



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS

ANEXO XXIV

MAPA DE RISCOS

ATA DE REGISTRO DE PREÇOS PARA SERVIÇOS DE ENGENHARIA



1. GERENCIAMENTO DE RISCOS (MAPA DE RISCOS)

Este documento apresenta o Mapa de Riscos referente ao processo de contratação da Ata de Registro de Preços para serviços de engenharia, com foco na identificação, análise e tratamento dos principais riscos que possam comprometer a efetividade da contratação e a consecução dos resultados esperados.

A metodologia adotada permite o planejamento, organização e controle sistemático dos recursos voltados à gestão de riscos. Cada risco identificado é avaliado quanto à sua natureza, probabilidade de ocorrência e impacto potencial, resultando na definição do seu nível de criticidade.

Para cada evento de risco, são estabelecidas medidas preventivas e de contingência, bem como a designação dos responsáveis por sua gestão. O mapeamento foi desenvolvido com base em normas técnicas, boas práticas e diretrizes institucionais, assegurando uma abordagem integrada e multidisciplinar.

$$\text{NR (Nível de Risco)} = \text{P (Probabilidade)} \times \text{I (Impacto)}$$

PROBABILIDADE

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Baixa	Pequena possibilidade de ocorrer.
Média	Provável que ocorra em várias circunstâncias.
Alta	Deve ocorrer em algum momento.

IMPACTO

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Baixa	Poderá comprometer o alcance de parte não relevante do objetivo do processo.
Média	Poderá comprometer o alcance de parte relevante do objetivo do processo.
Alta	Poderá comprometer o alcance total do objetivo do processo.

I M P A C T O	ALTA	Média	Alta	Alta
	MÉDIA	Baixa	Média	Alta
	BAIXA	Baixa	Baixa	Média
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
		PROBABILIDADE		



2. ANÁLISE, AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS

FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R01	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa; b) Ausência de capacidade técnica da equipe.					
Consequências	a) Atraso na contratação e na execução das políticas públicas; b) Desperdício de recursos; c) Erros nos artefatos da etapa de planejamento; d) Não atendimento da necessidade que originou a contratação;					
Ação Preventiva	a) Desenho de fluxo interno, adequado à realidade do órgão/entidade; b) Capacitação dos agentes públicos; c) Publicação de normativo, estabelecendo modelo e criando obrigatoriedade e indicando prazos e responsáveis; e) Manualizar o processo de oficialização da demanda; f) Criar Checklist para verificação de atendimento dos requisitos para a abertura de uma demanda na unidade; g) Criar modelo de formalização da demanda;					
Ação Contingência	a) Não publicação do edital; b) Refazimento dos atos administrativos.					
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED)					

FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R02	Falha na indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta



Nível do Risco	MÉDIO
Causas	a) Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções; b) Nomeação de servidor sem tempo hábil para atuar na fase de planejamento da contratação; c) Insuficiência de servidores; d) Ausência de um processo de verificação de incompatibilidade entre os agentes públicos indicados e licitantes/contratados habituais; e) Falta de atratividade das atividades;
Consequências	a) Erros nos artefatos da etapa de planejamento; b) Atraso no processo; c) Sobrecarga de trabalho; d) Violação da segregação de função; e) Suspensão dos processos licitatórios; f) Responsabilização dos gestores e agentes públicos; g) Perda de tempestividade da política pública; h) Desperdícios de recursos;
Ação Preventiva	a) Instituir à gestão por competências; b) Capacitação dos agentes públicos; c) Rodízio na comissão de contratação; d) Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;
Ação Contingência	a) Avaliação periódica dos agentes designados; b) Substituição da equipe.
Responsáveis	Secretaria de Obras - SOP

FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R03	Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Ausência de cultura de planejamento das contratações;					



	b) Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado; c) Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada para a demanda pública.
Consequências	a) Diminuição da competição; b) Aumento indevido do valor da contratação; c) Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa; d) Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública; e) Atraso na contratação em função do retrabalho; f) Republicação do edital; g) Nulidade do Processo Licitatório.
Ação Preventiva	a) Instituir à gestão por competências; b) Capacitação dos agentes públicos; c) Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes; d) Criação de checklist que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP; e) Capacitação dos agentes públicos;
Ação Contingência	a) Avaliação periódica dos agentes designados; b) Substituição da equipe.
Responsáveis	Secretaria de Obras – SOP

FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R04	Incompatibilidade entre o objeto da contratação e a necessidade declarada, levando a contratação que não satisfaz adequadamente a necessidade do negócio.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Deficiências no processo de planejamento, no documento de formalização da demanda e no ETP resultando em decisão errônea quanto à solução escolhida. b) Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado; c) Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada para a demanda pública.					



Consequências	a) Desperdício de recursos; b) Dano de imagem; c) Perda de confiança das partes interessadas. d) Desconexão na execução do programa ou projeto institucional. e) Aditivos contratuais; f) Atraso; g) entrega de objeto que não atende a demanda; h) anulação do processo. i) extrapolação do orçamento inicialmente previsto; j) Conflitos entre contratante e contratada.
Ação Preventiva	a) Desenvolvimento de competências organizacionais que assegurem um processo robusto de planejamento. b) Estabelecimento de padrões de estudo técnico preliminar; c) Supervisão da aplicação dos padrões pela estrutura da organização.
Ação Contingência	a) Exigência de demonstração de compatibilidade entre o objeto da contratação e a necessidade declarada pela equipe de licitação; b) Devolução do expediente para complementação do estudo técnico preliminar.
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED)

FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R05	Falha na estimativa dos quantitativos					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIO					
Causas	a) Deficiências no processo de planejamento, no documento de formalização da demanda e no ETP resultando em decisão errônea quanto à real demanda do órgão; b) Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado; c) Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada para a demanda pública. d) Ausência de um sistema de gerenciamento de informações, dados e histórico.					
Consequências	a) Contratação insuficiente para atender a demanda; b) Prejuízo ao erário por contratação além do necessário para atender a demanda;					



	c) Quebra de confiança na relação com possíveis contratados pela inexecução de parte do contrato; d) Conflitos entre contratante e contratos por inexecução de parte do contrato; e) licitações desertas, fracassadas ou que sem competitividade.
Ação Preventiva	a) Implementação de gestão de competências; b) Institucionalizar matriz de responsabilidades; c) Manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base de dados das compras;
Ação Contingência	a) Aditivar, revogar ou anular a contratação; b) Apurar responsabilidades administrativas e eventuais prejuízo ao erário e as entregas de políticas públicas.
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED)

FASE ANÁLISE	x	Planejamento					
		Seleção Fornecedores					
		Execução Contratual					
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO							
R06	Utilização de minutas de edital e contrato padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o instrumento às especificidades do caso concreto						
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO							
Probabilidade	x	Baixa			Média		Alta
Impacto		Baixa		x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO						
Causas	a) Deficiências no processo de planejamento, no documento de formalização da demanda e no ETP resultando em decisão errônea quanto à especificações e requisitos da contratação.						
Consequências	a) falhas ou omissões na definição das cláusulas contratuais; b) divergências de entendimento e expectativas entre as partes; c) atrasos e falhas na prestação dos serviços ou nos fornecimentos						
Ação Preventiva	a) Desenvolvimento de competências organizacionais que assegurem um processo robusto de planejamento. b) Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade; c) Capacitação dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações; d) Publicação de edital somente após aprovação da PGE e CAGE.						
Ação Contingência	a) Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento após saneado do vício.						
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED)						



FASE ANÁLISE	x	Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R07	Atraso ou deficiência na análise jurídica					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade; b) Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade em detrimento de outros com alto risco de ilegalidade; c) Servidores públicos sem capacitação e/ou sem treinamento quanto à legislação vigente; d) Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores; e) Ausência de prazo padrão; f) Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável; g) Equipe insuficiente;					
Consequências	a) Continuidade de licitação com vícios de legalidade. b) Atraso na licitação e na entrega das políticas públicas; c) Ausência de cobertura contratual para o serviço que não pode ser interrompido até a nova contratação d) Atraso no início da execução do objeto.					
Ação Preventiva	a) Implementação dos checklists e orientações da PGE nas suas análises; b) Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica; c) Existência de instância revisora; d) Definir priorização dos itens com alto risco de ilegalidade; e) Definir priorização e prazo para análise do jurídico; f) Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes; g) Monitoramento das atividades do jurídico pela Alta Gestão através de metas e indicadores; h) Redimensionar a estrutura do Jurídico; i) Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica.					
Ação Contingência	a) Solicitação de reanálise jurídica. b) Informe ao setor quanto à extrapolação do prazo para execução da atividade.					
Responsáveis	ASSJUR - SOP					



FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R08	Ausência de publicação do edital.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Falta de capacitação dos agentes públicos envolvidos; b) Indisponibilidade dos sistemas de TI nas divulgações eletrônicas; c) Falta de contrato para divulgação em jornal de grande circulação.					
Consequências	a) Anulação do processo; b) Licitação deserta; c) Restrição à competitividade; d) Possível direcionamento da licitação; e) Atraso no andamento do processo licitatório; f) Não observância ao princípio da transparência;					
Ação Preventiva	a) Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazos; b) Treinamento e capacitação c) Contratação com Jornal de Grande Circulação. d) Suporte permanente aos sistemas de TI para as divulgações eletrônicas;					
Ação Contingência	a) Anulação do procedimento e publicação do edital adequadamente; b) Contratação emergencial até o encerramento da licitação.					
Responsáveis	CELIC					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R09	Divulgação parcial do edital ou de seus anexos.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados; b) Falta de procedimento de revisão antes do envio para a publicação.					
Consequências	a) Possível suspensão ou anulação do processo; b) Licitação deserta;					



	c) Atraso na seleção do fornecedor; d) Possível perda de potenciais licitantes; e) Atraso no andamento do processo licitatório.
Ação Preventiva	a) Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazos; b) Utilização de checklist de verificação; c) Treinamento e capacitação. d) Procedimento de revisão antes da publicação;
Ação Contingência	a) Suspensão ou anulação do procedimento; b) Republicação do edital; c) Contratação emergencial até o encerramento da licitação.
Responsáveis	CELIC

FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R10	Ausência e/ou atrasos nos esclarecimentos quanto aos pontos questionados dos possíveis licitantes					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Falta de capacitação dos agentes; b) Ausência de assessoramento jurídico e técnico; c) Falta de procedimento de revisão. d) Excesso de demandas ou carência de pessoal.					
Consequências	a) Apresentação recursos, pedidos de reconsideração e medidas judiciais. b) Atraso no andamento do processo licitatório; c) Possível perda de potenciais licitantes;					
Ação Preventiva	a) Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazos; b) Treinamento e capacitação; c) Assessoria jurídica disponível; d) Suporte técnico do órgão demandante; e) Procedimento de revisão antes da publicação. f) Suprimento do setor com recursos humanos e materiais suficientes para o atendimento das demandas.					
Ação Contingência	a) Suspensão do procedimento para correção de eventual impugnação não respondida; b) Correção dos erros sanáveis; c) Anulação do procedimento nos casos em que o erro for insanável; d) Contratação emergencial até o encerramento da licitação.					
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED) e CELIC					



FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R11	Propostas inadequadas					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Conluio entre fornecedores ou entre estes e o agente público; a) Falta de clareza da especificação do objeto; b) Falta de entendimento adequado do edital; c) Erros ou falhas na pesquisa de preço elaborada d) Ações anticompetitivas na fase de lances; e) Conluio entre os potenciais licitantes no momento da elaboração do preço de referência; f) Insuficiência de parâmetros de preço.					
Consequências	a) Frustração ao caráter competitivo da licitação; b) Violação do sigilo da licitação. c) Contratação inidônea; d) Prejuízo ao erário (sobrepço); e) Objeto de qualidade inferior ao exigido; f) Inexecução contratual; g) Suspensão do contrato; h) Fraude à execução contratual; i) Prejuízo ao erário.					
Ação Preventiva	a) Treinamento e capacitação para identificação de fraudes; b) Segregação de funções no procedimento licitatório; c) Política de promoção da integridade; d) Existência de controles e revisão dos atos administrativos; e) Utilização de sistema de disputa que garanta o sigilo dos licitantes e das propostas, quando cabível. f) Descrição do objeto de forma adequada e clara; g) Treinamento e capacitação para a equipe responsável pela pesquisa de preços; h) Conhecimento ou suporte técnico sobre as especificações do objeto;					
Ação Contingência	a) Aplicação de sanção ao licitante e eventual apuração de responsabilidade civil, administrativa e penal. b) Afastamento do licitante que praticou o ato fraudulento e aplicação de sanção. c) Eventual anulação do certame;					



	d) Realização de diligências ou exigência da demonstração da exequibilidade da proposta; e) Chamamento dos demais classificados na licitação; f) Republicação do edital;
Responsáveis	CELIC

FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R12	Não adjudicar a proposta mais vantajosa					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Entendimento incorreto acerca da proposta efetuada pelo licitante; b) Falta de capacidade técnica para avaliar a proposta.					
Consequências	a) Recebimento de bem ou serviço que não atende às exigências do edital; b) Interposição de recursos atrasando a contratação.					
Ação Preventiva	a) Treinamento e capacitação dos agentes de contratação; b) Conhecimento ou suporte técnico sobre as especificações do objeto.					
Ação Contingência	a) Anulação do ato de adjudicação. b) Contratação emergencial até o encerramento da licitação, caso necessário.					
Responsáveis	CELIC					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R13	Habilitar fornecedor que não possui capacidade para executar o contrato					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Erro do agente de contratação; b) Fraude documental; c) Conflito de interesse.					
Consequências	a) Habilitação de fornecedor incapaz de executar o contrato; b) Prejuízo potencial à administração pública.					



	c) Interposição de recursos atrasando a contratação.
Ação Preventiva	a) Treinamento e capacitação; b) Suporte técnico do órgão demandante; c) Assessoria jurídica disponível; d) Verificação se os atestados e as certidões são válidas;
Ação Contingência	a) Anulação do ato de habilitação; b) Em caso de fraude, aplicação de sanção ao licitante. c) Contratação emergencial até o encerramento da licitação, caso necessário.
Responsáveis	CELIC

FASE ANÁLISE		Planejamento				
	x	Seleção Fornecedores				
		Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R14	Homologação do processo com falhas formais e/ou materiais.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	BAIXO					
Causas	a) Erros ou fraude ocorridos nas fases anteriores do procedimento (baixa efetividade dos controles); b) Falta de conhecimento técnico da autoridade competente pela homologação para a identificação dos vícios.					
Consequências	a) Medidas judiciais questionando o resultado do processo; b) Suspensão ou anulação do processo licitatório; c) Prejuízo potencial à administração pública.					
Ação Preventiva	a) Implementação de medidas de controle efetivas; b) Procedimento de revisão dos atos; c) Assessoria jurídica disponível; d) Suporte técnico do órgão demandante; e) Treinamento e capacitação.					
Ação Contingência	a) Anulação do ato de homologação;					
Responsáveis	CELIC					

FASE ANÁLISE		Planejamento
		Seleção Fornecedores
	x	Execução Contratual
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		



R15	Atesto de nota fiscal de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Ambiguidade das cláusulas contratuais; b) Especificação inadequada ou insuficiente no contrato; c) Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos; d) Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição; e) Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica; f) Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato; g) Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.					
Consequências	a) Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial; b) Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.					
Ação Preventiva	a) Capacitação dos agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores; b) Criação e aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo; c) Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato; d) Dupla checagem referente à nota fiscal de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade; e) Segregação da responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos; f) Proibição de que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado; g) Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação; h) Caso o edital/termo de referência já tenha essa imprecisão, solicitar aditivo contratual antes do atesto da Nota fiscal; i) Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos; j) Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato.					
Ação Contingência	a) Fiscal e/ou Gestor do contrato deve ser orientado a comunicar à autoridade competente caso haja (i) alguma divergência levantada pela empresa contratada; ou (ii) falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato; b) Suspensão do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas; c) Apuração de responsabilidade dos servidores e da empresa.					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					



FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R16	Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; b) Falta de capacitação dos agentes públicos; c) Má-fé dos agentes públicos.					
Consequências	a) Prejuízo à Administração Pública; b) Descontinuidade do serviço; c) Necessidade de formalização de termo de reconhecimento de dívida; d) Necessidade de realização de dispensa emergencial.					
Ação Preventiva	a) Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato; b) Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação; c) Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual					
Ação Contingência	a) Realização de dispensa de licitação; b) Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.					
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED) e Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R17	Fiscalização inexistente ou inadequada.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					



Causas	a) Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades; b) Conflito de interesse.
Consequências	a) Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada; b) Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; c) Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.
Ação Preventiva	a) Inclusão de modelo de gestão do contrato no termo de referência ou projeto básico; b) Treinamento específico para os fiscais do contrato; c) Elaboração e aplicação de lista de verificação contendo (i) as principais ações que são necessárias para fiscalização e (ii) a periodicidade recomendada para a realização das atividades; d) Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais; e) Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal; f) Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização; g) Solicitar apoio do assessoramento jurídico e do Controle Interno, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.
Ação Contingência	a) Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; b) Substituição dos fiscais do contrato.
Responsáveis	Fiscalização - SOP

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R18	Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues / serviços não prestados.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores; b) Negligência da equipe; c) Falta de conhecimento da equipe.					
Consequências	a) Dano ao erário; b) Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.					



Ação Preventiva	a) Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento; b) Checklist contendo a documentação necessária para pagamento; c) Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento; d) Existência de instância revisora; e) Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.
Ação Contingência	a) Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelo pagamento; b) Exigência de ressarcimento da empresa pelo valor pago.
Responsáveis	Fiscalização - SOP

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R19	Atraso no pagamento das faturas.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Falta de disponibilidade financeira; b) Conflito de interesse.					
Consequências	a) Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada; b) Perda de credibilidade do órgão; c) Má prestação dos serviços pelo fornecedor; d) Pagamento de juros, mora e multa.					
Ação Preventiva	a) Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira; b) Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento; c) Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento; d) Existência de instância revisora; e) Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.					
Ação Contingência	a) Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.					
Responsáveis	Financeiro SOP e SEFAZ					



FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R20	Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Elementos básicos do contrato do termo de referência não estão claros de forma uniforme para as partes contratantes;					
Consequências	a) Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente;					
Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura do contrato, com a presença de representantes das partes, para esclarecer os pontos mais importantes b) Equipe de planejamento da contratação elabora instrumento contratual e termo de referência com redação clara e objetiva, utilizando sempre que possível os modelos padronizados;					
Ação Contingência	a) avaliação da possibilidade de anulação do contrato ou aditivo contratual.					
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED) e Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R21	Recebimento de bens em desacordo com as especificações exigidas na contratação					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Responsável pelo recebimento de bens não detém as competências necessárias; b) Conflito de interesse;					
Consequências	a) Não atendimento da necessidade pública que gerou a contratação; b) Recebimento de bens em qualidade inferior à contratada;					



Ação Preventiva	a) Avaliar, no Estudo Técnico Preliminar, a necessidade de desenvolvimento das competências necessárias; b) Autoridade máxima do Órgão poderá designar comissão técnica fiscalizadora;
Ação Contingência	a) Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotadas as medidas obrigatórias de ordem de pagamento;
Responsáveis	Fiscalização - SOP

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R22	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual					
Consequências	a) Pagamento indevido; b) Atendimento deficiente da necessidade pública;					
Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação (elaboração do edital e da minuta contratual), de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato					
Ação Contingência	a) Apuração de possível responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelos aceites; b) Adoção das providências necessárias para os ressarcimentos dos danos causados à Administração.					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento
		Seleção Fornecedores
	x	Execução Contratual
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		
R23	Contratação sendo realizada sem a qualidade necessária ao atendimento da necessidade pública	
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO		



Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Contratada não mantém durante a fase de execução contratual a qualificação exigida no momento da contratação					
Consequências	a) Desperdício de recursos públicos; b) Quebra da isonomia com os licitantes não contratados por falta de qualificação; c) Possível descontinuidade de serviço decorrente da impossibilidade de prorrogação da vigência contratual;					
Ação Preventiva	a) Fiscal acompanha a execução contratual e verifica a manutenção da qualificação exigida					
Ação Contingência	a) Gestor ou fiscal do contrato impulsiona a aplicação de penalidades; b) Persistindo a irregularidade, a Administração deverá sopesar o interesse público na adoção de medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução, nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa; c) Gestor ou fiscal do contrato impulsiona procedimento para rescisão contratual, com convocação de licitantes subsequentes para assumir o remanescente ou contratação emergencial até a finalização de novo processo de contratação;					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R24	Detentora da ata solicita cancelamento da ata de registro de preços					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Indeferimento do pedido de revisão de preços em ata de registro de preços;					
Consequências	a) Prejuízo às atividades do Órgão/Entidade					
Ação Preventiva	a) Realizar adequada avaliação das condições de habilitação e proposta do licitante vencedor; b) Ter cadastro de reservas nas atas de registro de preço;					
Ação Contingência	a) Gestor ou fiscal do contrato impulsiona cancelamento da ata de registro de preço e eventuais notas de empenho, com convocação de licitantes subsequentes para assumir o saldo remanescente ou contratação emergencial até a finalização de novo processo de contratação.					



Responsáveis	Equipe RPM (SUBED) e Fiscalização - SOP
---------------------	---

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R25	Fiscalização contratual inadequada					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Fiscal de contrato sem a capacitação adequada para exercício da função b) Alteração de fiscal durante a execução contratual.					
Consequências	a) Prejuízo às atividades do Órgão/Entidade b) Danos ao erário;					
Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato; b) Alta Administração estabelece obrigatoriedade de o fiscal manter relatórios e informações compilados a respeito dos contratos que acompanha, a fim de facilitar eventual transição; c) Verificar previamente à celebração do contrato, a necessidade de desenvolver as competências necessárias ao exercício da função de fiscal de contrato; d) Designação de comissão técnica fiscalizadora.					
Ação Contingência	a) Capacitação permanente do fiscal durante o exercício contratual b) Substituição do fiscal que não possua as condições necessárias ao exercício da função.					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R26	Reiteração de descumprimentos contratuais					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					



Causas	a) Ausência de comprometimento por parte da contratada b) Inexperiência e/ou desconhecimento da contratada a respeito dos requisitos para a boa execução contratual;
Consequências	a) Problemas na execução do contrato b) Atendimento deficiente da necessidade pública c) Grande esforço administrativo no acompanhamento contratual;
Ação Preventiva	a) Gestor do contrato promove reuniões com a contratada para alinhamento e esclarecimentos necessários quando detectadas falhas reiteradas na execução contratual b) Equipe de planejamento da contratação estabelece penalidades;
Ação Contingência	a) Abertura de processo sancionador; b) Rescisão contratual; c) Convocação de remanescente, contratação emergencial ou nova licitação, conforme o caso.
Responsáveis	Fiscalização - SOP

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R27	Aumento de prazo e custos, revisão dos projetos e planilhas de quantitativo e orçamentária.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	A) Falha na compatibilização dos projetos de arquitetura e engenharia.					
Consequências	a) Atrasos na execução do objeto contratual.					
Ação Preventiva	a) Unidade de Engenharia e Arquitetura utilizar o uso de tecnologia BIM para elaboração dos projetos; b) Unidade de Engenharia e Arquitetura realiza a padronização de soluções técnicas, tecnologias de construção e especificações de insumos e serviços utilizados nas obras; c) Unidade de Engenharia e Arquitetura realiza a padronização e rotinização das conferências realizadas pelas equipes de fiscalização dos projetos e das obras;					
Ação Contingência	a) Gestor impulsiona alterações contratuais para ajustes do objeto contratual					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					



FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R28	Paralisação dos serviços.					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Ocorrência de eventos imprevisíveis ou previsíveis, mas de consequências incalculáveis (caso fortuito, força-maior ou fato do príncipe)					
Consequências	a) Atrasos na execução do objeto contratual b) Retrabalho nos serviços em obras c) Aumento dos prazos e custos.					
Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação prevê em edital a necessidade de contratação de seguro com riscos de engenharia ou outros com cobertura acessória específica (enchentes, vendavais, eventos da natureza, etc.) b) Equipe de planejamento da contratação prevê em contrato a possibilidade de eventual recomposição da equação econômico-financeira do contrato.					
Ação Contingência	a) Gestor impulsiona processo para alterações contratuais para dilação do prazo contratual e/ ou recomposição da equação econômico-financeira do contrato; b) Gestor do contrato instaura processo sancionador.					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R29	Falta de fluxo de caixa para a conclusão da obra ou prestação do serviço					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Aumento dos custos dos insumos por inflação, flutuação de câmbio, aumentos desproporcionais de custo de insumos por escassez de matéria prima					
Consequências	a) Atrasos na execução do objeto contratual b) Retrabalho nos serviços em obras c) Aumento dos prazos e custos					



Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação prevê em edital a necessidade de contratação de seguro com riscos de engenharia ou outros com cobertura acessória específica (enchentes, vendavais, eventos da natureza, etc.) b) Equipe de planejamento da contratação prevê em contrato a previsão da possibilidade de eventual recomposição da equação econômico-financeira do contrato.
Ação Contingência	a) Gestor impulsiona processo para promover o reequilíbrio econômico-financeiro do contrato e eventual rescisão e aplicação de penalidades.
Responsáveis	Equipe RPM (SUBED) e Fiscalização - SOP

FASE ANÁLISE		Planejamento				
		Seleção Fornecedores				
	x	Execução Contratual				
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						
R30	Acidentes ocorridos durante a execução da obra, prestação dos serviços e instalação dos equipamentos					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade		Baixa	x	Média		Alta
Impacto		Baixa	x	Média		Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Imperícia, negligência ou imprudência da contratada durante as obras de construção e reformas					
Consequências	a) Danos causados a terceiros e/ou ao Órgão/Entidade; b) Atraso na execução;					
Ação Preventiva	a) Equipe de planejamento da contratação estabelece penalidades (caráter preventivo da pena) e cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração; b) Equipe de planejamento da contratação insere previsão contratual de obrigação de fornecimento de EPI e EPC; c) Fiscalização verifica o uso dos EPI e EPC.					
Ação Contingência	a) Gestor solicita acionamento de seguro e instauração de processo para responsabilização da empresa e/ou dos agentes públicos					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					

FASE ANÁLISE		Planejamento
		Seleção Fornecedores
	x	Execução Contratual
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO		



R31	Decisão do contratante que altere as características das obras ou serviços, implicando em encargos adicionais para o contratado					
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade	x	Baixa		Média		Alta
Impacto		Baixa		Média	x	Alta
Nível do Risco	MÉDIA					
Causas	a) Alterações nos projetos e especificações técnicas por ordem do contratante.					
Consequências	a) Aumento dos prazos b) Aumento dos custos dos serviços e administrativos da obra c) Paralisação dos serviços					
Ação Preventiva	a) Fiscal e gestor realizam controle das alterações de escopo e avaliação dos ajustes sob a ótica da conveniência e oportunidade b) Equipe de planejamento da contratação insere definição clara do objeto contratual e planejamento institucional das necessidades por espaço físico de maneira organizada e padronizada – programa de necessidades de arquitetura.					
Ação Contingência	a) Gestor solicita alteração dos contratos.					
Responsáveis	Fiscalização - SOP					