



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Transportes e Mobilidade Urbana
Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística

MAPA DE RISCOS

FASE DE ANÁLISE
PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

RISCO 1		
Descrição: Elaboração de TR desassociado das necessidades específicas de prestação de serviços de medicina e segurança do trabalho.		
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 de serviços essenciais	
2.	Desperdício de recursos na revisão do TR.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronização dos requisitos mínimos para TR de prestação de serviços de medicina e segurança do trabalho.	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 sempre que identificadas inconformidades. Envolver a Superintendência de Compras para ajustes necessários.	Equipe de Planejamento da Contratação
----	--	---------------------------------------

RISCO 2		
Descrição: Especificação inadequada da prestação de serviços		
Probabilidade:	☐ Baixa (☒ Média (☐ Alta	
Impacto:	☐ Baixo (☒ Médio (☐ Alto	
Fase Impactada:	☒ Fase Preparatória (☐ Seleção do Fornecedor (☐ Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Contratação de serviços que não atingem um padrão ideal de qualidade, eficiência ou eficácia.	
2.	Risco de segurança devido a especificações inadequadas.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Detalhamento claro dos requisitos técnicos mínimos para prestação de serviços de medicina e segurança do trabalho.	Equipe de Planejamento da Contratação e administrativa
2.	Realização de consulta técnica especializada na elaboração do edital	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Capacitação de servidores.	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 3		
Descrição: Falta de pesquisa de mercado para definição de preços justos.		
Probabilidade:	☐ Baixa (☒ Média (☐ Alta	
Impacto:	☐ Baixo (☒ Médio (☐ Alto	
Fase Impactada:	☒ Fase Preparatória (☐ Seleção do Fornecedor (☐ Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Contratação com sobrepreço.	
2.	Desperdício de recursos públicos.	

3.	Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;	
4.	Republicação do edital.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo.	Gestão Administrativa e equipe de planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP.	Superintendência administrativa

RISCO 4		
Descrição: Justificativa técnica e econômica inadequada.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Opções disponíveis para contratação que não atendem à necessidade da administração;	
2.	Descumprimento das regras para levantamento de mercado;	
3.	Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida;	Setor demandante
2.	Executar o levantamento de soluções de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores;	Equipe de Planejamento da Contratação
3.	Criação de checklist para elaboração do ETP.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP	Superintendência e Compras

RISCO 5		
Descrição: Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação.		
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 contratação;	
2.	Execução do serviço sem lastro contratual;	
3.	Parcelamento indevido da contratação;	
4.	Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Repriorização das contratações	Superintendência Administrativa
2.	Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento da unidade	Diretoria de Administração e Finanças
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.	Superintendência Administrativa

RISCO 6		
Descrição: Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação		
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	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Elaborar checklist contendo a documentação necessária para publicação;	Gerência de Licitações
2.	Publicação do edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.	Gerência de Licitações
Id	Ação de Contingência	Responsável

1.	Necessidade de comunicação, de forma imediata, de equívocos que tenham sido cometidos no curso do processo licitatório para a tomada de providências destinadas a mitigar/remediar potenciais danos;	Gerência de Licitações
2.	Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento saneado do vício.	Autoridade Competente

RISCO 7		
Descrição: Selecionar equipe inadequada para o planejamento da aquisição		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Realizar estudo falho, incompleto ou impreciso, podendo ocasionar prejuízos à aquisição.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Escolher equipe com conhecimentos específicos suficiente para os estudos em tempo hábil para que não haja prejuízos durante a fase de planejamento.	Superintendência Administrativa
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Substituir membros da equipe de planejamento que não estejam tendo rendimento;	Superintendência Administrativa
2.	Designar membros com mais experiência para contratação.	Superintendênciav Administrativa

FASE DE ANÁLISE
SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO 8		
Descrição: Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	

Id	Dano	
1.	Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta / fracassada;	
2.	Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público;	
3.	Contratação com sobrepreço.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;	Superintendência de Administração
2.	Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.	Superintendência Administrativa
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.	Superintendência de Administração

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

RISCO 10		
Descrição: Contratação de bens, obras e serviços com preços superiores aos praticados no mercado.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	

1.	Prejuízo à Administração Pública;	
2.	Necessidade de nova contratação.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Realização de pesquisa de preços;	Gerência de Compras e Pesquisa de Preços
2.	Consulta a Atas de Registro de Preços vigentes.	Gerência de Compras e Pesquisa de Preços
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Realização de processo licitatório para nova contratação.	Superintendência de Administração e Gerência de Licitações e Contratos

RISCO 11		
Descrição: Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Recusa do licitante em manter a proposta;	
2.	Atraso no atendimento da demanda;	
3.	Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição de prazo geral para a conclusão da licitação;	Coordenadoria de Licitações
2.	Solicitação de prorrogação da proposta pelo agente responsável antes do término da vigência.	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro.	Coordenadoria de Licitações

FASE DE ANÁLISE
GESTÃO DO CONTRATO

RISCO 12		
Descrição: Atesto de NF de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.		
Probabilidade:	(☒) Baixa (☐) Média (☐) Alta	
Impacto:	(☐) Baixo (☒) Médio (☐) Alto	
Fase Impactada:	(☐) Fase Preparatória (☐) Seleção do Fornecedor (☒) Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;	
2.	Pagamento por serviços ou 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 13		
Descrição: Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.		
Probabilidade:	(☐) Baixa (☒) Média (☐) Alta	
Impacto:	(☐) Baixo (☒) Médio (☐) Alto	
Fase Impactada:	(☐) Fase Preparatória (☐) Seleção do Fornecedor (☒) Gestão do Contrato	
Id	Dano	

1.	Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação;	
2.	Necessidade de realização de nova licitação.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas: (i) obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; (ii) cláusula de penalidade para o inadimplemento; e (iii) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei;	Coordenadoria de Licitações
2.	Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.	Comissão de Fiscalização
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação.	Coordenadoria de Gestão de Contratos

RISCO 14		
Descrição: Fiscalização inexistente ou inadequada.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) 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 15		
Descrição: Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues / serviços não prestados		
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 16		
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 17		
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 18		
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, Gerente**, em 17/12/2024, às 13:29, 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 17/12/2024, às 16:41, 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 **88802725** e o código CRC **411A55FC**.

Referência: Processo nº SEI-100006/001444/2024

SEI nº 88802725

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