



ORIENTAÇÃO TÉCNICA Nº 003/2025 MAPA E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Dispõe sobre orientação técnica de elaboração do Mapa e Gerenciamento de Riscos, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública municipal direta, indireta, autárquica e fundacional.

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Orientação Técnica estabelece normas, diretrizes e procedimentos para a identificação, análise, tratamento, monitoramento e atualização dos riscos relacionados às contratações públicas no âmbito municipal.

Art. 2º O Mapa de Riscos é instrumento integrante do processo de contratação, devendo ser elaborado e mantido atualizado em todas as suas fases, com o objetivo de:

- I – identificar incertezas que possam afetar o alcance dos resultados da contratação;
- II – subsidiar decisões gerenciais quanto ao tratamento dos riscos;
- III – assegurar a efetividade, economicidade e continuidade dos serviços públicos; e
- IV – promover a transparência e a governança no processo de contratação.

Art. 3º Para fins desta Orientação Técnica, entende-se por:

- I – Risco: evento incerto que possa impactar positiva ou negativamente os objetivos da contratação;
- II – Apetite de risco: nível de risco que a unidade está disposta a aceitar;
- III – Tratamento do risco: conjunto de medidas adotadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do evento identificado; e
- IV – Risco residual: nível de exposição ao risco após a implementação das medidas de tratamento.

CAPÍTULO II DA ESTRUTURA E CONTEÚDO DO MAPA E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Art. 4º O Mapa de Riscos deverá conter, no mínimo:

- I - identificação e descrição dos riscos;
- II - análise de probabilidade e impacto;
- III - classificação do nível de risco;
- IV - descrição do dano potencial;
- V - ações preventivas e contingenciais correspondentes;
- VI- indicação dos responsáveis por cada ação; e
- VII- registro de acompanhamento e status de atualização.

Art. 5º A classificação dos riscos obedecerá aos seguintes parâmetros:

- I - Probabilidade:
 - a) Alta – o risco tem grande chance de ocorrer;
 - b) Média – o risco pode ocorrer em determinadas circunstâncias;
 - c) Baixa – o risco é improvável.
- II - Impacto:
 - a) Alto – compromete significativamente os resultados da contratação;
 - b) Médio – gera prejuízo controlável;
 - c) Baixo – causa efeito mínimo sobre os resultados.

CAPÍTULO IV

DAS FASES DE APLICAÇÃO

Art. 6º O Mapa de Riscos deverá ser elaborado e atualizado nas seguintes fases da contratação:

I - Fase de Planejamento da Contratação:

- a) Identificação dos riscos relacionados à definição do objeto, estimativas, requisitos técnicos e orçamentários;
- b) Exemplos: levantamento inadequado de itens, especificações incompletas, ausência de conhecimento atualizado do mercado, quantitativos incorretos;
- c) Registro das ações preventivas e contingenciais correspondentes.

II - Fase de Seleção do Fornecedor:

- a) Identificação dos riscos relativos ao certame licitatório;
- b) Exemplos: impugnações ao edital, interposição de recursos, demora na análise jurídica, baixa adesão à IRP, licitação frustrada;
- c) Adoção de medidas de mitigação e comunicação transparente ao mercado.

III - Fase de Gestão e Execução Contratual:

- a) Monitoramento contínuo dos riscos operacionais e de desempenho;
- b) Exemplos: atraso no início dos serviços, execução inadequada, descumprimento de níveis de serviço (SLA);
- c) Aplicação de medidas corretivas, multas e reavaliação de prazos quando necessário.

CAPÍTULO V

DAS RESPONSABILIDADES

Art. 7º Compete à Equipe de Planejamento da Contratação:

- I – elaborar o Mapa de Riscos nas fases de planejamento e seleção;
- II – identificar e avaliar riscos pertinentes ao objeto;
- III – propor medidas preventivas e de contingência; e
- IV – assinar o documento e juntá-lo aos autos do processo administrativo.

Art. 8º Compete à Equipe de Fiscalização do Contrato:

- I – acompanhar e monitorar a execução contratual;
- II – revisar periodicamente o Mapa de Riscos;
- III – adotar ações corretivas e preventivas diante de riscos residuais; e
- IV – registrar as evidências e ocorrências em relatórios de fiscalização.

Art. 9º Compete à Autoridade Competente:

- I – aprovar o Mapa de Riscos em todas as fases; e
- III – promover capacitação e disseminação de boas práticas de gestão de riscos.

CAPÍTULO VI

DA PERIODICIDADE DE ATUALIZAÇÃO

Art. 10º O Mapa de Riscos deverá ser atualizado e anexado ao processo administrativo:

- I - ao término da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
- II - ao final da fase de seleção do fornecedor;
- III - uma vez ao ano, durante a execução do contrato; e
- IV - sempre que ocorrer evento relevante que altere o cenário de risco.

CAPÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11 ° O Mapa de Riscos deverá ser elaborado em formato eletrônico e assinado digitalmente pelos integrantes da equipe de planejamento ou fiscalização, conforme o caso, em observância ao Decreto nº 10.543/2020.

Art. 12 ° O modelo de Mapa de Riscos a ser utilizado encontra-se no Anexo I desta Orientação Técnica, devendo ser integralmente preenchido e mantido arquivado em meio eletrônico.

Art. 13º Casos omissos serão resolvidos pela **gestão administrativa da SEMA**, podendo ser expedidas

instruções complementares sempre que necessário.

Art. 14º. Esta Orientação Técnica entra em vigor na data de sua aprovação e publicação interna.

ANEXO I
ORIENTAÇÃO TÉCNICA CCP-SEMA Nº 003/2025
MAPA E GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O **MAPA DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO** deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a aquisição da solução.

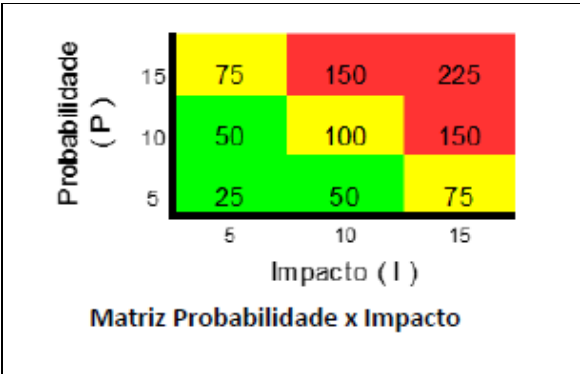
Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

<Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

Classificação	Valor
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.



Exemplo de diretrizes de tratamento de riscos:

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

1. RISCOS IDENTIFICADOS E CLASSIFICADOS:

Id	Risco	Relacionado a: 1	P 2	I 3	Nível de Risco (P x I) 4
R01	Indisponibilidade de recursos orçamentários para contratação	Planejamento da Contratação	Média (10)	Alto (15)	Alto (150)
R02	Equívoco no dimensionamento do objeto	Planejamento da Contratação	Média (10)	Médio (5)	Médio (50)
R03	Falha na pesquisa de preços	Planejamento da Contratação	Média (10)	Alto (15)	Alto (150)
R04	Não aprovação do Termo de Referência	Planejamento da Contratação	Baixa (5)	Alto (15)	Alto (75)
R05	Atraso ou suspensão no processo de dispensa de licitação	Planejamento da Contratação	Média (10)	Alto (15)	Alto (150)
R06	O processo de contratação se estender além do prazo de término do contrato vigente	Planejamento da Contratação	Alta (15)	Alto (15)	Alto (225)
R07	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados	Planejamento da Contratação	Baixa (5)	Alto (15)	Alto (75)
R08	Empresa pública a ser contratada por dispensa de licitação desistir do contrato	Seleção de Fornecedores	Baixa (5)	Médio (10)	Médio (50)
R09	A empresa pública a ser contratada por dispensa de licitação não possuir experiência no objeto contratado	Gestão do Contrato	Baixa (5)	Alto (15)	Alto (75)
R010	Violação dos normativos de Segurança da Informação do MIDR	Gestão do Contrato	Baixa (5)	Alto (15)	Alto (75)
R011	Quantidade de servidores insuficiente para a gestão e fiscalização do contrato	Gestão do Contrato	Alta (15)	Alto (15)	Alto (225)
R012	Descumprimento de cláusulas contratuais pela Contratada	Gestão do Contrato	Média (10)	Alto (15)	Alto (150)
R013	Interrupção da execução contratual ou rescisão do contrato	Gestão do Contrato	Média (10)	Alto (15)	Alto (150)
R014	Falta de competência técnica para fiscalização do contrato	Gestão do Contrato	Alta (15)	Alto (15)	Alto (225)
R015	Não atendimento dos Níveis Mínimos de Serviços	Gestão do Contrato	Baixa(5)	Alto (15)	Alto (75)
R016		-----	-----	-----	-----

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

(1) A natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação

(2) Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos

(3) Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos

(4) Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

<Lembrete: As probabilidades e Impactos são inicialmente definidos no item 3 – Avaliação e Tratamento dos Riscos Identificados e transferidos para a tabela acima para o cálculo dos níveis de risco>.

<A seguir encontra-se um exemplo de relação de riscos, não exaustiva, de uma contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software>.

2.RELAÇÃO DE RISCOS:

Id	Risco	Relacionado ao(à):	P	I	Nível de Risco (P x I)
R01	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.	Planejamento da Contratação	5	10	50
R02	Não elaboração do Roteiro Próprio de Métricas de Software.	Planejamento da Contratação	10	10	100
R03	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	Planejamento da Contratação	10	15	150
R04	Atraso no processo administrativo de contratação.	Planejamento da Contratação	10	10	100
R05	Não publicação do Processo de Desenvolvimento de Software.	Planejamento da Contratação	5	10	50
R06	Não elaboração dos <i>templates</i> dos documentos do Processo de Desenvolvimento de Software.	Planejamento da Contratação	10	5	50
R07	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	Planejamento da Contratação	10	15	150
R08	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	15	10	150
R09	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	5	15	75
R10	Falta de ferramenta própria para gestão de demandas de Fábrica de Software.	Gestão Contratual	15	15	225
R11	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	10	10	100
R12	Indisponibilidade de sistemas por erro no desenvolvimento ou falha na aplicação.	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	10	15	150
R13	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	Gestão Contratual	10	15	150
R14	Falta de ferramentas para controle do ciclo de desenvolvimento e manutenção de software (ferramenta de testes, repositório com versionamento, ferramenta de integração contínua, ferramenta de análise de qualidade de código).	Gestão Contratual	5	15	75
R15	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão Contratual	15	15	225
R16	-----	-----	-----	-----	-----

3.AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS:

3.1.Riscos do processo de contratação (planejamento, seleção de fornecedores e gestão do contrato), ou qualquer outro risco relevante relacionado à solução identificados.

3.2. Para o tratamento de riscos, as seguintes opções podem ser selecionadas: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco.

Nota: A seguir são apresentados alguns riscos meramente exemplificativos:

Risco 08	Risco:	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	
	Probabilidade:	Alta	
	Impacto:	Médio	
	Dano 1:	Atraso na contratação e consequente indisponibilidade de sistemas por falta de manutenção em funcionalidades, acarretando a insatisfação e prejuízos aos usuários dos sistemas.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos.	Setor /Unidade
	2	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Setor /Unidade
	3	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares.	Setor /Unidade
	4	Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.	Setor /Unidade
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	Setor /Unidade
	2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	Setor /Unidade

Risco 15	Risco:	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	
	Probabilidade:	Alta	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.	
	Dano 2:	Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.	
	Dano 3:	Falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas e portais.	
	Dano 4:	Execução de projetos de sistemas (novos e manutenção) e portais sem acompanhamento da área de TIC ou com acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada, acarretando má qualidade nos produtos e documentação entregues.	
	Dano 5:	Fragilidade do processo de gestão de requisitos.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Providenciar capacitação em métricas de software para servidores do órgão/entidade que atuam como fiscais de contrato.	Setor/Unidade
	2	Priorizar as demandas de software a serem desenvolvidas.	Setor /Unidade
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1	Redução da emissão de Ordens de Serviço.	Setor/Unidade

	2	Implantação de controles internos, como a realização de estudo da capacidade de execução de demandas de fábrica de software pela área de TI, a fim de compatibilizar as demandas de serviços à fábrica de software com a força de trabalho disponível para gerenciar e validar adequadamente os serviços entregues.	Setor/Unidade
--	---	---	----------------------

<Inclusão de outros riscos e sua análise>.

4. APROVAÇÃO E ASSINATURA

4.1. O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores.

4.2. A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída Doc Sei nº XXXX.

INTEGRANTE REQUISITANTE	INTEGRANTE TÉCNICO	INTEGRANTE ADMINISTRATIVO
XXXX Matrícula nº XXX	XXXX Matrícula nº XXX	XXXX Matrícula nº XXX

ANEXO II LEGISLAÇÃO APLICÁVEL MAPA E GERENCIAMENTO DE RISCOS ORIENTAÇÃO TÉCNICA CCP-SEMA Nº 003/2025

Lei nº 14.133/2021 de 01 de abril de 2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Instrução Normativa nº 05/2017: Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.



Documento assinado eletronicamente por **Nayara Daniela Barros Silva**, **Coordenadora de Compras Públicas**, em 10/11/2025, às 18:13, com fundamento no Decreto nº 24.514/2023 - PMT.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.pmt.pi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **13731254** e o código CRC **FC4AB577**.

Referência: Processo nº 00042.008521/2025-88

SEI nº 13731254

Rua Firmino Pires, 121 - Bairro Centro - - CEP 64001-070 - Teresina - PI
- <http://sema.teresina.pi.gov.br/>