



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Assim como toda contratação, vislumbram-se alguns riscos em curso na presente contratação.

Atendendo ao disposto no art.25, parágrafo único, da Instrução Normativa 05 de 2017 foram identificados 21 riscos (eventos, causas e consequências) que podem comprometer os objetivos pretendidos no processo de Contratação de Empresa Especializada na Instalação de Iluminação Externa em LED nas fases interna, de seleção de fornecedor 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 PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Fase: Planejamento das contratações

Risco 01 – Não haver recursos financeiros.			
Causa			
Falta de disponibilidade orçamentária na fonte.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Não será possível a contratação, o que acarreta prejuízos em relação à iluminação dos <i>campi</i> , ao consumo de energia, ao atendimento dos níveis mínimos necessários para garantia de acessibilidade, além de não promover aumento da segurança.			
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, com revisão da necessidade imediata dos itens demandados do PAC.		PROPLAN	

Risco 02 – 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 / Gestão contratual conduzida sem estabelecimento de processo de trabalho padronizado.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() 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	
Cancelar contrato e realizar nova solicitação de demanda.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 03 – Impossibilidade de dimensionar os controles internos necessários para a contratação.			
Causa			
Não estabelecimento de limites de competência para a prática de atos de contratação e de gestão contratual.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Ausência de controles internos onde o risco é alto ou implantação de controles internos que poderiam ser suprimidos pelo fato de o risco ser aceitável.			
Ação Preventiva		Responsável	
Elaborar e manter atualizado o Manual de Processos Administrativos em relação aos processos ligados às licitações e contratos.		Diretoria de Contratação de Obras e Serviços (DCOS)	
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 – Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivo.			
Causa			
Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição 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 / Setor Demandante	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 05 – Desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão dos contratos.			
Causa			
Deficiência na análise de risco.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Dano			
Impacto causado por riscos relevantes que foram desconsiderados.			
Ação Preventiva		Responsável	
Operacionalizar o funcionamento da Equipe de Trabalho.		Presidente da Equipe de Planejamento da Contratação	
Complementar / elaborar análise e mapa de risco da contratação.		DCOS	
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 06 – TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou contratação sem mecanismos adequados para gestão contratual.			
Causa			
Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Desperdício de recursos 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	
Cancelamento de contrato e realizar nova solicitação de demanda.		Equipe de gestão e fiscalização contratual / Setor Demandante	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 07 – 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.		DCOS	
Ação de Contingência		Responsável	
Cancelamento de contrato e realizar nova solicitação de demanda.		Equipe de gestão e fiscalização contratual / Setor Demandante	
Elaborar instrumentos de controle que permitam a manutenção do contrato sem prejuízos ao erário.		Equipe de gestão e fiscalização contratual	

Risco 08 – Especificação insuficiente para os serviços e insumos			
Causa			
Falta de pessoal qualificado para as atividades de projeto e orçamento.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Serviços sendo prestados de forma inadequada gerando desperdícios de dinheiro público e não atendendo às necessidades da contratação.			
Ação Preventiva		Responsável	
Revisão das especificações técnicas dos serviços e insumos.		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	
Avaliar o grau do dano e refletir sobre a rescisão contratual e abertura de novo processo licitatório.		Equipe de Fiscalização	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 09 – Especificação insuficiente das cláusulas contratuais			
Causa			
Falta de conhecimento jurídico para correta definição das cláusulas contratuais.			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
Dano			
Serviços sendo prestados de forma que não abrange todas as necessidades institucionais			
Ação Preventiva		Responsável	
Revisão de cada cláusula de obrigações da contratada e forma de prestação do serviço		Equipe de elaboração do projeto, especificação dos serviços e orçamento	
Treinamento do corpo técnico responsável pela elaboração do Termo de Referência		Superintendência de Infraestrutura	
Ação de Contingência		Responsável	
Avaliar o grau de insuficiência e refletir sobre a rescisão contratual e abertura de novo processo licitatório.		Equipe de Gestão e Fiscalização contratual.	

Risco 10 – Impossibilidade de determinar se o preço estimado/contratado é corrente no mercado.			
Causa			
Contratação sem justificativa clara do preço ou ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares.			
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			
Contratação por valores acima ou abaixo do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas ou Licitações Desertas ou Fracassadas.			
Ação Preventiva		Responsável	
Adotar integralmente os mecanismos de pesquisa de preços previstos no decreto 7983/13.		Equipe de Planejamento da Contratação e Equipe de elaboração de orçamento	
Subsidiariamente, nos casos de necessidade de pesquisas de mercado, seguir as orientações da IN 73/2020, mesmo ela não sendo direcionada aos serviços de engenharia.		Equipe de planejamento da contratação e Equipe de elaboração de orçamento	
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 PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 11 – Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e a não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade.			
Causa			
Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Ineficiência e repetição de erros. Responsabilização da universidade por cometimento de ilegalidade.			
Ação Preventiva		Responsável	
Adotar modelo da Advocacia-Geral da União (AGU) de lista de verificação para parecer jurídico em procedimento licitatório.		Assessor Jurídico-Administrativo	
Sinalizar itens que a equipe julga serem de alto risco legal.		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 12 – 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	
Inclusão de servidor da DCOS, com conhecimentos em contratações, na equipe de planejamento.		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	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Fase: Seleção de fornecedor

Risco 13 – 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:	(X) Baixa	() 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	

Risco 14 – Atraso na conclusão da licitação			
Causa			
Diversas: Atraso nos trâmites de processo, Pandemia do COVID-19, Impugnação, Recursos, etc.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Prejuízos em relação à iluminação dos <i>campi</i> , ao consumo de energia, ao atendimento dos níveis mínimos necessários para garantia de acessibilidade, além de não promover aumento da segurança.			
Ação Preventiva		Responsável	
Nomeação de mais servidores para apoiar a equipe de licitação durante a abertura das propostas.		DCOS/PROAD	
Ação de Contingência		Responsável	
Cancelamento de itens responsáveis pela demora e continuidade no suprimento das demandas com outra estratégia.		Equipe de Planejamento e Pregoeiro(a) responsável	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Fase: Gestão e fiscalização de contratos

Risco 15 – Fiscalização inadequada dos aspectos sobre os quais não detêm 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:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) 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 gestão e fiscalização de contratos.		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 16 – Divergências com a contratada sobre critérios de medição.			
Causa			
Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar os serviços.			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Pagamento em desacordo com o executado ou disputa judicial que resulte em suspensão dos serviços.			
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 PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 17 – 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 ou competência para tal.			
Probabilidade:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() 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 gestão e fiscalização de contratos.		Superintendência de Infraestrutura	
Indicação de servidores minimamente capacitados para fiscalização dos serviços.		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 18 – Descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório e outras falhas de natureza processual administrativa.			
Causa			
Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório e outras falhas de natureza processual administrativa.			
Ação Preventiva		Responsável	
Implementar efetivamente e divulgar às unidades responsáveis o fluxograma definido para a apuração e aplicação de penalidades contratuais.		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	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 19 – Atraso na entrega			
Causa			
Diversos			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Prejuízos em relação à iluminação dos <i>campi</i> , ao consumo de energia, ao atendimento dos níveis mínimos necessários para garantia de acessibilidade, além de não promover aumento da segurança.			
Ação Preventiva		Responsável	
Especificação clara e precisa dos prazos de entrega a partir da solicitação do serviço e previsão das sanções cabíveis em caso de atrasos		Equipe responsável pela elaboração do Termo de Referência	
Ação de Contingência		Responsável	
Acompanhamento rigoroso dos prazos e aplicação das sanções previstas em caso de atraso		Equipe de fiscalização	

Risco 20 – Recebimento de bens e serviços que não atendem aos requisitos do contrato.			
Causa			
Ausência de designação de responsáveis pelo recebimento de bens e serviços ou falha na fiscalização do contrato.			
Probabilidade:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	(X) Média	() Alta
Dano			
Não atendimento das necessidades institucionais; desperdício de recursos públicos; possível penalização do responsável pelo recebimento definitivo do objeto.			
Ação Preventiva		Responsável	
Especificação clara e precisa do produto e/ou serviço.		Equipe de elaboração do projeto, especificação dos serviços e orçamento	
Ação de Contingência		Responsável	
Recusa do produto e/ou serviço e exigência de correto atendimento à especificação		Equipe de Fiscalização	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO FÍSICO
COORDENAÇÃO DE PROJETOS E ORÇAMENTOS

Risco 21 – Rescisão antecipada do contrato			
Causa			
Diversos			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	(X) Alta
Dano			
Não atendimento das necessidades institucionais e desperdício de recursos públicos.			
Ação Preventiva		Responsável	
Especificação clara e precisa dos prazos 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	

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	ALTA	RISCO 17	RISCO 15	
	MÉDIA	RISCO 14 RISCO 18 RISCO 19 RISCO 20	RISCO 09 RISCO 11 RISCO 12	
	BAIXA	RISCO 05 RISCO 01 RISCO 02 RISCO 03 RISCO 16	RISCO 04 RISCO 06 RISCO 07 RISCO 08 RISCO 10 RISCO 13 RISCO 21	
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
IMPACTO DO RISCO				