MAPA DE RISCO

Objeto da Contratação: Contratação de empresa especializada para execução de serviços de retirada de ossadas humanas do ossuário e descaracterização, transporte, inativação microbiológica (por incineração ou processo similar) e destinação final de resíduos sepulcrais do cemitério do Município de BelfordRoxo, localizada na baixada fluminense do Rio de Janeiro.

RISCO	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			ANÁLISE DO RISCO			RESPOSTA AO RISCO		
	Fase	Descrição	Dano	Probabilidade	Grau de Impacto	Nível de aceitação de risco[1]	Ações preventivas	Ações contingenciais	Responsável
R01	Planejamento	Ausência da formalização do Documento de Formalização da Demanda (DFD) que origina a contratação	Início de processo para contratação que não atende aos normativos legais da Administração Pública, com consequente desperdício de tempo e esforços do requisitante que iniciou o processo	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD) pelo setor requisitante com a designação da equipe de planejamento antes de iniciar o planejamento da contratação	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R02	Planejamento	Equipe responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.	Média	Alto	Inaceitável	Capacitar os membros da Equipe de Planejamento da Contratação	Autoridade competente deve reavaliar a Equipe ou capacitar os membros de forma tempestiva	Equipe de Planejamento da Contratação
R03	Planejamento	Executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos, ou levando à impossibilidade de contratar, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.	Média	Alto	Inaceitável	No caso de contratações de maior risco, a equipe de planejamento executa as atividades de planejamento de forma mais exaustiva	Autoridade competente não apova	Equipe de Planejamento da Contratação

R04	Planejamento	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares	Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos públicos; ou levando à impossibilidade de contratar, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando a especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar pela equipe de planejamento	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R05	Planejamento	Indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares	Estudos técnicos preliminares cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.	Média	Alto	Inaceitável	Designação de equipe capacitada tecnicamente e empenhada em realizar uma estudo pormenorizado de acordo com as necessidades da CONTRATANTE	Autoridade competente revisa os estudos preliminares para verificar o seu real atendimento às necessidades	Equipe de Planejamento da Contratação
R06	Planejamento	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura	Utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais o órgão não está preparado, com consequente má gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as consequências de uma má gestão contratual (e.g., pagamento por objetos sem qualidade)	Médio	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação avalia todas as condições estabelecidas no edital e decide se é possível cumpri-las e se são suficientes para que a instituição tenha sua necessidade atendida	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R07	Planejamento	Definição de requisitos da contratação insuficientes	Contratação de empresa que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos públicos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora quadro com requisitos mínimos necessários para o atendimento das necessidades da CONTRATANTE, avaliando se as exigências que limitam a participação dos licitantes são realmente indispensáveis	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R08	Planejamento	Definição de requisitos da contratação indevidos	Limitação indevida da competição com consequente atraso na contratação	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora quadro com requisitos necessários para o atendimento das necessidades da CONTRATANTE, avaliando se as exigências realmente são devidas	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação

R09	Planejamento	Mensuração incorreta dos preços dos serviços	Elevação de custos decorrente do incorreto levantamento dos preços mensurados	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A equipe de planejamento da contratação deve se basear nos preços constantes no Painel de Preços do Governo Federal, não suficiente, poderá basear-se em contratações similares de outros órgãos e entidades públicas, sítios eletrônicos especializados e cotação com fornecedores	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R10	Planejamento	Definição de resultados não realistas	Frustração do setor demandante e da comunidade acadêmica, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação deve avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim, uma contratação viável	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R11	Planejamento	Inexistência de análise de risco	Desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R12	Planejamento	Análise de risco deficiente	Desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco apronfudada (e.g entrevistas com gestores, equipe de fiscalização do contrato anterior, visitas *in loco* às áreas a serem antendidas) da contratação e da gestão contratual	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R13	Planejamento	ETP incompleto ou inconsistente	ETP cujo conteúdo não permite selecionar aproposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual,com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos	Média	Alto	Inaceitável	Equipe de planejamento realiza levantamento das falhas verificadas nos contratos anteriores junto à gestão e fiscalização contratual; verifica todas as atividades necessárias ao bom desempenho e atendimento das necessidades da CONTRATANTE; bem como incluir no ETP todos os direitos e deveres - tanto da contratante quanto da contratada - de forma clara e objetiva	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação

R14	Planejamento	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada	Caraterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação deve definir, no modelo de execução do objeto, que: a) a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada; b) aspectos relativos à relação contratual entre a contratada eseus funcionários (e.g. solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão; c) definir claramente elementos que incluam a qualificaçãotécnica necessária para assumir cada posto de serviço e osdocumentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão; d) é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente,qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre osfuncionários	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R15	Planejamento	Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a prestação do serviço e suas obrigações	Pagamento por demandas não entregues e possível comprometimento da qualidade do serviço	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação define método objetivo para quantificar a demanda buscando, sempre que possível, priorizar aspectos específicos do município	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação)

R16	Planejamento	Cláusulas de penalidades genéricas	Impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de gestão do contrato cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto; definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g.distrato); definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R17	Planejamento	Valor estimado da contratação acima do valor previsto do orçamento	Indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento verifica junto à PROAD a informação sobre a disponibilidade orçamentária que comporte o valor máximo estimado para a contratação	Equipe de planejamento realiza adequação do objeto da contratação para adequa-la à disponibilidade	Equipe de Planejamento da Contratação
R18	Seleção do Fornecedor	Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto	Contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	Alta	Alto	Inaceitável	A equipe de planejamento da contratação, inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira, tais como: certidão negativa de falência ou recuperação judicial; balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social; comprovação da boa situação financeira da empresa mediante obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), superiores a 1 (um); entre outros	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo ao Pregoeiro	Equipe de Planejamento da Contratação

R19	Seleção do Fornecedor	Atestado de capacidade técnica exigido determina comprovação de execução do objeto com características, prazo ou qualidade desproporcional do objeto que se deseja contratar	Limitação indevida da competição, ou interrupção do processo de contratação (e.g., mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle)	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação inclui exigência de apresentação de atestado para comprovação da qualificação técnica atentando à algumas diretrizes, por exemplo: a) deve-se explicitar as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, não se devendo fazer descrições genéricas que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado; b) deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica das licitantes puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado, e vedar o somatório em caso contrário; c) não deve ser estabelecido limitação temporal para os atestados, ou seja, não se pode rejeitar atestado devido à sua antiguidade (mas deve-se exigir que o objeto do atestado tenha sido executado dentro de determinado prazo compativel com o prazo do contrato que se pretende firmar); d) não se pode estabelecer qualquer distinção entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e a privadas	Autoridade competente não aprova	Equipe de Planejamento da Contratação
R20	Seleção do Fornecedor	Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização	Contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	Média	Alto	Inaceitável	deve exigir dos participantes as documentações e atestados exigidos em edital e,quando for o caso, realizar diligências para averiguação da veracidade dos documentos enviados	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no edital, não realiza a homologação e remete o processo à CPL	CPL

R21	Seleção do Fornecedor	Empresa contratada apresenta proposta com valores dos serviços abaixo do mercado	Contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado, ocasionando a não execução dos serviços na quantidade e/ou qualidade exigidas	Alta	Médio	Inaceitável	Equipe de planejamento deve descrever detalhadamente todo o modo de execução dos serviços que estão previstos no TR, para evitar que sejam cotados de maneira errônea pelos participantes da licitação. Elaborar, também, mapa de preços que servirá de orientação quanto aos valores dos itens exigidos	deve realizar diligências para acomprovar a veracidade dos preços elencados nas planilhas de custos dos licitantes	Equipe de Planejamento da Contrataçã o CPL
R22	Seleção do Fornecedor	CPL não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g., conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados)	Aceitação ou à recusa de propostas em desacordo com o edital, com consequente contratação de empresa incapaz e/ou inidônea para a execução do objeto	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Manter quadro de servidores devidamente capacitados e atualizados com as jurisprudências e normas em geral	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências, não realizaa homologação	Diretoria de Compras e Licitações
R23	Seleção do Fornecedor	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	Contratar licitante com restrições, com consequente descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Consultar, na etapa de julgamento, as listas elaboradas pelos Órgãos Governantes Superiores	A autoridade competente, ao verificar que o participante adjudicado não comprovou as exigências contidas no TRl, não realizaa homologação e remete o processo à CPL	CPL
R24	Seleção do Fornecedor	fracassada ou deserta	Demora no processo de contratação, gerando prejuízos ao andamento das atividades da Administração	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	Inclusão de pré-requisitos dos licitantes e características dos produtos que forem essenciais ao objeto da licitação	Repetição com a devida revisãodos motivos que originaram o seu fracasso	CPL
R25	Gestão do Contrato	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato	Ocorrência de distorções na execução do serviço que somente serão detectadas posteriormente à ocorrência destes, prejudicando a qualidade da execução do serviço	Baixa	Médio	Aceitável	Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções *in loco* e diligências, quando aplicáveis, bem como forma de execução desses procedimentos	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva	Equipe de Planejamento da Contratação

R26	Gestão do Contrato	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato	Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato, imediatamente após a assinatura deste, com a presença das partes interessadas, para esclarecer os pontos fundamentais do Contrato, além de dispor de forma clara e objetiva os direitos e obrigações de ambas as partes	Gestão do Contrato e a equipe de planejamento realiza uma reunião extraordinária com a empresa e seu preposto a fim de esclarecer e todos os pontos inexatos previstos no Contrato	Equipe de Planejamento da Contratação / Gestão do Contrato
R27	Gestão do Contrato	Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	Não fiscalização adequada dos serviços e obrigações contidas no TR, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.	Média	Médio	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação orientará o setor requisitante quanto às competências necessárias à gestão e fiscalização contratual, indicando cursos de formação para os responsáveis pela gestão contratual	Autoridade competente deve capacitar os gestores e fiscais do contrato para realizarem uma melhor administração do contrato, proporcionando uma fiscalização mais efetiva	Equipe de Planejamento da Contratação / gestão de contratos
R28	Gestão do Contrato	Falta de padronização na fiscalização contratual	Gestão e fiscalização deficiente, haja vista a multiplicidade de procedimentos utilizados pelos atores envolvidos em virtude da falta de padronização, como também a dificuldade de comunicação com a contratada gerada pelo mesmo motivo	Média	Baixo	Aceitável	padronizar os procedimentos de gestão e fiscalização contratual por meio documento interno que estejaalinhado às normas e melhores práticas na Administração Pública	Gestão do contrato deve realizar reunião com todos os fiscais a fim de padronizar os procedimentos a serem executados pela fiscalização	Gestão do Contrato
R29	Gestão do Contrato	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação	Contratada não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento da contratação inclui no TR: a) cláusula que estabeleça a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); c) 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	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento

R30	Gestão do Contrato	Descarte irregular dos resíduos sólidos pela Contratada (em aterros controlados ou "lixões")	Penalização da CONTRATANTE, na qualidade de co-responsável dos resíduos que gera, tendo em vista a infringência da Política Nacionalde Resíduos Sólidos-PNRS (Lei Federal n. 12.305/2010)	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Equipe de planejamento incluirá no Termo de Referência cláusulas que obriguem a Contratada a apresentar, mensalmente ou por coleta, documentação comprobatória do local em que foi feita a destinação final dos resíduos coletados, devendo ainda manter as informações referentes a todas as coletas do contrato, para fins de ficalização futura	Autoridade competente não aprova o Termo de Referência (TR)	Equipe de Planejamento
R31	Gestão do Contrato	Os gestores e fiscais dos contratos atuam sem nomeação formal	Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação formal	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Autoridade competente nomeia previamente ao início da execução contratual os representantes da organização que atuarão na gestão e fiscalização do contrato, assim como seus substitutos eventuais	Autoridade competente identifica os gestores e fiscais de contratos que estão atuando sem portaria e emite tal documento imediatamente	Secretaria conratante
R32	Gestão do Contrato	Gestor e/ou Fiscal do contrato não possui tempo suficiente para desempenhar as atividades	Não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências	Média	Alto	Inaceitável	Autoridade competente que nomeia representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se este possuirá tempo hábil para executar a atividade, considerando suas demais atribuições, avaliando ainda a necessidade de designar a atribuição em caráter de exclusividade e a quantidade (e complexidade) dos contratos em cuja gestão/fiscalização o designado já atua	Gestor e/ou Fiscal nomeado para atuar na gestão ou fiscalização contratual que não tenha tempo hábil para executar a atividade notifica formalmente autoridade que o designou do fato e, após notificação, a autoridade competente avalia o mérito e toma as providências necessárias	Secretaria contratante
R33	Gestão do Contrato	Licitante não mantém a regularidade fiscal e trabalhista na fase de execução contratual	Prejuízos ao Erário e aos funcionários terceirizados em virtude dos descumprimentos das obrigações fiscais e trabalhistas	Média	Alto	Inaceitável	Fiscal administrativo do contrato consulta mensalmente o Sicaf para verificar a adimplência das obrigações fiscais e trabalhistas, além de executar os procedimentos do Anexo VIII B da IN 05/2017 SEGES MPDG	Gestão do contrato apura as irregularidades verificadas e inicia processo administrativo para penalizar a empresa	Fiscal administrativo / Gestão do Contrato

R34	Gestão do Contrato	Ausência de desginação formal do preposto, por parte da empresa contratada	Prejuízos à qualidade dos serviços contratados pela Administração Pública, dando margem, além disso, para atos de ingerência por parte da Administração Pública, uma vez que não há o representante da contratada para quem se deve reportar	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	A empresa contratada nomeia formalmente seu preposto, expressando os poderes e deveres em relação à execução do objeto (art. 44 da IN 05/17).	Gestor do Contrato identifica o preposto que está atuando sem instrumento formal e solicita a designação do mesmo pela empresa contratada.	Gestão do Contrato/Contratado
R35	Gestão do Contrato	Ausência de recebimento provisório/definitivo do serviço, por parte da Administração Pública	O não recebimento de obra ou serviço, apesar de não excluir a responsabilidade civil do contratado, pode implicar em sua baixa qualidade	Baixa	Alto	Aceitação Intermediária	Seguir as orientções previstas no TR sobre as formas de recebimento provisório e definitivo em todo serviço realizado, devendo o recebimento definitivo ser realizado em um período máximo de 15 dias.	Gestor/fiscal do contrato identifica o serviço e procede, imediatamente, a vistoria para seu recebimento definitivo	Gestor/Fiscal do Contrato
R36	Gestão do Contrato	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido	Baixo	Alto	Aceitação Intermediária	A gestão contratual estabelece lista de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de fiscalização.	Gestor do contrato revisa os atos praticados pela fiscalização a afim de atestar somente o que foi efetivamente executado	Gestor/Fiscal do Contrato

Belford Roxo-RJ,12 de novembro de 2025.

_____

Responsável Técnico

APROVO este Estudo Técnico Preliminar e atesto sua conformidade em atendimento a Lei 14.133/2021

Atenciosamente.

Clécio Jeferson de Santana Leal

Secretário Municipal De Conservação

Mat.: 60/100025