

SUBSECRETARIA DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS

Mapa de Gerenciamento de Riscos 72/2026

1. Informações Básicas

Número do Mapa de Gerenciamento de Riscos	Responsável pela Edição	Data de Criação
72/2026	MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES	29/04/2026 10:31
Status do Mapa de Gerenciamento de Riscos		
Assinado (Planejamento)		
Objeto do Mapa de Riscos		
Fornecimento e Instalação do Sistema de Iluminação Monumental, no Centro Cultural do Ministério da Saúde – CCMS-RJ		

2. Histórico de Revisões

Nenhuma Revisão encontrada.

3. Riscos Identificados

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-01	Falhas nos projetos de engenharia e na especificações técnicas que venham acarretar descrição dos serviços a serem executados.	Inconsistências nos projetos de engenharia e nas especificações técnicas que venham acarretar acréscimo ou decréscimo na quantidade de serviços previstos na planilha orçamentária	Planejamento	Administração	Baixo	
Impactos						
1	Acréscimo ou decréscimo na quantidade de serviços previstos na planilha orçamentária					
Ações Preventivas						
P-01	Conferência e análise crítica dos projetos e da descrição dos serviços a serem executados para fins de verificação das inconsistências e deficiências existentes nos mesmos.					
Ações de Contingência						
C-01	Reformulação/correção dos projetos e das especificações técnicas sem descaracterizar o objeto para correções de possíveis erros/falhas					
				Responsável:	MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES	
				Responsável:	MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES	

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-02	Subestimativa ou Superestimativa (quantitativos muito abaixo ou muito acima) no valor estimado da contratação	Erro na definição das quantidades estimadas para a contratação	Planejamento	Administração	Alto	
Impactos						
1	Prejuízo para a Administração no caso de preço superestimado ou serviços deficientes/sem qualidade para o caso de preço subestimado					
Ações Preventivas						
P-01	Elaborar Planilha com a Memória de Cálculo do Levantamento dos Quantitativos dos projetos com informações claras e coerentes escolhendo formulários/instrumentos confiáveis evitando-se erro nas definições das quantidades estimadas para a contratação			Responsável: MARCELO FERREIRA DE MORAES	BORGES	
Ações de Contingência						
C-01	Proceder de análise crítica do orçamento estimado, comparando o valor previsto com outras estimativas expeditas ou com valores por metro quadrado contruído (Sinduscon) ou com outras obras já concluídas que tenham a mesma semelhança			Responsável: MARCELO FERREIRA DE MORAES	BORGES	

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-03	Atraso ou suspensão no processo licitatório em fase de impugnação	Empresas solicitarem impugnação do Edital em função de exigências de participação que sejam restritivas	Planejamento	Administração	Médio	
Impactos						
1	Atrasos na operação ou funcionamento dos equipamentos relacionados no objeto da licitação impossibilitando seus usos podendo acarretar falta /caída de carga energética no Edifício,					
Ações Preventivas						
P-01	As comprovações das capacidades técnica-profissional e técnico-operacional devem limitar-se Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES					

às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto licitado, vedando-se as exigências de quantidades exorbitantes ou prazos máximos

DE MORAES

Ações de Contingência

C-01 Na ocorrência de impugnação do Edital, a equipe de planejamento deverá orientar o Setor de Licitações para que as pendências sejam resolvidas na maior brevidade possível. **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-04	Termo de Referência incompleto ou inadequado	Elaboração de edital e/ou termo de referência ou impugnação quando da sua publicação	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- 1 Atraso no procedimento licitatório devido a republicação do Edital
- 2 Atraso ou suspensão no processo licitatório por impugnação.

Ações Preventivas

P-01 Acompanhamento do processo licitatório junto ao setor de Licitações do MS, para fins de mitigar/resolver as pendências ocorridas **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

P-02 Capacitar pessoal ou designar pessoal capacitado para elaborar Termo de Referência **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

P-03 Elaborar Estudos Técnicos Preliminares anteriormente ao Termo de Referência, abordando todas as necessidades da contratação **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Ações de Contingência

C-01 Na ocorrência de impugnação do Edital, a equipe de planejamento deverá esclarecer/orientar o Setor de Licitações para que as pendências sejam resolvidas na maior brevidade possível. **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

C-02 Verificar e analisar o Termo de Referência por completo e não aprová-lo caso o mesmo esteja incompleto ou inadequado **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

C-03 Recomendar/corrigir/adicionar/adequar o Termo de Referência antes da sua aprovação para o Edital **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-05	Alteração/substituição do escopo dos serviços contratados	Descrição inadequada do objeto contratual e dos itens da planilha orçamentária/especificação técnica	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- 1 Contratação não produz resultados capazes de atender a necessidade demandante.

Ações Preventivas

P-01 Designar pessoal capacitado para elaborar o Termo de Referência **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

P-02 Descrever adequadamente o objeto contratual de forma clara, conciso, objetivo e adequado, para o entedimento de todas as áreas envolvidas, identificando a natureza do objeto, o quantitativo e o prazo **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Ações de Contingência

C-01 Não aprovar o Termo de Referência caso a descrição do objeto seja inadequada **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-06	Descrição inadequada da solução como um todo	Estudos Técnicos Preliminares e Especificações Técnicas dos Serviços estão incompletos ou falhos	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Contratação de apenas parte da solução
- 2 Não atendimento em sua totalidade da necessidade que originou a demanda

Ações Preventivas

P-01 Elaborar os Estudos Técnicos Preliminares identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que originou a demanda, baseada nas Especificações Técnicas dos Materiais e Serviços **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Ações de Contingência

C-01 Verificar, analisar e conferir os Estudos Técnicos Preliminares e somente aprová-lo quando a solução como um todo estiver clara, completa e abrangente **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-07	Requisitos de Contratação insuficientes imprecisos	dos de Falta das definições legais e esclarecedoras dos requisitos de contratação nos Estudos Técnicos Preliminares - ETP	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- 1 O erro na escolha da modalidade da licitação pode gerar restrição de competitividade entre as licitantes
- 2 A escolha errada do regime de execução poderá acarretar divergências nas medições dos serviços e no regime de pagamentos
- 3 A escolha de um critério de julgamento das propostas equivocado poderá gerar prejuízos a Contratante, não produzindo resultados capazes de atender à necessidade demandada

Ações Preventivas

P-01 Elaboração do Termo de Referência após a aprovação dos Estudos Técnicos Preliminares - **Responsável:** MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

P-02	ETP Definir os requisitos necessários e suficientes para a contratação, de forma que o objeto seja precisamente definido, contemplando os requisitos mínimos de qualidade, segurança e durabilidade.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-03	A licitação deverá ser estruturada e conduzida para a contratação de objetos de qualidade pelo menor preço, abolindo-se a cultura do menor preço por si só. Deverá ser considerado o menor dispêndio futuro para a Administração, ou seja, despesas com manutenção, correção, troca, adaptação, etc			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-04	Deverá ser dado prioridade para a qualidade, durabilidade, performance e custo/benefício do produto/serviço/obra a ser licitado			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-05	Descrever o modelo de execução do objeto contendo: descrição da dinâmica do contrato, definição do método para quantificar a execução do objeto contratado, definição do formato e do conteúdo do instrumento formal que será utilizado nas etapas de solicitação, acompanhamento, fiscalização e recebimento do objeto.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-06	Escolher o critério de julgamento das propostas que melhor avalie o objeto, em qualidade e economicidade e que atenda a necessidade da Contratante			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
Ações de Contingência				
C-01	Melhorar a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares, inclusive com maior capacitação técnica dos colaboradores para definir os requisitos mínimos para a contratação conforme legislação			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-08	Escolha de empresa incapaz para executar os serviços.	Pouca experiência na comprovação da capacidade técnica, jurídica, fiscal, operacional da empresa licitante.	Seleção do Fornecedor	Administração	Médio	
Impactos						
1	Atraso no encerramento do certame licitatório.					
Ações Preventivas						
P-01	Definir bem os critérios de habilitação das empresas, incluindo experiência com serviços já executados.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
P-02	Definir valores mínimos para propostas, qualificação técnica e garantias.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
Ações de Contingência						
C-01	Desclassificar a empresa escolhida na licitação, antes da assinatura do contrato e analisar a proposta e documentação da segunda colocada			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-09	Empresas fornecerem valores superiores aos estimados para contratação dos serviços na licitação.	Empresas licitantes fornecerem preços acima dos orçados pela Administração, por deficiência na pesquisa/definição de preços, restando dos fracassada a licitação.	Seleção do Fornecedor	Administração	Médio	
Impactos						
1	Dificuldade em contratar os serviços podendo ocorrer o fracasso na licitação					
Ações Preventivas						
P-01	Adotar os valores dos preços de referência do SINAPI e outras tabelas, utilizando-se as últimas tabelas publicadas, ou seja, os banco de dados mais recentes da data da elaboração do orçamento.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
P-02	Conferir o orçamento estimativo e verificar se as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados estão com boa margem de precisão constantes na memória de cálculo dos levantamentos			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
Ações de Contingência						
C-01	Revisão dos valores do processo caso fracasse a licitação.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-10	Serviços contratados não serem executados a contento, não respeitando as Especificações Técnicas da Contratante	Empresa contratada não atende requisitos técnicos para a execução dos serviços, acarretando futuramente problemas pela falta da aplicação correta dos materiais e serviços.	Gestão de Contrato	Administração	Alto	
Impactos						
1	Serviços incorretos, incompletos ou mal executados que afetam a funcionalidade e segurança da obra, gerando vícios construtivos estruturais e de acabamentos					
Ações Preventivas						
P-01	Conferência rígida pela área de engenharia da capacidade técnico operacional da empresa licitante escolhida			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
Ações de Contingência						
C-01	Desclassificar a empresa licitante vencedora antes da homologação e convocar a segunda			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		

C-02 colocada
Caso a documentação técnica apresentada pela empresa vencedora apresente inconsistências ou dúvidas, solicitar diligências para conferir a veracidade dos atestados técnicos apresentados
Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-11	Atrasos e divergências no escopo dos serviços contratados	Alteração do escopo dos serviços contratados sem comunicação prévia à contratante.	Gestão de Contrato	Contratada	Médio	
Impactos						
1	Contratação não produz resultados capazes de atender a necessidade demandante.					
Ações Preventivas						
P-01	Conferir e analisar o cronograma físico-financeiro da licitante vencedora antes da assinatura do contrato, não permitindo o jogo de planilhas ou alterações generalizadas no cronograma da Contratante apresentado na licitação			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
Ações de Contingência						
C-01	Reuniões iniciais de ajustes do Cronograma Físico Financeiro a ser aprovado pela Contratante, assim como analisar o plano de ataque das frentes de serviços a ser apresentado pela Contratada.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-12	As quantidades do orçamento não correspondem à execução dos serviços	Imprecisão no levantamento dos quantitativos da Planilha Orçamentária de Referência	Gestão de Contrato	Contratada	Médio	
	Impactos					
	1	Impossibilidade de continuação/conclusão dos serviços em função da necessidade de aditivar o contrato				
	2	Necessidade de ajustar os quantitativos via termo aditivo, podendo ocorrer acréscimos acima dos limites legais, inviabilizando a contratação				
Ações Preventivas						
P-01	Levantamento detalhado dos quantitativos em Planilhas de Memória de Cálculo de quantidades e elaboração das especificações técnicas dos serviços e materiais a serem empregados de acordo com os projetos executivos e com o orçamento sintético.			Responsável: MARCELO FERREIRA DE MORAES	BORGES	
Ações de Contingência						
C-01	Tendo em vista que o regime de contratação é o de empreitada por preço unitário por se tratar de um serviço de reforma/retrofit, será adotada a sistemática de medição e pagamento associada à execução de etapas do cronograma físico-financeiro, devendo ser realizadas medições para pagamento dos serviços efetivamente executados.			Responsável: MARCELO FERREIRA DE MORAES	BORGES	

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-13	Contratar empresa de baixa qualidade técnica que não respeita/segue as especificações de materiais a serem aplicados durante a execução da obra	Contratar empresa que não seja idônea no mercado, e que atua de maneira irresponsável	Gestão de Contrato	Contratada	Alto	
Impactos						
1	Baixa qualidade de execução do serviço prestado e/ou material de baixa qualidade aplicado, necessitando reconstituição ou retrabalho durante a obra, podendo atrasar o cronograma					
Ações Preventivas						
P-01	Elaborar o Caderno das especificações técnicas dos materiais/serviços a serem fornecidos e instalados, de forma que somente sejam aceitos se forem resistentes /duráveis. de boa qualidade e atender às normas técnicas da ABNT.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
P-02	Especificar e definir a garantia dos materiais e serviços.			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
Ações de Contingência						
C-01	Constar no Termo de Referência e Edital a aplicação de sanções e multas contratuais para casos de má execução de serviços			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		
C-02	Constar em contrato, a correção/refazimento dos serviços não aceitos por conta da contratada			Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES		

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-14	Utilização de mão de obra desqualificada na aplicabilidade e técnica na execução dos tipos de serviços consumos dos materiais contratados (desperdício)	Contratar empresa com baixa experiência na execução dos tipos de serviços	Gestão de Contrato	Contratada	Médio	
Impactos						
1	Os serviços contratados e especificados não funcionarem conforme esperado e de acordo com as especificações e diretrizes dos fabricantes dos equipamentos					
Ações Preventivas						
P-01	Exigir qualificação técnico-operacional no Edital da licitação condizente com os serviços a Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES					

Ações de Contingência

C-01	Constar em contrato a responsabilidade da contratada na correção e solução dos problemas apontados pela fiscalização ou pelos fabricantes dos equipamentos	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
------	--	---

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-15	Cronograma Físico-Financeiro deficiente e /ou impreciso	Aprovar Cronograma Físico-Financeiro que não está coerente com o do Edital e que não obedeça a sequência lógica de execução dos serviços (predecessores e sucessores)	Gestão de Contrato	Contratada	Baixo	

Impactos

1	Sequência de serviços confusa e aleatória, acarretando atrasos na conclusão dos serviços contratados
---	--

Ações Preventivas

P-01	A contratada deverá fazer a revisão do Cronograma Físico-Financeiro fornecido pela Administração no Edital, apresentando, alterações de melhorias antes do início dos serviços.	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-02	Prever no contrato atualizações mensais do Cronograma Físico-Financeiro dos serviços, após a realização das medições, de modo a ajustá-lo para que não ocorra atrasos nas parcelas posteriores	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Ações de Contingência

C-01	Constar em contrato advertências para a contratada, caso esta não esteja cumprindo os prazos contratuais, e constar o aumento da equipe de serviços para cumprimento do cronograma físico-financeiro, sob pena de sancioná-la	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
------	---	---

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-16	Mudanças no objeto contratual dos serviços a pedido da Administração.	Alterações no escopo dos serviços (especificações técnicas e/ou orçamento da sintético) em função de exigências/embargos de Órgãos Públicos/Controladores/Concessionárias	Gestão de Contrato	Administração	Médio	

Impactos

1	Paralisação dos serviços/contrato para atender exigências externas até que se formalize os serviços que deverão ser incluídos/alterados/excluídos.
---	--

Ações Preventivas

P-01	Elaboração do Programa de Necessidades da Administração e dos Projetos Executivos consultando preliminarmente os Órgãos envolvidos na obra, principalmente as Normas de Edificação, Uso e Gabarito e as prescrições do IPHAN.	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
------	---	---

Ações de Contingência

C-01	Aplicar a solicitação das Entidades Externas buscando soluções tecnicamente equivalentes e financeiramente com mesmo nível de preços.	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
C-02	Celebração de termo aditivo qualitativo ao contrato dentro dos limites legais de modo a atender exigências externas/embargos de execução	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-17	Cronograma Físico-Financeiro emitido pela Contratada constando de "jogo de Planilha"	Aprovar o cronograma físico-financeiro da contratada caracterizado pela ocorrência de serviços com sobrepreços nas etapas iniciais do cronograma financeiro e com subpreços nas etapas finais	Gestão de Contrato	Contratada	Alto	

Impactos

1	Medição de serviços sem a devida contrapartida, medindo-se valores elevados no início do contrato com a entrega de pouco serviço e restando muito serviço para o final do contrato. Caso a Contratada abandone o contrato, os recursos disponíveis serão insuficientes para uma nova contratação
---	--

Ações Preventivas

P-01	A análise do detalhamento do cronograma físico-financeiro emitido pela CONTRATADA antes da ordem do início dos serviços é de suma importância, devendo ser dividido em etapas, subetapas, parcelas, trechos e subtrechos, de modo a permitir que a FISCALIZAÇÃO tenha total controle dos serviços executados e seja possível a medição paulatina dos trabalhos	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-02	Averiguar a consistência do cronograma a ser aprovado no que diz respeito à definição do prazo de execução, o qual não pode ser excessivamente longo ou injustificadamente curto para a realização dos serviços previstos	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
P-03	Analisar a sequência lógica de cada etapa física da obra, em especial, a existência de antecipação indevida de serviços (jogo de cronograma), e a compatibilidade dos desembolsos financeiros	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Ações de Contingência

C-01	A contratada deverá demonstrar no Cronograma a ser aprovado de modo claro e objetivo a posição de cada atividade ao longo do tempo da obra/serviço, bem com as tarefas predecessoras e sucessoras de um determinado serviço	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
C-02	Que o Cronograma a ser aprovado contenha os valores para cada etapa mensal, assim como os totais acumulados de todos os serviços devidamente descritos e detalhados, assim como os seus percentuais, e expresse com clareza e precisão os prazos mensais e o prazo total de uma obra/serviço	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES
C-03	Constar todos os serviços que estão contemplados na elaboração da Planilha Orçamentária Sintética e do Caderno das Especificações Técnicas	Responsável: MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

4. Acompanhamento das Ações de Tratamento de Riscos

Nenhum acompanhamento incluído.

5. Responsáveis / Assinantes

Equipe de Planejamento

MARCELO FERREIRA BORGES DE MORAES

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 15/06/2026 às 14:48:19.

GISELLA CHINELLI

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 26/06/2026 às 19:12:50.