

## GERENCIAMENTO DE RISCOS

### INTRODUÇÃO

Assim como em toda contratação, vislumbram-se nesta alguns riscos que podem comprometer o sucesso do procedimento, tanto nas fases de planejamento da contratação e seleção do fornecedor como na de gestão do contrato e execução dos serviços.

A análise de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamentos dos riscos relacionados a todo o processo.

Para cada risco identificado, define-se a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimento, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por ação. Entendem-se por ações preventivas, aquelas a serem tomadas, com base no desenho do mapa de riscos, de forma a prevenir a ocorrência dos riscos. As ações de contingência, no entanto, são as que devem ser tomadas na ocasião dos danos começarem a ocorrer com a materialização dos riscos previstos.

Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme as tabelas de referência a seguir:

#### Escala de Probabilidades

Frequência	Descrição	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência parcialmente conhecido	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido	4
Muito Alta	Evento repetitivo e constante	5

#### Escala de Impacto

Descritor	Descrição	Peso
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação	5

## IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

As tabelas a seguir apresentam uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento, referentes às fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato.

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO					
RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	P	I
R1	Definição de requisitos da contratação insuficientes ou indevidos.	Contratação de serviço que não atende à necessidade que originou a contratação.	Desperdício de recursos públicos.	1	5
R2	Definição imprecisa de quantitativos, especificação, estimativa de preços dos serviços.	Sobra ou falta do serviço contratado.	Celebração de aditivos contratuais que poderiam ser evitados; novas contratações; potencial quebra de padronização dos serviços contratados; utilização de orçamento superior ao previsto.	1	3
R3	Quantitativo e/ou capacitação insuficiente por parte dos agentes de planejamento da contratação e seleção do fornecedor.	Atraso na contratação e/ou contratação em desacordo com a necessidade da Administração.	Falta dos serviços no devido tempo; problemas com a gestão do contrato.	2	3
R4	Superdimensionamento ou subdimensionamento dos eventos de risco de todas as fases da contratação.	Entrave à contratação ou contratação de empresa inadequada.	Indisponibilidade dos serviços na data programada ou riscos à gestão do contrato.	1	3
R5	Definição de resultados subjetivos.	Dificuldade na medição dos resultados.	Pagamentos em desacordo com os resultados apresentados.	1	3
R6	Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização em relação à solução a contratar.	Desconsideração dos custos para a adequação da organização de acordo com a escolha da solução a contratar.	Escolha de solução que não é a mais vantajosa para a Administração.	1	3

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO					
RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	P	I
R7	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa.	Estimativas inadequadas.	Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	2	3
R8	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação.	Não consideração de todos os aspectos necessários à análise de viabilidade da contratação.	Não contratação ou contratação de empresa que não é capaz de entregar a solução ou a solução que não produz os resultados capazes de atender às necessidades da contratação.	1	5

TERMO DE REFERÊNCIA					
RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	P	I
R9	Declaração imprecisa do objeto.	Compreensão imprecisa da quantidade ou prazo.	Contratação que não atenda à necessidade da Administração.	1	3
R10	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada.	Caracterização de execução indireta ilegal.	Prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula nº 331/TST.	1	4
R11	Subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada.	Pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização.	Desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização.	1	5
R12	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares.	Inclusão no termo de referência de preço inadequado.	Utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas; licitação deserta ou fracassada.	1	3

SELEÇÃO DO FORNECEDOR					
RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	P	I
R13	Empresas sem qualificação econômico- financeira e/ou técnica adequada para a execução do objeto participando da licitação.	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.	3	4
R14	Licitação fracassada (item deserto ou cancelado)	Repetir o processo licitatório.	Não obtenção do objeto ou atraso no início da disponibilização dos serviços; gastos adicionais com nova licitação.	1	3
R15	Aceitação de proposta em desacordo com o Edital	Contratação em desacordo com a necessidade da Administração.	Pagamentos acima do valor de mercado ou incapacidade de cumprimento do contrato por preço inexecutável.	1	3
R16	Planilha de custos e formação de preços do licitante em desacordo com a Convenção Coletiva de Trabalho	Possível descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pela contratada.	Responsabilização subsidiária da APF com ações judiciais pelos empregados alocados na execução do contrato.	1	5
R17	Transcrição inadequada dos termos editalícios ao contrato; signatário(s) sem competência legal; emissão da nota de empenho com dados inadequados, publicação intempestiva do extrato do contrato	Contratação em desacordo com a devida formalidade legal.	Responsabilização dos agentes da Administração e da Contratada pelos órgãos de controle.	1	5
R18	Demora na conclusão da sessão do pregão.	Atraso na homologação e consequentemente na contratação.	Atraso no início da disponibilização dos serviços.	3	3
R19	Interposição de recursos por parte de licitantes	Atraso na homologação e consequentemente na contratação.	Atraso no início da disponibilização dos serviços.	3	3

<b>GESTÃO DO CONTRATO</b>					
<b>RISCO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>RISCO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>	<b>P</b>	<b>I</b>
R20	Responsáveis pela gestão e fiscalização do contrato não detém as competências multidisciplinares e/ou condições necessárias à execução da atividade.	Gestão e/ou fiscalização inadequada.	Comprometimento do resultado do serviço prestado.	1	3
R21	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes.	Falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato.	Retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.	1	4
R22	Alterações das condições econômico- financeiras do fornecedor.	Descumprimento das condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.	Retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação; descontinuidade contratual.	1	5
R23	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual.	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados.	Pagamento indevido.	1	5
R24	Elementos básicos do contrato não estão claros para as partes.	Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes.	Falhas na execução do contrato.	1	5
R25	Inadimplência do contratante; má-fé do contratante.	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pela contratada.	Responsabilização subsidiária da APF com ações judiciais pelos empregados alocados na execução do contrato.	2	5
R26	Recusa do licitante vencedor em assinar o contrato.	Repetir o processo licitatório ou convocar o próximo colocado no processo.	Não obtenção do objeto; atraso no início da disponibilização dos serviços; contratação por preço superior ao da melhor proposta.	1	5
R27	Não apresentação de garantia contratual pela contratada ou garantia contratual emitida por	Falta de mecanismo de cobertura de possíveis falhas na execução do contrato.	Arcar a APF com eventuais pagamentos de verbas trabalhistas, previdenciárias e fundiárias em condenações subsidiárias.	1	4

<b>GESTÃO DO CONTRATO</b>					
<b>RISCO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>RISCO</b>	<b>CONSEQUÊNCIA</b>	<b>P</b>	<b>I</b>
	instituição não cadastrada no Banco Central do Brasil.				
R28	Falha ou ausência de registro de ocorrências.	Falta de controle da fiscalização contratual.	Manutenção e prorrogação de contratos que não estejam sendo regularmente cumpridos.	1	5
R29	Executar serviços fora dos padrões pretendidos.	Não atendimento das necessidades da Administração.	Pagamento indevido.	1	3
R30	Penalização impeditiva de contratar aplicada à contratada.	Não manutenção das condições de habilitação pela contratada.	Impossibilidade de prorrogar o contrato.	1	3
R31	Falência, insolvência, quebra contratual da contratada.	Extinção do contrato.	Interrupção dos serviços; responsabilização da Administração em causas judiciais de funcionários da contratada.	1	5
R32	Não aplicação de sanções à contratada pela Administração.	Manutenção de empresa inadequada no mercado	Prorrogação de contrato com empresa inadequada.	1	5
R33	Prorrogação da vigência de contratos vencidos.	Contrato sem efeito.	Impossibilidade da continuidade contratual; responsabilização dos agentes da pelos órgãos de controle.	1	5
R34	Aditivos contratuais indevidos.	Contratar além da necessidade.	Prejuízo ao erário.	1	5

## NÍVEL DE RISCOS

O quadro a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, com a definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco dos riscos identificados:

**Matriz Probabilidade x Impacto**

Nível de risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	R1 R7 R11 R16 R17 R22 R23 R24 R26 R28 R31 R32 R33 R34	R25			
	4 Alto	R10 R21 R27		R13		
	3 Médio	R2 R4 R5 R6 R9 R12 R14 R15 R20 R29 R30	R3 R7	R18 R19		
	2 Baixo					
	1 Muito Baixo					

**Diretrizes para a Priorização do Tratamento de Riscos**

Nível de risco	Descrição	Diretriz para a resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pela autoridade superior. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não é necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, em que há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pela autoridade superior.

## TRATAMENTO DOS RISCOS

RISCO	ITEM	DESCRIÇÃO
R1	<b>Prevenção</b>	Revisão dos documentos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.
	<b>Contingência</b>	Refazer o planejamento da contratação se identificadas falhas em fase posterior.
R2	<b>Prevenção</b>	Participação ativa da área demandante no planejamento da contratação de modo a mitigar os riscos.
	<b>Contingência</b>	Refazer procedimento de planejamento; revogar contratação inadequada.
R3	<b>Prevenção</b>	Designar pessoal capacitado e em quantidade suficiente para a composição da equipe de planejamento da contratação.
	<b>Contingência</b>	Designar pessoal adicional para a composição da equipe de planejamento da contratação.
R4	<b>Prevenção</b>	Realizar reunião da Equipe de Planejamento da contratação com a Área Demandante, Fiscais de Contratos e Setor de Licitações para o levantamento dos eventos de riscos de modo mais adequado possível.
	<b>Contingência</b>	Elaborar mapa de riscos com base em contratações anteriores e contratações similares de outros entes.
R5	<b>Prevenção</b>	Declarar formalmente os resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva.
	<b>Contingência</b>	Refazer procedimento de planejamento.
R6	<b>Prevenção</b>	Equipe de planejamento da contratação elabora planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida.
	<b>Contingência</b>	Refazer o planejamento da contratação se identificadas falhas em fase posterior.
R7	<b>Prevenção</b>	A equipe de planejamento da contratação deve elaborar memória de cálculo das estimativas de preço.
	<b>Contingência</b>	Refazer a pesquisa de preços e incluir as memórias de cálculo.
R8	<b>Prevenção</b>	Equipe de planejamento identifica base das justificativas da viabilidade da contratação.
	<b>Contingência</b>	Refazer o planejamento da contratação se identificadas falhas em fase posterior.
R9	<b>Prevenção</b>	Revisar o Termo de Referência para certificar a adequação da definição do objeto.
	<b>Contingência</b>	Refazer a descrição do objeto, recorrendo-se, se necessário, à análise de outras contratações similares.
R10	<b>Prevenção</b>	Definição do modelo de execução do objeto para que a interação entre a Administração 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.



RISCO	ITEM	DESCRIÇÃO
	<b>Contingência</b>	Retirar do Termo de Referência toda e qualquer condição que permita a ingerência da Administração na gerência da contratada.
R11	<b>Prevenção</b>	Definição do modelo de gestão do contrato, método objetivo para avaliação da conformidade dos serviços entregues, definindo os parâmetros que serão utilizados para medir dos serviços prestados.
	<b>Contingência</b>	Refazer o modelo de medição de resultados para que sejam objetivos.
R12	<b>Prevenção</b>	A equipe de planejamento da contratação realiza a memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços, devendo utilizar-se das diretrizes contidas na Instrução Normativa SLTI nº 5/2014, da Secretaria de Logística e Serviços Gerais.
	<b>Contingência</b>	Refazer a pesquisa de preços e incluir as memórias de cálculo.
R13	<b>Prevenção</b>	Averiguar a autenticidade dos atestados por meio de diligências, sempre que necessário; ter atenção na análise de planilhas de custos de formação de preços; verificar a conformidade dos documentos de habilitação e dos requisitos econômico-financeiros.
	<b>Contingência</b>	Desclassificar licitante sem requisitos necessários; revogar aceite de proposta/adjudicação/homologação se verificada irregularidade em momento posterior a cada uma dessas fases.
R14	<b>Prevenção</b>	Planejar adequadamente a contratação, em especial quanto aos quantitativos, especificação, estimativa de preços dos serviços, Edital e Termo de Referência, de modo verificar suas adequações.
	<b>Contingência</b>	Realizar contratação emergencial a fim de garantir a prestação de serviços.
R15	<b>Prevenção</b>	Verificar proposta com os instrumentos de planejamento da contratação.
	<b>Contingência</b>	Revogar aceitação de proposta em desacordo com o Edital.
R16	<b>Prevenção</b>	Solicitar adequação da planilha de custos e formação de preços.
	<b>Contingência</b>	Desclassificar proposta Inadequada.
R17	<b>Prevenção</b>	Verificar os dados do contrato, da nota de empenho e publicar tempestivamente extrato contratual.
	<b>Contingência</b>	Revogar contrato, firmando novo termo; anular nota de empenho incorreta; publicar extrato do contrato fora do prazo, justificando os atrasos.
R18	<b>Prevenção</b>	Designar pessoal capacitado e em quantidade suficiente para a condução do processo licitatório.
	<b>Contingência</b>	Designar pessoal adicional para a condução do processo licitatório.
R19	<b>Prevenção</b>	Conduzir o processo de modo a não ensejar situações causadoras de interposição de recursos, como desclassificação indevida, falha na análise de proposta e habilitação etc.
	<b>Contingência</b>	Realizar o julgamento do recurso com a maior celeridade possível, a fim de evitar a necessidade de contratação emergencial.
R20	<b>Prevenção</b>	Designar quantitativo de pessoal suficiente; capacitação da equipe;

RISCO	ITEM	DESCRIÇÃO
		realizar reuniões periódicas para atualização dos procedimentos de fiscalização contratual e compartilhamento de informações.
	<b>Contingência</b>	Atribuição de atividades de gestão e fiscalização do contrato a outros servidores que já estejam capacitados.
R21	<b>Prevenção</b>	Realizar reunião inicial com a contratada, na qual deverão ser disponibilizados os canais de relacionamento, assim como indicado o preposto.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada por não atendimento aos contatos e requisições da contratante.
R22	<b>Prevenção</b>	Acompanhar as condições de habilitação econômico-financeira da contratada, especialmente nas prorrogações contratuais.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual; instaurar processo sancionador para eventual aplicação de sanção.
R23	<b>Prevenção</b>	Realizar reuniões periódicas com equipe de fiscalização contratual.
	<b>Contingência</b>	Exigir relatório periódico da fiscalização contratual; alterar equipe de fiscalização contratual.
R24	<b>Prevenção</b>	Alinhar junto a contratada a forma de prestação que não esteja sendo entregues conforme previsto no ato convocatório.
	<b>Contingência</b>	Ao realizar reunião inicial com a contratada, certificar que a mesma está compreendeu clara e inequivocamente todas as exigências contidas em todas as fases do ato convocatório, de forma a dissipar quaisquer entendimentos diversos do esperado pela Administração contratante.
R25	<b>Prevenção</b>	Acompanhar a execução contratual, de modo a verificar se os pagamentos são feitos corretamente. Reter os valores em conta-vinculada.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual; realizar os pagamentos diretamente aos funcionários da contratada.
R26	<b>Prevenção</b>	Verificar situações que possam ensejar inexecução contratual.
	<b>Contingência</b>	Convocar a próxima colocada no certame para celebração de contrato; realizar contratação emergencial a fim de garantir a continuidade da prestação dos serviços.
R27	<b>Prevenção</b>	Cobrar da contratada a alteração da garantia dentro do prazo previsto em edital ou mesmo em atraso.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual.
R28	<b>Prevenção</b>	Disponibilizar ao fiscal, no início da vigência contratual, o acesso a o livro de ocorrências do sistema de contratos.
	<b>Contingência</b>	Exigir relatório periódico da fiscalização contratual.
R29	<b>Prevenção</b>	Acompanhar e cobrar da contratada a realização dos serviços dentro dos padrões pretendidos; não realizar o recebimento de serviços fora dos padrões pretendidos.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual; exigir a correção dos serviços, conforme disciplinado no Termo de Referência.

RISCO	ITEM	DESCRIÇÃO
R30	<b>Prevenção</b>	Acompanhar as condições de habilitação da contratada, notificando-a quando da existência de alguma pendência.
	<b>Contingência</b>	Notificar a contratada pelo descumprimento de obrigação contratual; instaurar processo sancionador para eventual aplicação de sanção.
R31	<b>Prevenção</b>	Acompanhar as condições de habilitação da contratada, em especial quanto à qualificação econômico-financeira.
	<b>Contingência</b>	Realizar contratação emergencial a fim de garantir a continuidade da prestação dos serviços.
R32	<b>Prevenção</b>	Notificar a contratada por falhas na execução contratual.
	<b>Contingência</b>	Instaurar processo sancionador para eventual aplicação de sanção
R33	<b>Prevenção</b>	Acompanhar o histórico das prorrogações do contrato.
	<b>Contingência</b>	Revogação de aditivo contratual constatado indevido.
R34	<b>Prevenção</b>	Verificar a exata necessidade da demanda; acompanhar o histórico das prorrogações do contrato.
	<b>Contingência</b>	Revogação de aditivo contratual constatado indevido.

## EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Considerando o art. 21, III da Instrução Normativa MP/SEGES nº. 05/2017, ficam designados os servidores abaixo relacionados, para comporem a equipe de Planejamento da Contratação demandada por meio do presente processo administrativo nº 23232.000540/2020-17:

Membro 1: Fernando de Oliveira Rocha - SIAPE 2054053

Membro 2: Isaac Euzébio de Faria - SIAPE nº 1925943

Membro 3: Anderson Novais Soares - SIAPE nº 1816189

Membro 4: Cleder Aparecido Dutra - SIAPE nº 3004980

Muriaé, datado e assinado digitalmente com a inclusão de folha de assinatura ao documento.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS  
GERAIS

MAPA DE RISCOS Nº 59/2020 - MURCOCCONT (11.06.05.01.01)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Juiz de Fora-MG, 23 de Outubro de 2020

Gesto\_de\_riscos\_Motorista.pdf

Total de páginas do documento original: 11

*(Assinado digitalmente em 23/10/2020 14:39 )*

ANDERSON NOVAIS SOARES

ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO

1816189

*(Assinado digitalmente em 26/10/2020 08:22 )*

FERNANDO DE OLIVEIRA ROCHA

ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO

2054053

*(Assinado digitalmente em 05/11/2020 10:18 )*

ISAAC EUZEBIO DE FARIA

ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO

1925943

*(Assinado digitalmente em 26/10/2020 06:45 )*

CLEDER APARECIDO DUTRA

AUX EM ADMINISTRACAO

3004980

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.ifsudestemg.edu.br/documentos/>  
informando seu número: **59**, ano: **2020**, tipo: **MAPA DE RISCOS**, data de emissão: **23/10/2020** e o  
código de verificação: **2fc404cbb0**