

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NORTE/CENTRO-OESTE

Matriz de Gerenciamento de Riscos 35/2025**1. Informações Básicas**

Número da Matriz de Alocação de Riscos	Responsável pela Edição	Data de Criação
35/2025	LILIANE BATISTA LEITE	15/09/2025 15:42
Objeto da Matriz de Riscos	Manutenção predial de caráter preventivo e corretivo, e a execução de Serviços Eventuais, no INSS geridos pelas GEXPLM, GEXRBC, GEXBAV, GEXBL e GEXMCP	

2. Histórico de Revisões

Data e Hora	Versão	Descrição	Autor
01/10/2025 13:08	2.0	PÓS TR	LILIANE BATISTA LEITE
26/09/2025 12:36	1.0	Pós ETP	LILIANE BATISTA LEITE

3. Riscos Identificados

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-01	Equipe de Planejamento inadequada ao Objeto - Grande número de servidores aposentando e quantidades de sem reposição por concurso público membros inferior ou sem qualificação.	Planejamento	Administração	Médio		
Impactos						
1	Contratações desvantajosas para a Administração (e.g., objetos mal especificados, modelo que não permite adequada gestão contratual, preços elevados), com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.					
Ações Preventivas						
P-01	Definir membros da Equipe de Planejamento em quantidade e qualificação adequada, cabendo à alta administração elencar as prioridades com o plantel de servidores disponíveis.					
P-02	Utilizar sistema web de gestão de demandas e atividades dos servidores, otimizando a delegação de tarefas e priorização das demandas. Como, ainda, não há ferramenta institucional para este fim, caberá ao responsável desta ação a propositura do sistema.					
P-03	Recompor a mão de obra disponível - solicitação de concurso público, recebimento de servidores cedidos e redirecionamento de servidores.					
Ações de Contingência						
C-01	Contratar empresas para apoiar as atividades de planejamento das contratações e a gestão					

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-02	Ausência padronização de ao princípio da padronização, levando a multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes.	Planejamento	Administração	Alto		
Impactos						
1	Esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação (e.g., dificuldade de obtenção de preços de referência ante a singularidade das especificações)					
2	repetição de erros (e.g., ante o "reaproveitamento de especificações e de editais")					
3	perda de economia de escala (ante a impossibilidade de contratação conjunta via SRP).					
Ações Preventivas						
P-01	Padronizar especificações para aquisições que são comuns (e.g., limpeza, vigilância, telefonia, microcomputadores etc.) com apoio das diversas organizações sob sua jurisdição e a equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas.					
Ações de Contingência						
C-01	Não aprovação do processo de contratação com especificação diferente da que foi padronizada pelo órgão governante superior, a menos que haja justificativas robustas para tal.					
C-02	Utilizar modelos praticados nas UASGs, vinculadas ao INSS.					

R-03	Ausência de estudos técnicos preliminares	A falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; Pressão para entrega de Planejamento resultados; Aplicar solução consolidada na Administração Pública.	Administração	Médio		
Impactos						
1 Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; ou levando à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão do mandado de segurança devido à irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou levando à especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.						
Ações Preventivas						
P-01	Preenchimento da Lista de Verificação da AGU, se responsabilizando por não dar Responsável: LILIANE BATISTA LEITE continuidade ao processo caso falte alguma peça elencada.					
Ações de Contingência						
C-01	Não aprovação do processo de contratação que não contenha os estudos técnicos preliminares. Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-04	ETP Inadequado	1) Falta de tópicos mínimos necessários e obrigatórios; 2) Tópicos produzidos com informações erradas ou equivocadas; 3) Planejamento Negligência ou imperícia na produção dos tópicos e pesquisas.	Administração		Alto	
Impactos						
1	Licitação frustada ou deserta.					
2	Contratação não adequada ao interesse da Administração.					
3	Desperdício de recursos públicos.					
4	Não execução do serviço.					
5	Sobrecarga da máquina pública com Processos Administrativos Disciplinares (PAD).					
6	Retrabalho					
Ações Preventivas						
P-01	Servidor sênior revisa artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos Responsável: LILIANE BATISTA LEITE requisitos.					
P-02	Elaborar quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verifica se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.					
P-03	Envio para revisão do procedimento pelo órgão consultivo (PFE-INSS). Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS					
P-04	Preenchimento de check-list AGU Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
Ações de Contingência						
C-01	Revisar todo o processo e verificar a necessidade de elaboração de novo ETP. Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-05	Estimativas inadequadas quantidades	1) Falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; 2) Negligência e Imperícia; 3) Planejamento Apresentação de dados incompletos.	Administração		Médio	
Impactos						
1	Estimativa de quantidades maior que as necessidades da organização, levando à sobra de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros.					
2	Estimativa de quantidades menor que as necessidades da organização, levando à falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação com consequente: a) celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que o órgão sofra o efeito do "jogo de planilha", se os preços tiverem sido manipulados pela contratada); b) novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente); c) potencial quebra da padronização dos produtos contratados; d) perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente; ou e) utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento da contratação de outros itens previstos no planejamento conjunto das contratações.					
Ações Preventivas						
P-01	Definir método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e Responsável: LILIANE BATISTA LEITE técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da APF) e documentar aplicação do método no processo de contratação.					
P-02	Fazer levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de Responsável: LILIANE BATISTA LEITE aditivos ou novas contratações.					
P-03	Armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da Responsável: LILIANE BATISTA LEITE contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (e.g. séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação.					
Ações de Contingência						
C-01	Não aprovar processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS quantidades dos itens que serão contratados.					
C-02	Realizar alteração contratual para adequação, incluindo a rescisão contratual, quando se tratar Responsável: SILVIO JANSEN RODRIGUES					

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-06	Análise de mercado inadequada	1) Falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; 2) Negligência e Imperícia; 3) Planejamento Apresentação de dados incompletos.	Planejamento	Administração	Baixo	
Impactos						
1	Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado.					
2	Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada), levando a licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação.					
Ações Preventivas						
P-01	Executar o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, Responsável: LILIANE BATISTA LEITE efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (e.g. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (e.g. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores.					
P-02	Manter Equipe multidisciplinar na fase interna da licitação, criando ações de revisões internas Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS na Equipe de Planejamento.					
Ações de Contingência						
C-01	Designar outro membro da equipe de planejamento para revisão dos cálculos. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-07	Estimativas inadequadas de preços	1) Falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; 2) Negligência e Imperícia; 3) Planejamento Apresentação de dados incompletos.	Planejamento	Administração	Alto	
Impactos						
1	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.					
Ações Preventivas						
P-01	Publicar normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de Responsável: IRACEMO DA COSTA COELHO preço.					
P-02	Definir método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e Responsável: LILIANE BATISTA LEITE técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da APF) e documentar aplicação do método no processo de contratação.					
P-03	Fazer comparativo do valor obtido com valores antigos e com outras contratações. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-04	Utilizar membro da Equipe de Planejamento para revisar peças. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
Ações de Contingência						
C-01	Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-08	Análise de risco inadequada	1) Falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; 2) Negligência e Imperícia; 3) Planejamento Apresentação de dados incompletos.	Planejamento	Administração	Baixo	
Impactos						
1	Inexistência de análise de risco, levando a desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato, com consequente impacto causado por todos os riscos desconsiderados.					
2	Análise de risco deficiente, levando a desconsideração de riscos relevantes, com consequente impacto causado por estes riscos relevantes.					
Ações Preventivas						
P-01	Elaborar análise de risco da contratação e da gestão contratual. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-02	Revisar os artefatos do planejamento, incluindo a análise de riscos. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-03	Seguir modelos de análise de risco utilizados no INSS e em outros órgãos. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-04	Observar diretrizes da Alta Administração. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
Ações de Contingência						
C-01	Atualizar análise de risco, quando ocorrer um risco inesperado. Responsável: SILVIO JANSEN RODRIGUES ROLIM					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-09	Termo de Referência incompleto ou inconsistente	1) Falta de capacitação dos membros da Equipe de Planejamento; 2) Negligência e Imperícia; 3) Planejamento Apresentação de dados incompletos.	Planejamento	Administração	Alto	
Impactos						
1	Termo de referência (TR) incompleto ou inconsistente, levando a TR cujo conteúdo não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou a contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.					
Ações Preventivas						
P-01	Elaborar lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-02	Utilizar Termo de Referência de licitações bem sucedidas. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-03	Utilizar minutas padronizadas pela AGU. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					
P-04	Consultar gestores de contratos para ver lacunas abertas nas antigas contratações. Responsável: LILIANE BATISTA LEITE					

Ações de Contingência

C-01 Refazer o Termo de Referência, acompanhado de novos servidores, os quais detém **Responsáveis:** LILIANE BATISTA LEITE, SILVIO JANSEN RODRIGUES ROLIM conhecimento amplo sobre a matéria.

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
		Empresas sem Qualificação técnica 1) Equívoco na escolha dos critérios de para a prestação de qualificação técnica no Edital. 2) Apresentação Planejamento serviços de documentos fraudulentos pelas licitantes.		Administração		Médio
R-10						
		Impactos				
1		Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação, levando a contratação de empresas incapazes de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.				
		Ações Preventivas				
P-01		Verificar habilitações técnicas utilizadas por outras contratações públicas.			Responsável: LILIANE BATISTA LEITE	
P-02		Usar servidor sênior para revisão das peças produzidas.			Responsável: LILIANE BATISTA LEITE	
		Ações de Contingência				
C-01		Revogação ou anulação dos atos produzidos			Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS	
C-02		Refazer peças técnicas			Responsável: LILIANE BATISTA LEITE	
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-11	Indisponibilidade orçamentária	1) Cenário de restrição orçamentária	Planejamento	Administração		Extremo
		Impactos				
1		Retrabalho				
2		Má gestão dos recursos humanos do INSS.				
3		Ficar sem cobertura contratual.				
4		Paralisação da área fim.				
		Ações Preventivas				
P-01		Manter informações sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre a situação de cada contratação da organização (e.g., planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível (e.g., por meio de uma planilha).			Responsável: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS	
		Ações de Contingência				
C-01		Paralisar serviços e desenvolvimento da solução.			Responsáveis: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS, IRACEMO DA COSTA COELHO	
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-12	Não cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS	Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes. Má fé das contratadas. Ineficiência e ineficácia da fiscalização contratual.	Gestão de Contrato	Administração		Alto
		Impactos				
1		Aumento dos encargos na fiscalização sem necessariamente diminuir o risco de as obrigações não estarem sendo cumpridas pelas contratadas.				
2		Responsabilização solidária da administração.				
		Ações Preventivas				
P-01		Incluir no modelo de gestão do contrato: a) que as verificações documentais relativas aos aspectos trabalhistas, previdenciários e do FGTS, além de contemplar os documentos que atestem a regularidade da contratada como um todo nos termos da Lei 8.666/93 (art. 29, IV e V), complementarmente, a critério da administração, poderão ser exigidos que a contratada apresente: a.1) documentos comprobatórios da realização do pagamento de salários, vale-transporte e auxílio alimentação; a.2) extratos das contribuições previdenciárias retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; a.3) extratos dos depósitos no FGTS retirados pelos próprios empregados terceirizados por meio do acesso as suas contas; b) que a contratada está obrigada a: b.1) viabilizar o acesso de seus empregados, via internet, por meio de senha própria, aos sistemas da Previdência Social e da Receita Federal do Brasil, com o objetivo de verificar se as suas contribuições previdenciárias foram recolhidas; b.2) viabilizar a emissão do cartão cidadão pela Caixa Econômica Federal para todos os empregados; b.3) oferecer todos os meios necessários aos seus empregados para a obtenção de extratos de recolhimentos das contribuições previdenciárias e depósitos do FGTS sempre que solicitado pela fiscalização; c) cláusulas de penalidade que considerem como falta grave, caracterizada como falha em sua execução que poderá dar ensejo à rescisão do contrato, sem prejuízo da aplicação de sanção pecuniária (fixar o quantum) e da declaração de impedimento para licitar e contratar com a União, nos termos do art. 7º da Lei 10.520/2002 (fixar o prazo); c.1) o não pagamento do salário, do vale-transporte e do auxílio alimentação no prazo previsto em lei; c.2) o não recolhimento das contribuições sociais da Previdência Social; c.3) o não recolhimento do FGTS dos empregados. d) que a cláusula de garantia deve assegurar também o pagamento de : d.1) prejuízos advindos do não cumprimento do contrato;			Responsável: LILIANE BATISTA LEITE	

d.2) multas punitivas aplicadas pela fiscalização à contratada; d.3) prejuízos diretos causados à contratante decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato; d.4) obrigações previdenciárias e trabalhistas não honradas pela contratada.

P-02

a) avalia os riscos de descumprimento pela contratada das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS para determinar a extensão das amostras que serão utilizadas na fiscalização do cumprimento: a.1) das obrigações trabalhistas pela contratada, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado; a.2) das contribuições previdenciárias e dos depósitos do FGTS, por meio da análise dos extratos retirados pelos próprios empregados terceirizados utilizando-se do acesso as suas próprias contas (o objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano – sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez para um mesmo empregado, garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle); b) documenta a sistemática de fiscalização utilizada em cada período; c) comunica: c.1) ao Ministério da Previdência Social e à Receita Federal do Brasil qualquer irregularidade no recolhimento das contribuições previdenciárias; c.2) ao Ministério do Trabalho e Emprego qualquer irregularidade no recolhimento do FGTS dos trabalhadores terceirizados;

Ações de Contingência

C-01

Aprovar estratégia de terceirização que contempla a contratação de empresa especializada na área contábil e de administração, com a finalidade prestar assistência à fiscalização dos contratos de terceirização, nos termos do art. 67, da Lei nº 8.666/93.

Responsáveis: ANTONIO CARLOS AREIAS FREITAS, IRACEMO DA COSTA COELHO

4. Acompanhamento das Ações de Tratamento de Riscos

Data	Nº Risco	Id. Ação	Descrição
26/09/2025 15:59:13	R-04	P-01	Efetuada revisão do ETP por membro senior
26/09/2025 16:00:53	R-04	P-02	Solução é aderente ao mercado
26/09/2025 15:59:57	R-04	P-04	Foi realizada a conferência do ETP
26/09/2025 16:01:39	R-05	P-01	A estimativa de quantidades é calcada em métodos objetivos testados em contratações anteriores
26/09/2025 16:02:17	R-05	P-02	O levantamento de quantidades é criticado a luz de experiências anteriores
26/09/2025 16:03:01	R-05	P-03	As experiências anteriores foram levadas em consideração. E os ajustes foram contemplados
26/09/2025 16:03:57	R-06	P-01	A análise de mercado levou a melhorias implementadas no tratamento do custeio da mão de obra. Muitas empresas da área de terceiração tem atendido ao chamento público, e isso foi considerado
01/10/2025 13:14:03	R-07	P-02	A precificação da mão de obra foi reestruturada para maior compatibilidade com a oferta de mercado e com a qualificação exigida.
01/10/2025 13:15:00	R-07	P-03	O estudo parametrizado do custo é observado para ratificação dos valores
01/10/2025 13:16:24	R-07	P-04	O custos é planilhas foram revisados por outro membro da equipe
01/10/2025 13:32:12	R-08	P-01	O MR foi elaborado e consta do processo SEI
01/10/2025 13:32:40	R-08	P-02	Todos os artefatos foram revisados
01/10/2025 13:32:59	R-08	P-03	Foi adotado modelo de contratações anteriores
01/10/2025 13:33:54	R-08	P-04	As diretrizes foram observadas e os pontos sensíveis foram discutidos com estâncias superiores
01/10/2025 13:34:28	R-09	P-01	Foram seguidas as listas de verificação da AGU. E modelo TR AGU
01/10/2025 13:34:59	R-09	P-02	Foi utilizado TR de contratações bem sucedidas, aprimorados com a vivência de contratações anteriores
01/10/2025 13:35:43	R-09	P-03	Foram utilizadas as minutas padronizadas pela AGU
01/10/2025 13:36:11	R-09	P-04	Foram consultadas, gestores e fiscais de contratos ao longo do período de elaboração das peças técnicas
01/10/2025 13:36:45	R-10	P-01	Foram pesquisadas contratações similares
01/10/2025 13:37:03	R-10	P-02	Houve revisão das peças, dentro das limitações de disponibilidade de técnico Senior
01/10/2025 13:38:40	R-12	P-01	Foi previsto no TR a exigência das documentações trabalhistas na forma do modelo da AGU

P - Preventiva, C - Contingência

5. Responsáveis / Assinantes

Equipe de Planejamento

LILIANE BATISTA LEITE

Chefe do Setor de Serviços de Engenharia de Manutenção



Assinou eletronicamente em 01/10/2025 às 13:46:04.

ANDRE HENRIQUE KREIN LEITE

Assessor Técnico Especializado COFL/SRNCO

