



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Fazenda
Subsecretaria de Administração

MAPA DE RISCOS

1. As melhores práticas de governança em políticas públicas definem que a instrução das contratações devem ser permeadas pela análise dos riscos envolvidos em todas as fases. Esse entendimento foi recepcionado pela Lei nº 14.133/2021, a qual preconiza que o Mapa de Riscos é peça obrigatória de toda licitação.

2. Nesse sentido, no presente documento, para fins metodológicos, foi adotada a matriz constante no Manual de Gestão de Riscos do TCU (TCU, 2020), conforme demonstrado abaixo:

Tabela 1: matriz de riscos. **Fonte:** TCU, 2020, p. 27.

Impacto	Muito alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito baixo	1	2	4	7	11
		Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certo
Probabilidade						

3. O cruzamento entre impactos e probabilidade resulta na atribuição de fatores a cada risco. Eles são agrupados de acordo com o seguinte tratamento de gestão:

Tabela 2: convenção das abordagens de gestão dos riscos. Elaboração da SEFAZ.

	Risco tolerável; desejável monitoramento.
	Risco requer aplicação de medidas preventivas.
	Risco requer aplicação de medidas preventivas e, se cabível, reconsideração da estratégia adotada.

4. Com base nos enunciados acima, foi elaborado o mapeamento abaixo. Por se tratar de mapa referente à fase de gestão do contrato, em alguns casos será sinalizada a necessidade de constar em matriz de riscos de composição de BDI. De forma semelhante, para fins de definição de alocação, será utilizada a seguinte classificação proposta pelo Acórdão TCU nº 2622/2013 - Plenário:

- Riscos de engenharia ou de construção:** referem-se à prática da engenharia, e estão relacionados à problemas logísticos, de execução, de produtividade, de mão de obra. Não devem ser alocados à Administração.
- Riscos normais de projetos de engenharia:** imprecisões que permanecem mesmo após a elaboração de projeto suficiente para caracterizar o objeto.
- Riscos de erros de projetos de engenharia:** oriundos de falhas de orçamento, quantitativos insuficientes, cronograma impreciso, especificações incompletas. Não devem ser alocados à contratada.
- Riscos associados a fatos da Administração:** lapsos da contratante, como demora nos pagamentos, não liberação dos espaços para início dos serviços; achados de sítios

arqueológicos. Não devem ser alocados à contratada.

e) **Riscos associados à álea extraordinária/extracontratual:** eventos alheios às partes do contrato. Não devem constar no BDI porque podem pressupor a repactuação das cláusulas financeiras do contrato.

FASE DE ANÁLISE	
() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor	
(X) Gestão do Contrato	
RISCO 1 - FATOR 10	
Divergência entre quantitativos previstos e situação efetiva da edificação.	
Classificação: Riscos normais de projetos de engenharia.	
Probabilidade: Raro.	
Dano	Impacto
Defasagem da proposta comercial da empresa vencedora.	Alto.
Ação preventiva	Responsável
Promover a revisão dos quantitativos já levantados por ocasião da instrução do contrato anterior (SEI-040178/000067/2022).	Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura - COOEAR.
Ação de contingência	Responsável
Analisar a possibilidade de aditivo.	Contratada, que pleiteia; COOEAR, que analisa tecnicamente.
RISCO 2 - FATOR 14	
Insuficiência dos valores previstos para a manutenção dos sistemas centrais da sede e do PCF Nhangapi.	
Classificação: Riscos de engenharia ou de produção.	
Probabilidade: Pouco provável.	
Dano	Impacto
Desequilíbrio econômico-financeiro.	Alto.
Ação preventiva	Responsável
Elaboração de proposta-modelo discriminando os serviços específicos dos sistemas centrais para fins de precificação.	COOEAR.
Observação: ação preventiva incorporada aos anexos da minuta do Termo de Referência.	
Ação de contingência	Responsável
Analisar possibilidade de aditivo.	Contratada, que pleiteia; COOEAR, que analisa tecnicamente.
RISCO 3 - FATOR 6	
Paralisação dos serviços pelos órgãos de fiscalização do trabalho em função de condições de segurança.	

Classificação: Riscos de engenharia ou de construção.	
Probabilidade: Raro.	
Dano	Impacto
Atraso das rotinas de manutenção.	Médio.
Ação preventiva	Responsável
Inserir no Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência observação referente à necessidade de atendimento às normas de segurança.	COOEAR.
Inserir como ponto de qualificação técnica expertise em serviços do tipo.	COOEAR.
Ação de contingência	Responsável
Notificação para atendimento às normas.	Fiscalização do contrato, que notifica; Contratada, que deve acatar.
RISCO 4 - FATOR 13 Atrasos nas ações de manutenção previstas no Plano de Manutenção, Operação e Controle (PMOC).	
Classificação: Riscos de engenharia ou de construção.	
Probabilidade: Provável.	
Dano	Impacto
Possibilidade de não funcionamento pleno dos equipamentos de refrigeração.	Médio.
Ação preventiva	Responsável
Prever Acordo de Nível de Serviço que considere o cumprimento das rotinas de manutenção.	COOEAR.
Ação de contingência	Responsável
Promover notificação e, eventualmente, sanções à Contratada.	Fiscalização do contrato e Gestor do Contrato.
RISCO 5 - FATOR 6 Descumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e do FGTS.	
Classificação: Riscos de engenharia ou de construção.	
Probabilidade: Raro.	
Dano	Impacto
Inexecução ou ineficiência da prestação de serviços pelos funcionários da contratada, por ausência de observância de seus direitos sociais e trabalhistas.	Médio.
Ação de prevenção	Responsável

Prever controle de pagamento a ser encaminhado pela Contratada, que discriminará os valores utilizados para os impostos e taxas.	COOEAR.
Observação: ação de prevenção já incorporada aos anexos da minuta do Termo de Referência.	
Ação de contingência	Responsável
Promover notificação e, eventualmente, sanções à Contratada.	Fiscalização do contrato e Gestor do Contrato.
RISCO 6 - FATOR 10	
Contingenciamento de recursos pelo Estado.	
Probabilidade: Raro - planejamento de recursos está sendo feito com antecedência e para outro exercício financeiro.	
Dano (1)	Impacto
Atraso de pagamentos das medições.	Médio.
Dano (2)	Impacto
Paralisação dos serviços.	Alto.
Ação de prevenção	Responsável
Observar planejamento do exercício financeiro referente à contratação.	SUPEPAT; ASSPLO - Assessoria Setorial de Planejamento e Orçamento.
Ação de contingência	Responsável
Solicitar a descentralização dos recursos.	ASSPLO.
RISCO 7 - FATOR 9	
Atraso no início da execução do contrato.	
Classificação: Riscos de engenharia ou de construção.	
Probabilidade: Pouco provável - trata-se de serviço comum que não depende de liberações de espaço por parte da Administração.	
Dano	Impacto
Possibilidade de não funcionamento pleno dos equipamentos de refrigeração.	Médio.
Ação de prevenção	Responsável
Acompanhar a execução do contrato buscando a solução célere de problemas que impeçam o seu andamento.	Fiscalização do contrato.
Ação de contingência	Responsável
Aplicação de penalidades previstas no contrato, no caso de não haver problemas técnicos ou administrativos que impeçam a execução do objeto.	Fiscalização do contrato e Gestor do Contrato.



Documento assinado eletronicamente por **Rafael Gonçalves de Pinho, Superintendente**, em 25/06/2025, às 20:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago de Lyra Moreira, Assistente II**, em 26/06/2025, às 10:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Guimarães Moreira, Assistente II**, em 26/06/2025, às 10:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril 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 **68887817** e o código CRC **808B828C**.

Referência: Processo nº SEI-040002/000152/2024

SEI nº 68887817

Av. Presidente Vargas, nº 670, - Bairro Centro, Rio de Janeiro/RJ, CEP 20071-001
Telefone: - www.fazenda.rj.gov.br