17 | Risco crítico | c) remoção da fonte de risco | Investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal para garantir que todos tenham as habilidades necessárias. | Gestão de Contratos RH | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 15 | <p>Gestão documental:</p> <p>*Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes);</p> <p>* Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.</p> | Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los. | 10,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Padronizar localização das pastas, tal como a organização e identificação dos documentos. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 16 | Iniciativas intercampi para padronização de procedimentos. | Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc. durante a pandemia de Covid19. | 17,3 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Encorajar e facilitar a colaboração e a comunicação entre os diferentes campi. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 17 | Gerenciamento de Riscos em projetos de novos campi. | Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos. | 20 | Risco crítico | e) alteração das consequências | Verificar possibilidade de remanejamento temporário de servidores de outras unidades. No caso de infraestrutura precária de campi em implantação do interior, considerar a criação de coworking estruturado nas unidades centrais do órgão dedicado a atender tais campi. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|------|---------------|--|---|---------------------|------------|------------|
| 18 | Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc. | Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucos oferecerem um serviço de alta especificidade. | 13 | Risco crítico | a) Evitação do risco. (Ex: desistir da atividade com elevado risco) | Toda revisão de contrato deve ser submetida à apreciação da procuradoria. Acatar orientação do parecer negativo à revisão. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 19 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes: Verificação de adimplência da contratada/Cobrança de pagamento | Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária. | 10,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Notificar por ofício contratada. Calcular multa e juros de mora. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 20 | Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonete: | Ausência de cláusulas determinado tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao restaurante. | 12,3 | Risco alto | f) compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco | Manter contatos atualizados entre gestores da contratante e preposto da contratada a fim de comunicar eventuais problemas. Manter funcional o sistema de abertura de chamados à CSAT, e orientar a empresa sobre sua utilização. Chamado pode ser aberto caso os problemas no fornecimento estejam sendo causados por avarias nas instalações do campus. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 21 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Jogo de planilha (Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela | 11 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Implementar um controle e verificação dos preços unitários dos itens do contrato durante sua execução, comparando-os com os valores de mercado e com os valores do edital. Estabelecer limites claros para a modificação dos quantitativos dos itens do contrato através de aditivos, e exigir justificativas detalhadas e transparentes para qualquer alteração proposta. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|------|---------------|--------------------------------|---|---------------------|------------|------------|
| | | precificou a menor). | | | | Submeter a apreciação da procuradoria. | | | |
| 22 | Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública. | Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto. | 20 | Risco crítico | e) alteração das consequências | Investir em treinamento e desenvolvimento para gestores e fiscais. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 23 | Gestão de contratos de fornecimento. | Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato. Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, podendo incluir a contaminação do produto. | 12 | Risco alto | e) alteração das consequências | Incluir cláusulas de proteção no contrato, incluindo direitos de recusa de entregas defeituosas e penalidades para entregas inadequadas. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 24 | - Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial. | Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017. Ex: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem previa comunicação com o preposto, a menos que o contratos estabeleça exceções, como nos serviços de recepcionista, copeiro etc | 15 | Risco crítico | d) alteração da probabilidade | Divulgar orientações aos servidores em geral sobre as implicações legais dos atos de ingerência. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 25 | Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. | Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015. | 11,7 | Risco alto | e) alteração das consequências | Estabelecer cláusulas contratuais que garantam a qualidade do serviço conforme estipulado pela Lei 8987/2015. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 26 | Auxiliar com elaboração da minuta do contrato de alienação. | Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de Abril de 2021 | 12,7 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Estabelecer em manual, diretrizes claras para demonstrar o interesse público na alienação de um bem, conforme Art. 76 da Lei nº 14.133. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 27 | Avaliação periódica de despenho sobre o serviço prestado pela contratada. | Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). (Inc II, alínea c do Art.50 da IN 05/2017) | 10,7 | Risco alto | c) remoção da fonte de risco | Implementar treinamento adequado e disponibilizar modelo de relatório atualizado e correto para o uso correto do Instrumento de Medição de Resultado. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|----|------------|---|--|---------------------|------------|------------|
| 28 | Apontar pendencias documentais. | Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Exemplos: a) Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos) b) Referentes aos pagamentos: atrasos ou não pagamento de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias c) Outras documentações semelhantes. | 12 | Risco alto | d) alteração da probabilidade e) alteração das consequências | Lista de verificação. Notificar a empresa tempestivamente. Em último caso, se comprovada situação de inadimplência trabalhista, utilizar os recursos retidos na conta vinculada a fim de garantir os direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 29 | Registros de ocorrências: Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados. | Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Exemplos: Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição. Jornada de trabalho indevida e sem autorização da contratante. Pendências referentes aos insumos de mão de obra e materiais | 8 | Risco alto | d) alteração da probabilidade | Padronizar uma pratica eficaz de registro e comunicação de incidentes. Ex: Registros anexos ao relatório IMR. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |
| 30 | Verificar correções a cargo da contratada: O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021) | Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato. | 10 | Risco alto | e) alteração das consequências | Estabelecer diretrizes claras para a ação dos fiscais e gestores em tais situações, incluindo consequências para a leniência. | Gestão de Contratos | 01/08/2023 | 31/07/2024 |

Elaborado pelo autor.

4. Considerações Finais

Baseando-se no framework concebido especialmente para o gerenciamento de riscos em contratos, foram realizadas avaliações de riscos na gestão e fiscalização de contratos do Ifes *Campus* Cariacica. Os riscos principais foram identificados, foram avaliados em termos de probabilidade e impacto, e foram sugeridas ações de mitigação.

É importante mencionar que a ISO 31000:2018 enfatiza que o gerenciamento de riscos (GR) é um processo contínuo e deve ser incorporada em todas as atividades e decisões organizacionais. Este relatório é um esforço para garantir que as atividades relacionadas aos contratos estejam alinhadas tanto com as diretrizes da ISO 31000 quanto com as normas do ordenamento jurídico brasileiro que incentivam a estruturação da GR nas organizações públicas.

Para garantir um tratamento eficaz dos riscos, tal como o monitoramento deles, é crucial que as equipes se reúnam e organizem as atividades de resposta aos riscos, sobretudo os riscos críticos e aqueles cujo coeficiente de variação esteja em patamar que se considere elevado. Cumpre também observar os seguintes pontos:

Monitoramento - Através dos processos de pagamento, é possível monitorar de perto os riscos. A periodicidade desses processos (mensal) pode ajudar a integrar a GR à rotina das atividades de gestão de contratos, desde que sejam reportados nos despachos finais quaisquer eventos que possam alterar os riscos avaliados. Os relatórios de IMR, que fornecem informações atualizadas, também contribuem para avaliar variações nos riscos. Isso assegura que os riscos estão sendo gerenciados eficazmente e possibilita ajustes, quando necessários.

Comunicação - A transparência é essencial no GR. É vital que as equipes, a gestão e outras partes interessadas estejam informadas sobre os riscos e as ações de mitigação. Isso contribui ao amadurecimento da cultura de GR na organização.

Atualizações e Melhorias - Conforme discutido na subseção 2.2.4, a estrutura de GR em contratos prevê uma seção de registro para sugestões de melhorias. Com base

nesses inputs, será desenvolvida uma nova versão do framework. Ressaltamos a importância de registrar sugestões ao aplicar a estrutura de GR, como iniciado no quadro A-7:

Quadro A - 7. Registro de Melhorias.

| Próxima versão do Framework (Relatório GR 2024) | | | |
|--|---|---------------------------|---|
| Selecione componente abaixo que deseja incluir ou excluir: | Alteração (Incluir/excluir/corrigir/modificar/adequar) | Fonte dos dados | Parecer (da equipe, comissão de GR, ou autoridade da unidade administrativa) |
| Técnicas | Incluir no framework técnicas para se analisar possíveis vieses heurísticos no GR. (Ex: viés de disponibilidade, excesso de confiança etc.) Sobre isso ler: https://investidorsardinha.r7.com/aprender/heuristicas-e-vieses/ | Pesquisa bibliográfica | Pendente |
| Instruções | Incluir na primeira etapa técnicas para aferição da complexidade e volume das atividades. | Entrevista | Pendente |
| Outro | Verificar possibilidade de desenvolver aplicativo, montando algoritmos a partir das instruções deste framework. | Entrevista | Pendente |
| Outro | Convidar profissionais ligados à auditoria interna para contribuir com observações à instrutura concebida. | participante questionário | Pendente |
| Novo risco em "Banco de riscos" | Riscos de contratos de Hospitais universitários e creches. | participante questionário | Pendente |
| Novo risco em "Banco de riscos" | Elaborar banco de risco específico para Obras públicas; ou lista de riscos individualizada por objeto contratual (limpeza, segurança etc.). | participante questionário | Pendente |
| Selecione | - | - | - |
| Selecione | - | - | - |

Elaborado pelo autor. Acesse na nuvem: [clique aqui](#)

Por fim, espera-se que o presente relatório contribua à proteção de valor, tal como preconizado por normas internacionais como a ISO 31000, e que as medidas preventivas e de contingência adotadas contribuam ao aprimoramento dos serviços oferecidos pelo Ifes *campus* Cariacica.

Referências

ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas, [S.l: s.n.], 2018.

BRASIL. Lei nº 14133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm#art156iii. Acesso em: 20 maio 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação (GCTI), 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1137/1/GCTI_modulo_3_final_.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). PDI 2019/2 – 2024/1. Plano de Gestão de Riscos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Vitória: Publicação restrita, 2019. Disponível em: https://prppg.ifes.edu.br/images/stories/Arquivos_PRPPG/gest%C3%A3o_de_riscos_PRPPG_-_r4.pdf. Acesso em: 03 jun. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). PDI 2019/2 – 2024/1. Plano de desenvolvimento institucional. Vitória: Publicação restrita, 2019. Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/5986-pdi-do-ifes>. Acesso em: 03 jun. 2023.

NAWAZ, Ahsan et al. An innovative framework for risk management in construction projects in developing countries: evidence from Pakistan. *Risks*, v. 7, n. 1, p. 24, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). Regimento Geral. Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/6791-regimento-geral-do-ifes>.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). Resolução CONSUP/IFES nº 27 - Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes. Disponível em:

https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/consultas/2017/politica_gestao_riscos/politica_gestao_riscos_apos_consulta_publica.pdf.

PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS. Contratos administrativos: o que são, tipos, vantagens e mais. Disponível em: https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/contratos-administrativos-o-que-sao-tipos-vantagens-e-mais_1245#:~:text=Por%20isso%2C%20existem%206%20tipos,e%20os%20contratos%20de%20aliena%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 23 jun. 2023.

Apêndice B

**Questionário de análise e avaliação
de riscos em contratos públicos do
setor educacional.**

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Mestrando: Matheus Mitsuo Rocha Mandai

* Indica uma pergunta obrigatória

Identificação

***Os dados serão mantidos em absoluto sigilo.**

1. Seu nome.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

2. .

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada "INOVAÇÃO DE FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL". O propósito deste termo é assegurar seus direitos previstos nas resoluções do Plenário do Conselho Nacional de Saúde e nas normas do sistema CEP/CONEP*, que incluem seu direito a privacidade, liberdade e o acesso a todas as informações e esclarecimentos que porventura você requeira sobre este estudo e suas consequências (sejam antes, durante ou depois da sua participação). Você poderá retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar e sem qualquer prejuízo.

A presente pesquisa é motivada pela necessidade de assegurar maior segurança jurídica aos servidores responsáveis pelos contratos públicos; razão pela qual torna-se importante sua participação. O objetivo desse projeto é elaborar um framework de gerenciamento de riscos voltado a contratos públicos das organizações educacionais. Para a coleta de dados, serão realizadas reuniões, e distribuição deste questionário para avaliar riscos em contratos públicos, além de avaliar o próprio framework.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão exclusivamente para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Em caso de danos resultantes de sua participação na pesquisa, está resguardado seu direito a assistência e a buscar indenização (resolução 466/2012 do CNS). Estima-se em 30 minutos o preenchimento deste questionário.

Tanto o preenchimento do questionário, quanto a participação em reuniões ou em entrevistas poderão expor os participantes a riscos mínimos, como cansaço e desconforto pelo tempo gasto. Se isto ocorrer, você poderá interromper esses eventos para retomá-los posteriormente, se assim o desejar. Não se visualiza a possibilidade de outros danos às dimensões física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual dos participantes, em qualquer fase da pesquisa e dela decorrente.

Contato dos pesquisadores:

Professor orientador: Roquemar Baldam; E-mail: roquemar.baldam@ufes.br;

Mestrando: Matheus Mitsuo Rocha Mandai; E-mail: matheusmandai@gmail.com;

Telefone: 27 99580-7416

Em caso de denúncias e/ou intercorrências na pesquisa, você poderá contatar o Comitê de Ética e Pesquisa da UFES por meio do telefone: (27) 3145-9820, pelo e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelo correio, através do endereço: Av. Fernando Ferrari, 514; Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075-910.

Ciente, e de acordo com o que foi anteriormente exposto, prosseguindo neste questionário você estará de acordo em participar da pesquisa intitulada "INOVAÇÃO DE

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

FRAMEWORK PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS NO SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL", de forma livre e espontânea, não-remunerada, podendo retirar a meu consentimento a qualquer momento.

Marcar apenas uma oval.

Estou de acordo.

|

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

3. Selecione o seu *Campus* de atuação.*Marcar apenas uma oval.*

- Alegre
- Aracruz
- Barra de São Francisco
- Cachoeiro de Itapemirim
- Cariacica
- Cefor
- Centro-Serrano
- Colatina
- Guarapari
- Ibatiba
- Itapina
- Linhares
- Montanha
- Nova Venécia
- Piúma
- Presidente Kennedy
- Reitoria
- Santa Teresa
- São Mateus
- Serra
- Venda Nova do Imigrante
- Viana
- Vila Velha
- Vitória
- Outro: _____

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

4. Selecione a sua função.

Marcar apenas uma oval.

- Fiscal de contratos
- Servidor (a) lotado (a) em de Coordenadoria/Setor/Departamento de Gestão de Contratos
- Diretor (a) de Administração
- Diretor (a) Geral
- Outro: _____

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Olá gestores, fiscais e servidores da área de contratos do Ifes! Eis um breve recado e algumas instruções para suas respostas:

Do que se trata?

O "Gerenciamento de Riscos" (GR) vem ganhando relevância crescente no serviço público. A Nova Lei de Licitações e Contratos foi promulgada dando grande ênfase nessa disciplina. Nota-se uma mudança de paradigma em governança pública que afetará o trabalho de gestores, fiscais e servidores responsáveis pelos contratos administrativos.

Pensando nisso, propomos esta estrutura voltada a auxiliar os servidores (da área de contratos) na geração de relatórios de mapeamento de riscos em contratos de organizações públicas educacionais. A idéia é que ela seja ágil, adequada aos recursos do seu setor, inclusive para servidores que se encontram sozinhos nas coordenadorias de gestão de contratos e que não dispõem de muito tempo.

Esta estrutura (ou "framework") é composta das seguintes fases:

Fase 1 - Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem Básica ou Abordagem Detalhada).

Fase 2- Seleção das ferramentas/técnicas para compor o modelo de gerenciamento de Riscos em contratos.

Fase 3 - Execução do processo de GR (Identifica, avalia a "probabilidade e impacto" dos riscos e indica medidas preventivas e contingenciais).

Fase 4 - Coleta propostas de melhoria para a próxima versão desta estrutura.

Ao final, você será convidado a avaliar essa estrutura.

Entre em contato com o pesquisador a qualquer tempo para esclarecimento de dúvidas sobre este material: 27-9 9580 7416.

Então comecemos; vamos à Etapa 1!

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Fase1 - Avaliação de recursos do setor de contratos para escolha da melhor Abordagem de Gerenciamento de Riscos: (Abordagem básica ou Abordagem detalhada).

1. Definição da Abordagem de Gerenciamento de Riscos

| Técnicas/Ferramentas | Processo |
|---|---|
| <p>1. Avaliação de recursos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Listar recursos necessários 2. Avaliar recursos do setor. 3. Definir abordagem de GR: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Básica <input type="checkbox"/> Detalhada |

Fase 1-A: Avaliação de Recursos da unidade

Para as perguntas a seguir, selecione na lista suspensa a opção que melhor descreve a disponibilidade dos recursos no seu setor . Os níveis desses recursos são definidos a seguir:

Nível **AMPLO**: Refere-se à quantidade e qualidade ideais do recurso. Atende tranquilamente as necessidades; suficiente inclusive para lidar com os contratos mais complexos do Instituto.

Nível **FUNCIONAL, MAS LIMITADO**: Recursos suficientes para a operação diária do departamento, porém, podem ser insuficientes para lidar com demandas além do usual ou situações imprevistas, exigindo esforços extras.

Nível **BAIXO**: Recursos insuficientes; implicando, com muita frequência, em esforços adicionais para acomodar todas as demandas que chegam ao departamento.

Posto isto, responda:

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

5. Nível de recursos humanos - Como você avalia a quantidade de servidores envolvidos na gestão, fiscalização e coordenação dos contratos administrativos no seu campus?

Marcar apenas uma oval.

- Amplo
- Funcional, porém limitado!
- Baixo

6. Nível de recursos humanos (2) - Qual o nível atual de capacitação, treinamentos e de participação em cursos da área de Gestão de Contratos na sua unidade? Incluindo bom domínio da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021.

Marcar apenas uma oval.

- Amplo
- Funcional, porém limitado!
- Baixo

7. Nível de recursos humanos (3) - Como você avalia a capacitação em Gerenciamento de Riscos na sua unidade?

Marcar apenas uma oval.

- Amplo
- Funcional, porém limitado!
- Baixo

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

8. Nível de recursos físicos e tecnológicos: Instalações/Ambiente/ Equipamentos

Adequação de: Espaço, decoração, layout, iluminação, climatização, mobiliário, computadores, impressoras, ergonomia.

Marcar apenas uma oval.

- Ampla
- Funcional, porém limitado!
- Baixa

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

9. Fase 1-B:

Decidir Abordagem de Gerenciamento de Risco: "Básica" x "Detalhada"

Escolha a abordagem de gerenciamento de riscos oferecida nesta estrutura: **Básica** ou **Detalhada**.

Abordagem Básica: Nesta abordagem a ferramenta para identificação de riscos já vem pré-selecionada, a saber, o "Banco de Riscos em Contratos Administrativos", que é um Checklist de riscos compilados por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e do grupo de foco. A "abordagem básica" é mais genérica, busca tratar dos riscos da gestão do setor de contratos como um todo.

Escolha essa abordagem SE você selecionou uma ou mais das opções descritas a seguir:

- a) nível "baixo" ou "funcional limitado" para a maioria dos recursos humanos;
- b) nível "baixo" para "Capacitação/treinamento em Gerenciamento de Riscos";
- c) nível "baixo" para "Instalações/Ambiente/ Equipamentos";
- d) dispõe de pouco tempo.

Abordagem Detalhada: Nesta abordagem pode-se utilizar múltiplas ferramentas disponíveis neste framework para identificar e avaliar riscos. A análise contempla contratos individualizados. Requer conhecimentos mais avançados de gerenciamento de riscos, sobretudo quanto as normas ISO 31.000 e COSO ERM 2017.

Escolha essa abordagem caso satisfaça todos os requisitos abaixo:

- 1- Marcou nível "Amplio" para a maioria dos recursos humanos.
- 2- Tiver capacitação razoável em Gerenciamento de Riscos
- 3- Tiver equipe e tempo.

Posto isto, selecione a Abordagem de Gerenciamento de Risco:

Marcar apenas uma oval.

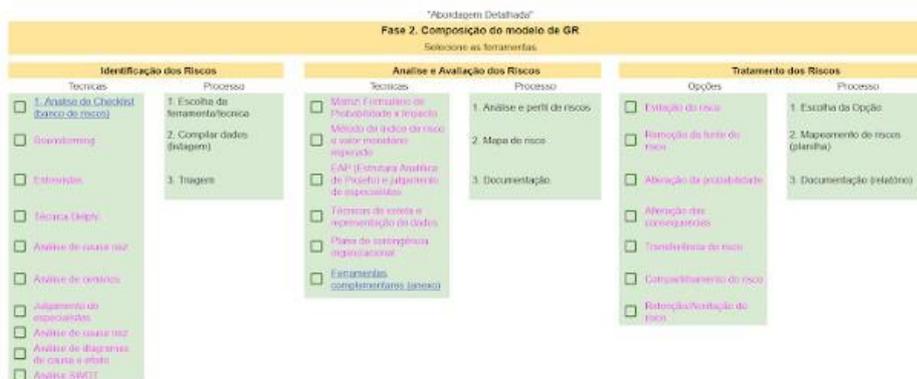
- Básica *Pular para a seção 8 (Você selecionou: "Abordagem Básica")*
- Detalhada *Pular para a pergunta 10*

Você selecionou: "Abordagem Detalhada"

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Fase 2- Seleção das ferramentas/técnicas para compor o modelo de gerenciamento de Riscos em contratos.



10. Proceda à lista de atividades abaixo. Marque aquelas que já foram cumpridas.

Marque todas que se aplicam.

- Selecionar as ferramentas no framework concebido pelo grupo de foco. Framework disponível em:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/103MuPltYolsosj5XRS6twivXaulV3u5gSj874YqdXdw/edit?usp=sharing>
- Montar projeto (Escopo, Equipe, Cronograma).
- Marcar reuniões com dirigentes do campus ou do órgão.
- Executar processo de GR a partir do modelo obtido com as combinações de ferramentas selecionadas no framework.
- Gerar relatório

11. Se desejar, entre em contato com o pesquisador: matheus.mandai@ifes.edu.br
 No caso de desejar se reunir com pesquisador e orientador, sugira uma data e horário para o encontro.

Exemplo: 7 de janeiro de 2019, às 11h03

Pular para a pergunta 72

Você selecionou: "Abordagem Básica"

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Fase 2- Seleção das ferramentas/técnicas para compor o modelo de gerenciamento de Riscos em contratos.

| Fase 2. Composição do modelo de GR | | | |
|--|--|---|---|
| Ferramentas pré-selecionadas | | | |
| Identificação dos Riscos | | Análise e Avaliação dos Riscos | |
| Técnicas/Ferramentas | Processo | Técnicas/Ferramentas | Processo |
| <input checked="" type="checkbox"/> 1. Análise de Checklist (banco de riscos) <input type="checkbox"/> Brainstorming <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Técnica Delphi <input type="checkbox"/> Análise de causa raiz <input type="checkbox"/> Análise de cenários | 1. Escolha da ferramenta/técnica 2. Compilar dados (listagem) 3. Triagem | <input checked="" type="checkbox"/> Matriz/ Formulário de Probabilidade x Impacto <input type="checkbox"/> Método de Índice de risco e valor monetário esperado <input type="checkbox"/> EAP (Estrutura Analítica de Projeto) e julgamento de especialistas <input type="checkbox"/> Técnicas de coleta e representação de dados <input type="checkbox"/> Plano de contingência organizacional <input type="checkbox"/> Ferramentas complementares (anexo) | 1. Análise e perfil de riscos 2. Mapa de risco 3. Documentação. |

Abordagem básica: ferramentas já estão selecionadas.

Nesta abordagem as ferramentas para identificar e analisar os riscos em contratos são pré-selecionadas. Os riscos compilados no "

[Banco de Riscos](#) em Contratos Administrativos" pode ser usada pelo gestor para identificar riscos em seu setor.

Como o Banco de Riscos está em sua primeira versão, considere que todos os riscos dessa lista já foram identificados nos campi. O propósito maior aqui é apresentar o fluxo da estrutura.

Por favor, avalie os riscos a seguir.

Fase 3 - Execução do processo de GR

Aqui você é convidado a avaliar a probabilidade e o impacto de alguns eventos de risco que foram identificados a partir do Banco de Riscos.

Avalie a probabilidade de um evento de risco acontecer, dando uma pontuação numa escala que vai de 1 a 5, conforme descrições da tabela de classificação que se segue.

Avalie o impacto (isto é, o efeito prejudicial que o evento causaria no alcance dos objetivos) pontuando também de 1 a 5, conforme a seguinte tabela de classificação:

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

| Classificação de eventos de Riscos Probabilidade x Impacto | | | | | |
|--|---------------|---|-----------|---------------|---|
| Probabilidade | | | Impacto | | |
| Pontuação | Classificação | Descrição | Pontuação | Classificação | Descrição |
| 5 | Muito Alta | Evento se reproduz muitas vezes | 5 | Muito Alto | Capaz de impedir o alcance dos objetivos/atividade. |
| 4 | Alta | Evento usual, corriqueiro | 4 | Alto | Torna improvável o alcance de objetivos/atividades. |
| 3 | Média | Evento esperado, porém de frequência reduzida | 3 | Médio | Torna incerto |
| 2 | Baixa | Evento casual, inesperado | 2 | Baixo | Torna duvidoso seu atingimento |
| 1 | Muito Baixa | Ocorre raramente. | 1 | Muito Baixo | Não afeta significativamente os objetivos |

De posse dessas informações, avalie as probabilidades e impactos dos eventos de riscos a seguir.

Não é obrigatório responder a todos.

Risco 01

Atividade/objetivo: Diligências formais em contratos.

-Preparar contratos, termos aditivos, apostilamentos e demais documentos afins (inc. III art. 27 - Regimento dos campi do Ifes).

Risco : Vícios formais nos termos de contrato, aditivos e apostilamentos:

- Cláusulas obrigatórias ausentes, cláusulas inadequadas ao objeto licitado, assinaturas faltantes;
- Registro ou dados incorretos nos documentos e sistemas.
- Publicações tardias ou ausentes.

Consequência: Atrasos, retrabalhos (correções) e possibilidade de ensejo a disputas contratuais.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

12. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

13. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 02

Atividade/objetivo: Assessorar comissões de licitação quando convocado:

- * Colaborar com departamento de licitações quando solicitado para auxiliar na elaboração de minutas de contrato.
- * Avaliação de modelos de planilhas de custos.
- * Auxílio na elaboração de matrizes de risco "probabilidade x impacto" conforme nova lei 14.133/2021.

Risco : Incongruências entre: as cláusulas contratuais, a legislação vigente e as particularidades do objeto.

Exemplos:

- Propor minutas de contratos com referências legais revogadas.
- Falta de rigor na elaboração da matriz de risco por se considerar "mera formalidade".

Consequência: Vícios herdados da fase licitatória para a fase seguinte, a de gestão contratual.

14. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

15. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 03

Atividade/objetivo: Verificar entrega e validade de garantia contratual. Verificação de prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos. Verificar a modalidade de garantia escolhida pelo contratado (Caução, seguro-garantia ou fiança bancária).

Risco : Documento que atesta contratação da modalidade de garantia NÃO foi entregue, ou entregue com valor de cobertura errado.

Consequência: Contingenciamento de risco financeiro não efetuado.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

16. Probabilidade **Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

17. Impacto*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 04

Atividade/objetivo: Reequilíbrio econômico financeiro - Repactuação, Reajuste, Revisão. Atualização das planilhas de custos, preparação de termos de apostilamento, organização da documentação, obtenção de assinaturas, registro dos dados no sistema, publicação.

Risco : Cálculos e lançamentos de valores incorretos na planilha de custos, documentação incompleta.

Consequência: Retrabalho (correções) podendo ocasionar atrasos na entrega de apostilamentos assinados.

Caso não seja sanável: Perdas financeiras do contratante ou do contratado a depender do equívoco causado. Litígios.

18. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

-

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

19. Impacto *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 05

Atividade/objetivo: Prorrogação contratual.
Proceder ao processo de estender a duração de um contrato.

Risco : Intempestividade. Exemplos:
- Perda de prazo para prorrogação.
- Atrasos na publicação de aditivo.

Consequência: Disputas contratuais, responsabilidade legal.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

20. Probabilidade*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

21. Impacto*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 06

Atividade/objetivo: Prorrogação contratual.
Proceder ao processo de estender a duração de um contrato.

Risco : Prorrogação de contratos cuja manutenção já não se apresenta vantajosa.

Consequência: Tensões com a contratada, questionamentos de órgãos de controle.

22. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

23. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 07

Atividade/objetivo: Cobrar da contratada pagamento por cessão de espaço físico.
Emissão de GRU, comunicação com a empresa.

Risco : Falhas na cobrança, comunicação inadequada.

Consequência: Perdas financeiras, conflitos com as partes interessadas.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

24. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 8**Atividade/objetivo:** Gestão de conta vinculada.

Solicitação de abertura de conta vinculada;

Cálculos e controles de retenções;

Análise para liberação de valor solicitado pela contratada.

Risco : Má gestão da conta vinculada. Exemplos:

- Abertura não efetuada de conta vinculada.

- Demora para liberação de valores quando contratada fizer jus.

- Liberações de valores errados para mais ou para menos, por erros de calculo ou formulas em planilhas.

Consequência: Vulnerável a litígios.

26. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

27. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 9

Atividade/objetivo: Verificação de processo de pagamento e parecer em despacho. Verificação da documentação fornecida pelo fiscal, verificação da conformidade do contratado, comunicação de pendências documentais.

Risco: Documentação incompleta, não conformidade do contratado, falha na comunicação.

Consequência: Atrasos no pagamento, perdas financeiras ocasionadas por multas em prol da contratada. Questionamentos dos órgãos de controle.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

28. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

29. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 10**Atividade/objetivo:** Aplicação de sanções.

Processo de aplicação de penalidades ou sanções de acordo com os termos do contrato.

Risco : Sanções não são aplicadas, mesmo quando da ocorrência de fatos tipificados pela Lei que obriga o gestor público a aplicá-las.**Consequência:** Questionamentos dos órgãos de controle. Sujeito a sanções judiciais.

30. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

31. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 11**Atividade/objetivo:** Encerramento do contrato.

Processo de encerramento formal do contrato, verificação de que todas as obrigações foram cumpridas, documentação apropriada está em ordem. Cobrança de pendências financeiras, no caso de contrato de cessão de espaço físico emitir GRU de dívida que porventura haja da contratada para com o órgão. Assinatura de termo de encerramento.

Risco : Falhas no encerramento, documentação incompleta, obrigações pendentes da contratada.

Consequência: Disputas contratuais, responsabilização legal pelos órgãos de controle.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

32. Probabilidade *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

33. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 12**Atividade/objetivo:** Otimizar alocação de recursos humanos.

Alocar a quantidade necessária de servidores nas coordenadorias de gestão de contratos, conforme volume de demandas e complexidade das relações contratuais do campus.

Risco : Escassez de servidores para:

- Atuarem em coordenadorias de contratos;
- Gerenciar e fiscalizar os contratos do campus.

Consequência: Sobrecarga de trabalho.

34. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

35. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 13

Atividade/objetivo: Designação de gestores e fiscais de contrato.
Sondagem de servidores aptos e preferencialmente interessados.

Risco : Obstáculos na sondagem e de gestores e fiscais de contrato: Recusa de servidores.

Consequência: Prolongamento no processo decisório de diretores para concluir designações.
Insatisfação ou insegurança de designados.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

36. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

37. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 14

Atividade/objetivo: Desenvolver os recursos/talentos humanos no setor/departamento de contratos.

- Sondagem de capacitação ou treinamento dos recursos humanos do setor/departamento de contratos:

Risco : Insuficiente capacitação/treinamento/habilidades.

Consequência: - Demasiado tempo dedicado em pesquisas e buscas de informações com colegas para sanar dúvidas (com interrupção das atividades).

- Equívocos na inclusão, manutenção ou exclusão de índices, taxas, alíquotas, fórmulas e rubricas nas planilhas de custo.

38. Probabilidade *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

39. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 15

Atividade/objetivo: Gestão documental.

- Organizar e padronizar pastas e arquivos: Arquivar cronologicamente as cópias dos contratos e seus aditivos, bem como de todos os documentos referentes à contratação, em arquivo próprio ((inc. I, art. 27 Regimento dos campi Ifes);
- Manter registros e dados atualizados no sistema Contratos do governo federal.

Risco : Perda de documentos, arquivos, ou demora para encontrá-los.

Consequência: Atrasos, erros de compliance, perda de informações, retrabalhos, redundâncias (Ex: Redigir novo documento quando já havia um modelo esquecido em outra pasta ou guardado em outro lugar pelos colegas).

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

40. Probabilidade *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

41. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 16**Atividade/objetivo:** Planejamento estratégico.**Risco** : Carência de iniciativas intercampi para dirimir questões controversas enfrentadas pelos campi acerca da gestão contratual. Ex: Orientações sobre suspensão dos serviços, supressões, glosas etc durante a pandemia de Covid - 19.**Consequência:** Demoras para resolver questões controversas, falta de alinhamento na implementação das medidas contratuais necessárias.

42. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

43. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 17**Atividade/objetivo:** Gestão de riscos em projetos de novos campi.**Risco :** Falta de recursos suficientes (sobretudo recursos humanos) para gerenciamento e fiscalização de contratos dos campi em implantação. Ex: Serviços de telefonia e internet de baixa qualidade prejudicando pesquisa de preços e contatos.**Consequência:** Tendência a diminuir produtividade na gestão e fiscalização dos primeiros e cruciais contratos do novo campus.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

44. Probabilidade *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

45. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 18

Atividade/objetivo: Gerenciar contratos de manutenção de equipamentos de laboratório. Gestão de contratos de manutenção de equipamentos de alta complexidade tecnológica: Exemplos: Impressoras 3D, microscópio eletrônico, espectrômetros de massa e cromatógrafos, sequenciadores de DNA, telescópios, Equipamentos de espectroscopia infravermelha, ultravioleta e de ressonância magnética etc.

Risco : Ceder à pressão da contratada para efetuar revisões contratuais sem fundamento legal, aceitando alterar contrato tão somente em razão do poder de barganha da empresa, haja vista poucas empresas oferecerem serviços de alta especificidade em determinadas regiões.

Consequência: A instituição de educação/pesquisa pode enfrentar penalidades legais, interrupção das operações de pesquisa e possíveis danos à reputação.

46. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

47. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 19

Atividade/objetivo: Cessão de espaço físico destinado à exploração comercial de cantina/restaurante/lanchonete.

Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes.

Risco : Inadimplência ou atrasos de pagamento da cessionária.

Consequência: Problemas de conformidade.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

48. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

49. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 20

Atividade/objetivo: Cessão de espaço físico destinado à exploração comercial de cantina/restaurante/lanchonete.

Gestão de contratos de cessão onerosa para exploração de serviços dos restaurantes /cantinas/lanchonetes.

Risco : Ausência de cláusulas determinado tratamento ao risco de problemas em instalações e fornecimento de energia e água ao estabelecimento.

Consequência: Interrupções do serviço.

50. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

51. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 21

Atividade/objetivo: Conferir padrões de conformidade em contratos de obras.

Risco : Jogo de planilha

(Uma das espécies de superfaturamento. Na planilha de custos que vem na proposta vencedora da licitação são apresentados alguns itens com preços discrepantes à média do mercado. Depois, durante a execução contratual, a contratada solicita aditivo para modificar o quantitativo desses itens de modo a se beneficiar à custa do contratante. Com as pretendidas modificações a empresa intenta comprar menos insumos que ela precificou a maior, ou comprar mais insumos que ela precificou a menor).

Consequência: Prejuízos ao erário público. Litígios dispendiosos e demorados.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

52. Probabilidade*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

53. Impacto*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 22

Atividade/objetivo: Planejamento e controle das diligências contratuais e fiscais de contrato de obra pública.

Risco : Inexperiência de gestores e fiscais em obras, sobretudo nas de grande vulto.

Consequência: Inaptidão em detectar eventuais inconsistências na documentação apresentada, podendo resultar em questionamentos em auditorias.

54. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

55. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 23

Atividade/objetivo: Gestão de contratos de fornecimento.
Gestão de contratos de fornecimento.

Risco : Entregas defeituosas ou em desacordo com protocolos ajustados em contrato.
Exemplos: Avaria dos produtos durante transporte. Inobservância de condições sanitárias, em algumas ocasiões podendo incluir a contaminação do produto.

Consequência: Interrupção do fornecimento do bem.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

56. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

57. Impacto *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 24

Atividade/objetivo: Gerenciar contrato de prestação de serviços.
- Gerenciar contratos de serviço comum e de natureza especial.

Risco : Atos de ingerência na administração da contratada (Violação do art. 5º IN 05/2017).

Exemplo: Dar ordens diretas aos funcionários terceirizados; sem prévia comunicação com o preposto, exceto em serviços de recepcionista, copeiro etc.

Consequência: Implicações de subordinação contratante - funcionários da contratada, resultando em ilegalidade.

58. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

59. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 25**Atividade/objetivo:** Gerenciar contrato de concessão.

Supervisão e controle da concessão, garantindo que o serviço público seja prestado de acordo com os termos do contrato e atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos.

Risco : Serviço inadequado da concessionária, NÃO satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas conforme estipula a Lei 8987/2015.**Consequência:** Dano patrimonial ao órgão, financeiro e litígios.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

60. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

61. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 26

Atividade/objetivo: Contrato de alienação.
Auxiliar na elaboração da minuta do contrato de alienação.

Risco : Frágil comprovação de interesse público para justificar alienação do bem. Art. 76. Lei nº 14.133 de 01 de Abril de 2021.

Consequência: Perda de valor. Possibilidade de favorecimento ilícito. Responsabilizações legais após auditorias.

62. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

63. Impacto *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 27**Atividade/objetivo:** Controle de qualidade.

Avaliação periódica de desempenho sobre o serviço prestado pela contratada.

Risco : Ausência ou equívocos no uso de Instrumento de Medição de Resultado (IMR).
(Inc II, alinea c do Art.50 da IN 05/2017).**Consequência:** Diminuição dos níveis esperados de qualidade da prestação do serviço.
Negligenciar adequações de pagamento.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

64. Probabilidade*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

-

65. Impacto*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

-

Risco 28

Atividade/objetivo: Apontar pendências documentais.

Risco : Pendências documentais de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista. Por exemplo, pendências quanto a:

- Guias de recolhimento de INSS e FGTS, holerites, fichas admissionais/demissionais, atestados médicos);
- Pagamentos: de salários, benefícios, adicionais insalubridade, periculosidade, 13º salário e verbas rescisórias;
- Outras documentações semelhantes.

Consequência: Possibilidade de responsabilidade subsidiária da Administração acerca do inadimplemento da contratada face suas obrigações trabalhistas e previdenciárias.

66. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

—

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

67. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

Risco 29

Atividade/objetivo: Registros de ocorrências.

Registrar quaisquer incidentes ou eventos significativos relacionados ao contrato: Vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados.

Risco : Falha no registro de incidentes; falta de comunicação de incidentes. Por exemplo, omissões de registro quanto a:

- Ausência de funcionários, sobretudo quando sem reposição.
- Jornada de trabalho indevida e sem autorização de funcionários terceirizados.
- Pendências referentes aos insumos materiais.

Consequência: Pagamentos com valor indevido - glosas podem não ser efetuadas.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

68. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

69. Impacto

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Risco 30

Atividade/objetivo: "O contratado será obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, a suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de sua execução ou de materiais nela empregados" (o art. 119 da Lei 14.133/2021).

Risco : Postura leniente de fiscais e gestores quando o contratado NÃO cumpre as reparações, correções, remoções, reconstruções ou substituições necessárias devido a defeitos ou erros em sua execução do contrato.

Consequência: Omissões na apuração de Responsabilidades. O contratado acaba não cumprindo o art. 119 da Lei 14.133/2021. Falhas de conformidade e riscos de implicações legais ao órgão.

70. Probabilidade

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

—

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

71. Impacto*Marcar apenas uma oval.*

1

2

3

4

5

Tratamento dos riscos

O tratamento de riscos consiste em indicar medidas preventivas e contingenciais. As preventivas referem-se a esforços para diminuir ou eliminar a probabilidade do evento de risco acontecer. Já a medida contingencial diz respeito a ações planejadas que serão empregadas caso o evento de risco se materializar, de modo a diminuir os efeitos prejudiciais sobre os objetivos.

As opções para tratamento seguem o modelo da ISO 31000.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.



72. Relatório

O tratamento aos 30 riscos que foram avaliados neste questionário dependem das pontuais atribuídas de probabilidade e impacto. As informações sobre tratamento serão relacionadas em relatório a ser gerado após envio das respostas deste questionário. Segue um modelo de relatório para que você possa visualizar o funcionamento desta etapa acessível em:

https://prodi.ifes.edu.br/images/stories/Prodi/DPLA/gestao_riscos/gestao-de-riscos-prodi.pdf

Marcar apenas uma oval.

- Entendi.
- Não entendi. Enviar feedback ao pesquisador.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

73. Monitoramento

Para monitoramento, agendam-se revisões periódicas, gerando relatório atualizado. A Periodicidade pode ser anual, tendo em vista que muitos apostilamentos e aditivos cumprem essa mesma periodização. Havendo algum fato novo que porventura altere os riscos documentados, eles devem ser informados em campo específico da Planilha de GR e comunicados via despachos como os de processo de pagamento.

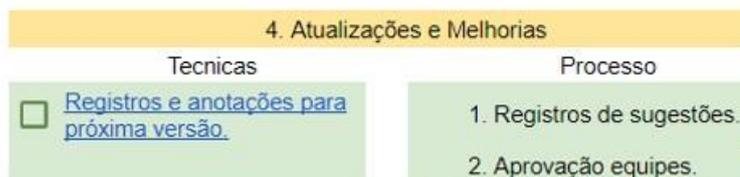
Marcar apenas uma oval.

Entendi

Não entendi. Enviar feedback ao pesquisador.

Fase 04 - Atualizações e melhorias

A idéia por traz deste framework é contituir uma ferramenta adaptavel à realidade dos servidores ligados à área de contratos administrativos das organizações educaionais braisleiras. Assim, essa fase serve para receber feedbacks a fim de alterar a presente estrutura e conceber novas versões (melhoradas) a cada ano.



74. Sugestões?

Com isso em mente, se desejar (não é obrigatório), escreva no campo abaixo que elementos seriam interessantes para serem incluídos ou excluídos deste framework de GR em contratos.

> Exemplo: Algum risco que deveria ser incluído no Banco de Riscos? Supressão ou acrescimo de etapas? Veja alguns exemplos de alterações já sugeridas [clitando aqui!](#)

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

Avaliação da Estrutura de Gerenciamento de Riscos em Contratos - Servidores Ifes

Se você chegou até aqui tem agora uma noção de como se processa o fluxo de trabalho deste framework de GR. As 4 fases deste framework estão ajustadas para auxiliar os gestores de contratos da educação a gerar seu próprio modelo de gerenciamento de riscos a partir da adaptação dos recursos disponíveis e da combinação das ferramentas apresentadas.

[Clique aqui](#) para visualizar o "Framework (estrutura) de Gerenciamento de Riscos em Contratos Administrativos" em tamanho maior!



75. Pergunta:

Considerando os processos da estrutura proposta, você considera que este "Framework de Gerenciamento de Risco" é uma iniciativa válida como ponto de partida em direção à sistematização do Gerenciamento de Riscos em Contratos Administrativos?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo, porém com ressalvas (adicionar considerações no campo baixo)
- Discordo.

25/07/23, 19:26

Avaliação de Estrutura de Gerenciamento de Riscos - Aplicações na Gestão de Contratos Administrativos do Ifes.

76. Caso tenha alguma consideração acerca da aplicabilidade desta estrutura de gerenciamento de riscos, escreva no espaço a seguir:



**OBRIGADO
POR PARTICIPAR
DESTA
PESQUISA.**

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.