



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Assim como todo procedimento licitatório, vislumbram-se alguns riscos em curso na presente contratação.

Atendendo ao disposto no art. 25, parágrafo único, da Instrução Normativa 05/2017, foram identificados 14 riscos que podem comprometer os objetivos pretendidos no processo de contratação de empresa para execução da construção do prédio de Licenciaturas, nas fases interna, de seleção de empresa executora e gestão contratual.

A resposta padrão aos riscos foi mitigar/reduzir por controle preventivo, conforme classificação do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Entre as dificuldades encontradas está a determinação dos responsáveis por responder a determinados riscos devido ao desconhecimento dos limites de atuação das diversas unidades administrativas que se relacionam ao objeto de risco.

Portanto, cabe, a nível superior, a revisão e determinação dos agentes responsáveis pelas medidas preventivas e de contingência sugeridas e a avaliação da possibilidade de implementação uma vez que a IN 01 de 2016, art. 16, parágrafo único determina que “Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada”.

Entende-se por ação preventiva ações a serem tomadas com base no desenho do mapa de riscos, de forma a prevenir a ocorrência dos mesmos. Ações de contingência, no entanto, são ações a serem tomadas na ocasião dos danos começarem a ocorrer com a materialização dos riscos previstos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Fase: Planejamento da contratação

Risco 01 – Erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de contratação (planejamento da contratação e seleção do fornecedor).			
Causa			
Contratação conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Obtenção de contrato com baixa qualidade ou não finalização do processo de contratação.			
Ação Preventiva		Responsável	
Elaborar e manter atualizado o Manual de Processos Administrativos em relação aos processos ligados às licitações e contratos.		Superintendência de Infraestrutura	
Promover a capacitação dos atores envolvidos.		Superintendência de Infraestrutura.	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	
Cancelamento de contrato e realizar nova solicitação de demanda.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Risco 02 – Especificações incompletas ou indevidamente restritivas.			
Causa			
Responsáveis pelo planejamento da contratação não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Indefinição do objeto e aumento dos custos.			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar/solicitar capacitação de servidores na elaboração de planejamento de contratações de serviços terceirizados de engenharia.		Superintendência de Infraestrutura	
Mapeamento das competências, habilidades e atitudes.		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	
Cancelamento de contrato e realizar nova solicitação de demanda.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Risco 03 – PB cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou contratação sem mecanismos adequados para gestão contratual.			
Causa			
Projeto Básico (PB) incompleto ou inconsistente.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Oneração dos gastos públicos. Ineficiência dos serviços prestados.			
Ação Preventiva		Responsável	
Compor equipe multidisciplinar para o planejamento da contratação		Superintendente de Infraestrutura	
Operacionalizar o funcionamento da Equipe de Trabalho		Presidente da Equipe de Planejamento da Contratação	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Risco 04 – Contratações desalinhadas aos requisitos previstos na Instrução Normativa SLTI/MPOG n.º 01, de 19/01/2010.			
Causa			
Falta de definição de requisitos de sustentabilidade nas contratações.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Desperdício de recursos públicos e danos ambientais.			
Ação Preventiva		Responsável	
Operacionalizar o funcionamento da Equipe de Trabalho.		Presidente da Equipe de Planejamento da Contratação	
Inserir no Edital as informações do Art. 6º da IN 01/2010.		Diretoria de Contratações de Obras e Serviços/Proad	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Risco 5 – Especificação insuficiente para os serviços			
Causa			
Falta de definição das especificações.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Entrega do objeto da contratação fora das condições ideais			
Ação Preventiva		Responsável	
Revisão da especificação técnica dos serviços por equipe multidisciplinar.		Equipe de elaboração do projeto, especificação dos serviços e orçamento	
Ação de Contingência		Responsável	
Avaliar o grau de insuficiência e refletir sobre a rescisão contratual e abertura de novo processo licitatório.		Equipe de Fiscalização	

Risco 6 – Continuidade de licitação com vícios de legalidade.			
Causa			
Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas).			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Não contratação (e.g., por atuação dos órgãos de controle ou do poder judiciário) ou futura responsabilização dos agentes envolvidos.			
Ação Preventiva		Responsável	
Aperfeiçoar o método de indicação de ressalvas em análise jurídica de procedimento licitatório.		Assessor Jurídico-Administrativo	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Fase: Seleção de fornecedor

Risco 7 – Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.			
Causa			
Responsável pela seleção do fornecedor (tipicamente o pregoeiro) não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (e.g. conhecimentos técnicos do objeto, conhecimentos jurídicos aprofundados).			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Contratação do objeto que não atende à necessidade que originou a contratação ou interrupção do processo de contratação (e.g. mandado de segurança no poder judiciário, determinação de órgãos de controle).			
Ação Preventiva		Responsável	
Reavaliar a formação das equipes de apoio ao pregão eletrônico, fazendo constar sempre um representante de unidade técnica.		Diretoria de Contratação de Obras e Serviços	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Fase: Gestão e fiscalização de contratos

Risco 8 – Não haver recursos financeiros.			
Causa			
Falta de disponibilidade orçamentária na fonte.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Impossibilidade de contratação, protelando serviços necessários à reforma da edificação.			
Ação Preventiva		Responsável	
Informar a Administração Superior da necessidade da contratação, de forma a alocar recursos para a mesma.		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Buscar remanejamento de valores previstos no orçamento anual.		Proplan	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Risco 9 – Fiscalização sobre aspectos sobre os quais não se detém competência.			
Causa			
Os atores que devem atuar na fase de gestão do contrato pela Administração (e.g. gestor, fiscal setorial, fiscal técnico, fiscal administrativo) não possuem as competências necessárias para tal.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.			
Ação Preventiva		Responsável	
Avaliar a efetividade e aperfeiçoar os procedimentos adotados pela fiscalização de serviços terceirizados.		Superintendência de Infraestrutura	
Indicar servidores capacitados para realizar a fiscalização da contratação.		Superintendência de Infraestrutura	
Realizar/solicitar capacitação de servidores na fiscalização de contratações de serviços terceirizados de engenharia.		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Risco 10 – Divergências com a contratada sobre critérios de medição.			
Causa			
Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar os serviços.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Pagamento em desacordo com o executado.			
Ação Preventiva		Responsável	
Realizar/solicitar capacitação de servidores na elaboração de planejamento de contratações de serviços terceirizados de engenharia.		Superintendência de Infraestrutura	
Redação de documento específico contendo critérios de medição objetivos dos serviços a serem executados.		Equipe de Planejamento da Contratação	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Risco 11 – Não fiscalização adequada dos aspectos sob sua responsabilidade.			
Causa			
Ator designado pela Administração para atuar na fase de gestão do contrato (e.g. gestor, fiscais) não possui tempo suficiente para desempenhar suas atividades.			
Probabilidade:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.			
Ação Preventiva		Responsável	
Avaliar a efetividade e aperfeiçoar os procedimentos adotados pela fiscalização de serviços terceirizados.		Superintendência de Infraestrutura	
Realizar/solicitar capacitação de servidores na elaboração de planejamento de contratações de serviços terceirizados de engenharia.		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Risco 12 – Execução do serviço em desacordo com o especificado/projeto			
Causa			
Falha na execução do serviço e na execução do contrato			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Dano			
Serviços sendo prestados de forma que não abrange todas as necessidades institucionais, atraso na conclusão do objeto e retrabalho.			
Ação Preventiva		Responsável	
Especificação clara e precisa da forma de execução, dimensões e materiais empregados		Equipe de elaboração do projeto, especificação dos serviços e orçamento	
Acompanhamento rigoroso da execução dos serviços		Equipe de Fiscalização	
Ação de Contingência		Responsável	
Consultar a equipe de elaboração do projeto, especificação dos serviços e orçamento, para melhor entendimento		Equipe de Fiscalização	
Recusa do produto/serviço e exigência da contratada de entrega de serviço que atenda à especificação		Equipe de Fiscalização	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

Risco 13 – Rescisão antecipada da contratação			
Causa			
Diversos			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Não entrega do objeto e geração de despesas com custo improdutivo para a universidade.			
Ação Preventiva		Responsável	
Especificação clara e precisa das sanções cabíveis em caso de rescisão contratual		Equipe responsável pela elaboração do Termo de Referência	
Ação de Contingência		Responsável	
Aplicação das sanções previstas em caso de rescisão contratual		Equipe de Fiscalização	

Risco 14 – Ausência temporária de fiscalização			
Causa			
Férias, licenças e demais afastamentos legais do Fiscal do Contrato			
Probabilidade:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Serviços executados em desacordo com as especificações; atraso na entrega dos serviços.			
Ação Preventiva		Responsável	
Designação de pelo menos 2 Fiscais de Contrato		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Apostilamento emergencial de novo Fiscal do Contrato		Superintendência de Infraestrutura	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA – SETORIAL NORTE

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	ALTA	RISCO 10 RISCO 14		
	MÉDIA	RISCO 07 RISCO 09 RISCO 12	RISCO 06 RISCO 08 RISCO 13	
	BAIXA	RISCO 05	RISCO 01 RISCO 02 RISCO 03 RISCO 04 RISCO 11	
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
		IMPACTO DO RISCO		