



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 do ETP.		
Probabilidade:	(☒) Baixa (☐) Média (☐) Alta	
Impacto:	(☐) Baixo (☒) Médio (☐) Alto	
Fase Impactada:	(☒) Fase Preparatória (☐) Seleção do Fornecedor (☐) Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Desperdício de recursos públicos;	
2.	Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR).	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR), com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações;	Coordenadoria de Planejamento da Contratação
2.	Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confeção de ETP e TR);	Alta Administração
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Correção das falhas constantes nos instrumentos de planejamento de modo a compatibilizá-los.	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 2	
Descrição: Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado	
Probabilidade:	(☐) Baixa (☒) Média (☐) Alta
Impacto:	(☐) Baixo (☒) Médio (☐) Alto

Fase Impactada:		(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano		
1.	Atraso na contratação em função do retrabalho;		
2.	Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;		
3.	Desperdício de recursos.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;	Gestão Administrativa	
2.	Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade.		
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Capacitação de servidores.	Gestão Administrativa	

RISCO 3		
Descrição: Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	(x) Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Diminuição da competição;	
2.	Aumento indevido do valor da contratação;	
3.	Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;	
4.	Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;	
5.	Atraso na contratação em função do retrabalho;	
6.	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
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 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.	Coordenadoria 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	Gestão 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.	Gestão 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	Gestão Administrativa

	que não haja prejuízos durante a fase de planejamento.	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Substituir membros da equipe de planejamento que não estejam tendo rendimento;	Gestão Administrativa
2.	Designar membros com mais experiência para contratação.	Gestão 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.	Gestão Administrativa
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.	Superintendência de Administração

RISCO 9		
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 10		
Descrição: Atraso na divulgação do aviso de licitação mesmo quando a fase preparatória é finalizada tempestivamente.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definição de área responsável pelo monitoramento do andamento dos processos;	Superintendência de Administração
2.	Definição clara de responsabilidades e prazo.	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Contratação emergencial (com cláusula de denúncia contratual) para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade, enquanto o processo ordinário não for concluído.	Gestão Administrativa

RISCO 11		
Descrição: Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	

1.	Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens;	
2.	Anulação do processo por falta de publicação de documento essencial.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Elaborar checklist contendo a documentação necessária para publicação.	Gerência de Licitações e Contratos
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Contratação emergencial (com cláusula de denúncia contratual) para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade, enquanto o processo ordinário não for concluído.	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial

RISCO 12		
Descrição: Ausência de ampla publicidade do edital.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Licitação deserta ou desvantajosa;	
2.	Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Ampliação dos meios de divulgação quando verificado o universo restrito de proponentes mesmo quando a legislação for atendida (Exemplo de medidas: site do órgão).	Coordenadoria de Licitações
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Republicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.	Coordenadoria de Licitações

RISCO 13		
Descrição: Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação.		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Questionamentos acerca do certame;	
2.	Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação;	

3.	Restrição/direcionamento quanto ao objeto.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Designação de área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação.	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação.	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial

RISCO 14		
Descrição: Habilitação de licitante que não atende às exigências		
Probabilidade:	(x) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória (x) Seleção do Fornecedor () Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Contratação de empresa incapaz de executar a avença, não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Realização de diligências necessárias para confirmação dos documentos de habilitação apresentados.	Coordenadoria de Licitações
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.	Autoridade Competente

RISCO 15		
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 16		
Descrição: Atesto de NF de produtos ou serviços 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 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 17		
Descrição: Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.		
Probabilidade:	() Baixa (x) Média () Alta	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (x) 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 18		
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;	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial
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;	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial
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 19		
Descrição: Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues / serviços não prestados		
Probabilidade:	(☒) Baixa () Média () Alta	
Impacto:	() Baixo () Médio (☒) Alto	
Fase Impactada:	() Fase Preparatória () Seleção do Fornecedor (☒) 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;	Subsecretaria de Gestão Administrativa e Patrimonial
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 20		
Descrição: Atraso no pagamento das faturas.		
Probabilidade:	(☒) 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 21		
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 22	
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 da SECC, leva a escassez de bens prejudicando o bom andamento dos trabalhos;	
2.	Estimativa a maior que as necessidades da SECC, 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



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Matos da Silva, Gerente**, em 13/06/2024, às 19:50, 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 **76586053** e o código CRC **B2087AD9**.