



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística
Superintendência de Gestão de Pessoas

MAPA DE RISCOS

FASE DE ANÁLISE

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

RISCO 1

Descrição:

Elaboração do Termo de Referência (TR) desassociado das necessidades específicas para o fornecimento de uniformes operacionais, considerando as especificações das Normas Regulamentadoras (NRs) e a adequação ao padrão exigido pela legislação.

Probabilidade: () Baixa (x) Média () Alta

Impacto: () Baixo (x) Médio () Alto

Fase Impactada: (x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato

Id	Dano	
1.	Atrasos na contratação devido á inadequação do TR	
2.	Desperdício de recursos para ajustes no TR.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronização dos requisitos mínimos para TR de uniformes operaionais.	Equipe de Planejamento da Contratação

2.	Capacitação da equipe técnica responsável pela elaboração do TR.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Revisão imediata do TR, caso seja identificado que não atende às necessidades ou especificações.	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 2		
Descrição: Especificação inadequada dos uniformes operacionais, incluindo tamanho, tipo de tecido e quantidade, que não atendem aos requisitos dos empregados ou às normas legais.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Fornecimento de uniformes inadequados, prejudicando a segurança e o conforto dos empregados.	
2.	Desconformidade com as exigências legais da NR 06 e outras regulamentações	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição clara dos requisitos técnicos (tecido, tamanhos, e outros) no TR.	Equipe de Planejamento da Contratação
2.	Realização de consultas a especialistas para garantir que a especificação atenda às normas regulatórias e demandas dos empregados.	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ajuste imediato das especificações com o fornecedor em caso de descumprimento ou inadequação.	Supervisão de Compras

RISCO 3		
Descrição: Falta de pesquisa de mercado para definição de preços justos para a aquisição de uniformes operacionais, o que pode levar a sobrepreço.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Contratação com preços acima do mercado.	
2.	Desperdício de recursos públicos e orçamento comprometido.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Criação de equipe responsável pela realização da pesquisa de mercado e análise de preços.	Equipe de planejamento da Contratação.
2.	Análise de Atas de Registro de Preços e licitações anteriores.	Equipe de planejamento da Contratação.
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Reajuste de processo de licitação, caso os preços se mostrem elevados em relação ao mercado.	Supervisão de Compras e Licitações.

RISCO 4		
Descrição: Justificativa técnica e econômica inadequada para a escolha do fornecedor ou do modelo de uniforme.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Escolha inadequada de fornecedor ou de modelo de uniforme.	
2.	Descumprimento de exigências legais ou de saúde e segurança no trabalho.	
Id	Ação Preventiva	Responsável

1.	Apresentação de um estudo técnico detalhado justificando as escolhas de modelo, fornecedor e custos.	Equipe de Planejamento da Contratação.
2.	Levantamento de mercado e consulta a especialistas antes da definição final.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Caso a justificativa seja questionada, realizar um novo estudo e apresentar alternativas.	Superintendência de Compras

RISCO 5		
Descrição: Falta de verba disponível para a contratação de uniformes operacionais.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Impossibilidade de realização da licitação para aquisição dos uniformes.	
2.	Dificuldades na execução do contrato devido ao orçamento insuficiente.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Repriorização das contratações de acordo com a disponibilidade orçamentária.	Superintendência Administrativa
2.	Elaboração de uma estimativa precisa dos custos de aquisição, garantindo que o orçamento seja adequado.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Ajuste no plano orçamentario para garantir a viabilidade do processo.	Superintendência Administrativa

RISCO 6		
Descrição: Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação para fornecimento de uniformes operacionais.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	

Impacto:		() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:		(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano		
1.	Nulidade do processo licitatório		
2.	Atrasos no fornecimento dos uniformes e problemas no atendimento às exigências legais.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Checklist detalhado com a documentação necessária para dar início à licitação.	Gerência de Licitações	
2.	Verificação integral dos requisitos legais antes da publicação do edital.	Gerência de Licitações	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Comunicação imediata à autoridade competente sobre erros ou omissões que possam afetar o andamento do processo.	Gerência de Licitações	
2.	Anulação do processo e reabertura da licitação com correção de falhas.	Autoridade Competente	

RISCO 7		
Descrição: Seleção inadequada de fornecedor para fornecimento de uniformes, seja por erro na análise de propostas ou escolha de empresa com baixo desempenho.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Fornecimento de uniformes com qualidade inferior à esperada.	
2.	Descumprimento de prazos, prejudicando a operação da empresa.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Análise detalhada de todas as propostas, considerando histórico e capacidade do fornecedor.	Equipe de Licitações.

2.	Realização de consultas a fornecedores e especialistas sobre qualidade e adequação dos produtos.	Equipe de Licitações.
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Reavaliação das propostas e eventual reabertura de processo licitatório caso o fornecedor selecionado não atenda aos requisitos.	Superintendência de Licitações

FASE DE ANÁLISE
SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO 8		
Descrição: Problemas na entrega e distribuição dos uniformes aos empregados.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Atrasos na entrega dos uniformes aos empregados, impactando na produtividade e segurança.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir prazos rigorosos de entrega e penalidades em caso de não cumprimento.	Equipe de Contratos
2.	Estabelecer uma logística clara e eficiente para a entrega dos uniformes.	Superintendência de Contratos
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Solicitar ao fornecedor um novo cronograma de entrega ou penalização pela falha.	Superintendência de Contratos

RISCO 9		
Descrição: Impugnações ao edital durante o processo de licitação.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	

Fase Impactada:		() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano		
1.	Atrasos no cronograma da licitação.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Revisão criteriosa do edital com consulta a especialistas.	Superintendência Administrativa	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Agendamento de reuniões para dirimir dúvidas e contestações com os interessados.	Superintendência Administrativa	

FASE DE ANÁLISE
GESTÃO DO CONTRATO

RISCO 10			
Descrição: Atesto de NF de produtos com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.			
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta		
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto		
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) Gestão do Contrato		
Id	Dano		
1.	Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;		
2.	Pagamento por produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;	Coordenadoria de Gestão de Contratos	
2.	Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;	Comissão de Fiscalização	

3.	Dupla checagem referente à NF de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade;	Coordenadoria de Gestão de Contratos
4.	Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos.	Demandante da contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Fiscal e/ou Gestor do contrato deve ser orientado a comunicar à autoridade competente, caso haja alguma divergência levantada pela empresa contratada;	Coordenadoria de Gestão de Contratos
2.	Suspensão do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas.	Superintendência de Contratos e Compras

RISCO 11		
Descrição: Fiscalização inexistente ou inadequada.		
Probabilidade:	☐ Baixa ☒ Média ☐ Alta	
Impacto:	☐ Baixo ☐ Médio ☒ Alto	
Fase Impactada:	☐ Fase Preparatória ☐ Seleção do Fornecedor ☒ Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;	
2.	Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;	
3.	Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Treinamento específico para os fiscais do contrato;	Gestor do contrato
2.	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;	Gestor do Contrato
3.	Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;	Gestor do Contrato

4.	Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal;	Gestor do Contrato
5.	Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;	Superintendência de Contratos e Compras
5.	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.	Superintendência de Contratos e Compras
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Substituição dos fiscais do contrato.	Superintendência de Contratos e Compras

RISCO 12		
Descrição: Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Dano ao erário;	
	Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;	Diretoria Geral de Finanças
2.	Checklist contendo a documentação necessária para pagamento.	Diretoria Geral de Finanças
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Exigência de ressarcimento da empresa pelo valor pago.	Diretoria Geral de Finanças

RISCO 13		
Descrição: Atraso no pagamento das faturas.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	

Fase Impactada:		() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) Gestão do Contrato	
Id	Dano		
1.	Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;		
2.	Má prestação dos serviços pelo fornecedor;		
3.	Possível pagamento de juros, mora e multa.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Elaboração do Plano de Contratações Anual;	Superintendência de Contratos e Compras	
2.	Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento.	Diretoria Geral de Finanças	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.	Diretoria Geral de Finanças	

RISCO 14			
Descrição: Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei			
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta		
Impacto:	(x) Baixo () Médio () Alto		
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) Gestão do Contrato		
Id	Dano		
1.	Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento;	Diretoria Geral de Finanças	
2.	Estruturação dos processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica.	Diretoria Geral de Finanças	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotadas as medidas obrigatórias de ordem de pagamento;	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial	

2.	Restabelecimento da ordem de pagamento;	Diretoria Geral de Finanças
3.	Comunicação aos órgãos de controle interno e externo em caso de alteração da ordem.	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial

RISCO 15		
Descrição: Estimativas Inadequadas de Quantidades.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Estimativa menor que as necessidades, leva a escassez de bens prejudicando o bom andamento dos trabalhos;	
2.	Estimativa a maior que as necessidades, ocasiona gastos desnecessários.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição de método para estimar as quantidades necessárias;	Equipe de Planejamento
2.	Levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas aquisições;	Equipe de Planejamento
3.	Utilizar artefatos de licitações anteriores com a mesma solução ou de solução similar que possam facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova aquisição.	Equipe de Planejamento
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Aplicar as disposições contratuais, bem como promover contratação de emergência, no caso de contratação com quantidade a menor.	Equipe de Planejamento

Elaborado por: Flávia Leone Bornier de Oliveira
Assessora Chefe de Serviço Social, Segurança e Medicina do Trabalho

Mat.:99.000.810

Autorizado por: Heitor Luiz Maciel Pereira

Diretor de Administração e Finanças

Mat. 99.000.860



Documento assinado eletronicamente por **Flavia Leone Bornier de Oliveria, Assessora Chefe**, em 05/02/2025, às 15:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flávia Milena do N. dos S. da Mota, Assessora**, em 17/02/2025, às 16:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Heitor Luiz Maciel Pereira, Diretor**, em 17/02/2025, às 16:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.rj.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=6, informando o código verificador **92733974** e o código CRC **588A05A4**.

Referência: Processo nº SEI-100006/000033/2025

SEI nº 92733974

Av. Nossa Senhora de Copacabana , 493, 5º andar - Bairro Copacabana, Rio de Janeiro/RJ, CEP 22.031-000
Telefone: