ANÁLISE DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO

A presente Análise de Riscos identifica e avalia os eventos que podem comprometer o planejamento, a contratação, a participação dos servidores e o alcance dos resultados pretendidos com a capacitação. Para cada risco, são estabelecidas medidas preventivas, ações de contingência e responsáveis internos pelo acompanhamento.

O documento observa as orientações encaminhadas pelo setor Jurídico e a abordagem do Manual de Licitações e Contratos do TCU, segundo a qual o gerenciamento de riscos acompanha o processo de contratação, com reavaliação dos eventos identificados e registro de novos riscos.

Este instrumento possui natureza gerencial. A indicação de responsáveis refere-se à execução das medidas de prevenção e resposta pela Administração, sem estabelecer alocação contratual de encargos entre Município e fornecedor.

A análise considera a participação de **seis servidores**, para atendimento das Secretarias de Finanças e de Administração, do Gabinete e do setor de Engenharia, em capacitação presencial fora do Município, com carga horária mínima de 16 horas.

2. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Adota-se escala simplificada de probabilidade e impacto, proporcional às características da contratação. As classificações constituem avaliações qualitativas preliminares e deverão ser validadas pelas áreas envolvidas.

Pontuação	Probabilidade de ocorrência	Impacto sobre a contratação
1 — Baixa	Ocorrência pouco provável nas condições conhecidas.	Efeito limitado, corrigível sem comprometer significativamente o custo, a participação ou o resultado.
2 — Média	Ocorrência possível, que exige acompanhamento.	Prejuízo parcial, retrabalho ou despesa adicional relevante, com possibilidade de recuperação.
3 — Alta	Ocorrência provável diante das condições identificadas.	Comprometimento relevante da regularidade, da participação ou dos resultados, ou perda financeira significativa.

O nível do risco resulta da multiplicação da probabilidade pelo impacto: **NR = P × I**.

Resultado	Classificação	Diretriz de tratamento
1 a 2	Baixo	Aplicar controles básicos e acompanhar.
3 a 4	Moderado	Executar medidas preventivas e verificar sua eficácia antes da etapa afetada.
6 a 9	Alto	Priorizar o tratamento e submeter eventual risco remanescente à decisão fundamentada da autoridade competente.

A pontuação apresentada no registro corresponde à avaliação inicial, sem presumir a implementação das medidas propostas. O risco residual deverá ser avaliado após a comprovação dos controles.

3. REGISTRO DOS RISCOS

P: probabilidade; **I:** impacto; **NR:** nível do risco.

Nº	Etapa	Evento de risco e principais causas	Possíveis consequências	P	I	NR
R01	Planejamento	**Conteúdo insuficiente para a demanda**, por avaliação baseada apenas no título ou em programação resumida.	Capacitação sem aplicação suficiente às atividades de contratos, finanças, tributação e engenharia.	2	3	**6 — Alto**
R02	Planejamento	**Indicação inadequada dos participantes**, sem vinculação às atribuições ou confirmação de disponibilidade.	Baixo aproveitamento, vagas ociosas e ausência de representação das áreas prioritárias.	2	2	**4 — Moderado**
R03	Planejamento	**Subestimação do custo global**, por omissão de diárias, transporte, deslocamentos locais ou despesas de motorista.	Insuficiência de recursos, necessidade de revisão do planejamento ou inviabilidade da viagem.	2	3	**6 — Alto**
R04	Planejamento e seleção	**Justificativa de preço insuficiente**, por uso de referências pouco comparáveis ou sem comprovação das condições anunciadas.	Estimativa inadequada, fragilidade na instrução e questionamentos sobre o preço.	2	3	**6 — Alto**
R05	Seleção e formalização	**Falhas na instrução ou na fundamentação da forma de contratação**, por documentação incompleta ou justificativas genéricas.	Devolução do processo, atraso e comprometimento da regularidade da contratação.	2	3	**6 — Alto**
R06	Formalização	**Perda das vagas ou das condições comerciais**, por demora na conclusão do processo ou ausência de confirmação da cortesia.	Atendimento incompleto da demanda, aumento do custo ou necessidade de nova solução.	2	3	**6 — Alto**
R07	Preparação e execução	**Cancelamento, adiamento ou mudança relevante do evento**, incluindo local, modalidade, conteúdo ou instrutor.	Frustração da capacitação, incompatibilidade com as agendas e despesas de viagem sem aproveitamento.	2	3	**6 — Alto**
R08	Preparação e participação	**Impedimento, ausência ou frequência insuficiente de participante**, por doença, conflito de agenda ou convocação para atividades municipais.	Desperdício da inscrição e das despesas de viagem, além de ausência de certificação.	2	2	**4 — Moderado**
R09	Deslocamento	**Atraso ou impossibilidade de chegada**, por falha de transporte, condições da via ou programação sem margem de segurança.	Perda de aulas, despesas adicionais e comprometimento da frequência.	2	3	**6 — Alto**
R10	Execução	**Entrega inferior à contratada**, por redução da carga horária, conteúdo desatualizado, deficiência didática ou falta de recursos e acessibilidade.	Prejuízo à aprendizagem e atendimento parcial da necessidade.	2	3	**6 — Alto**
R11	Recebimento e pagamento	**Pagamento ou ateste sem comprovação suficiente**, inclusive diante de exigência de pagamento antecipado não examinada previamente.	Pagamento indevido e dificuldade de recuperação de valores por serviço não prestado.	2	3	**6 — Alto**
R12	Encerramento	**Não disponibilização de materiais, certificados ou registros de participação**.	Dificuldade de comprovação da execução e limitação da	2	2	**4 — Moderado**

			consulta posterior ao conteúdo.			
R13	Resultados	**Não aplicação ou disseminação dos conhecimentos**, por ausência de acompanhamento após o curso.	Retorno institucional reduzido e manutenção das dificuldades que motivaram a capacitação.	2	2	**4 — Moderado**
R14	Organização interna	**Prejuízo à continuidade dos serviços**, pelo afastamento simultâneo de servidores sem organização das atividades.	Atraso em processos, medições, pagamentos e atendimento das unidades.	2	2	**4 — Moderado**
R15	Participação	**Exposição indevida de informações municipais**, pelo uso de casos reais com dados pessoais ou documentos restritos.	Divulgação inadequada de informações e prejuízo às pessoas ou ao Município.	1	3	**3 — Moderado**
R16	Logística e participação	**Consumo e geração de resíduos evitáveis**, por viagens separadas desnecessárias, impressões excessivas e uso de descartáveis.	Aumento de custos e dos impactos ambientais da participação.	2	1	**2 — Baixo**

4. MEDIDAS PREVENTIVAS E PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Os responsáveis indicados abaixo são unidades ou funções internas propostas. A Administração deverá identificar os agentes encarregados de cada ação nos registros do processo.

Risco	Medidas preventivas	Ações de contingência	Responsáveis internos e momento de atuação
R01	Obter programa detalhado e submetê-lo às áreas interessadas, verificando a cobertura dos temas e a experiência dos instrutores.	Solicitar esclarecimentos; avaliar formação complementar para lacunas pontuais ou rever a escolha se o conteúdo essencial não for atendido.	**Prevenção:** equipe de planejamento e representantes das áreas, antes da contratação. **Resposta:** área requisitante e autoridade competente.
R02	Justificar a indicação dos seis servidores conforme suas atribuições e confirmar agenda e interesse institucional.	Substituir participante, se permitido, ou redimensionar a demanda antes da formalização.	**Prevenção e resposta:** chefias das unidades e área requisitante, antes da confirmação das inscrições.
R03	Elaborar memória de cálculo das inscrições, diárias e transporte, incluindo motorista quando necessário, e verificar recursos disponíveis.	Rever a logística e as despesas; submeter eventual ajuste à autorização ou adiar a participação se não houver recursos suficientes.	**Prevenção:** área requisitante, Finanças e setor de transporte. **Resposta:** autoridade competente, antes de assumir despesas.
R04	Juntar as fontes, registrar a data da pesquisa e analisar diferenças de conteúdo, benefícios e condições para grupos. Complementar a justificativa com documentos de preços praticados, quando cabível.	Complementar ou corrigir a pesquisa e negociar as condições antes da conclusão da contratação.	**Prevenção e resposta:** equipe de planejamento e setor de contratações, antes da aprovação do preço.
R05	Conferir os documentos exigíveis, fundamentar a escolha e o procedimento adotado e observar os controles e análises aplicáveis.	Sanear as pendências antes da formalização; se o prazo se tornar insuficiente, reavaliar a participação.	**Prevenção:** setor de contratações, com apoio técnico e jurídico conforme suas competências. **Resposta:** setor de contratações e autoridade competente.
R06	Confirmar por escrito a disponibilidade das seis vagas, validade da proposta, cortesia e	Negociar manutenção das condições ou atualizar a análise de custo e a solução, sem	**Prevenção:** área requisitante e setor de contratações. **Resposta:** autoridade

	prazo para inscrição; acompanhar o cronograma processual.	assumir automaticamente despesa adicional.	competente, antes da confirmação definitiva.
R07	Definir previamente as condições de alteração, cancelamento e restituição; reconfirmar o evento antes da viagem e coordenar os prazos com a logística.	Suspender despesas ainda evitáveis; avaliar a nova condição; solicitar restituição ou outra solução formalmente autorizada, sem aceitar automaticamente crédito para evento futuro.	**Prevenção:** setor de contratações e área requisitante. **Resposta:** gestor, setor de transporte, Finanças e autoridade competente.
R08	Confirmar afastamentos, orientar sobre frequência e conhecer os prazos para substituição ou cancelamento.	Solicitar substituição em tempo hábil; ajustar diárias e transporte; registrar a ocorrência e avaliar recuperação de valores conforme as condições aplicáveis.	**Prevenção:** chefias e participantes. **Resposta:** área requisitante e gestor, assim que comunicado o impedimento.
R09	Definir transporte e itinerário com antecedência, prever margem de chegada e verificar condições do veículo e da viagem.	Acionar alternativa disponível e autorizada; comunicar o atraso; reavaliar a continuidade da viagem se a participação perder sua utilidade.	**Prevenção:** setor de transporte e área requisitante. **Resposta:** responsável pela viagem e autoridade competente.
R10	Registrar no TR as condições essenciais, conferir a programação e informar previamente necessidades de acessibilidade.	Registrar as falhas, solicitar correção imediata e avaliar as providências de recebimento e pagamento cabíveis.	**Prevenção:** equipe de planejamento. **Resposta:** fiscal ou responsável pelo acompanhamento, com informações dos participantes, durante o evento.
R11	Esclarecer a condição de pagamento antes de contratar; examinar previamente eventual antecipação; conferir documento fiscal, condições e evidências de execução.	Suspender o processamento da parcela questionada para análise; exigir esclarecimentos ou restituição, quando cabível, e submeter a ocorrência às áreas competentes.	**Prevenção:** setor de contratações e Finanças. **Resposta:** gestor, fiscal e Finanças, com apoio jurídico quando necessário.
R12	Definir prazo e forma de entrega, conferir os dados dos inscritos e orientar o registro de frequência.	Solicitar emissão, correção ou reenvio; registrar a pendência e adotar as medidas de cobrança e recebimento cabíveis.	**Prevenção e resposta:** responsável pelo acompanhamento e participantes, durante o evento e no encerramento.
R13	Prever breve relatório e compartilhamento interno; identificar previamente dúvidas e procedimentos que poderão ser aperfeiçoados.	Realizar reunião de devolutiva, definir ações de aplicação e avaliar necessidade de complemento de formação.	**Prevenção e resposta:** participantes e respectivas chefias, com devolutiva sugerida em até 30 dias após o curso.
R14	Organizar substituições, distribuir tarefas e antecipar providências com prazo durante o afastamento.	Redistribuir demandas e acionar substitutos, priorizando atividades essenciais.	**Prevenção e resposta:** chefias das unidades, antes e durante os afastamentos.
R15	Orientar os participantes a utilizar situações hipotéticas ou documentos anonimizados e a preservar informações restritas.	Interromper a divulgação, solicitar retirada do conteúdo quando possível e comunicar a unidade responsável para avaliar as providências.	**Prevenção:** chefias e participantes. **Resposta:** chefias e unidade responsável pela proteção das informações.
R16	Priorizar transporte compartilhado, material digital e redução de descartáveis, quando viável.	Ajustar os deslocamentos ainda não realizados e corrigir práticas de consumo e descarte durante a participação.	**Prevenção e resposta:** área requisitante, setor de transporte e participantes.

5. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO

A área requisitante deverá coordenar o acompanhamento deste mapa, com participação das unidades técnicas, financeiras e administrativas envolvidas. Na execução, os registros deverão ser atualizados pelos responsáveis pelo acompanhamento da contratação.

Para cada medida, deverão ser registrados o agente responsável, o prazo, a situação de implementação e a evidência correspondente. Após sua aplicação, deverão ser reavaliados a probabilidade, o impacto e o nível residual, sem presumir redução automática. A revisão deverá ocorrer, especialmente:

- ao concluir o Termo de Referência e antes de formalizar a contratação;
- após a confirmação das inscrições e das condições comerciais;
- antes da realização de despesas de viagem;
- diante de alteração da programação, do preço, dos participantes ou da logística;
- no recebimento do objeto e na avaliação dos resultados.

Riscos altos deverão receber tratamento prioritário. Caso permaneçam elevados, a continuidade da etapa afetada dependerá de decisão fundamentada da autoridade competente, considerando medidas adicionais e a conveniência de prosseguir.

6. CONCLUSÃO

Os principais riscos identificados concentram-se na adequação do conteúdo à demanda multidisciplinar, na apuração do custo global, na regular instrução do processo, na confirmação das vagas e na organização da participação dos servidores.

Os eventos são passíveis de tratamento mediante controles proporcionais à contratação, especialmente conferência prévia do programa, confirmação das condições comerciais, planejamento das despesas de viagem, organização dos afastamentos e comprovação da execução.

A análise permite o prosseguimento do planejamento, **condicionado à implementação e verificação das medidas preventivas**, com prioridade para os riscos classificados como altos. A aceitação dos riscos remanescentes deverá considerar sua avaliação atualizada e a decisão dos responsáveis competentes.

O documento deverá permanecer integrado ao processo e ser atualizado ao longo da contratação, servindo de apoio à prevenção de perdas e ao alcance dos resultados institucionais pretendidos.

Cláudia - MT, em 14 de outubro de 2026.

Responsável pela elaboração:

_____

Maria Aparecida Bueno
Assistente Administrativo/Diretor de Departamento.
Sec. Munic. De Administração