

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

ICA 16-6

**GERENCIAMENTO DE RISCOS NO DECEA E
ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS**

2024

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO



GOVERNANÇA

ICA 16-6

**GERENCIAMENTO DE RISCOS NO DECEA E
ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS**

2024



**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO**

PORTARIA DECEA Nº 1.287/ASGOV-2, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2024.

Aprova a edição da Instrução que disciplina o Gerenciamento de Riscos no DECEA e Organizações Subordinadas.

O DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO, de conformidade com o previsto no art. 21, inciso I, da Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica, aprovada pelo Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, e considerando o disposto no art.º 10, inciso IV, do Regulamento do Departamento de Controle do Espaço Aéreo, aprovado pela Portaria Nº 2.030/GC3, de 22 de novembro de 2019 e considerando o art.º 4 da Portaria GABAER nº 651/GC3, de 11 de dezembro de 2023, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição da ICA 16-6 “Gerenciamento de Riscos no DECEA e Organizações Subordinadas”, que com esta baixa.

Art. 2º A entrada em vigor do presente ato, justificada em função da urgência, conforme disposto no parágrafo único do art. 4º do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019, será na data da sua publicação.

Art. 3º Revoga-se a Portaria Nº 298/DGCEA, de 03 de dezembro de 2020, publicada no BCA nº 224, de 09 de dezembro de 2020, que aprovou a Instrução de Gerenciamento de Riscos no DECEA e Organizações Subordinadas.

Ten Brig Ar ALCIDES TEIXEIRA BARBACOVÍ
Diretor-Geral do DECEA

SUMÁRIO

1	DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1	<u>FINALIDADE</u>	9
1.2	<u>CONCEITUAÇÕES</u>	9
1.3	<u>ÂMBITO</u>	12
2	PRINCÍPIOS E DIRETRIZES GERAIS	13
2.1	<u>PROTEÇÃO DE VALOR</u>	13
2.2	<u>INTEGRAÇÃO AO PROCESSO DE GESTÃO</u>	13
2.3	<u>AUXÍLIO À DECISÃO</u>	13
2.4	<u>ABORDAGEM DA INCERTEZA</u>	13
2.5	<u>SISTEMATIZAÇÃO E OPORTUNIDADE</u>	13
2.6	<u>FUNDAMENTAÇÃO NAS MELHORES INFORMAÇÕES</u>	13
2.7	<u>MEDIDA CERTA</u>	13
2.8	<u>FATOR HUMANO E CULTURAL</u>	13
2.9	<u>TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO</u>	14
2.10	<u>DINÂMICA E ITERATIVIDADE</u>	14
2.11	<u>MELHORIA CONTÍNUA</u>	14
3	ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS	15
3.1	<u>ARQUITETURA</u>	15
3.2	<u>MANDATO E COMPROMETIMENTO</u>	15
3.3	<u>CONCEPÇÃO</u>	15
3.4	<u>IMPLEMENTAÇÃO</u>	17
3.5	<u>MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA</u>	19
4	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	20
4.1	<u>PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE RISCOS</u>	20
4.2	<u>IDENTIFICAR RISCOS</u>	22
4.3	<u>ANALISAR E AVALIAR RISCOS</u>	23
4.4	<u>PLANEJAR RESPOSTAS A RISCOS</u>	24
4.5	<u>MONITORAR E CONTROLAR RISCOS</u>	25
5	GESTÃO DE RISCOS NO SISTEMA SIGA	28
5.1	<u>INTRODUÇÃO</u>	28
5.2	<u>PROCESSOS INERENTES A RISCOS</u>	28
5.3	<u>REGISTRO DE RISCO</u>	29
5.4	<u>MENU DE RISCOS</u>	29
5.5	<u>MONITORAR E ATUALIZAR RISCOS</u>	30
5.6	<u>REGRAS DE PERFIS</u>	32
6	DISPOSIÇÕES GERAIS	34
7	DISPOSIÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	36
	Anexo A - Orientações às OM subordinadas sobre Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR)	38
	Anexo B - Orientações às OM subordinadas sobre Gerenciamento de Riscos em Aquisições	46

PREFÁCIO

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União emitiram a Instrução Normativa Conjunta nº 001, de 10 de maio de 2016, que trata de controles internos, gestão de riscos e governança, com a determinação de que todos os órgãos do Poder Executivo federal devam adotar medidas para realizarem um gerenciamento de risco de forma sistematizada.

O COMAER, na busca pela excelência no exercício da governança, tem adotado estratégias que possibilitem maximizar a efetividade de suas ações, incluindo a capacidade para lidar com as incertezas, a transparência e o uso eficiente dos recursos financeiros.

Assim, o DECEA, em consonância com a DCA 16-2/2022 “Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica”, estabelece a gestão de riscos nos processos de planejamento e de tomada de decisão na execução dos empreendimentos constantes no Plano Setorial da Organização, de forma que os objetivos sejam alcançados de fato, com a melhor relação custo-benefício.

A gestão dos riscos é uma ferramenta imprescindível para aprimorar as ações gerenciais de planejamento e acompanhamento da execução financeira, fator que certamente ampliará o controle das ações, no atendimento das necessidades de manutenção, operação e modernização do SISCEAB.

Dessa forma, esta Instrução tem o objetivo de nortear os procedimentos para o gerenciamento de riscos em projetos e atividades a serem realizados no âmbito do DECEA e de suas Organizações subordinadas.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Estabelecer os princípios e diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos no Departamento de Controle do Espaço Aéreo e suas Organizações subordinadas, bem como sistematizar o seu processo de execução.

1.2 CONCEITUAÇÕES

A seguir, serão definidos alguns termos referentes ao objeto em questão, com base na DCA 16-2/2017 – Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica.

1.2.1 ACEITAÇÃO DO RISCO

Decisão de se conviver com as consequências, caso um cenário de risco se materialize.

1.2.2 ANÁLISE DOS RISCOS

Processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível do risco. Inclui a apreciação das causas e das fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

1.2.3 ANÁLISE (MATRIZ) SWOT

Método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores. São eles, em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

1.2.4 APETITE AO RISCO

Quanto de risco uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos.

1.2.5 ATIVIDADE

Ação, procedimento, processo ou conjunto desses elementos, de caráter técnico, operacional ou administrativo, e de natureza contínua ou periódica, realizados para a consecução de um objetivo, missão, atribuição, competência ou atendimento de demanda específica.

1.2.6 ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Ativos relacionados com os processos do DECEA e suas Organizações subordinadas, que contribuem para o sucesso do projeto ou da atividade, tais como: recursos financeiro, planos formais ou não, políticas, diretrizes e procedimentos; normas padrão de ação, procedimentos de qualidade, auditorias, listas de verificação, instruções de trabalho e regras gerais em diversas áreas; requisitos de comunicação, gerenciamento de questões e defeitos, controles financeiros e tratamento de riscos; processos administrativos de gestão; informações e conhecimentos obtidos dos diversos projetos, lições apreendidas, informações históricas ou qualquer informação documentada que possa ajudar no sucesso de novos projetos.

1.2.7 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Processo de comparar os resultados da Análise dos Riscos com os Critérios de Riscos para determinar se o risco é aceitável, tolerável ou inaceitável.

1.2.8 COMUNICAÇÃO DE RISCO

Todas as comunicações e dados necessários para o gerenciamento do risco, endereçadas aos decisores e participantes relevantes afetos à Organização, ao Projeto ou à Atividade.

1.2.9 CRITÉRIOS DE ACEITABILIDADE DE RISCOS

Crítérios para a Aceitação do Risco. Podem variar conforme a Organização, o projeto ou a atividade, mas condicionam-se aos Critérios de Riscos da Organização.

1.2.10 CRITÉRIOS DE RISCOS

Termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada. São baseados nos objetivos organizacionais e nos contextos interno e externo. Podem ser derivados de normas, leis, políticas e outros requisitos.

1.2.11 ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO

Linha de ação a ser adotada para o tratamento do risco, tais como mitigar, prevenir, aceitar, explorar, transferir e outras.

1.2.12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Aplicação sistemática da arquitetura da gestão de riscos (estrutura, princípios e processos) para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, de modo a fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da Organização.

1.2.13 GESTÃO DE RISCOS

Diz respeito à arquitetura utilizada para gerenciar os riscos. Compreende os princípios, a estrutura e os processos utilizados para o gerenciamento eficaz dos riscos.

1.2.14 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos. Constitui uma listagem abrangente de eventos que possam afetar a realização dos objetivos da Organização, do Projeto ou da Atividade, incluindo suas causas e consequências, reações em cadeia provocadas por consequências específicas e efeitos cumulativos e em cascata.

1.2.15 NÍVEL (OU GRAU) DE RISCO

Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (severidade) e de suas probabilidades. Exemplo: Se as probabilidades dos riscos tiverem cinco níveis e a severidade quatro níveis, a combinação resulta em 20 níveis de riscos possíveis. Por conveniência, os riscos podem ser organizados

ou agrupados em faixas para melhor avaliar a estratégia de tratamento. Os níveis de risco são determinados na denominada Matriz de Probabilidade e Impacto.

1.2.16 ORGANIZAÇÃO MILITAR (OM)

Denominação genérica dada a unidade de tropa, repartição, estabelecimento, navio, base, arsenal ou a qualquer outra unidade administrativa, tática ou operativa das Forças Armadas. No âmbito do SISCEAB, esse termo está relacionado às Organizações Militares do COMAER subordinadas ao DECEA que possuem destinação específica conforme legislação em vigor.

1.2.17 PLANO DE CONTINGÊNCIA

Documento que descreve as ações a serem executadas, caso o evento de risco se materialize.

1.2.18 PLANO DE RESPOSTA (ENFRENTAMENTO) AO RISCO

Documento que descreve as ações de contenção de efeitos potenciais ou de tratamento das causas dos riscos identificados, constando: identificação do risco, causas que podem levar à ocorrência do risco, consequências da ocorrência do risco, estratégia de tratamento, ações para contenção do risco, acompanhamento das ações de contenção dos riscos e seus efeitos, objetivos da Organização, do Projeto ou da Atividade afetados, entre outros.

1.2.19 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Documento de alto nível da Organização, do Projeto ou da Atividade que orienta a realização do gerenciamento de riscos para um escopo definido. Deve conter, no mínimo, o apetite ao risco para o escopo em questão, os critérios de risco, os critérios de aceitabilidade de riscos, a construção do diagrama de risco com a descrição dos diversos níveis de probabilidade e de impacto, a legenda da terminologia adotada, além de outras informações julgadas relevantes para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos da Organização, do Projeto ou da Atividade.

1.2.20 PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO

Chance de o risco ocorrer, podendo ser definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente.

1.2.21 PROJETO

Empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por um responsável, visando atingir objetivo predefinido, caracterizando-se por limitação no tempo, unicidade e progressividade.

1.2.22 PROPRIETÁRIO DO RISCO

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

1.2.23 RISCO

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

1.2.24 RISCO INERENTE

Aquele a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto

1.2.25 RISCO RESIDUAL

Aquele a que uma organização está exposta, após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

1.2.26 REGISTRO DE RISCOS

Documento que registra a lista com a descrição dos riscos identificados e analisados, e que deve ser atualizado conforme a monitoração dos riscos.

1.2.27 SEVERIDADE (OU IMPACTO) DO RISCO

Classificação da magnitude dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos da Organização, do projeto ou da atividade.

1.2.28 TIPOLOGIA (OU CATEGORIZAÇÃO) DE RISCOS

Classificação dos riscos identificados quanto a sua natureza, causas e efeitos. Esta ICA se aplica, dentre outras, às seguintes categorias de riscos: planejamento, projetos/atividades, processos organizacionais (técnicos, operacionais e administrativo) e institucionais (integridade e legislação).

1.2.29 VELOCIDADE DE IMPACTO

Refere-se ao tempo que a ocorrência, outrora considerada um risco, leva para se manifestar e impactar a Organização, o projeto ou a atividade, com o seu efeito.

1.2.30 VULNERABILIDADE

Refere-se à suscetibilidade da organização em relação a um risco e está relacionada com o nível de preparação da Organização, sua agilidade de atuação e de sua capacidade de adaptação. Também tem relação com os controles internos preexistentes capazes de afetar a probabilidade de ocorrência ou os impactos do risco.

1.3 ÂMBITO

Esta Instrução, de observância obrigatória, aplica-se ao DECEA e às suas OM subordinadas.

2 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES GERAIS

2.1 PROTEÇÃO DE VALOR

A gestão de riscos deve contribuir para a realização dos objetivos do DECEA e suas OM subordinadas, protegendo os valores criados pelos seus processos organizacionais, destacando-se o planejamento e a execução de projetos e atividades, bem como a preservação da integridade institucional.

2.2 INTEGRAÇÃO AO PROCESSO DE GESTÃO

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Deve estar integrada aos processos organizacionais e fazer parte das responsabilidades de todos os níveis de gestão, principalmente quanto ao planejamento, gerenciamento de projetos e atividades, e à gestão de mudanças.

2.3 AUXÍLIO À DECISÃO

A gestão de riscos deve auxiliar os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.

2.4 ABORDAGEM DA INCERTEZA

A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.

2.5 SISTEMATIZAÇÃO E OPORTUNIDADE

A abordagem sistemática, oportuna e estruturada da gestão de riscos deve contribuir para a eficiência organizacional e para resultados mais consistentes e confiáveis.

2.6 FUNDAMENTAÇÃO NAS MELHORES INFORMAÇÕES

As entradas para o processo de gerenciar riscos devem ser baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, lições aprendidas em projetos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões e opiniões de especialistas. Caberá ao processo de gestão de riscos avaliar a qualidade, o alcance e os cenários específicos dessas informações, bem como considerar eventuais divergências entre elas.

2.7 MEDIDA CERTA

A gestão de riscos deve ser delineada e customizada com o contexto interno e externo do DECEA e suas OM subordinadas, bem como com o perfil específico dos riscos tratados.

2.8 FATOR HUMANO E CULTURAL

A implementação da gestão de riscos deve estar alinhada aos fatores humanos e culturais da Organização e reconhecer as capacidades, percepções e limitações do pessoal interno e externo envolvido nesse processo.

2.9 TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO

O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da Organização deve assegurar que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. A participação e comprometimento de todas as partes interessadas na implantação e condução do processo de gerenciamento de riscos também deve aprimorar a determinação dos critérios de risco na Organização.

2.10 DINÂMICA E ITERATIVIDADE

A gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas deve ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças. À medida que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se. Portanto, o monitoramento e a análise crítica de riscos devem ser realizados de forma contínua, pois novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.

2.11 MELHORIA CONTÍNUA

A gestão de riscos deve ser uma ferramenta de melhoria contínua da Organização. Portanto, o aumento da sua maturidade deve ser um objetivo perene da Alta Administração do DECEA e OM subordinadas.

3 ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS

3.1 ARQUITETURA

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2009: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, a arquitetura genérica da estrutura de gestão de riscos nas organizações deve ser composta pelos seguintes blocos mostrados na figura abaixo:

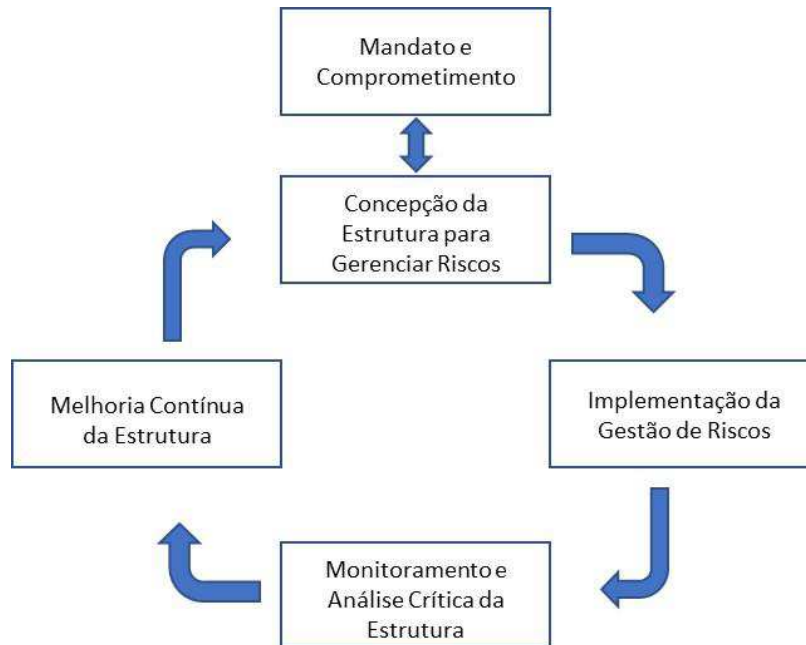


Figura 1 - Arquitetura genérica da estrutura de gestão de riscos nas organizações

3.2 MANDATO E COMPROMETIMENTO

A sustentabilidade da eficácia da gestão de riscos no DECEA e suas OM subordinadas depende, fundamentalmente, do comprometimento e do apoio da sua Alta Direção, que terá a prerrogativa de determinar e aprovar ações, visando, dentre outros:

- a) garantir que a gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas esteja conforme às políticas e diretrizes estabelecidas pelo COMAER sobre a matéria;
- b) garantir que a gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas esteja adequada à cultura e à capacidade da Organização;
- c) criar indicadores de desempenho da gestão de riscos, integrados aos demais indicadores de gestão da Organização; e
- d) garantir que os objetivos da gestão de risco estejam alinhados aos objetivos estratégicos da Organização.

3.3 CONCEPÇÃO

A concepção da estrutura para gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas deverá levar em consideração os fatores organizacionais descritos nos itens seguintes, de modo a aumentar sua chance de sucesso.

3.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A estrutura da gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas deve levar em conta o contexto organizacional interno e externo, que podem influenciar na sua efetiva consolidação, como, por exemplo, os seguintes aspectos:

- a) relações com partes interessadas (por exemplo, demais OM do COMAER, órgãos públicos de todas as esferas, comunidade ATM, entidades civis, fornecedores, público em geral, dentre outros) e suas percepções e valores;
- b) governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- c) políticas, objetivos e estratégias implementadas;
- d) capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento;
- e) sistemas de informação (por exemplo, sistema SIGA), fluxos de informação e processos de tomada de decisão;
- f) cultura organizacional; e
- g) normas, diretrizes e regimentos internos da Organização.

3.3.2 RESPONSABILIZAÇÃO

Na estrutura da gestão de risco é necessário que a Organização garanta que haja responsabilização, autoridade e competência apropriadas para gerenciar riscos, incluindo a implementação e manutenção do processo, bem como a garantia da sua efetividade, eficácia e eficiência. Portanto, deverão ser identificados os proprietários dos riscos e os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura de sua gestão.

3.3.3 INTEGRAÇÃO

O processo de gestão de riscos deverá, na medida da sua capacidade, estar integrado aos demais processos organizacionais do DECEA e OM subordinadas, de modo a se alcançar maior eficácia e eficiência na consecução dos seus objetivos. Mais especificamente, deverá ser considerado nos seguintes processos, que envolvem tomada de decisão em ambiente de incertezas:

- a) planejamento estratégico do DECEA;
- b) planejamento e execução orçamentária (Plano Setorial do DECEA e Programas de Trabalho das OM subordinadas);
- c) gerenciamento e execução de projetos ou atividades;
- d) levantamento de necessidades e elaboração de requisitos do SISCEAB;
- e) aquisições e contratações; e
- f) atividades funcionais da rotina da Organização (administrativas, técnicas e operacionais).

3.3.4 RECURSOS

Todos os níveis de gestão do DECEA e OM subordinadas deverão ter ciência de que a implementação da estrutura e do processo de gestão de riscos demanda recursos,

principalmente humanos. Portanto, deverá ser permanentemente considerada a disponibilidade de:

- a) pessoas com habilidades, experiências e competências;
- b) processos documentados, métodos e ferramentas;
- c) sistemas de gestão da informação; e
- d) cursos periódicos de treinamento.

3.3.5 COMUNICAÇÃO

É necessário que a estrutura de gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas possua um processo de comunicação bem definido e documentado, pois a disseminação correta e o conteúdo e a forma das informações são fatores de sucesso para a sinergia das atividades do processo. Portanto, deverão ser considerados os seguintes aspectos dessa comunicação:

- a) engajamento das partes interessadas;
- b) reporte para atendimento de requisitos legais, regulatórios e de governança;
- c) construção da confiança e da percepção do valor do gerenciamento de risco na Organização; e
- d) urgência na comunicação às partes interessadas em caso de eventos de crise ou contingência.

3.4 IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da estrutura de gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas deverá ser feita de forma descentralizada, gradual e contínua, à medida que sua concepção, descrita no item 3.3, esteja suficientemente amadurecida na Organização, principalmente quanto aos recursos e à integração de processos. Os itens a seguir estabelecem os princípios gerais dessa implementação.

3.4.1 A implementação da estrutura deve visar, sempre que possível, aos seguintes benefícios organizacionais do DECEA e OM subordinadas:

- a) melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- b) atender a normas internacionais e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- c) melhorar o reporte das informações financeiras;
- d) melhorar a governança;
- e) melhorar a confiança das partes interessadas;
- f) estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- g) melhorar os controles;
- h) alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- i) melhorar a eficácia e a eficiência operacional;

- j) melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- k) melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- l) minimizar perdas;
- m) melhorar a aprendizagem organizacional; e
- n) aumentar a resiliência da organização.

3.4.2 Todas as OM subordinadas ao DECEA devem implementar o seu processo específico, descrito no Capítulo 4 desta Instrução, principalmente com relação à produção dos documentos previstos, que serão objeto das inspeções periódicas do DECEA, conforme a ICA 121-7.

3.4.3 A Organização deve estar ciente de que a implementação da estrutura da gestão de riscos é fundamental na tomada de decisões em cenários complexos, nos quais há pouco conhecimento de causa e efeito, ou ainda ambíguos, em que o problema pode ter inúmeras soluções possíveis.

3.4.4 Para o suporte da implementação, deve ser utilizado o sistema SIGA, que deverá ser continuamente evoluído, de forma a manter o alinhamento com as determinações da presente Instrução.

3.4.5 A responsabilidade pela gestão de riscos deve obedecer à seguinte hierarquia de níveis:

- a) nível ODS – Diretor-Geral do DECEA;
- b) nível OM subordinada – nível máximo da OM;
- c) nível Projeto ou Atividade – Gerente do Projeto ou Atividade; e
- d) nível Rotina Funcional – Responsável funcional do setor da estrutura organizacional.

3.4.6 A instância superior para o nível ODS é o Comitê Diretivo de Gestão de Riscos (COMGER), definido pela DCA 16-2/2017 – Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica.

3.4.7 Mantendo as responsabilidades estabelecidas no item anterior, a designação para a coordenação e execução do gerenciamento de riscos são os seguintes:

- a) nível ODS – Vice-Diretor do DECEA, tendo como OM designada a Assessoria de Governança (ASGOV);
- b) nível OM subordinada – A ser designado pelo dirigente da OM, de acordo com a estrutura organizacional da mesma;
- c) nível Projeto ou Atividade – Servidor ou Militar designado no Termo de Abertura (TAP), conforme o processo atual de gerenciamento de Projeto/Atividade; e
- d) nível Rotina funcional – Servidor ou Militar designado pelo chefe do setor organizacional responsável pela rotina.

3.4.8 O foco para a gestão de riscos nos níveis definidos previamente é estabelecido a seguir:

- a) nível ODS – Missão do DECEA e seus objetivos setoriais;
- b) nível OM subordinada – Missão da OM, objetivos desdobrados dos objetivos setoriais do DECEA e projetos/atividades constantes do seu Programa de Trabalho Anual;
- c) nível Projeto ou Atividade – Objetivos específicos e entregas previstas no TAP do projeto/atividade; e
- d) nível Rotina funcional – produtos e resultados específicos da rotina.

3.4.9 Cabe à ASGOV, quando solicitado, o devido suporte técnico às OM subordinadas para a implementação local da gestão de riscos.

3.4.10 Com base no processo de gestão de riscos, em cada um dos níveis hierárquicos definidos nessa ICA, caberá ao setor responsável pela implantação a condução e parametrização específica de tal processo, bem como o assessoramento da autoridade imediata nas tomadas de decisão em cada um dos níveis.

3.5 MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

3.5.1 Na medida do possível, a estrutura de gestão de riscos deve ser monitorada com relação a sua aderência aos processos organizacionais, bem como quanto à eficácia dos seus resultados.

3.5.2 Para efeito do item anterior, devem ser oportunamente implementados indicadores específicos, utilizando-se a base de dados do sistema SIGA.

3.5.3 Caberá ao Vice-Diretor do DECEA, por meio da sua Assessoria de Governança, a monitoração da estrutura de gestão de riscos no DECEA e OM subordinadas.

3.5.4 A análise crítica dos resultados da monitoração da estrutura de gestão de riscos deverá ser utilizada para o seu aperfeiçoamento contínuo no DECEA e OM subordinadas, com especial ênfase às lacunas de capacitação em relação ao gerenciamento de riscos.

4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos, a ser utilizado no DECEA e OM subordinadas, é apresentado na figura abaixo, sendo composto de cinco atividades de natureza cíclica, recorrente e interdependente. Num determinado momento, haverá inúmeras instâncias desse processo ocorrendo, simultaneamente, nos níveis descritos no item 3.4.8 desta ICA.

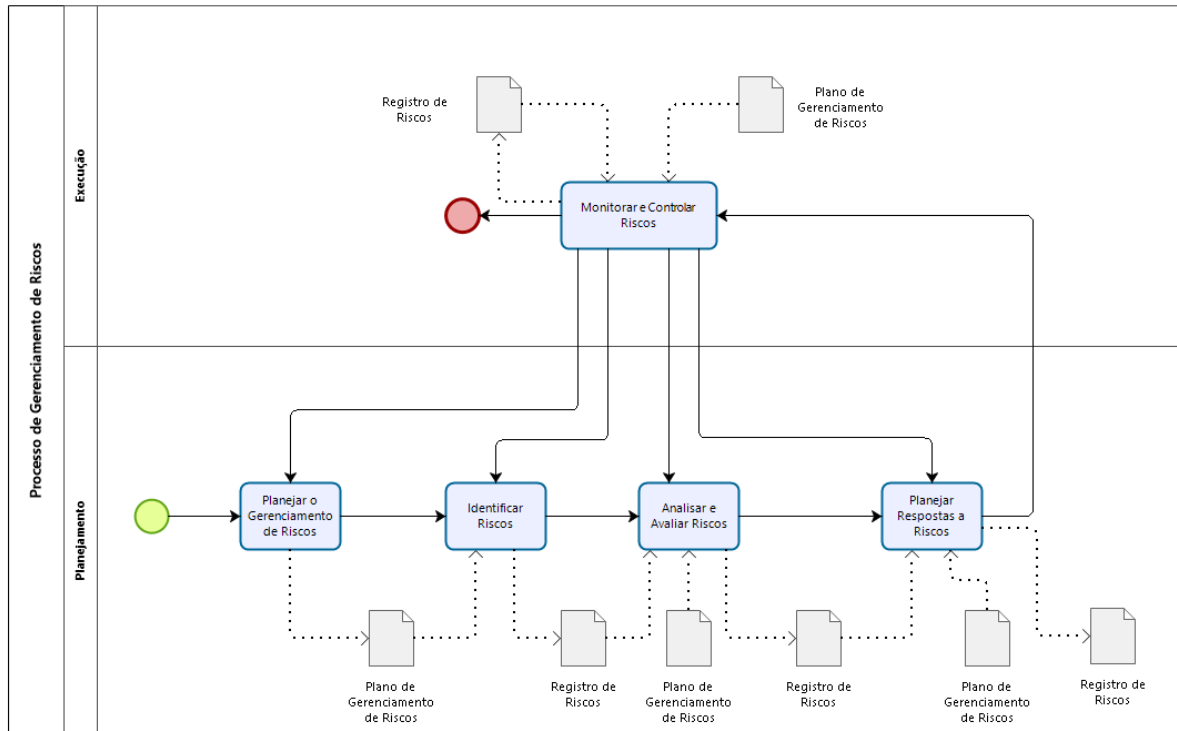


Figura 2 - Processo de gestão de riscos a ser utilizado no DECEA e OM subordinadas

A seguir, serão descritas as atividades que compõem o processo, devendo ser consultada a DCA 16-2 para mais detalhes.

4.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE RISCOS

4.1.1 Essa atividade deverá ter como resultado a versão do Plano de Gerenciamento de Riscos, que definirá como abordar, planejar e executar o processo de gerenciamento de riscos ao longo do ciclo de vida, por exemplo, de um projeto ou atividade.

4.1.2 O Plano de Gerenciamento de Riscos deverá conter, dentre outras julgadas necessárias, as seguintes informações:

- o contexto específico do processo cujos riscos serão gerenciados, incluindo, no caso de projetos, as informações constantes no seu Termo de Abertura (TAP), como por exemplo: escopo, custo, prazo, requisitos (técnicos e/ou gerenciais), premissas, restrições e recursos;
- no caso do processo de gestão da Organização, recomenda-se que a análise do contexto utilize, como ferramenta, a matriz SWOT que, em relação ao ambiente interno, vai verificar quais são as forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos) e, em referência ao ambiente externo, vai examinar quais são as ameaças e oportunidades em relação à missão da Organização;

- c) a apresentação da metodologia de como os riscos serão gerenciados, tratados e comunicados, definindo quem estará envolvido, quais as responsabilidades e como será o processo de aprovação e provisionamento dos recursos necessários para implantação das respostas aos riscos;
- d) a Estrutura Analítica de Riscos (EAR), visando apresentar a decomposição hierárquica das possíveis categorias de riscos que poderão implicar ameaças capazes de impactar a sua execução e/ou a obtenção dos resultados desejados (vide exemplo a seguir); e
- e) as graduações usadas nas tabelas de severidade e de probabilidades, de acordo com o contexto estabelecido para o gerenciamento de riscos, de modo a possibilitar a criação das Matrizes de Probabilidade e Impacto, visando à análise qualitativa e avaliação dos riscos (vide exemplo a seguir).

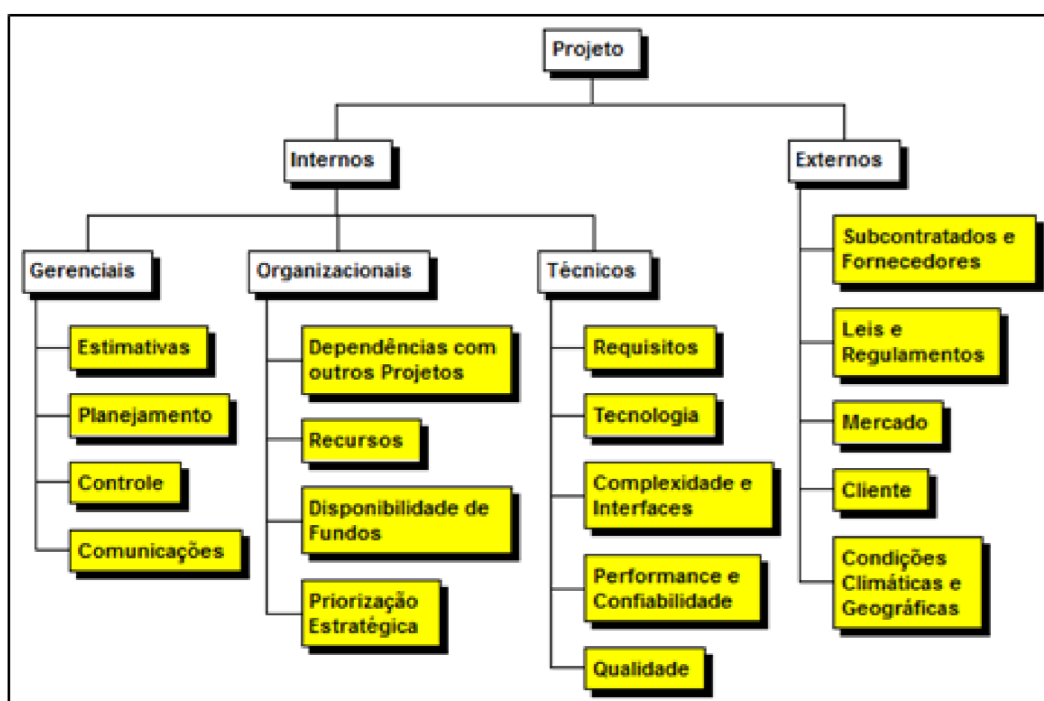


Figura 3 - Exemplo de uma EAR de projeto

Tabela 1 - Graduação de Impacto de Riscos

DESCRIÇÃO	VALOR	COMPROMETIMENTO DO OBJETIVO
Muito baixo	0,05	Abaixo de 5%
Baixo	0,10	Entre 5% e 10%
Moderado	0,20	Entre 10% e 20%
Alto	0,40	Entre 20% e 30%
Muito Alto	0,80	Acima de 30% (Objetivo inviabilizado)

Tabela 2 - Graduação das Probabilidades de Riscos

DESCRIÇÃO	VALOR
Muito provavelmente não ocorrerá	10%
Provavelmente não ocorrerá	30%
Provavelmente ocorrerá	50%
Muito provavelmente ocorrerá	70%
Quase certamente ocorrerá	90%

4.2 IDENTIFICAR RISCOS

4.2.1 Essa atividade visa identificar eventos de riscos e gerar a versão do documento denominado Registro de Riscos. Na elaboração do documento, que deverá contar com a participação de especialistas, deverão estar detalhadas as informações dos riscos identificados com o auxílio da EAR ao longo de todo o ciclo de vida, por exemplo, do projeto ou atividade.

4.2.2 A elaboração/atualização do Registro de Riscos deverá obedecer às disposições do Plano de Gerenciamento de Riscos.

4.2.3 No caso de projetos ou atividades, os principais documentos de referência para a identificação de riscos são os seguintes:

- a) o planejamento do gerenciamento de riscos;
- b) o planejamento de recursos;
- c) o planejamento de aquisições;
- d) as estimativas de custo das tarefas;
- e) as estimativas de duração das tarefas;
- f) o cronograma do projeto;
- g) a linha de base atual do escopo; e
- h) o registro das partes interessadas.

4.2.4 Na atividade de identificação de riscos deverão ser analisadas, no caso de projetos ou atividades, as premissas, restrições e critérios de aceitação das entregas, devendo considerar a possibilidade de:

- a) realizar uma revisão na documentação de projetos anteriores similares e nas respectivas lições aprendidas;
- b) evitar as análises dos riscos identificados durante esse processo, de forma a não perder o foco exclusivo na questão da identificação; e
- c) realizar reuniões específicas com especialistas e/ou a equipe de gerenciamento, visando à coleta de livres sugestões sobre possíveis riscos, explorando-se a experiência e criatividade individual (reuniões de *brainstorming*).

4.3 ANALISAR E AVALIAR RISCOS

4.3.1 De forma geral, a análise e avaliação dos riscos pode ser feita por métodos qualitativos e/ou quantitativos. Na versão atual desta Instrução, será considerado, por questão de simplificação e grau de maturidade de gestão de riscos na Organização, apenas o método qualitativo de análise.

4.3.2 Essa atividade visa atualizar o Registro de Risco com as informações sobre o nível (grau) de cada risco já identificado na atividade anterior, possibilitando sua classificação e priorização. A análise qualitativa deverá ser realizada com a participação de especialistas, com vistas à avaliação conjunta das probabilidades e dos impactos estimados.

4.3.3 A análise e avaliação dos riscos deverá utilizar como referência o Plano de Gerenciamento de Riscos e o próprio Registro de Riscos, além de informações sobre análises qualitativas de riscos similares anteriores.

4.3.4 Para cada risco identificado será estimada a probabilidade de sua ocorrência (frequência), bem como serão avaliadas as intensidades do seu impacto (severidade) em cada uma das áreas já devidamente documentadas no Registro de Riscos.

4.3.5 Após a realização das estimativas, conforme o item anterior, será possível computar-se o grau de cada um dos riscos analisados, calculando-se, para tal, o produto (multiplicação) da sua probabilidade pelo seu impacto, levando-se em conta cada uma das áreas afetadas.

4.3.6 A Matriz de Probabilidade e Impacto, conforme exemplo mostrado a seguir, é a técnica que deverá ser utilizada para auxiliar na classificação e posterior priorização dos riscos, de acordo com seu grau avaliado: alto, médio ou baixo.

Tabela 3 - Matriz de Probabilidade x Impacto

Probabilidades	Grau (Nível) de Risco				
	90%	0,045	0,090	0,180	0,360
70%	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
50%	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
30%	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
10%	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080
69	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Alto risco				
	Médio Risco				
	Baixo Risco				

4.3.7 A análise qualitativa proverá os seguintes resultados, a serem documentados no Registro de Riscos:

- a) o grau dos riscos identificados;
- b) os riscos de grau médio, que necessitarão atenção e análise adicional;
- c) os riscos que poderão ser mantidos em observação ao longo do ciclo de vida, por exemplo do projeto ou atividade, por apresentarem, no momento, baixa severidade.

4.3.8 No caso dos riscos de maior grau, conseqüentemente de maior prioridade, recomenda-se ao Gerente do Projeto documentar no Registro de Riscos as informações e/ou os critérios utilizados para as estimativas da probabilidade e impacto de tais riscos.

4.4 PLANEJAR RESPOSTAS A RISCOS

4.4.1 Essa atividade visa atualizar no Registro de Riscos as estratégias, opções e ações preventivas para reduzir ou eliminar as ameaças decorrentes de riscos, bem como das ações de contingência/corretivas, caso os riscos se materializem. As respostas aos riscos deverão ser:

- a) adequadas ao grau do risco;
- b) efetivas em termos de resultados;
- c) oportunas para ter sucesso;
- d) realistas dentro do contexto técnico e econômico;
- e) associadas a determinadas condições que constituirão o evento de alerta para que a resposta seja acionada;
- f) aprovadas pelas partes interessadas diretamente afetadas; e
- g) conduzidas por um responsável (proprietário do risco).

4.4.2 As estratégias a serem consideradas para definir as respostas (ações preventivas) a riscos devem ser as seguintes:

- a) eliminar/evitar – significa eliminar a causa do risco, devendo ser considerada nos casos de ameaças de alto grau em relação aos objetivos, por exemplo, do projeto ou atividade;
- b) transferir – significa repassar o risco a terceiros, como, por exemplo, no caso de seguro ou garantias;
- c) mitigar – significa desenvolver ações no sentido de reduzir o grau do risco, reduzindo sua probabilidade e/ou seu impacto, de forma a torná-lo aceitável para os resultados, por exemplo, do projeto ou atividade; e
- d) aceitar – significa admitir que o risco ocorra, eventualmente, estabelecendo reservas de contingências (recursos financeiros) para cobrir o valor estimado do impacto, caso a ameaça se concretize no futuro.

4.4.3 No caso de ações de contingência (ações corretivas), planejadas para o caso de materialização do risco, deve ser considerada, conforme a necessidade e disponibilidade de recursos, a implantação das seguintes soluções típicas, dentre outras:

- a) provisionamento de equipamentos e peças sobressalentes;
- b) redundância de equipamentos e sistemas;

- c) meios alternativos de transporte de pessoal;
- d) procedimentos para escalonamento de problemas hierárquicos superiores;
- e) previsão de locais alternativos para continuidade dos trabalhos;
- f) procedimentos para manutenção e recuperação de cópias de segurança das informações e documentações;
- g) sistemas de proteção e alimentação ininterrupta de energia nos locais de trabalho;
- h) plano para contratação emergencial de fornecedores alternativos;
- i) canais redundantes em redes de comunicação; e
- j) planos para mobilização de equipes de reserva, capacitadas e treinadas.

4.4.4 O responsável pelo gerenciamento de riscos deve estar ciente de que uma solução de contingência só terá utilidade se o tempo de alerta, considerado para o início efetivo da resposta à ocorrência do evento do risco, for o mínimo suficiente para que tal solução produza os efeitos esperados, no sentido de mitigar ou evitar os impactos do risco correspondente.

4.4.5 Em alguns casos críticos, deve ser verificada a possibilidade de se implantar planos secundários de resposta, capazes de, ao menos, recuperar o cenário a uma situação anterior (*fallback*) mais recente possível, caso a ameaça do risco ocorra e seu plano primário de resposta venha a falhar.

4.4.6 No caso de projetos ou atividades, o gerente deverá estar consciente de que o processo de desenvolver respostas a riscos implica, possivelmente, planejamento de custos, escopo, tempo, recursos e comunicações do projeto.

4.4.7 O responsável pelo gerenciamento de riscos deverá estar ciente de que após o planejamento das respostas a riscos, surgirão:

- a) riscos residuais – aqueles simplesmente aceitos, ou que permanecem considerados, ainda que possuam respostas planejadas; e
- b) riscos secundários – novos riscos identificados, em decorrência das respostas planejadas.

4.4.8 O responsável pelo gerenciamento de riscos deve observar que:

- a) ao longo do projeto, os riscos residuais deverão ser mantidos numa lista de observação e permanentemente monitorados, de forma a verificar se aumentou o seu nível, ao ponto de necessitarem de novas análises e/ou reavaliação dos respectivos planos de resposta; e
- b) os riscos secundários necessitarão de novas análises e de novos planos de resposta, de forma a serem eliminados ou mantidos na lista de observação, mencionada anteriormente.

4.5 MONITORAR E CONTROLAR RISCOS

4.5.1 Essa atividade visa à atualização do Registro de Riscos ao longo de todo o ciclo de vida, por exemplo, do projeto ou atividade, compreendendo o seguinte escopo:

- a) gerenciamento dos riscos de maior prioridade e dos respectivos planos de resposta;
- b) monitoramento dos riscos residuais;
- c) identificação, análise e planejamento de novos riscos, quando houver mudanças significativas e/ou necessidade de replanejamento, por exemplo, do projeto ou atividade;
- d) gerenciamento de planos de resposta a riscos e avaliação permanente de sua eficácia;
- e) acompanhamento da disponibilidade e provisionamento dos recursos para a implantação de contingências planejadas; e
- f) implantação de soluções de contorno, em respostas a riscos aceitos, ou não identificados, que tenham ocorrido.

4.5.2 Os principais documentos de referência dessa atividade são, normalmente, o Registro de Riscos, o Plano de Gerenciamento de Riscos e os Relatórios Gerenciais. Além desses documentos, no caso de projetos ou atividade, outras informações a respeito do desempenho dos trabalhos executados também serão fontes de referência para a monitoração e controle dos riscos:

- a) situação das entregas;
- b) mudanças aprovadas;
- c) atas de reunião de acompanhamento do projeto;
- d) registro de problemas;
- e) ações corretivas;
- f) alertas sobre situação de riscos; e
- g) registro de questões.

4.5.3 Recomenda-se ao responsável pelo gerenciamento de riscos que efetue, a partir de informações de desempenho, a análise de variações entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados, de forma a identificar tendências que impliquem a alteração do grau de riscos já conhecidos, ou ainda a identificação de novos riscos, tratando-os, adequadamente, conforme estabelecido no Plano de Gerenciamento de Riscos.

4.5.4 A figura mostrada a seguir apresenta o processo que deve ser considerado e adaptado pelo responsável pelo gerenciamento de riscos, de modo a conduzir as atividades de monitoração e controle de riscos.

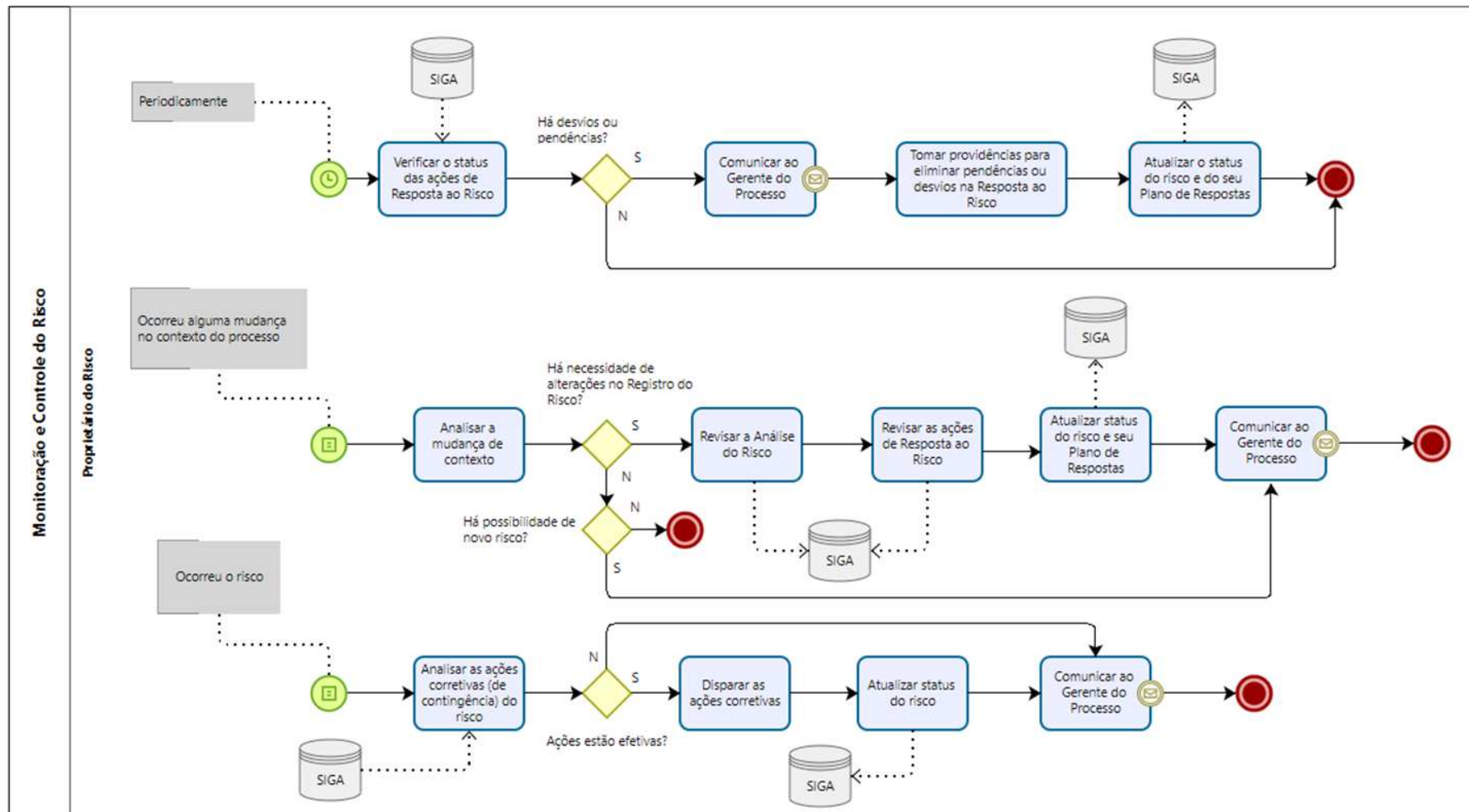


Figura 4 - Processo de monitoração e controle de riscos

5 GESTÃO DE RISCOS NO SISTEMA SIGA

5.1 INTRODUÇÃO

5.1.1 O SIGA – Sistema Integrado de Gestão Administrativa é a ferramenta utilizada para o gerenciamento de riscos no DECEA e OM subordinadas, disponibilizando funções relativas às atividades de identificar, analisar, avaliar e monitorar riscos, bem como definir e acompanhar as ações em respostas a tais riscos. Com o amadurecimento da gestão de riscos, conforme preconizado nesta ICA, o sistema SIGA deverá evoluir de forma a aumentar a abrangência de sua aplicação, incorporando novos conceitos e funcionalidades, de acordo com as necessidades.

5.1.2 Atualmente, o SIGA possui as seguintes limitações nas funcionalidades de gerenciamento de riscos:

- a) Não conceitua riscos inerentes por questões de ordem prática;
- b) Não aborda ou pondera multicausas e/ou multi-impactos na análise de riscos; e
- c) Não dá suporte à gestão de riscos positivos (oportunidades).

5.2 PROCESSOS INERENTES A RISCOS

5.2.1 São os processos definidos no SIGA que suportam as funcionalidades de gerenciamento de riscos. São classificados como:

- a) NATIVOS: quando possuem telas no sistema onde os riscos são consultados por meio de abas, tais como: Gestão de Projetos/Atividades, Gestão de Programas, Gestão de PAG e Gestão de Instrumentos Contratuais; e
- b) NÃO NATIVOS: quando não possuem telas específicas e os riscos são consultados diretamente por meio do menu de riscos, como o caso dos riscos de gestão do DECEA ou de suas OM subordinadas.

5.2.2 Os processos inerentes a riscos possuem os seguintes atributos, configurados no SIGA:

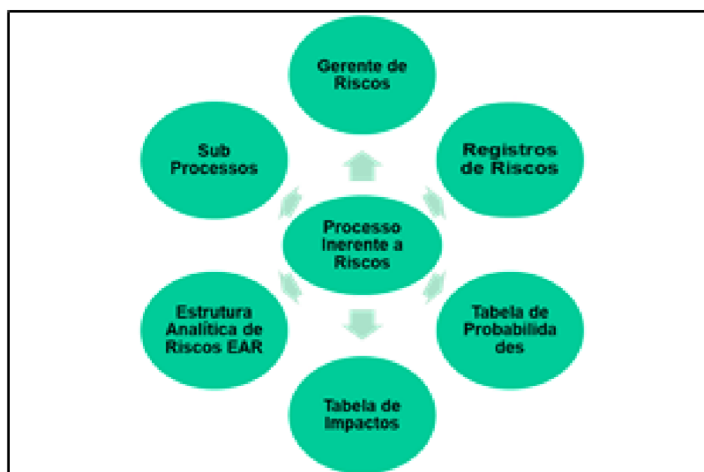


Figura 5 - SIGA – Atributos de um Processo Inerente a Risco

5.2.3 A configuração dos processos inerentes a risco, bem como dos seus atributos, é feita por meio de usuários com o perfil “Gerente de Risco”.

5.3 REGISTRO DE RISCO

5.3.1 É o conjunto de informações que caracterizam um risco específico e que devem ser periodicamente monitoradas e atualizadas.

5.3.2 O registro de risco possui os seguintes atributos, configurados no SIGA:



Figura 6 - SIGA – Atributos do Registro de Risco

5.3.3 O estado do risco é o atributo do Registro do Risco que caracteriza a situação do risco no momento. Atualmente, no SIGA estão definidos os seguintes estados possíveis:

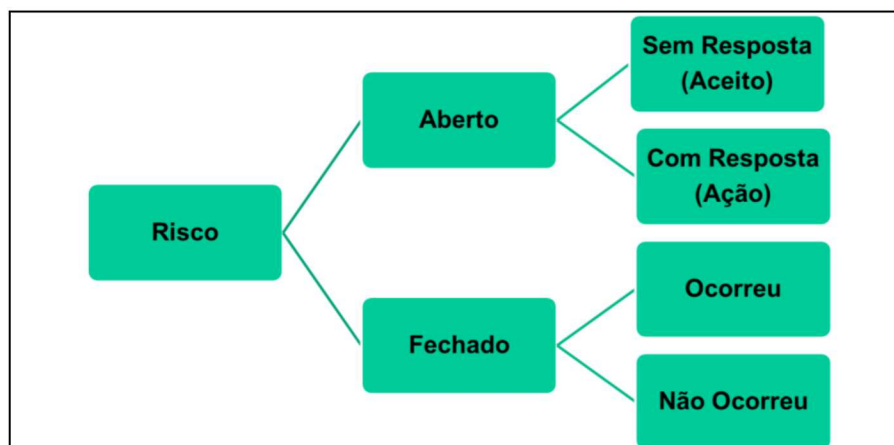


Figura 7 - SIGA – Estados do risco

5.4 MENU DE RISCOS

5.4.1 Excluídas as funções de inclusão e monitoração dos riscos dos processos nativos do SIGA, conforme definidos no item 5.2.1 desta ICA, todas as demais funcionalidades de configuração e/ou monitoração de riscos não nativos é feita por meio do menu Gestão de Risco, mostrado na figura a seguir:

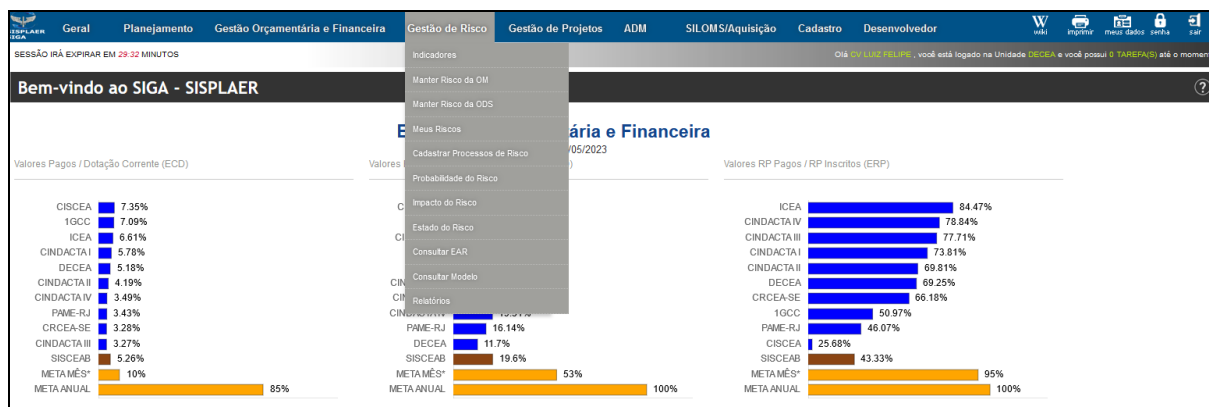


Figura 8 - SIGA – Tela inicial do SIGA e menu Gestão de Risco

5.4.2 As funcionalidades disponíveis no Menu de Riscos são mostradas na tabela a seguir:

Tabela 4 - SIGA –Menu Gestão de Risco

Item do Menu	Função
Indicadores	Consulta Indicadores da Gestão de Risco (futuro)
Manter Riscos da OM	Consulta, inclui ou altera riscos da OM do usuário logado na OM
Manter Riscos da ODS	Consulta, inclui, ou altera riscos do usuário logado no DECEA
Meus Riscos	Consulta e alterar riscos dos quais o usuário logado é o responsável
Cadastrar Processos de Risco	Consulta, inclui, altera ou exclui processos inerentes à riscos, suportados no SIGA
Probabilidade do Risco	Consulta e altera valores na Tabela de Probabilidades de risco de um processo
Impacto do Risco	Consulta e altera valores na Tabela de Impactos de risco de um processo
Estado do Risco	Consulta, inclui, altera ou exclui estados dos riscos
Consultar EAR	Consulta, inclui, altera ou exclui a EAR de um processo
Consultar Modelo	Consulta, inclui, altera ou exclui Modelos de Risco de um processo
Relatórios	Consulta e imprime relatórios da Gestão de Riscos

5.5 MONITORAR E ATUALIZAR RISCOS

5.5.1 A monitoração de riscos no SIGA é feita por meio da consulta dos riscos de um determinado processo.

5.5.2 Conforme o item 5.2.1 desta ICA, a maneira de se fazer a consulta de um risco depende do tipo do processo ao qual ele está relacionado.

5.5.3 A figura a seguir ilustra, como exemplo, a tela de detalhamento de um projeto (processo de gerenciamento de Projetos/Atividades), onde os seus riscos podem ser consultados e detalhados por meio da aba “Riscos” e novos riscos podem ser incluídos por meio do botão “Incluir Risco”:

Detalhamento de Projeto/Atividade

* As datas de início/término da Rede estão desatualizadas em relação ao TAP:

CODFIN LOG07075	Cód. Execução LOG07075	Gerente Renata Rodrigues Frias (DECEA)	E-Mail renatarf@decea.mil.br	Telefone (21) 2101-6889	UG DECEA
---------------------------	----------------------------------	--	--	-----------------------------------	--------------------

Título
ADQUIRIR OUTSOURCING DE IMPRESSÃO

Área de Atuação
SDTE

Escopo
Adquirir Outsourcing de Impressão.

Situação
Em Execução

Grupo
AGTI

Prioridade
100

Data de Início 30/11/2019	Data de Término 30/12/2024	Data de Término Real	Progresso % 33,00	Progresso Esperado % 94,00	IDP : RUM 0,36
-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	--------------------------

Valor Estimado R\$ 13.779.980,00	Valor Contratado R\$ 10.461.448,55	Valor Empenhado R\$ 8.851.018,87	Valor Pago R\$ 8.635.790,12	Saldo do(s) Contrato(s) R\$ 1.825.658,43	IEF1 - Bom 0,80	IEF2 - Bom 0,80	IEF3 - Ótimo 1,00
--	--	--	---------------------------------------	--	---------------------------	---------------------------	-----------------------------

CODFIN
LOG07075 - MANTER OUTSOURCING DE IMPRESSÃO

Dotação Inicial R\$ 0,00	Dotação Corrente R\$ 0,00	Movimentado R\$ 0,00	Saldo Disponível R\$ 0,00	Empenhado R\$ 0,00	Pago R\$ 0,00	Saldo a Pagar R\$ 0,00
------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	-------------------------	----------------------------------

Avanço Físico | Índice Desempenho | Status Desvios | Histórico | Alteração Rede | Sub-Rede | Localidades | Documentos | Lições Aprendidas | Riscos | Recursos | Tarefas Atrasadas | Quant | TAP | Comunicação | COD FIN | Instrumentos | Financeiro | Execuções PTA | Anexos

Risco	Descrição	Estado	Classificação	Responsável	Revisão	Data
Definição	Elevação dos preços da matéria prima com reflexos no cumprimento da ata de registro de preços. pode impactar na execução financeira.	Sem Definição	Alto Risco	Alex Ribeiro Pereira	1	24/06/2022
Definição	Falência ou suspensão das atividades Empresa	Sem Definição	Alto Risco	Alex Ribeiro Pereira	1	24/06/2022

Opções de exportação: CSV | Excel | XML | PDF

Figura 9 - SIGA – Tela inicial do SIGA e menu Gestão de Risco

5.5.4 A figura a seguir ilustra, como exemplo, a tela do resultado da consulta de um determinado risco do processo de Gestão de Projetos/Atividades:

Riscos - Registro de Riscos - Detalhar

CODFIN ADM17001	Cód. Execução ADM17001.PT2021	Gerente do Projeto Lisangela Lima da Conceição	UG DECEA
---------------------------	---	--	--------------------

Processo
Gestão de Projetos/Atividades

Responsável
ALBERTO JOSÉ PINTO LIMA

Revisão
2

Sub Processo
Execução

Risco
Capacitação insuficiente da equipe do projeto

Probabilidade
Provavelmente não ocorrerá

Impacto
Moderado

Classificação
Médio Risco

Descrição
Orientação

A possibilidade de ocorrência de capacitação insuficiente da equipe do projeto pode atrasar o prazo das entregas previstas

Ação Corretiva | Ação Preventiva

Nada foi encontrado para exibir.

Alterar Risco | Adicionar Ação | Excluir Revisao | Cancelar

Figura 10 - SIGA – Tela de detalhamento do registro de um risco específico

5.5.5 A partir da tela de detalhamento do registro do risco poderão ser feitas alterações de atributos, conforme a evolução do risco, que estabelecerão subseqüentes revisões do registro do risco. A figura a seguir ilustra, como exemplo, a tela de alteração de um risco específico:

Riscos - Registro de Riscos - Editar

CODFIN	Cód. Execução	Gerente do Projeto	UG
ADM17001	ADM17001.PT2021	Lisangela Lima da Conceição	DECEA

* Sub Processo: Execução

* Risco: Capacitação insuficiente da equipe do pr

* Responsável: SO R1 QSS BMA ALBERTO

Revisão: 2

* Descrição: A possibilidade de ocorrência de capacitação insuficiente da equipe do projeto pode atrasar o prazo das entregas previstas

* Impacto: Moderado

* Probabilidade: Provavelmente não ocorrerá

* Ear: Gerenciais

* Estado: Aberto - Sem Resposta

Ação Corretiva | Ação Preventiva

Nada foi encontrado para exibir.

<

Salvar | Adicionar Ação | Cancelar

Figura 11 - SIGA – Tela de alteração do registro de um risco específico

5.6 REGRAS DE PERFIS

5.6.1 O menu Gestão de Risco será exibido para qualquer usuário.

5.6.2 A consulta a riscos, nativos ou não nativos, estará disponível a qualquer usuário.

5.6.3 A consulta a Processos de Risco, Probabilidade de Risco, Impacto de Risco, Estado do Risco, EAR e Modelos estará disponível a qualquer usuário no menu Gestão de Riscos.

5.6.4 Inclusões, exclusões ou alterações em Processos de Risco, Probabilidade de Risco, Impacto de Risco, Estado do Risco e EAR, no menu Gestão de Riscos, só estarão disponíveis ao perfil “Desenvolvedor”.

5.6.5 Inclusão de riscos não nativos (OM ou ODS) só estará disponível ao usuário com perfil “Gerente de Risco” e que esteja designado como responsável pelo processo correspondente.

5.6.6 Inclusão de riscos em projetos atividades só estará disponível para o gerente do projeto/atividade ou aos perfis “Gerente de Programa de Trabalho” e “Supervisor de Projetos na OM”.

5.6.7 Inclusão de riscos em programas/empreendimentos só estará disponível ao perfil “Gerente de Programa/empreendimento”.

5.6.8 Inclusão de riscos em contratos só estará disponível aos perfis: “Chefe do Setor de Contratos”, “Gerente de Contrato”, “Coordenador de Contratos” e “Coordenação de Elaboração de Instrumentos”.

5.6.9 Inclusão de riscos em PAG só estará disponível aos perfis “ACI” e “Integrante da área de licitações da OM”.

5.6.10 Os proprietários de riscos não precisarão de nenhum perfil específico para consultar ou alterar os riscos sob sua reponsabilidade.

6 DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1 A critério do Diretor-Geral do DECEA, implementações específicas do processo de gerenciamento de riscos poderão ser realizadas no DECEA e OM subordinadas após a entrada em vigor desta Instrução.

6.2 As OM subordinadas ao DECEA devem efetivar Normas Padrão de Ação (NPA) específicas para o gerenciamento de riscos em projetos e atividades sob sua responsabilidade, em complemento a esta ICA.

6.3 A definição de critérios para a avaliação dos riscos caberá ao Presidente, Diretor, Comandante ou Chefe de cada OM subordinada.

7 DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1 Esta Instrução entrará em vigor na data de sua publicação no Boletim do Comando da Aeronáutica.

7.2 A presente Instrução deverá sofrer revisão a cada dois anos ou quando houver alteração na DCA 16-2 que justifique nova revisão.

7.3 A Vice-Direção do DECEA, por intermédio da ASGOV, é a responsável pela atualização desta Instrução.

7.4 Os casos não previstos nesta Instrução deverão ser submetidos à apreciação do Diretor-Geral do DECEA, por intermédio do Vice-Diretor.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16337**: Gerenciamento de Riscos em Projetos – Princípios e Diretrizes Gerais. São Paulo: ABNT, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 2.189/GC3, de 19 de dezembro de 2019. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica. **DCA 16-1**. Brasília, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 70/7SC, de 4 de outubro de 2017. Aprova a Diretriz que dispõe sobre a Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica. **DCA 16-2**. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Portaria nº 32/SCPL, de 23 de janeiro de 2018. Aprova a reedição da Instrução que trata da Gestão de Riscos no DCTA. **ICA 80-13**. São José dos Campos, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 499/AGESTAO, de 5 de abril de 2018. Aprova a edição da Instrução que trata da Gestão de Riscos no COMGEP. **ICA 16-1**. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Boletim do Comando da Aeronáutica nº36, de 24 de fevereiro de 2023. Aprova a edição da instrução para inspeção das unidades subordinadas ao DECEA. **ICA 121-7**. Rio de Janeiro, 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria nº 68/AJUR, de 18 de julho de 2018. Aprova a edição da Instrução que trata da Gestão de Riscos na SEFA. **ICA 12-30**. Brasília, 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança. Aplicável a OMs e Entidades da Administração Pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)**. 5th ed. Newtown Square, 2013.

BRASIL. Centro de Documentação da Aeronáutica. Confecção, controle e numeração de publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica. **NSCA 5-1**. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. Centro de Documentação da Aeronáutica. Correspondência e atos oficiais do Comando da Aeronáutica. **NSCA 10-2**. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo. Regimento Interno da Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo. **RICA 21-53**. Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica. **Manual de Contratações Públicas do Comando da Aeronáutica**. Brasília-DF, 2020. BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 116, n. 8, p. 8.269-8.281, 22 jun. 1993.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa ME nº 1/2019**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC pelas OM e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Instrução Normativa MP/SLTI nº 5/2014**. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Instrução Normativa MP/SLTI nº 3/2017**. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral.

BRASIL. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Regulamento de Administração da Aeronáutica (RADA). **RCA 12-1**. Brasília-DF, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos – Orientações e Jurisprudência do TCU**. 4. ed. Brasília-DF, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa ME/SEDGGD nº 40/2020**. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares – ETP – para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital.

Anexo A - Orientações às OM subordinadas sobre Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR)

1 FINALIDADE

Estabelecer um guia para confecção de Planos de Gerenciamento de Riscos (PGR) no DECEA e OM Subordinadas.

2 ÂMBITO

Aplica-se ao DECEA e suas OM subordinadas.

3 GENERALIDADES

3.1 O Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) é o documento previsto na ICA 16-6, GERENCIAMENTO DE RISCOS NO DECEA E ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS, que tem por objetivo definir como os riscos de um determinado processo (por exemplo, gerenciamento de um projeto ou atividade) serão gerenciados, tanto de acordo com as condições gerais estabelecidas na mencionada ICA, como também nas condições específicas de cada processo.

3.2 O Plano de Gerenciamento de Riscos deve ser elaborado caso a ICA 16-6 não seja suficiente para estabelecer todas as condições, regras e informações necessárias ao gerenciamento dos riscos de um processo específico.

3.3 A responsabilidade da elaboração e atualização do Plano de Gerenciamento de Riscos cabe ao gestor do processo ao qual ele está atrelado (por exemplo, no caso de um projeto o seu próprio gerente).

3.4 Conforme estabelecido na metodologia adotada na ICA 16-6, o PGR é elaborado na atividade de Planejar o Gerenciamento de Riscos e atualizado ao longo da atividade de Monitorar e Controlar Riscos, sempre que necessário.

3.5 O processo de Gerenciamento de Riscos no DECEA e OM subordinadas, de acordo com o preconizado na ICA 16-6, é suportado pelo Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA) e, portanto, vários dos componentes do PGR já estão configurados nessa ferramenta, conforme visto a seguir.

3.6 O SIGA atualmente suporta a gestão de riscos dos seguintes tipos de processos, cujas instâncias específicas poderão ter, ou não, o seu PGR:

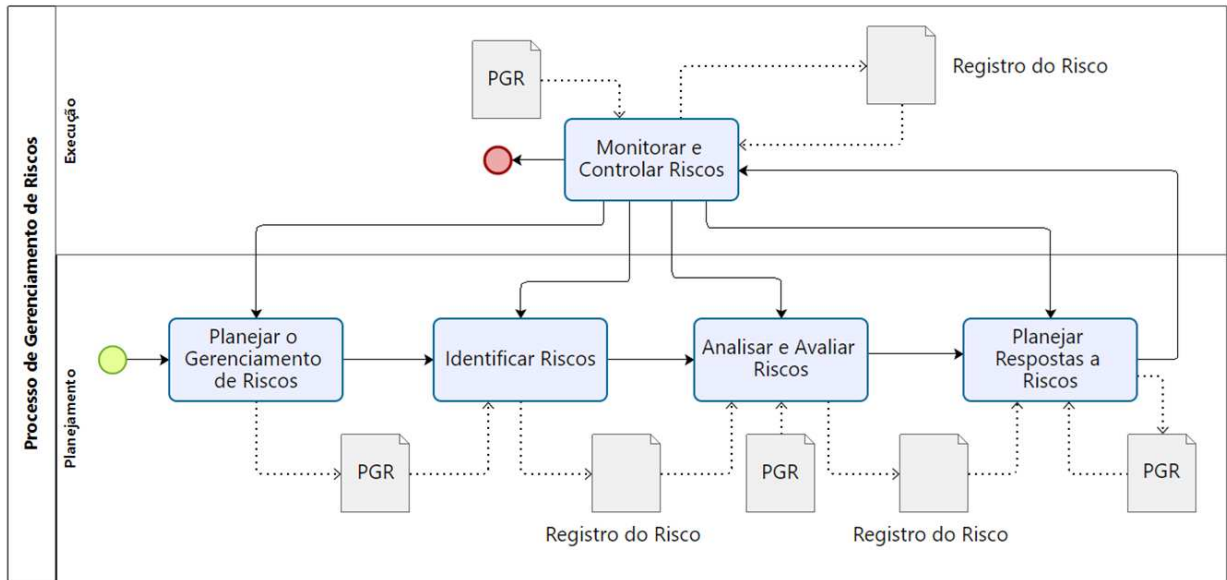
- a) Gerenciamento de Projetos/Atividades;
- b) Gerenciamento de Programas;
- c) Gerenciamento de Instrumentos Contratuais;
- d) Gerenciamento de Processos Administrativos de Gestão (PAG) (futuro);
- e) Gestão de OM; e
- f) Gestão de ODS.

4 COMPONENTES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

No PGR deverão constar os componentes descritos nos itens a seguir.

4.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos no processo deverá ser aquele descrito na ICA 16-6, resumido, de forma geral, no seguinte diagrama:



4.2 CONTEXTO

Deverá ser descrito, de forma geral, o contexto específico do processo, em termos de:

- Objetivo do processo;
- Entregas e resultados esperados;
- Requisitos técnicos, administrativos e logísticos envolvido no processo;
- Premissas: condições supostas a priori como verdadeiras para que o processo alcance seu objetivo;
- Restrições: condições que, necessariamente, devem ser obedecidas ao longo do processo;
- Ambiente organizacional no qual o processo está inserido e interfaces com outros processos; e
- Patrocinador e principais partes interessadas.

4.3 PAPEIS E RESPONSABILIDADES (MATRIZ RACI)

Deverá ser adotada, a princípio, a seguinte matriz RACI no gerenciamento de riscos, na qual as letras R, A, C e I indicam:

- R: Responsável pelo desenvolvimento, execução, e conclusão do gerenciamento de riscos no processo em tela;

- b) A: Gestor que será cobrado, caso algo se desvie do esperado;
- c) C: Aqueles que podem dar informações, opiniões e sugestões para melhorar o desenvolvimento do gerenciamento de riscos e devem responder a questionamentos dos responsáveis ao longo do processo; e
- d) I: Aqueles que devem ser informados sobre o status, decisões, desvios ou eventos do gerenciamento de riscos.

MATRIZ RACI	Gerente do Processo	Patrocinador do Processo	Proprietário do Risco	Especialista da Equipe
Planejar o Gerenciamento de Riscos	R/A	I	R/C	R/C
Identificar Riscos	R/A	I	R/C	R/C
Analisar e Avaliar Riscos	R/A	I	R/C	R/C
Planejar Respostas a Riscos	R/A	I	R/C	R/C
Monitorar e Controlar Riscos	I	I	R/A	C

Todos os envolvidos na matriz RACI devem estar nominalmente identificados no PGR.

4.4 FERRAMENTAS

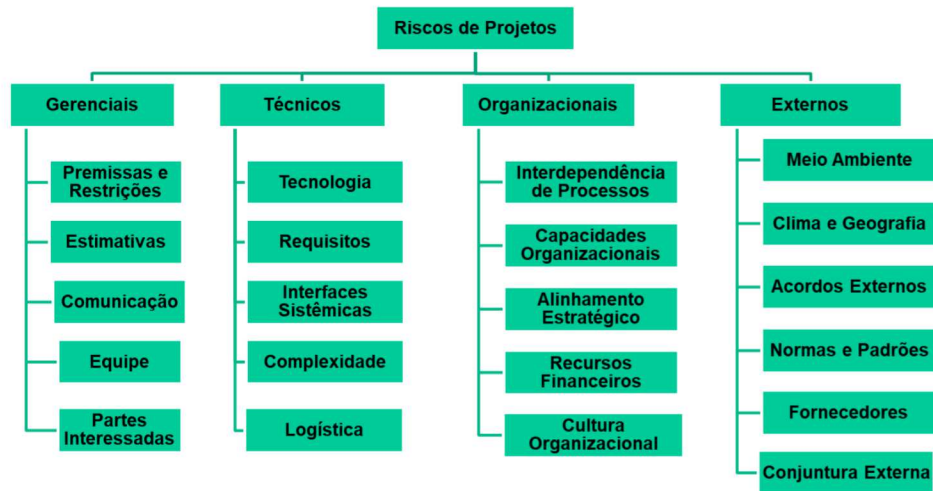
Deverão ser explicitadas no PGR as eventuais ferramentas que serão utilizadas no gerenciamento dos riscos, como por exemplo:

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Brainstorming	Será usado para identificar riscos	Na identificação dos riscos e sempre que for necessário revisar os já identificados	Gerente do Processo
Sistema SIGA	Será utilizado no registro e monitoração dos riscos	Ao longo do gerenciamento de riscos do processo	Equipe envolvida no gerenciamento de riscos do processo
EAR	Disponibilizada no SIGA para identificação de potenciais áreas de risco	Na atividade de identificação de riscos	Equipe envolvida no gerenciamento de riscos do processo

4.5 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (EAR)

Deverá ser adotada no PGR, como ferramenta para a identificação de riscos, a Estrutura Analítica de Risco (EAR) disponibilizadas no SIGA, conforme o tipo de processo em questão.

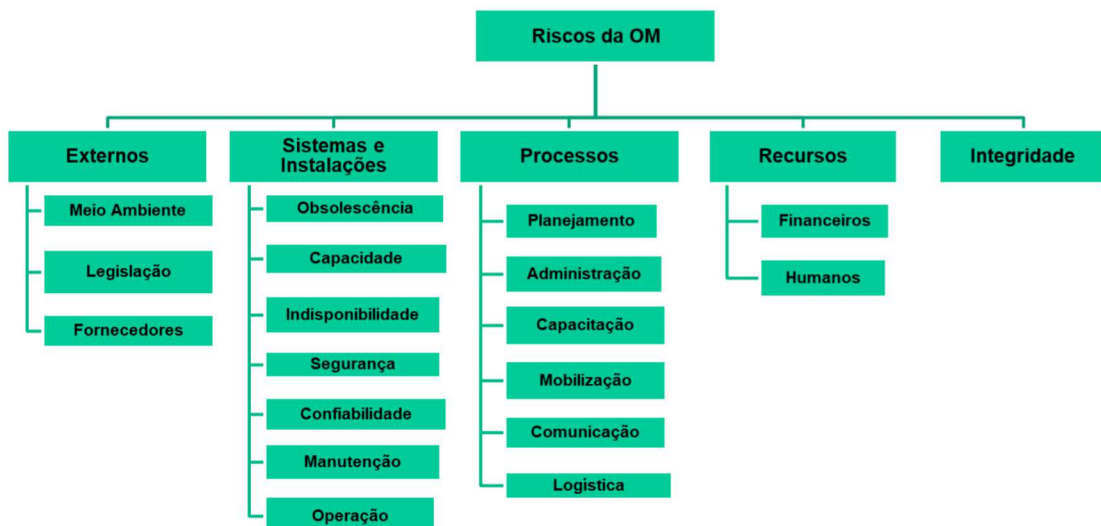
4.5.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS/ATIVIDADES



4.5.2 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS



4.5.3 PROCESSO DE GESTÃO DE OM



4.6 DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS

Deverão ser adotadas no PGR as seguintes tabelas de Probabilidade e Impacto configuradas no SIGA:

4.6.1 PROBABILIDADE

Descrição	Valor (%)
Muito provavelmente não ocorrerá	10,00
Provavelmente não ocorrerá	30,00
Provavelmente ocorrerá	50,00
Muito provavelmente ocorrerá	70,00
Quase certamente ocorrerá	90,00

4.6.2 IMPACTO

Descrição	Valor
Muito baixo	0,05
Baixo	0,10
Moderado	0,20
Alto	0,40
Muito Alto	0,80

4.6.3 MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO

Tabela de Impacto → Tabela de Probabilidade ↓	Muito Baixo 0,05	Baixo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muito Alto 0,80
Quase certamente ocorrerá – 90%	0,045	0,090	0,180	0,360	0,720
Muito Provavelmente ocorrerá – 70%	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
Provavelmente ocorrerá – 50%	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
Provavelmente não ocorrerá – 30%	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
Muito provavelmente não ocorrerá – 10%	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080

Risco Baixo $\leq 0,045$

$0,045 < \text{Risco Médio} \leq 0,140$

Risco Alto $> 0,140$

4.7 APETITE A RISCOS

O PGR deverá estabelecer o grau de apetite a riscos no processo, recomendando-se que, no mínimo, os riscos altos não sejam tolerados, sendo obrigatória a implementação de respostas, visando mitigá-los ou mesmo eliminá-los.

4.8 CUSTOS PARA IMPLANTAÇÃO DE RESPOSTAS A RISCOS

O PGR deverá estabelecer que eventuais custos para implantação das respostas aos riscos, serão normalmente provisionados por meio dos procedimentos da gestão orçamentária e financeira do DECEA e OM subordinadas, de modo a serem incluídos no Programa de Trabalho Anual (PTA) da OM responsável.

4.9 ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DE RESPOSTAS A RISCOS

O PGR deverá explicitar as seguintes possíveis estratégias para o planejamento das respostas aos riscos:

Estratégia	Descrição	Exemplo
Eliminar	Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra.	Cancelar o projeto;
Transferir	Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.	Fazer um seguro;
Mitigar	Reduzir a probabilidade e/ou impacto de um risco.	Redundância de recursos;
Aceitar	De forma ativa, estabelecendo plano de contingência caso o evento ocorra; ou de forma passiva, o risco será tratado quando ocorrer.	

4.10 COMUNICAÇÃO

O PGR deverá conter, no mínimo, as seguintes comunicações entre os envolvidos no gerenciamento de riscos de um processo:

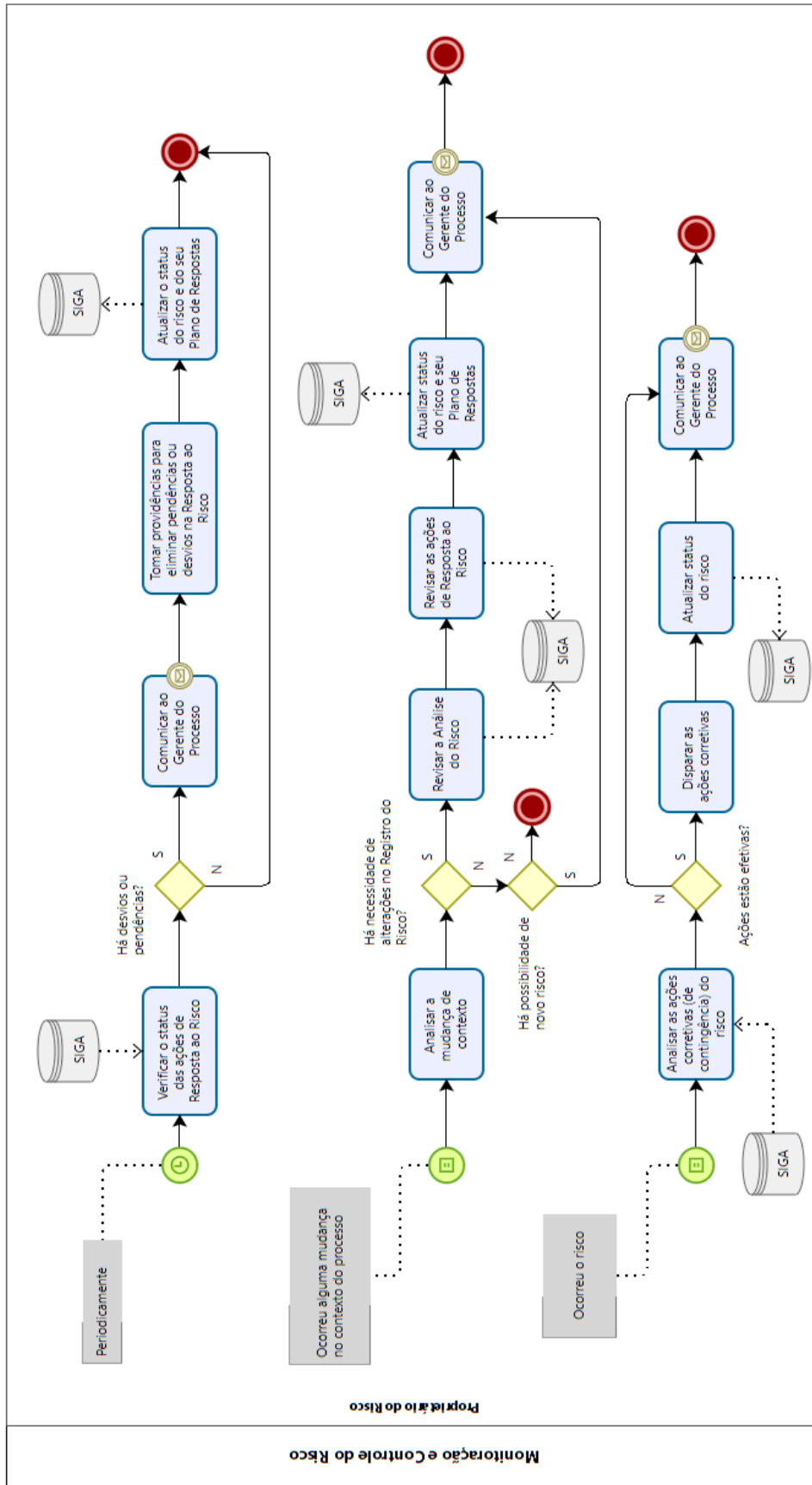
- a) Qualquer revisão de risco de risco deve ser imediatamente comunicada pelo proprietário do risco ao gerente do processo;
- b) Em periodicidade a ser definida no PGR, o gerente do processo deve encaminhar ao patrocinador (por exemplo, o chefe da OM) e às outras principais partes interessadas o registro dos riscos, pelo menos daqueles classificados como “Alto”, utilizando o Relatório Gerencial de Riscos emitidos pelo SIGA; e
- c) Em periodicidade a ser definida no PGR, o gerente do processo deve estabelecer reuniões com a equipe envolvida na gestão de riscos, com a finalidade de acompanhamento do registro dos riscos, sendo necessariamente todas as decisões registradas em ata.

4.11 PROCESSO DE MONITORAÇÃO E CONTROLE

4.11.1 O PGR deverá conter o processo a ser utilizado na atividade de Monitoração e Controle dos riscos, conforme previsto na ICA 16-6 e mostrado na figura a seguir. Quaisquer eventuais alterações nesse processo, deverão estar devidamente justificadas no PGR.

4.11.2 O PGR deverá conter o processo a ser utilizado na atividade de Monitoração e Controle dos riscos, conforme previsto na ICA 16-6 e mostrado na figura a seguir. Quaisquer eventuais alterações nesse processo, deverão estar devidamente justificadas no PGR.

4.11.3 O processo deverá prever as atividades e os eventos que o proprietário do risco deve considerar para monitorar e atualizar as informações do registro do risco, incluindo do seu Plano de Respostas.



Anexo B - Orientações às OM subordinadas sobre Gerenciamento de Riscos em Aquisições

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

O presente documento tem por finalidade definir os fatores de risco relacionados à atividade de obtenção, em especial, àqueles fatores que comprometem o cumprimento da missão da Organização.

1.2 CONCEITUAÇÕES

As disposições contidas nesta Norma deverão ser aplicadas de maneira sistemática, preservando-se a harmonia com as demais orientações de caráter normativo relacionadas à execução orçamentária, financeira e patrimonial. Assim, pretende-se detalhar os riscos implicados nas atividades envolvidas nas compras públicas, desde a geração da necessidade, planejamento e desenvolvimento do processo licitatório.

1.3 SIGLAS

ACI	Assessoria de Controle Interno
APF	Administração Pública Federal
ARP	Ata de Registro de Preços
DA	Divisão Administrativa
DOD	Documento de Oficialização de Demanda
FC	Fiscal de Contrato
NPA	Norma Padrão de Ação
PB	Projeto Básico
ODS	Órgão de Direção Setorial
PLANSET	Plano Setorial do DECEA
PTA	Plano de Trabalho Anual
TR	Termo de Referência
UG	Unidade Gestora

1.3.1 GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES

Sistema pelo qual as aquisições são dirigidas e monitoradas.

Exercer a governança das aquisições significa avaliar e direcionar as aquisições para que estas deem suporte à organização, e monitorar o seu desenvolvimento. Inclui a estratégia, as políticas e os processos de aquisição no âmbito das OM.

1.3.2 RESPONSABILIDADE PELA GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES

A responsabilidade pela governança das aquisições é do Presidente, Comandante, Chefe, Diretor das organizações militares subordinadas e do Chefe do Gabinete do DECEA.

1.3.3 METAPROCESSO DE AQUISIÇÃO

Um metaprocesso para aquisições públicas pode ser visto como tendo duas fases:

- a) Planejamento da contratação, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o TR ou PB para a contratação; e
- b) Seleção do fornecedor, que recebe como insumo o edital completo e gera como saída o contrato.

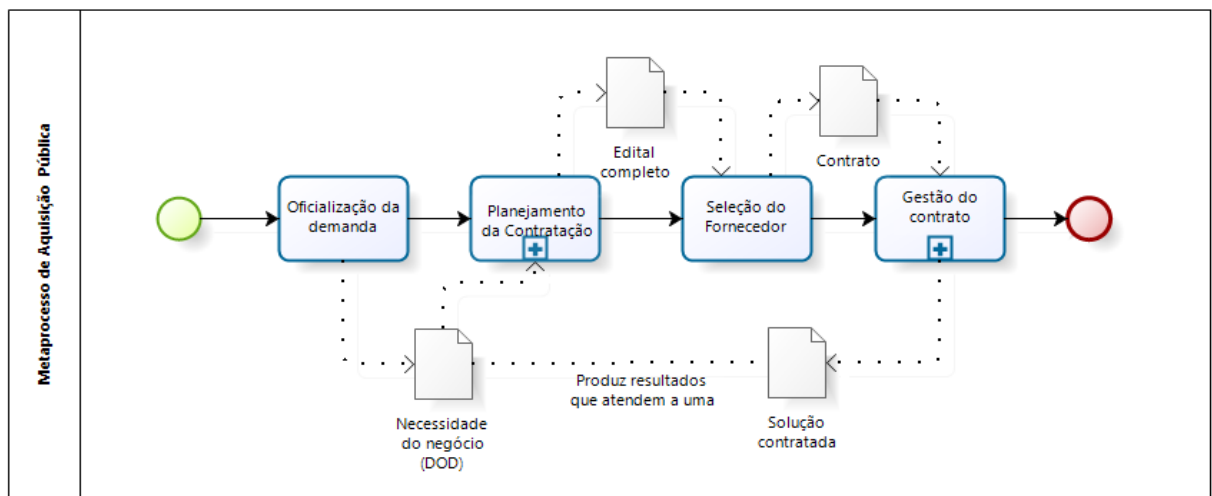


Figura 1 - Metaprocesso de Aquisição Pública

2 DISPOSIÇÕES GERAIS – DETALHAMENTO DE RISCOS

2.1 OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA

Documento, enviado à unidade apoiadora, que explicita a necessidade da contratação em termos do negócio da organização. Normalmente, a apoiadora centraliza todas as demandas das unidades apoiadas para facilitar o processo de aquisição.

2.2 NÃO FORMALIZAÇÃO DA OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA

2.2.1 Risco: Ausência da formalização da demanda que origina a contratação, levando à contratação que não atende a uma necessidade da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor publica ato normativo e a OM apoiadora, por meio de documento, formaliza a demanda.

2.3 OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA NÃO É FEITA PELA OM

2.3.1 Risco: Contratação iniciada por outro papel que não foi realizada pela parte interessada, levando à contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou, com consequente necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou seja abandonada.

2.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A OM interessada deve ser a autora do DOD.

2.4 NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO NÃO É EXPRESSA EM TERMOS DO NEGÓCIO

2.4.1 Risco: Necessidade da contratação não é definida devido a uma demanda do negócio, levando à contratação que não atende a uma necessidade real da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A OM interessada deve ser a autora do DOD.

2.4.3 Consideração: Entre outros possíveis, são casos de definição de necessidade da contratação que não têm origem em demanda do negócio:

- a) Necessidade da contratação definida de forma tautológica, como “contratação de locação de espaço para realização de seminário”. Uma hipotética necessidade decorrente do negócio poderia ser “devido à necessidade de divulgar as novas atividades que a organização passou a realizar, como, por exemplo, a AVSEC”.
- b) Contratação buscando a eficiência da solução contratada por si, sem avaliar se a melhoria da eficiência da solução implica melhoria nas operações da organização a que a solução dá suporte, como, por exemplo, “contratar atualização da versão de *software* devido à nova versão ser mais rápida que a atual”. Uma hipotética necessidade decorrente do negócio poderia ser “devido à nova versão ter capacidade de processar os dados 1,5 vez mais rápido, o que diminuirá em 30% o tempo para a tramitação de dados”.
- c) Falta de vínculo da necessidade declarada com o negócio da organização que realiza a contratação, ainda que aparentemente seja legítima a demanda, como, por exemplo, “contratar cestas básicas devido à necessidade de distribuí-las ao efetivo da organização”, sendo que a organização contratante não tem qualquer atribuição legal de assistência social.

2.5 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

2.5.1 Todas as contratações, inclusive as contratações diretas e adesões a atas de registro de preços, devem ser precedidas de planejamento adequado, formalizado no processo de contratação e, quando for o caso, incorporado no TR ou PB.

2.5.2 O planejamento da contratação é a fase que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o TR ou PB para a contratação.

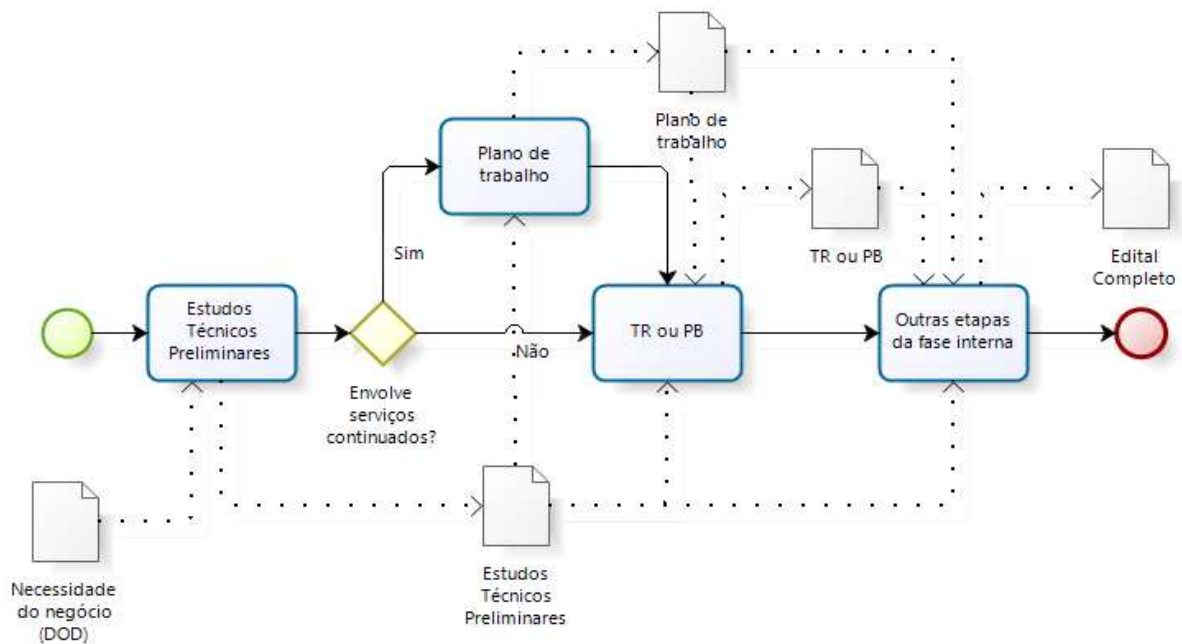


Figura 2 - Planejamento da Contratação

2.5.3 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA O PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

2.5.3.1 Risco: Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com conseqüente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.

2.5.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos os papéis de requisitante, especialista e administrativo.

2.5.4 CONSIDERAÇÕES

2.5.4.1 Requisitante é o setor da organização que usufrui diretamente das soluções contratadas.

2.5.4.2 Especialista é a área da organização que detém competências técnicas sobre o objeto da solução (*e.g.*, se for uma solução de segurança patrimonial, será o setor encarregado da segurança da organização; se for uma solução de tecnologia da informação, será o setor de tecnologia da informação).

2.5.4.3 Administrativo geralmente corresponde à Divisão de Administração ou Planejamento das OM, ou seja, é a área responsável por iniciar o processo de compras, licitações e contratos.

2.5.4.4 Dois papéis podem ser representados pelo mesmo ator. Por exemplo, no caso de a área de TI de uma organização necessitar de um *software* para sua própria utilização, esta área será ao mesmo tempo Requisitante e Especialista.

2.5.5 ADEQUAÇÃO DA PROFUNDIDADE COM QUE AS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO DEVEM SER EXECUTADAS

2.5.5.1 Risco: Executar o processo de planejamento de forma muito detalhada para contratações com menor risco (baixo valor, baixo impacto nas atividades da organização), levando a execução de controles cujo custo é superior ao benefício (*e.g.*, realizar exaustivos estudos técnicos preliminares para uma contratação corriqueira e de baixo valor), com consequente desperdício de recursos humanos.

2.5.5.2 Sugestão da Assessoria de Governança: No caso de contratações de menor risco, a Divisão Administrativa executa as atividades de planejamento de forma mais simplificada.

2.5.5.3 Risco: Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização), levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos, ou levando à impossibilidade de contratar (*e.g.*, suspensão por mandado de segurança devido a irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.

2.5.5.4 Sugestão da Assessoria de Governança: No caso de contratações de maior risco, a Divisão Administrativa executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva.

2.5.6 CONTRATAÇÃO DIRETA (DISPENSA OU INEXIGIBILIDADE) SEM QUE HAJA MODELOS ADEQUADOS DE EXECUÇÃO DO OBJETO E DE GESTÃO DO CONTRATO

2.5.6.1 Risco: Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem adequado planejamento da contratação, levando a contratos com modelos inadequados (principalmente de execução do objeto e de gestão do contrato), com consequente não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos.

2.5.6.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor publica e normatiza, estabelecendo a obrigação de que, mesmo nas contratações diretas (inclusive de empresas públicas), devem ser elaborados os mesmos processos necessários para as contratações por meio de licitação (estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico).

2.6 ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

2.6.1 A elaboração dos estudos técnicos preliminares constitui a primeira etapa do planejamento de uma contratação (planejamento preliminar) e tem como objetivo:

- a) assegurar a viabilidade técnica da contratação, bem como o tratamento de seu impacto ambiental; e
- b) embasar o termo de referência ou o projeto básico, que somente é elaborado se a contratação for considerada viável, bem como o plano de trabalho, no caso de serviços, de acordo com exigência que consta no Decreto nº 2.271/1997, art. 2º.

2.6.2 CONSIDERAÇÕES

2.6.2.1 Caso ocorra o parcelamento formal do objeto, os estudos técnicos preliminares levarão à elaboração de dois ou mais termos de referência ou projetos básicos, um para cada parte da solução a ser contratada.

2.6.2.2 A elaboração dos estudos técnicos preliminares é obrigatória para toda contratação, pois a elaboração do TR ou PB é obrigatória independentemente da forma de seleção do fornecedor se dar por licitação, por contratação direta ou por adesão à ata de registro de preços, e a elaboração do TR ou PB ocorre a partir dos estudos técnicos preliminares.

2.6.3 AUSÊNCIA DE ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

2.6.3.1 Risco: Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos; ou levando à impossibilidade de contratar (*e.g.*, suspensão do mandado de segurança devido a irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando a especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.

2.6.4 INDEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DOS ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

2.6.4.1 Risco: Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares, levando a estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.6.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração define conteúdo dos estudos técnicos preliminares.

2.7 NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.7.1 É a justificativa da contratação de uma solução, decorrente da necessidade de atender a uma demanda do negócio.

2.7.2 NÃO OTIMIZAÇÃO DE PROCESSO DE TRABALHO

2.7.2.1 Risco: Não otimização dos processos de trabalho associados ao objeto da contratação, levando à contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou executada em melhores condições (*e.g.*, melhores definições de requisitos), com consequente desperdício de recursos.

2.7.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: Requisitante da solução deve declarar, nos autos do processo de contratação, que os esforços para otimizar os processos de trabalho existentes se esgotaram ou não são suficientes para que a OM alcance os resultados pretendidos com a contratação.

2.7.3 AUSÊNCIA DE DESIGNAÇÃO DE SETOR RESPONSÁVEL

2.7.3.1 Risco: Ausência de designação do setor responsável, levando à manutenção de uma solução e seu(s) contrato(s) que não atenda mais a uma necessidade da organização,

seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.

2.7.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor deve registrar qual é a Divisão/Seção responsável de cada solução da OM, que normalmente é o requisitante da solução, e quais são as obrigações desta com relação à solução.

2.8 ALINHAMENTO AO PLANSET

2.8.1 É a indicação exata do alinhamento da contratação com as diretrizes emanadas do DECEA em conformidade com as metas aprovadas do PLANSET.

2.8.2 CONTRATAÇÕES DESALINHADAS COM OS PLANOS

2.8.2.1 Risco: Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos nos planos da organização e do ODS, levando a deixar de investir em iniciativas que contribuam para o alcance desses objetivos, com consequente desvio dos objetivos.

2.8.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor aprova o resultado do planejamento conjunto de todas as contratações e do orçamento da organização, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam nos planos, em especial as contratações de maior importância ou materialidade.

2.8.3 INEXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL (PTA)

2.8.3.1 Risco: Inexistência de plano de trabalho na organização, levando a contratações que não contribuam para o cumprimento das suas competências legais, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.8.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor, após a autorização do DECEA, aprova o Plano de Trabalho Anual para a organização, alinhado ao PLANSET.

2.9 REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

2.9.1 São os requisitos que a solução contratada deverá atender, incluindo os requisitos mínimos de qualidade, de modo a possibilitar a seleção da proposta mais vantajosa mediante competição.

2.9.2 CONSIDERAÇÕES

2.9.2.1 Os requisitos devem ser indispensáveis ao atendimento da necessidade que originou a contratação, devendo ser elencados os requisitos necessários (não mais que o necessário, para não restringir a competição indevidamente) e suficientes (não menos que o necessário, de forma que o objeto não fique precisamente definido).

2.9.2.2 Os requisitos da contratação devem ser tais que não permitam a contratação de uma solução que não atenda à necessidade que originou a contratação.

2.9.3 REQUISITOS INSUFICIENTES

2.9.3.1 Risco: Definição de requisitos da contratação insuficientes, levando à contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.9.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração revisa o conteúdo do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.

2.9.4 REQUISITOS DESNECESSÁRIOS

2.9.4.1 Risco: Definição de requisitos da contratação indevidos, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou dependência (indevida) de um único fornecedor (no caso de inexigibilidade).

2.9.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração elabora quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verifica se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização desses requisitos.

2.9.5 VEDAÇÃO A PRODUTOS E SERVIÇOS ESTRANGEIROS

2.9.5.1 Risco: Inclusão de requisito vedando participação de fornecedor de produto ou serviço estrangeiro, levando a restrição indevida (e ilegal) da competição, com consequente aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição (*e.g.*, mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle) e não atendimento da necessidade que originou a contratação.

2.9.5.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração não inclui entre os requisitos a vedação a produtos e serviços estrangeiros, por ser ilegal tal restrição.

2.9.6 PRAZO INICIAL DE DURAÇÃO PARA CONTRATO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE NATUREZA CONTINUADA

2.9.6.1 Risco: Estabelecimento de prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada insuficiente para que a contratada dilua adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços (*e.g.*, serviço de conservação e limpeza), levando ao aumento desproporcional dos riscos de não retorno da contratada (caso não haja prorrogação do contrato), com consequente aumento do preço contratado ou licitação deserta.

2.9.6.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração avalia o prazo inicial adequado para os contratos dessa natureza, sendo que o prazo pode ser superior a 12 meses, caso, ante a peculiaridade ou complexidade do objeto, seja demonstrado tecnicamente o benefício advindo para a Administração.

2.10 RELAÇÃO ENTRE A DEMANDA PREVISTA E A QUANTIDADE DE CADA ITEM

2.10.1 É a justificativa das quantidades dos itens da solução a contratar.

2.10.2 CONSIDERAÇÃO

2.10.2.1 Aditivos de até 25%, apesar de autorizados pela Lei, não devem ser a regra, mas sim exceções que devem ser devidamente justificadas.

2.10.3 ESTIMATIVAS INADEQUADAS DE QUANTIDADES

2.10.3.1 Risco: Estimativa de quantidades maiores que as necessidades da organização, levando à sobra de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros.

2.10.3.2 Risco: Estimativa de quantidades menores que as necessidades da organização, levando à falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação com consequente:

- a) celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que a OM sofra o efeito do “jogo de planilha”, se os preços tiverem sido manipulados pela contratada);
- b) novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente);
- c) potencial quebra da padronização dos produtos contratados;
- d) perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente; ou
- e) utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento da contratação de outros itens previstos no planejamento conjunto das contratações.

2.10.3.3 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração define método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em pedidos anteriores ou em outras organizações regionais semelhantes) e documenta a aplicação do método no processo de contratação.

2.10.3.4 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração deve fazer levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações.

2.10.3.5 Sugestão da Assessoria de Governança: O Fiscal de Contrato de uma determinada solução armazena dados da execução contratual, de modo que a Divisão Administrativa que elaborar os processos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (*e.g.*, séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.

2.11 LEVANTAMENTO DE MERCADO

2.11.1 Com base nos requisitos definidos, deve ser feito levantamento para identificar quais soluções existentes no mercado atendem aos requisitos estabelecidos, de modo a alcançar os

resultados pretendidos e atender à necessidade da contratação, com os respectivos preços estimados, levando-se em conta aspectos de economicidade, eficácia, eficiência e padronização.

2.11.2 ANÁLISE DE MERCADO INADEQUADA

2.11.2.1 Risco: Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado.

2.11.2.2 Risco: Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada), levando a licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação.

2.11.2.3 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração executa o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (*e.g.*, portal do *software* público), consulta a publicações especializadas (*e.g.*, comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores.

2.11.3 PARCIALIDADE DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO

2.11.3.1 Risco: Proximidade inadequada entre servidores da Divisão de Administração e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação.

2.11.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração interage com os fornecedores de forma cautelosa (*e.g.*, documenta todas as interações, participa de reuniões sempre em grupo de servidores), se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedoras da solução, a OM deve justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (*e.g.*, elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo da Organização, e não das empresas.

2.12 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TIPO DE SOLUÇÃO A CONTRATAR

2.12.1 É a demonstração de que o tipo de solução escolhida pela Divisão de Administração, com base no levantamento de mercado, é o que mais se aproxima dos requisitos definidos e que mais promove a competição, levando-se em conta os aspectos de economicidade, eficácia, eficiência e padronização, bem como práticas de mercado.

2.12.2 SOLUÇÃO PROPRIETÁRIA

2.12.2.1 Risco: Adoção de tipo de solução que siga predominantemente padrões proprietários, levando à dependência excessiva da organização com relação à solução, com consequente elevação do custo de manutenção da solução ou descontinuidade de fornecimento (em caso de a contratada ficar impossibilitada de continuar suas operações).

2.12.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração opta por contratar solução que siga padrões de mercado que permitam a migração para outras soluções.

2.12.3 SOLUÇÃO IMATURA

2.12.3.1 Risco: Adoção de tipo de solução imatura, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes da OM conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com conseqüente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.

2.12.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração verifica se cada tipo de solução em análise conta com base instalada significativa, se muitos fornecedores do mercado oferecem soluções desse tipo e se apresenta perspectiva de amadurecimento, descartando aquelas consideradas imaturas, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.

2.12.4 SOLUÇÃO PRÓXIMA DA OBSOLESCÊNCIA

2.12.4.1 Risco: Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes da OM conseguir desfrutar do investimento feito na solução, com conseqüente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.

2.12.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração verifica a perspectiva de amadurecimento de cada tipo de solução em análise, descartando aquelas consideradas obsoletas ou próximas da obsolescência, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação.

2.12.5 OPÇÃO INDEVIDA PELA LOCAÇÃO EM DETRIMENTO DA COMPRA

2.12.5.1 Risco: Adoção de tipo de solução baseada em locação em detrimento da compra de equipamentos, levando à contratação antieconômica, com conseqüente desperdício de recursos públicos.

2.12.5.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração avalia a economicidade desse tipo de contratação em comparação com a possibilidade de aquisição dos respectivos produtos, buscando o tipo de solução mais econômico.

2.13 ESTIMATIVAS PRELIMINARES DE PREÇO

2.13.1 São as estimativas preliminares dos preços dos itens a contratar feitas com base no levantamento de mercado, no intuito de apoiar a análise de viabilidade da contratação, em especial com respeito à relação de custo-benefício da contratação.

2.13.2 CONSIDERAÇÃO

2.13.2.1 A estimativa de preços nos estudos técnicos preliminares tem por objetivo a análise de viabilidade da contratação, logo poderá haver necessidade de refinar a estimativa elaborada nesta etapa (em especial, para contratações complexas).

2.13.3 ESTIMATIVAS INADEQUADAS DE PREÇOS

2.13.3.1 Risco: Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, levando a estimativas inadequadas, com conseqüente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.

2.13.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A OM deve publicar normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço.

2.13.4 DIFICULDADE DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA REALIZAR A ESTIMATIVA

2.13.4.1 Risco: Fornecedores não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irrealistas, levando a estimativas inadequadas, com as consequências já mencionadas.

2.13.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, a Divisão de Administração deve notificar os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos.

2.13.4.3 Risco: Utilização de especificações técnicas não padronizadas, levando à dificuldade de encontrar referências de preços em contratos públicos, com consequente estimativa de preços inadequada e suas consequências.

2.13.4.4 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração utilizará as especificações padronizadas pelo setor requisitante, sempre que estas existirem e atenderem as suas necessidades.

2.14 DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

2.14.1 Uma solução é o conjunto de todos os elementos (bens, serviços e outros) necessários para, de forma integrada, gerar os resultados que atendam à necessidade que gerou a contratação.

2.14.2 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO NÃO CONSIDERA UMA SOLUÇÃO COMPLETA

2.14.2.1 Risco: Não planejar a contratação da solução como um todo, levando à aquisição de somente parte da solução, com consequente impossibilidade de atender à necessidade de negócio que motivou a contratação.

2.14.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração realizará os estudos técnicos preliminares identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da demanda que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não.

2.15 JUSTIFICATIVAS PARA O PARCELAMENTO OU NÃO DA SOLUÇÃO

2.15.1 A decisão de dividir ou não a solução em parcelas precisa ser justificada.

2.15.2 NÃO PARCELAR O QUE DEVE SER PARCELADO

2.15.2.1 Risco: Não parcelar solução cujo parcelamento é viável, levando à diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados.

2.15.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração deve avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando as respostas a todas as perguntas a seguir forem positivas:

- a) É tecnicamente viável dividir a solução?
- b) É economicamente viável dividir a solução?
- c) Não há perda de escala ao dividir a solução?
- d) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?

2.15.3 USAR MÉTODO DE PARCELAMENTO INADEQUADO

2.15.3.1 Risco: Usar o método de parcelamento do objeto inadequado, levando à não integração das partes da solução, com conseqüente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução.

2.15.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração deve avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adapta à contratação pretendida.

2.15.3.3 Consideração: Há quatro métodos para proceder ao parcelamento do objeto da licitação:

- a) realização de licitações distintas, uma para cada parcela do objeto (parcelamento formal);
- b) realização de uma única licitação, com cada parcela do objeto sendo adjudicada em um lote (ou grupo de itens) distinto (parcelamento formal);
- c) realização de uma única licitação, com todo o objeto adjudicado a um único licitante, mas havendo permissão para que as licitantes disputem o certame em consórcios (parcelamento material);
- d) realização de uma única licitação, com todo o objeto adjudicado a um único licitante, mas havendo permissão para que a licitante vencedora subcontrate uma parte específica do objeto (parcelamento material).

2.15.4 PARCELAR O QUE NÃO DEVE SER PARCELADO

2.15.4.1 Risco: Parcelar solução cujo parcelamento é inviável, levando a contratações por inexigibilidade ou a licitações com poucos fornecedores, com conseqüente aumento dos valores contratados em comparação à compra conjunta da solução.

2.15.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração deve avaliar se a solução deve ser parcelada ou não, levando em consideração o exposto no tópico acima: não parcelar o que não deve ser parcelado.

2.15.4.3 Consideração: Nas contratações com fornecimento de mão de obra exclusivo, deve ser evitado o parcelamento de serviços não especializados, a exemplo de serviço de fornecimento de alimentação, sendo objeto de parcelamento os serviços em que reste comprovado que as empresas atuam no mercado de forma segmentada por especialização, como manutenção predial, ar-condicionado, telefonia, serviços de engenharia em geral, áudio e vídeo, informática.

2.16 RESULTADOS PRETENDIDOS

2.16.1 Os resultados pretendidos são os benefícios diretos que a OM almeja com a contratação da solução, em termos de economicidade, eficácia, eficiência, de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, inclusive com respeito a impactos ambientais positivos (*e.g.*, diminuição do consumo de papel ou de energia elétrica), bem como, se for caso, de melhoria da qualidade de produtos ou serviços, de forma a atender à necessidade da contratação.

2.16.2 CONSIDERAÇÃO

2.16.2.1 Deve-se ter em mente que os resultados pretendidos devem ser formulados sempre em termos de negócio, nunca em termos dos meios para atingir o negócio.

2.16.3 RESULTADOS SUBJETIVOS

2.16.3.1 Risco: Definição de resultados subjetivos, levando a dificuldade na análise custo-benefício, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.

2.16.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão Requisitante deve declarar formalmente os resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva. Quando possível, os resultados devem ser mensuráveis, de modo a haver melhores condições de aferir o alcance dos resultados declarados após a implantação da solução.

2.16.4 EXPECTATIVA DE RESULTADOS NÃO REALISTAS

2.16.4.1 Risco: Definição de resultados não realistas, levando à frustração do beneficiário e de outros interessados, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.

2.16.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração deve avaliar a possibilidade de a contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a administração considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável.

2.17 PROVIDÊNCIAS PARA ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE DA OM

2.17.1 São os ajustes que precisam ser feitos no ambiente da OM para que a contratação atenda à necessidade de negócio, em função do impacto esperado dos trabalhos da contratada durante a construção, implantação e operação da solução junto à OM, bem como da solução após a sua implantação.

2.17.2 São providências relativas à gestão das mudanças necessárias para viabilizar a utilização da solução, que incluem diversos aspectos, tais como:

- a) Infraestrutura tecnológica;
- b) Infraestrutura elétrica;
- c) Infraestrutura de ar-condicionado;

- d) Espaço físico;
- e) Estrutura organizacional;
- f) Acesso a sistemas de informação;
- g) Capacitação dos funcionários da contratada referente ao ambiente da organização;
- h) Impacto ambiental da implantação da solução;
- i) Impacto na equipe da área especialista;
- j) Impacto na equipe da área beneficiária;
- k) Impacto na rotina dos usuários da solução;
- l) Impacto de mudança de processos de trabalho da organização;
- m) Impacto junto aos diversos interessados;
- n) Outras providências necessárias para a implantação da solução; e
- o) Outras providências para lidar com as consequências da implantação da solução.

2.17.3 INEXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.17.3.1 Risco: Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização, levando à desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar, com consequente escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.

2.17.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração elabora planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida.

2.17.4 INTEMPESTIVIDADE NA ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

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

2.17.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração elabora cronograma para a adequação do ambiente da organização, bem como os responsáveis por esses ajustes nos diversos setores, e o inclui no planejamento da contratação.

2.17.4.3 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração, com o apoio dos gerentes máximos da área especialista e da área beneficiária, obtém compromissos de todos os atores responsáveis (*e.g.*, atas de reuniões) pelas mudanças no ambiente da organização necessárias para que a solução gere os benefícios esperados.

2.18 ANÁLISE DE RISCO

2.18.1 Análise dos riscos relativos à contratação e à gestão do contrato, que inclui as ações para mitigar os riscos identificados.

2.18.2 Avaliar os riscos da contratação e da gestão do contrato, que deve ser usado na análise de viabilidade da contratação, consiste em identificar esses riscos (inclusive considerando as lições aprendidas em outras contratações da organização, para evitar problemas já ocorridos em contratações passadas), e para cada risco identificado:

- a) descrever o risco;
- b) estimar a probabilidade de ocorrência (*e.g.*, alta, média e baixa);
- c) estimar o impacto, caso se materialize em um evento (*e.g.*, alto, médio e baixo);
- d) estimar o risco, como função da probabilidade e do impacto (*e.g.*, alto, médio e baixo); e
- e) para os riscos que ensejarem tratamento:
 - i. definir as ações necessárias para mitigar a probabilidade de ocorrência ou o impacto, caso se concretize;
 - ii. definir os responsáveis por cada ação de mitigação; e
 - iii. definir os períodos de execução das ações de mitigação.

2.18.3 INEXISTÊNCIA DE ANÁLISE DE RISCOS

2.18.3.1 Risco: Inexistência de análise de risco, levando à desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.

2.18.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual, bem como faz o devido lançamento no SIGA.

2.18.4 ANÁLISE DE RISCO DEFICIENTE

2.18.4.1 Risco: Análise de risco deficiente, levando à desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos relevantes.

2.18.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração revisa o processo de aquisição, incluindo a análise de riscos.

2.19 DECLARAÇÃO DA VIABILIDADE OU NÃO DA CONTRATAÇÃO

2.19.1 Com base nas informações levantadas ao longo dos estudos técnicos preliminares, a Divisão de Administração declara se a contratação é viável ou não, cujo parecer deverá ser referendado pelos titulares da Divisão Requisitante e da Divisão de Planejamento.

2.19.2 FALTA DE ABRANGÊNCIA DA ANÁLISE DE VIABILIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.19.2.1 Risco: Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação, levando a não considerar todos os aspectos necessários à análise, com consequente não contratação (*e.g.*, não há fornecedores para a solução escolhida) ou contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada ou a solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação.

2.19.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração elabora lista de verificação (*checklist*) para servir como base das justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação.

2.20 PROGRAMA DE TRABALHO

2.20.1 Nas contratações de serviços, a elaboração do plano de trabalho é uma exigência que consta no art. 2º do Decreto 2.271/1997.

2.20.2 Se os estudos técnicos preliminares tiverem sido elaborados adequadamente, a construção desse processo torna-se bastante simples, pois cada item já terá sido descrito anteriormente:

- a) Na justificativa da necessidade dos serviços, deve ser feita transcrição ou síntese do item “Necessidade da contratação” dos estudos técnicos preliminares;
- b) Para a relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, deve ser feita transcrição ou síntese do item “Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item” dos estudos técnicos preliminares;
- c) Para o demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, deve ser feita transcrição ou síntese do item “Resultados pretendidos” dos estudos técnicos preliminares.

2.20.3 AUSÊNCIA DE PROGRAMA DE TRABALHO APROVADO PELO COMANDANTE DA ORGANIZAÇÃO

2.20.3.1 Risco: Ausência de plano de trabalho aprovado pelo Presidente, Comandante, Chefe ou Diretor, levando à contratação de serviços fora da estratégia adotada pelo ODSA, com consequente alocação indevida de recursos.

2.20.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: O comandante da organização (ou a quem este delegar competência) aprova o Plano de Trabalho antes da Divisão de Administração iniciar a elaboração do termo de referência ou projeto básico.

2.21 TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO

2.21.1 O termo de referência ou o projeto básico é o documento, elaborado a partir dos estudos técnicos preliminares, que contém os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o objeto da licitação.

2.21.2 CONSIDERAÇÕES

2.21.2.1 Como deve ser elaborado com base nos estudos técnicos preliminares, o termo de referência ou projeto básico só pode ser elaborado após a aprovação daqueles.

2.21.2.2 A elaboração de termo de referência ou projeto básico é obrigatória para toda contratação, independentemente da forma de seleção do fornecedor se dar por licitação, por contratação direta ou por adesão à ata de registro de preços.

2.21.3 TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO INCOMPLETO OU INCONSISTENTE

2.21.3.1 Risco: TR ou PB incompleto ou inconsistente, levando a documento cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual, com consequente desperdício de recursos públicos.

2.21.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração/Planejamento elabora lista de verificação (*checklist*) para verificar a completude do TR ou PB.

2.21.4 QUESTIONAMENTOS QUANTO A EXIGÊNCIAS NÃO USUAIS

2.21.4.1 Risco: Questionamentos quanto a exigências contidas no edital legais e legítimas, mas não usuais, que podem levar a questionamentos no certame (*e.g.*, impugnações, recursos) e junto a órgãos externos (*e.g.*, poder judiciário, TCU), com consequente paralisação do certame (*e.g.*, medidas cautelares) até que a exigência seja compreendida.

2.21.4.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui referência aos dispositivos legais e/ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais e têm maior risco de questionamentos.

2.22 DEFINIÇÃO DO OBJETO

2.22.1 Declaração de modo conciso, mas completo, do que a Administração deseja contratar.

2.22.2 PARTES ESSENCIAIS DA DECLARAÇÃO DO OBJETO

- a) a declaração da natureza do objeto;
- b) os quantitativos;
- c) o prazo.

2.22.3 DECLARAÇÃO IMPRECISA DO OBJETO

2.22.3.1 Risco: Declaração imprecisa do objeto, levando a que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, com consequente contratação que não atenda à necessidade da organização.

2.22.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração revisa o processo o PB ou TR, incluindo a consistência da declaração do objeto.

2.23 FUNDAMENTAÇÃO DA CONTRATAÇÃO

2.23.1 Conjunto dos diversos elementos que embasaram a decisão de efetuar a contratação.

2.23.2 A JUSTIFICATIVA DA CONTRATAÇÃO NÃO É EXPLICITADA EM NÍVEL DE DETALHE ADEQUADO

2.23.2.1 Risco: Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado, levando a dificuldade de os atores envolvidos em justificar a contratação quando questionados (*e.g.*, por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle), com consequente atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas (*e.g.*, atender à solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação).

2.23.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui como item do TR ou PB a fundamentação da contratação, mesmo que não haja dispositivo normativo explícito obrigando a tal, incluindo os subitens sugeridos no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação – versão 1.0, quais sejam:

- a) referência aos estudos técnicos preliminares em que o termo de referência ou o projeto básico foi baseado;
- b) necessidade da contratação;
- c) alinhamento entre a contratação, PLANSET e PTA;
- d) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item;
- e) levantamento de mercado;
- f) justificativas da escolha do tipo de solução a contratar;
- g) justificativas para o parcelamento ou não da solução;
- h) resultados pretendidos; e
- i) declaração da viabilidade da contratação.

2.24 DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

2.24.1 Deve ser feita transcrição ou síntese do item “Descrição da solução como um todo” dos estudos técnicos preliminares, com eventuais atualizações, pois, após a aprovação dos estudos técnicos preliminares, a Divisão de Administração pode ter evoluído na descrição da solução.

2.24.2 AUSÊNCIA DA DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

2.24.2.1 Risco: Ausência da descrição da solução como um todo no TR ou PB, levando à falta de compreensão dos licitantes do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende à necessidade da contratação.

2.24.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui no TR ou PB seção destinada a descrever a solução como um todo, explicitando que o objeto da licitação é uma parte dessa solução.

2.25 MODELO DE EXECUÇÃO DO OBJETO

2.25.1 Trata de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos, desde o seu início até o seu encerramento.

2.25.2 O modelo de execução do objeto deve contemplar as seguintes definições básicas:

- a) descrição da dinâmica do contrato;
- b) definição do método para quantificar os volumes de serviços a demandar ao longo do contrato, se for o caso, devidamente justificado;
- c) definição do formato e do conteúdo do instrumento formal que será utilizado nas etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação e atestação dos serviços, se for o caso;
- d) forma de transferência de conhecimentos, quando for caso.

2.25.3 Consideração: O regime de execução da contratação, a ser definido no edital de licitação, é derivado do modelo de execução do objeto.

2.25.4 CONSIDERAÇÃO QUANDO DA ALOCAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO

2.25.4.1 Nos casos excepcionais de alocação de postos de trabalho, a Divisão de Administração incluirá no modelo de execução do objeto o seguinte:

- a) se os funcionários da empresa trabalharão dentro ou fora das instalações da OM (preferencialmente fora das instalações da OM);
- b) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço;
- c) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida;
- d) motivos que venham a justificar a substituição de profissionais e como ela deve ser realizada;
- e) a forma pela qual a contratada garantirá que, nos afastamentos legais ou na eventual substituição de profissionais, os substitutos tenham a mesma qualificação e a mesma efetividade daqueles substituídos;
- f) os dias e horários em que a presença do profissional é requerida, sem jamais prever autorização para remuneração de horas extras ou horário noturno além da jornada regular prevista em contrato, pois cabe à contratada gerenciar a forma como se desincumbirá das obrigações contratuais e das demandas de serviço;
- g) as localidades de prestação dos serviços (*e.g.*, cidades ou diferentes locais de uma mesma cidade), a estimativa do volume de serviços em cada localidade e a integral responsabilidade da contratada pelas despesas de transporte e hospedagem de seus funcionários designados para executar serviços nessas localidades;
- h) a vedação à OM de fornecer benefícios diretamente aos funcionários da contratada, tais como passagens, diárias, vales-transportes e vale-refeição (Acórdãos 1.806/2005, 2.103/2005, 2.171/2005, 2.172/2005, 362/2007 e 669/2008, todos do Plenário).

2.25.5 DEFINIÇÃO DE MECANISMOS QUE PROPICIEM A INGERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA CONTRATADA

2.25.5.1 Risco: Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada, levando à caracterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante aos entendimentos contidos na Súmula 331/TST.

2.25.6 OS PROCEDIMENTOS A SEGUIR PROPICIAM A CITADA INGERÊNCIA:

- a) exigência de os funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações da OM sem justificativa;
- b) submissão dos funcionários da contratada à avaliação da OM, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados;
- c) definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários;
- d) exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas da OM diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento;
- e) indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor.

2.25.7 SUGESTÃO DA ASSESSORIA DE GOVERNANÇA:

2.25.7.1 A Divisão de Administração deve definir, no modelo de execução do objeto, que:

- a) os funcionários da contratada somente devam trabalhar dentro das instalações da OM se for estritamente necessário, com a devida justificativa;
- b) a interação entre a OM e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (*e.g.*, *service desk*);
- c) aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (*e.g.*, solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência da OM;
- d) no caso da adoção, excepcional, de modelo de execução indireta pela alocação por postos de trabalho, também conhecidas como contratação por *body shopping*, a OM deve se restringir a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam: a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço e os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto à OM;
- e) o Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas da OM seja coletado pela contratada junto a cada funcionário seu e entregue ao fiscal do referido contrato;

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

2.25.8 FORMA DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO CONTRATO

2.25.8.1 Risco: Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução), levando a distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento, com consequente necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito.

2.25.8.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções *in loco* e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos.

2.25.9 REUNIÃO DE INICIAÇÃO DO CONTRATO

2.25.10 Risco: Elementos básicos do contrato não estão claros, de modo uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.

2.25.11 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura do contrato, com a presença das partes interessadas, para esclarecer pelo menos os seguintes pontos:

- a) o objeto do contrato;
- b) a forma de comunicação entre as partes, que deverá ocorrer primordialmente entre representantes da organização e o preposto da contratada;
- c) as providências previstas para a inserção da contratada na organização;
- d) o modelo de execução do objeto;
- e) o modelo de gestão do contrato, que inclui a forma de acompanhamento dos trabalhos (e.g., mediante relatórios de prestação dos serviços entregues pela contratada e reuniões mensais entre as partes);
- f) as formas de recebimento provisório e definitivo;
- g) as sanções e glosas aplicáveis;
- h) os procedimentos de faturamento e pagamento;
- i) no caso de contratos com previsão de uso de ordens de serviço (OS), detalhar os campos da OS na reunião, os critérios de qualidade utilizados e as situações que ensejem a recusa de produtos e serviços;
- j) se necessário, deve ser estabelecido cronograma de execução das providências previstas para adequação do ambiente da OM (e.g., ocupação

de espaço físico pela contratada, alocação de equipamentos, instalação de *links* de comunicação, alocação de crachás para os funcionários da contratada e concessão de perfis de acesso a serviços da Organização).

2.25.12 SUBJETIVIDADE NO MÉTODO PARA QUANTIFICAR A DEMANDA

2.25.12.1 Risco: Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a demanda, levando a divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada), com consequente paralisação da execução contratual ou pagamento por demandas não entregues.

2.25.12.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração define método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, métricas usuais de mercado.

2.25.13 AUSÊNCIA DE INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

2.25.13.1 Risco: Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando à dependência excessiva em relação à contratada, com consequente perda de capacidade de gerir as soluções.

2.25.13.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui no modelo de execução do objeto procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, como reuniões mensais, oficinas e treinamentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos (*e.g.*, atas das reuniões realizadas entre a OM e a contratada, a serem incluídas nos autos do processo de fiscalização).

2.26 FORMA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

2.26.1 Forma como o fornecedor é escolhido, seja por uma licitação, seja por uma contratação direta.

2.26.2 Essa seção do TR ou PB deve conter o enquadramento legal e a justificativa da escolha de uma das formas a seguir para selecionar o fornecedor:

- a) contratação por inexigibilidade;
- b) contratação por dispensa; e
- c) licitação, indicando o tipo e a modalidade de licitação que devem ser adotados, devendo sempre estar explícita a classificação do objeto como comum ou não comum.

2.26.3 Adicionalmente, caso a licitação seja destinada à criação de uma ARP, deve estar explícita e justificada a motivação da criação da ARP.

2.26.4 Considerando a definição de objeto comum (que é aquele cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser descritos de forma objetiva usando padrões preestabelecidos e conhecidos do mercado) e a prática das contratações públicas (nas quais, via de regra, os objetos contratados são comuns), as licitações públicas devem ser processadas por meio do pregão eletrônico.

2.26.5 A seguir, citam-se alguns objetos cuja classificação como comum suscitou dúvidas, e sobre os quais já houve manifestações do TCU de que, em regra, devem ser classificados

como comuns para fins da utilização do pregão (recomenda-se a análise dos argumentos em cada caso concreto):

- a) Tecnologia da informação;
- b) Serviços de auditoria independente;
- c) Advocacia;
- d) Serviços de consultoria em geral, desde que seja possível sua especificação por meio de definição objetiva no edital, mediante especificações usuais de mercado;
- e) Engenharia consultiva;
- f) Supervisão e consultoria em obras;
- g) Programação visual.

2.26.6 JUSTIFICATIVAS INADEQUADAS DE PREÇOS NAS CONTRATAÇÕES DIRETAS

2.26.6.1 Risco: Contratação direta sem justificativa clara do preço, levando a impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado, com consequente contratação por valores acima do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas.

2.26.6.2 Sugestão da Assessoria de Governança: Inclusive nas contratações diretas, a Divisão de Administração deve elaborar justificativa dos preços contratados adequadamente fundamentada em arrazoada pesquisa de mercado, inclusive com a análise da planilha de composição de custos dos serviços, se for o caso.

2.26.7 UTILIZAÇÃO DE OUTRA MODALIDADE EM DETRIMENTO DO PREGÃO

2.26.7.1 Risco: Crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão (pois a licitação por pregão usa como critério essencial o preço, o que pode levar a OM a contratar soluções que não lhe atendam ou sejam de baixa qualidade, levando a contratações por valores superiores, com consequente desperdício de recursos públicos).

2.26.7.2 Sugestão da Assessoria de Governança: Se o objeto a ser contratado for comum, de acordo com a definição legal (Lei 10.520/2002, art. 1º, parágrafo único), a Divisão de Administração inclui declaração expressa de que o objeto é comum, indicando que deve ser realizada licitação por pregão (eletrônico). A qualidade do objeto deve sempre ser buscada pelo binômio especificação-gestão do contrato, independentemente da forma de seleção do fornecedor.

2.26.8 LICITAÇÃO PARA ARP COM DISPUTA POR ITENS, ADJUDICADA POR LOTE

2.26.8.1 Risco: Realizar licitação para criação de ata de registro de preços permitindo a disputa por itens, mas adjudicando por grupo de itens, levando à contratação de itens por preço que não é o menor preço para estes itens no certame, com consequente risco de jogo de planilhas, e suas consequências (sobrepço, superfaturamento).

2.26.8.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui dispositivo vedando a possibilidade de aquisição individual de itens registrados para os quais a licitante vencedora não apresentou o menor preço.

2.27 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

2.27.1 Os critérios de seleção são o meio de diferenciar as propostas apresentadas e fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, respeitando o princípio da isonomia entre as licitantes.

2.27.2 As licitações devem apresentar os seguintes grupos de critérios de seleção, conforme o caso:

- a) habilitação;
- b) técnicos obrigatórios ou opcionais;
- c) aceitabilidade de preços global e unitário;
- d) julgamento das propostas, incluindo os critérios de preferência aplicáveis e, se cabível, a margem de preferência.

2.27.3 QUALIFICAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

2.27.3.1 Risco: Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação, levando à contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

2.27.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação:

- a) índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC) e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um);
- b) no caso de contratação de serviços continuados, com emprego intensivo de mão de obra exclusiva, Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante – Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação, índices calculados com base nas demonstrações contábeis do exercício social anterior ao da licitação;
- c) patrimônio líquido igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação;
- d) patrimônio líquido igual ou superior a 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados pela licitante com a Administração Pública e com empresas privadas, vigentes na data de abertura da licitação (a exigência deverá ser comprovada por meio de declaração, acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social, e se houver divergência superior a 10% (para cima ou para baixo) em relação à receita bruta discriminada na DRE, a licitante deverá apresentar as devidas justificativas para tal diferença);

- e) apresentação de certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede do licitante.

2.27.4 ATESTADOS

2.27.4.1 Risco: Atestado de capacidade técnica não determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo e qualidade compatíveis com o que se deseja contratar, levando à contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

2.27.4.2 Risco: Atestado de capacidade técnica determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional a maior do objeto que se deseja contratar, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou interrupção do processo de contratação (*e.g.*, mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle).

2.27.4.3 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando às seguintes diretrizes:

- a) deve-se explicitar as características relevantes do objeto que será fonte de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas (*e.g.*, “atestado compatível com o objeto deste certame”), que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado;
- b) no caso da contratação de serviços, o atestado deve referir-se somente à experiência em serviços e ambientes relevantes para o objeto do contrato;
- c) deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário;
- d) não se deve exigir a comprovação da execução do objeto mais de uma vez (*i.e.*, um atestado – ou conjunto de atestados, se admitida a soma – evidenciando que o objeto foi executado uma única vez é o necessário e suficiente para a habilitação);
- e) não deve ser estabelecida limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compatível com o prazo do contrato que se pretende firmar);
- f) não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a organizações privadas;
- g) se o serviço objeto do contrato tiver que ser executado sob responsabilidade de profissional cuja profissão seja regulamentada (*e.g.*, engenharia), deve-se exigir o registro do atestado na entidade profissional competente; caso contrário, se a profissão não for regulamentada (*e.g.*, tecnologia da informação), não se deve exigir este registro.

2.27.5 QUALIFICAÇÃO TÉCNICA PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIRIZAÇÃO

2.27.5.1 Risco: Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação, levando à contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

2.27.5.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui as seguintes exigências de qualificação técnica como condição de habilitação:

- a) para a contratação de até 40 postos de trabalho, apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado contrato com um mínimo de 20 postos e, para contratos de mais de 40 (quarenta) postos, no mínimo 50% dos postos de trabalho que serão contratados;
- b) apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado serviços de terceirização compatíveis em quantidade com o objeto licitado por período não inferior a 3 anos.

2.27.6 DESPESAS DESNECESSÁRIAS E ANTERIORES À LICITAÇÃO

2.27.6.1 Risco: Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores à licitação por parte das licitantes, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.

2.27.6.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração revisa os critérios de seleção do fornecedor para verificar se não há critério que leve à necessidade de despesas desnecessárias e anteriores à licitação por parte das licitantes, em especial:

- a) ter pessoal previamente vinculado à empresa;
- b) ter estruturas físicas (*e.g.*, plataformas de operação, como centros de treinamento, plataformas de treinamento a distância, sistema de suporte remoto tipo *service desk*, telefone 0800 e gerenciamento de solicitações via *web*).

2.27.6.3 Sugestão da Assessoria de Governança: Havendo demonstração da necessidade do uso de tais critérios de seleção para a correta avaliação da vantagem da proposta, a Divisão de Administração inclui, nos requisitos da contratação, a obrigação do atendimento à condição requerida até a assinatura do contrato (e durante a vigência contratual).

2.27.7 CREDENCIAMENTO DAS LICITANTES PELO FABRICANTE

2.27.7.1 Risco: Inclusão de credenciamento do licitante junto ao fabricante como critério técnico obrigatório, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado.

2.27.7.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração avalia as particularidades do mercado e decide se é o caso (excepcional) de exigir o credenciamento das licitantes pelo fabricante, incluindo as justificativas cabais no processo licitatório.

2.27.8 PROCEDIMENTOS DE JULGAMENTO DAS PROPOSTAS TÉCNICAS

2.27.8.1 Risco: Avaliação subjetiva das propostas técnicas, levando à aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital ou recusa de proposta que atende ao edital, com consequente contratação que não atende à necessidade que originou a contratação ou contratação por valor mais oneroso e tratamento anti-isonômico.

2.27.8.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração define os procedimentos que serão utilizados na avaliação das propostas técnicas (*e.g.*, ferramentas de aferição de desempenho que serão utilizadas para medir o desempenho dos microcomputadores ofertados).

2.27.9 AMOSTRAS

2.27.9.1 Risco: A alta complexidade do objeto a ser contratado combinada com a baixa maturidade do adquirente com relação ao objeto, ou o objeto é fornecido por mercado problemático (*e.g.*, há histórico de ocorrência de entrega de produtos em desconformidade com os editais para contratação daquele tipo de objeto por outros entes da Administração), levando à contratação de produtos que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório, mas cujo não atendimento se faz de forma mais eficaz somente com o recebimento do objeto, com consequente atraso em seu recebimento (pois, apesar de a licitação terminar em menos tempo, como o objeto que será entregue não atende às especificações será necessário realizar o distrato, chamar o 2º colocado e retomar o processo).

2.27.9.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração avalia a complexidade do objeto, sua maturidade com relação a ele e o mercado que o fornece, definindo motivadamente se há risco que necessite ser mitigado pela inclusão da avaliação de amostras na etapa de avaliação das propostas técnicas, prevendo que:

- a) em regra, a realização da verificação das amostras será obrigatória, sendo dispensada somente nas situações objetivamente descritas e justificadas no instrumento convocatório;
- b) nos casos de pregão, a avaliação das amostras ocorrerá somente na fase de classificação e apenas do licitante provisoriamente em primeiro lugar, após a etapa de lances;
- c) prazo adequado para entrega das amostras pelas licitantes, de modo que cada licitante tenha tempo hábil para providenciar as amostras;
- d) possibilidade e forma de participação dos interessados na licitação, inclusive das demais licitantes, no acompanhamento do procedimento de avaliação das amostras;
- e) forma de divulgação, a todos os interessados, do período e do local da realização do procedimento de avaliação das amostras e do resultado de cada avaliação;
- f) roteiro de avaliação das amostras, detalhando todas as condições em que o procedimento será executado, além dos critérios de aceitação da amostra;

- g) cláusulas que especifiquem a responsabilidade da OM quanto ao estado em que a amostra será devolvida e ao prazo para sua retirada após a conclusão do procedimento licitatório.

2.27.10 JOGO DE PLANILHAS

2.27.10.1 Risco: Licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor, levando à contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado (contendo “jogo de planilhas”), com consequente dano ao erário em caso de utilização de quantidade maior dos itens com sobrepço ou menor dos itens com subpreço.

2.27.10.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração inclui critério de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para ambos, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.

2.27.11 JULGAMENTO PELO MENOR PREÇO GLOBAL POR GRUPO/LOTE CONCOMITANTEMENTE COM DISPUTA POR ITENS EM REGISTRO DE PREÇOS

2.27.11.1 Risco: Usar como critério de julgamento o menor preço global por grupo de itens (lote) concomitantemente com disputa por itens em licitações para registro de preços, levando a ata em que o preço registrado não é o menor preço de cada item, mas o preço do item no grupo em que se sagrou vencedor o futuro fornecedor (potencialmente embutindo “jogo de planilhas”), com consequente contratação por preços acima do mercado, pois a Administração não está obrigada a adquirir a composição do grupo a cada contrato, podendo adquirir isoladamente cada item, no momento e na quantidade que desejar.

2.27.11.2 Sugestão da Assessoria de Governança: Nas licitações para registro de preços, a Divisão de Administração inclui critério de julgamento que leve à adjudicação por itens ou, caso inclua o critério da adjudicação por grupo de itens concomitantemente com a disputa por itens, inclui justificativas no processo de contratação:

- a) critério para a formação dos grupos;
- b) razões pelas quais, mesmo não havendo a obrigação de a Administração adquirir todos os itens do grupo, o critério de disputa por itens e adjudicação por grupo de itens conduz à contratação mais vantajosa para a Administração; e,
- c) além disso, inclui dispositivo informando que as contratações (e possíveis adesões) de itens isolados somente poderão se dar se os preços dos itens que forem contratados de forma isolada forem os menores apresentados na disputa.

2.27.12 MARGEM DE PREFERÊNCIA

2.27.12.1 Risco: Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo Federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a, levando a questionamento dos licitantes, com consequente paralisação do certame (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, atuação dos órgãos de controle).

2.27.12.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração estabelece margem de preferência se e somente se houver decreto do Poder Executivo Federal regulamentando a margem para os bens ou serviços licitados (*e.g.*, Decretos 7.713/2012 – fármacos e medicamentos, 7.709/2012 – retroescavadeiras e motoniveladoras, 7.756/202 – confecções, calçados e artefatos, 7.767/2013 – produtos médicos, 7.903/2013 – equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.184/2014 – equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, 8.186/2014 – licenciamento de uso de programas de computador e serviços correlatos).

2.28 ESTIMATIVAS DOS PREÇOS

2.28.1 Pesquisa e definição dos preços estimados de uma determinada contratação.

2.28.2 Consideração: Deve-se tomar em consideração os riscos e controles internos sugeridos no item “Estimativas preliminares de preços” dos estudos técnicos preliminares.

2.28.3 AUSÊNCIA DE REFINAMENTO DA ESTIMATIVA DE PREÇOS REALIZADA NOS ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

2.28.3.1 Risco: Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares, em especial para contratações complexas, levando à inclusão no TR ou PB de referência de preço inadequada, com consequente utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.

2.28.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração avalia a necessidade de refinar a estimativa de preços e, se necessário, refina a estimativa considerando os mesmos riscos e controles apresentados no item “Estimativa preliminar de preços” dos estudos técnicos preliminares.

2.29 ADEQUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

2.29.1 Uma vez definido o objeto que se quer contratar e estimado o seu valor total, é necessário verificar se há orçamento disponível para a contratação. A indisponibilidade orçamentária frente aos valores estimados pode levar a OM a concluir pela inviabilidade da contratação.

2.29.2 INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

2.29.2.1 Risco: Contratações anteriores acima do valor previsto e aditivos contratuais em outros contratos não previstos, levando à indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação.

2.29.2.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Planejamento deve manter informações sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre a situação de cada contratação da organização (planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível, tudo por meio do SIGA.

2.29.3 NÃO UTILIZAÇÃO DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

2.29.3.1 Risco: Ausência de informações sobre a situação das contratações planejadas, levando a:

- a) inércia no planejamento das contratações ainda não iniciadas, com conseqüente não contratação (por perda da dotação orçamentária ao final do exercício) ou necessidade de realizar adesões a atas de registro de preços ao final do exercício, e conseqüente risco de imputação de conduta desidiosa, relativa ao descaso com relação ao planejamento; e
- b) ato antieconômico, devido a contratações de soluções com características superiores às necessidades da OM, ainda que com preços compatíveis com essas características.

2.29.3.2 Sugestão da Assessoria de Governança: A Divisão de Administração adota providências para que grande parte das contratações se inicie no primeiro semestre do exercício corrente, para que no segundo semestre possam ser concluídas as licitações mais complicadas e implantadas diversas das soluções licitadas ao longo do ano. Considerando que a maior parte do tempo é gasto na etapa de planejamento da contratação, que não necessita de disponibilidade financeira para ser executada, este deve ser realizado preferencialmente no ano anterior à licitação.