MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

CONTRATAÇÃO DE EMPRESA E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA EXECUÇÃO DE REFORMA E AMPLIAÇÃO DO N.E.I. EMILIA.

Monteiro Lobato
05 de outubro de 2026

Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição	Fase*	Autor
05/10/2026	1.0	Finalização da primeira versão do documento.	PCTIC	Secretaria de Obras

*Fase: Registro da fase do processo de contratação da solução de TIC relacionada à criação/alteração do Mapa de Gerenciamento de Riscos:
PCTIC – Planejamento da Contratação;
SFTIC – Seleção de Fornecedores;
GCTIC – Gestão do Contrato.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

Classificação	Valor
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.

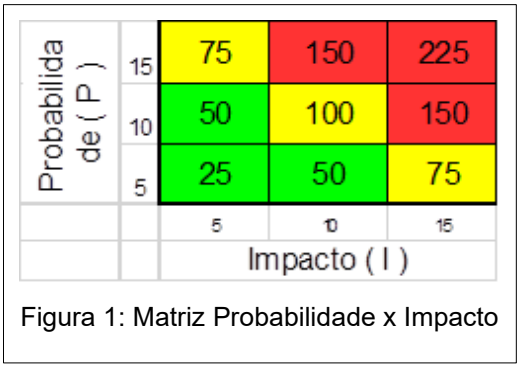

Figura 1: Matriz Probabilidade x Impacto

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco

é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

O gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016.

Referência: Art. 38 IN SGD/ME nº 1, de 2019.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao(à):[1]	P [2]	I [3]	Nível de Risco (P x I) [4]
1	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.	Planejamento da Contratação	5	10	50
2	Não cumprimento dos prazos de entrega	Gestão Contratual	5	15	75
3	Empresa não conseguir mão de obra qualificada	Gestão Contratual	5	15	75
4	Estimativas inadequadas de quantidades menor que a necessidade da organização.	Planejamento da Contratação	5	15	75
5	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Gestão Contratual	10	10	100
6	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato	Gestão Contratual	10	15	150
7	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes (contratante e contratada).	Gestão Contratual	10	15	150

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

[1] A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

[2] Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

[3] Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

[4] Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

R1	**Risco:**	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.
Risco 1	**Probabilidade:**	Baixa
	Impacto:	Médio
	Dano 1:	Atraso na contratação e consequente indisponibilidade de sistemas por falta de manutenção em funcionalidades, acarretando a insatisfação e prejuízos aos usuários dos sistemas.
	Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
2	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
3	Verificação do teor de impugnações e recursos em contrações similares.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
4	Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação

Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Execução de Aditivos de Adição e Supressão de itens	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação

R2	**Risco:**	Não cumprimento dos prazos de entrega.
Risco 2	**Probabilidade:**	Baixo
	Impacto:	Alto

	Dano 1:	Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.
	Dano 2:	Falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas e portais.
	Tratamento:	Mitigar.

Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
1	Cobranças constantes da Secretaria de Obras em relação a equipe contratada para o seguimento do Cronograma Físico-Financeiro pré-estabelecido.	Secretaria de Obras
2	Entrar em contato com antecedência com todos os órgãos e empresas participantes para a emissão de aditivos de prazo, antes do vencimento do contrato.	Secretaria de Obras

Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
1	Contato direto com o setor administrativo e atualização do sistema sem papel.	Secretaria de Licitação e departamento de Convênios.
2	Empresa implementar um novo CFF com os meses passados em *as-built* e os meses futuros com um prazo coerente a ser seguido.	Secretaria de Obras e Empresa Contratada.

R3	**Risco:**	Empresa não conseguir mão de obra qualificada.
Risco 3	**Probabilidade:**	Baixo
	Impacto:	Alto
	Dano 1:	Atraso do início da obra.

	Tratamento:	Mitigar.

Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
1	Contratar empresa que possua Atestado de Capacidade Técnica.	Secretaria de Licitação
2	Entrar em contato com antecedência e emitir a Ordem de Início de Obra após o acordo com a contratada.	Secretaria de Obras

Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
1	Uso das notificações e comunique-se com a empresa.	Secretaria de Obras
2	Ações judiciais cabíveis após 3 notificações	Setor Jurídico

R4 **Risco 4**	**Risco:**	Estimativas inadequadas de quantidades menor que a necessidade da organização.
	Probabilidade:	Baixo
	Impacto:	Alto
	Dano 1:	Atraso da aprovação dos projetos e do início do processo de licitação.
	Tratamento:	Mitigar.

Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
1	Maior cuidado com a realização e fiscalização dos projetos técnicos preliminares	Secretaria de Obras

Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
1	Implantação de controles internos, como a realização de estudo da capacidade de execução de demandas	Secretaria de Obras

R5 **Risco 5**	**Risco:**	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.
	Probabilidade:	Médio
	Impacto:	Médio
	Dano 1:	Paralização da obra durante sua execução.

	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
	1	Uso das notificações e comunique-se com a empresa.	Secretaria de Obras
	Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
	1	Ações judiciais cabíveis após 3 notificações	Setor Jurídico

R6	**Risco:**	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato.	
Risco 6	**Probabilidade:**	Médio	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Erros constantes durante a execução atrasando sua entrega.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
	1	Cobrança de uma fiscalização diária do objeto por parte da empresa e fiscalização *in-loco* semanal da prefeitura	Secretaria de Obras
	Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
	1	Notificação a empresa e possíveis providencias jurídicas	Secretaria de Obras e Setor Jurídico

R7	**Risco:**	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes (contratante e contratada).
Risco 7	**Probabilidade:**	Médio
	Impacto:	Alto
	Dano 1:	Atraso da aprovação dos projetos e do início do processo de licitação.
	Tratamento:	Mitigar.

	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1	Trabalho em grupo, otimizando o tempo de trabalho.	Secretaria de Obras
	Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**
	1	Otimização da equipe e da empresa terceirizada.	Secretaria de Obras

R8	**Risco:**	Judicialização ou morosidade extrema causada por empresas aventureiras com propostas inexequíveis	
Risco 8	**Probabilidade:**	Alto	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Paralisação judicial da licitação por concessão de liminares baseadas no apelo do alto desconto ofertado, gerando atraso crônico no cronograma físico.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	**Ação Preventiva**	**Responsável**
	1	**Adoção da inversão de fases no Edital (Art. 17, §1º da Lei nº 14.133/2021)**, processando-se a análise da documentação de habilitação antes da abertura de preços, neutralizando liminares judiciais focadas no apelo econômico. Justifica-se para realizar o filtro técnico antes da abertura de preços, impedindo que empresas inaptas utilizem o apelo do desconto para travar o processo em juízo.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
	2	**Aplicação do modo de disputa "Fechado e Aberto" (Art. 56 da Lei nº 14.133/2021)** para a fase competitiva de lances, promovendo inicialmente a apresentação de propostas fechadas, sem exposição imediata dos valores ofertados entre os licitantes, seguida de etapa aberta de lances entre os classificados conforme regras editalícias. A medida busca incentivar a formulação de preços consistentes e exequíveis, reduzir distorções decorrentes de descontos excessivos na fase inicial da disputa, ampliar a competitividade entre propostas previamente estruturadas e conferir maior previsibilidade para execução do objeto.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação
	Id	**Ação de Contingência**	**Responsável**

	1	Exigência estrita da **Garantia Adicional** prevista em Edital caso a proposta final homologada apresente valor legalmente considerado inexequível.	Equipe da Secretaria de Obras e de Licitação

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos

RICARDO ALESSANDRO HENRIQUE DA SILVA
Engenheiro Civil – CREA SP 5070225050
Secretário de Obras