

ANEXO I-C

Brasília, 03 de abril de 2024.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

1. O Quadro 1 a seguir, apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto (Matriz de Riscos), instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.

QUADRO 1: MATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO

IMPACTO	Catastrófico 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Significativo 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Moderado 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Pequeno 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Mínimo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

2. O Quadro 2 a seguir, apresenta a escala de classificação de probabilidade para classificação dos eventos de riscos, conforme o Quadro 1 – Matriz de Riscos:

QUADRO 2 - GESTÃO DE RISCOS - ESCALA DE PROBABILIDADE

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DECONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

3. O Quadro 3 a seguir apresenta a escala de classificação de impacto para classificação dos eventos de riscos, conforme o Quadro 1 – Matriz de Riscos:

QUADRO 3 - GESTÃO DE RISCOS - ESCALA DE IMPACTO

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

4. O Quadro 4 a seguir apresenta a escala de avaliação dos eventos de riscos, conforme o Quadro 1 – Matriz de Riscos:

QUADRO 4 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
$1 \leq \text{Risco} < 10$	$10 \leq \text{Risco} < 40$	$40 \leq \text{Risco} < 80$	$80 \leq \text{Risco} \leq 100$

5. A seguir é apresentado o modelo do Mapa de Gestão de Riscos para futuro preenchimento - ilustrativo.

MAPA DE GESTÃO DE RISCOS - FICHA	
RISCO:	TREMESTRE/ANO:

DESCRIÇÃO:

CAUSAS	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
UNIDADES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDAS:	

PROBABILIDADE			IMPACTO			NÍVEL DE RISCO	
	1	Muito Baixa		1	Mínimo		RE - Risco Extremo $80 \leq \text{Risco} \leq 100$
	2	Baixa		2	Pequeno		RA - Risco Alto $40 \leq \text{Risco} < 80$
	5	Média		5	Moderado		RM - Risco Médio $10 \leq \text{Risco} < 40$
	8	Alta		8	Significativo		RB - Risco Baixo $1 \leq \text{Risco} < 10$
	10	Muito Alta		10	Catastrófico		

CONTROLES INTERNOS	
1	
2	
3	
4	

NÍVEL DE CONFIANÇA		NÍVEL DE RISCO RESIDUAL		CONSIDERAÇÕES:	
Inexistente (RC=1,0)			RE - Risco Extremo		
Fraco (RC=0,8)			RA - Risco Alto		
Mediano (RC=0,60)			RM - Risco Médio		
Satisfatório (RC=0,4)			RB - Risco Baixo		
Forte (RC=0,2)					

AÇÃO (CONTROLE INTERNO)	RESP.	PRAZO		STATUS		CONSIDERAÇÕES
		INÍCIO	FIM	✓	✗	
1						
2						
3						
4						
5						

IDENTIFICAÇÕES E ANÁLISES DOS PRINCIPAIS RISCOS, COM SUAS AVALIAÇÕES E TRATAMENTOS

CLASSE DO RISCO	NR	IDENTIFICAÇÃO			AVALIAÇÃO DO RISCO - QUADRO 2				TRATAMENTO DO RISCO DA INFRA S.A.			
		RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	GRAU DO RISCO	TRATAMENTO	RESPONSÁVEL INFRA S.A.	PLANO DE AÇÃO INFRA S.A.	PLANO DE CONTINGÊNCIA INFRA S.A.
EXECUÇÃO	1	Ausência de demandas totais ou parciais por parte da CONTRATANTE.	Falta de demanda interna da Contratante, alterações nas diretrizes da CONTRATANTE ou do Ministério dos Transportes.	Alegação de frustração de expectativa de receita por parte da CONTRATADA.	8	1	8	RISCO BAIXO	MITIGAR / TRANSFERIR	GEPRO E GCUST	Constar no contrato que não haverá ressarcimentos em caso de não solicitação de todas as demandas por parte da CONTRATANTE. Fazer a contratação sob regime de empreitada por preço unitário conforme inciso I, art. 43 da Lei 13.303/16.	Suspender o contrato temporariamente (com previsão de retomada para o CONTRATADO).
	2	Atraso na entrega do produto.	Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da contratada. Falta de clareza no repasse da demanda. Excesso de demanda no espaço temporal.	Atraso no cronograma físico e financeiro. Impacto nas entregas da Infra S.A. Baixa execução orçamentária e financeira.	5	5	25	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Gestor do contrato	Elaboração de documento de demanda com clareza suficiente para o entendimento por parte do Contratado. Documento em que a CONTRATADA informe que compreendeu a demanda e o prazo estipulado conforme minuta Elaboração de Anexo I-E PLANO DE TRABALHO. Inserir o quesito prazo na avaliação de desempenho dos PRODUTOS.	Apuração de responsabilidade contratual. Notificação para cumprimento do cronograma previsto. Apuração de responsabilidade contratual. Penalidade na pontuação da avaliação de desempenho do produto refletindo na redução da medição.
	3	Falta de qualidade dos produtos.	Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da contratada. (Falta de clareza no repasse da demanda RETIRAR). Alocação de profissionais sem experiência ou especialização para atender a demanda. Excesso de demanda no espaço temporal.	Reprovação do produto. Retrabalho. Atraso no cronograma físico e financeiro. Encerramento do contrato.	5	8	40	RISCO ALTO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Aplicação dos índices de avaliação dos produtos. Inserir o quesito qualidade na avaliação de desempenho dos PRODUTOS. Exigir no Termo de Referência qualificação técnica mínima da equipe alocada através de no mínimo um especialista sênior por disciplina Exigência de apresentação da equipe técnica responsável pelo produto demandado. Averiguação da capacidade técnica exigida em Edital.	Reprovação do produto. Exigir a recomposição do quadro de funcionários técnicos da CONTRATADA. Apuração de responsabilidade contratual. Encerramento do contrato. Penalidade na pontuação da avaliação de desempenho do produto refletindo na redução da medição.

4	Produto inservível.	Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da contratada. Falta de clareza no repasse da demanda. Excesso de demanda no espaço físico-temporal. Alocação de profissionais sem experiência ou especialização para atender a demanda. Excesso de demanda no espaço temporal.	Reprovação do produto. Retrabalho. Atraso no cronograma físico-financeiro. Eventual necessidade de ressarcimento ao erário. Rescisão contratual.	2	10	20	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Aplicação dos índices de avaliação dos produtos. Elaboração de documento de demanda com clareza suficiente para o entendimento por parte do Contratado. Estipulação de prazo de atendimento adequado. Documento em que a CONTRATADA informe que compreendeu a demanda e o prazo estipulado. Inserir o quesito qualidade na avaliação de desempenho dos PRODUTOS. Exigir no Termo de Referência qualificação técnica mínima da equipe alocada através de no mínimo um especialista sênior por disciplina. Exigência de apresentação da equipe técnica responsável pelo produto demandado. Averiguação da capacidade técnica exigida em Edital.	Reprovação do produto. Exigir a recomposição do quadro de funcionários técnicos da CONTRATADA. Apuração de responsabilidade contratual. Em caso de crime (fraude/corrupção) informar a autoridade policial competente e Ministério. Impedimento de participação em licitações futuras. Contratação de novo prestador de serviço conforme classificação na Licitação. Rescisão do contrato. Verificar a necessidade de ressarcimento ao erário.
5	Não entrega do produto.	Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da contratada. Falta de clareza no repasse da demanda. Excesso de demanda no espaço físico-temporal.	Atraso no cronograma físico-financeiro. Eventual necessidade de ressarcimento ao erário. Rescisão contratual.	1	10	10	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Promover o acompanhamento das etapas de elaboração do produto.	Apuração de responsabilidade contratual. Rescisão do contrato. Verificar a necessidade de ressarcimento ao erário.
6	Ausência de padronização na entrega do produtos.	Ausência de modelo padrão. Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da CONTRATADA.	Impacto na execução dos produtos. Retrabalho. Atraso no cronograma físico-financeiro.	5	5	25	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	GEPRO E GCUST	Estabelecer modelo padronizado, quando for o caso. Aplicação dos índices de avaliação dos produtos. Elaboração de modelos de relatório, manuais de análise e elaboração e check-lists.	Reprovação do produto. Apuração de responsabilidade contratual. Encerramento do contrato. Penalidade na pontuação da avaliação de desempenho do produto refletindo na redução da medição. Emissão de multa à CONTRATADA.
7	Equipe técnica insuficiente.	Falta de capacidade operacional da CONTRATADA. Gestão deficiente da CONTRATADA. Incapacidade financeira da contratada. Falta de pessoal técnico	Impacto na execução dos produtos. Atraso no cronograma físico-financeiro. Não cumprimento das condições contratuais. Não	2	5	10	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Exigência de apresentação da equipe técnica responsável pelo produto demandado. Averiguação da capacidade técnica exigida em Edital.	Exigir a recomposição do quadro de funcionários técnicos da CONTRATADA. Suspender pagamentos. Multa. Apuração de responsabilidade contratual. Rescisão do contrato. Convocar licitantes remanescentes para assumirem o contrato. Solicitar/promover nova licitação.

		devido ao êxodo de pessoal para outras localidades.	entrega do produto. Produto de má qualidade. Produto inservível.									
8	Fraude documental.	Utilizar pessoal técnico sem as capacidades técnicas e experiências exigidas no Edital. Utilizar Responsável Técnico - RT ou Anotação de Responsabilidade Técnica - ART de profissionais que não elaboraram os produtos ou demandas do contrato.	Falta de confiança na qualidade do produto. Dano ao erário público. Crime. Suspensão ou encerramento do Contrato. Revisão dos produtos entregues anteriormente à identificação dos procedimentos ilícitos. Dano à imagem institucional da Infra S.A. Dano à imagem o Governo (imagem política).	1	8	8	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Gestão contratual eficiente (verificação das documentações dos profissionais contratados, verificação da regularidade dos profissionais junto aos seus Conselhos Profissionais).	Abertura de processo administrativo. Notificação do caso ao Ministério dos Transportes e aos órgãos competentes (autoridade policial, órgãos de controle estatal etc.). Ressarcimento ao erário dos valores pagos pelo recebimento do produto. Apuração de responsabilidade contratual. Suspensão ou rescisão do contrato. Multa.	
9	Fatos retardadores ou impeditivos da execução do objeto próprios do risco ordinário da atividade empresarial ou da execução.	Falta de planejamento da CONTRATADA.	Eventual aumento do custo do produto e/ou do serviço.	1	10	10	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhar a saúde financeira da CONTRATADA. Verificar a organização gerencial da contratada (elaborar plano de investigação/informação)	Elaboração de Termo Aditivo ao contrato. Nova dotação orçamentária. Suspensão ou rescisão do contrato. Multa.	
10	Desistência ou abandono do Contrato por parte da CONTRATADA.	Falta de capacidade técnica operacional. Gestão deficiente da contratada. Falta de capacidade financeira da contratada. Falta ou insuficiência de demandas por parte da Contratante.	Atraso no cronograma físico-financeiro. Necessidade de nova licitação. Impacto nas entregas da Infra S.A. nos projetos do PAC. Dano à imagem da Infra S.A. e do Governo.	1	10	10	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Gestão contratual eficiente (verificação constante da mão de obra técnica e saúde financeira da CONTRATADA).	Convocação dos remanescentes da licitação. Apuração de responsabilidade contratual. Ciência ao Ministério dos Transportes. Execução da Garantia Contratual.	
FATO DO PRÍNCIPE OU FATO DE ADMINISTRAÇÃO	11	Eventos de significativo impacto econômico-financeiro ao contrato, decorrentes de situações que configurem fato do príncipe ou fato da administração que não foram alocados anteriormente à CONTRATADA.	Situações que configurem fato do príncipe ou fato da administração não foram alocados anteriormente à CONTRATADA.	Eventual aumento do custo do produto e/ou do serviço. Atraso do cronograma físico-financeiro.	1	10	10	RISCO MÉDIO	ACEITAR	Fiscal e Gestor do contrato	Exigir a comprovação por parte da CONTRATADA do desequilíbrio econômico-financeiro.	Reconhecimento pela CONTRATANTE do caso fortuito ou força maior e do impacto no equilíbrio contratual. Reequilíbrio econômico-financeiro do contrato. Formalização do termo aditivo.

CASO FORTUITO/FORÇA MAIOR	12	Fatos retardadores ou impeditivos da execução do objeto que não estejam na sua álea ordinária, tais como caso fortuito ou de força maior, bem como o retardamento determinado pela Contratante, que comprovadamente repercuta no preço da CONTRATADA.	Situações que configurem caso fortuito ou força maior e que não foram alocados anteriormente à CONTRATADA.	Eventual aumento do custo do produto e/ou do serviço. Atraso do cronograma físico financeiro.	1	10	10	RISCO MÉDIO	ACEITAR	Fiscal e Gestor do contrato	Verificar frequentemente junto aos gestores superiores (DIRAF/ DIREX/ CONSAD/ CONFIS) as questões econômicas e políticas de Estado. Que possam impactar em se honrar os pagamentos das medições do contratado.	Comprovação por parte da CONTRATADA do desequilíbrio econômico-financeiro. Reconhecimento pela CONTRATANTE do caso fortuito ou força maior e do impacto no equilíbrio contratual. Reequilíbrio econômico-financeiro do contrato. Formalização do termo aditivo.
ORÇAMENTO PÚBLICO	13	Insuficiência de disponibilidade orçamentária.	Não aprovação da LOA conforme as solicitações da Contratante. Contingenciamentos e/ou cancelamentos durante os exercícios fiscais na vigência do contrato.	Atraso no cronograma físico-financeiro. Impacto nas entregas da Infra S.A. Encerramento do Contrato. Impossibilidade de elaborar produtos sensíveis às atividades da Contratante. Dano a imagem institucional da INFRA S.A. Dano a imagem do Governo (imagem política).	5	10	50	RISCO ALTO	MITIGAR	Fiscal e Gestor do contrato	Gestão contratual eficiente (acompanhamento das demandas e da disponibilidade financeira restante, identificação/verificação das demandas que estão se aproximando do máximo estimado).	Solicitar suplementação orçamentária. Suspender a execução contratual. Encerramento do Contrato.
	14	Descontinuidade ou modificação de índices de reajustamento.	Descontinuidade ou alteração do índice de reajuste.	Atraso no pagamento da diferença do valor de reajuste.	1	1	1	RISCO BAIXO	ACEITAR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhar periodicamente a publicação dos índices de reajustes e informes emitidos pelas instituições responsáveis.	Manter os pagamentos com os valores vigentes até a adoção de novo índice. Promover o pagamento das diferenças de valores após a adoção de novo índice. Apostilamento/Termo Aditivo.
GESTÃO	15	Atraso nos pagamentos por parte da Infra S.A.	Falta de dotação orçamentária e empenho para suportar a execução.	Aplicação de juros e mora à Infra S.A. Atraso na execução por parte da contratada. Impacto na capacidade financeira	2	1	2	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Solicitar a dotação orçamentária e empenho previamente à execução dos serviços. Realizar o controle orçamentário e financeiro do contrato. Proceder os pagamentos	Informar a CONTRATADA imediatamente quando ciente de possíveis atrasos de pagamentos futuros. Informar a CONTRATADA de como será regularizada a situação. Verificar junto às Unidades Organizacionais da INFRA S.A. a situação em que se encontra a questão dos pagamentos/orçamento.

			operacional da contratada. Judicialização do contrato.							nos prazos estabelecidos no contrato.	Verificar capacidade da CONTRATADA em manter a prestação dos serviços (quanto tempo).	
	16	Suspensão/encerramento do Contrato	Fato do Príncipe. Alteração das atribuições institucionais da Infra S.A. Falta de orçamento. Irregularidades insanáveis por parte da CONTRATADA. Fim do Contrato.	Impacto na capacidade de entrega na Infra S.A. Não cumprimento das metas do Governo. Dano à imagem institucional da Infra S.A. Falta de consultoria técnica à SUPRO. Falta de PRODUTOS necessários à SUPRO. Paralisação operacional da SUPRO.	2	10	20	RISCO MÉDIO	ACEITAR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhar a situação política e orçamentária da INFRA S.A e do Ministério dos Transportes (contato periódico com DIRAF/ DIREX/ CONFIS/ CONSAD)	Nova licitação. Apuração de responsabilidade contratual quando a contratada der causa. Paralisação total ou parcial das atividades.
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, ECONÔMICA OU JURÍDICA	17	Alteração do corpo técnico da contratada.	Desligamento dos profissionais habilitados.	Atraso no cronograma físico@financeiro. Não manutenção das condições de habilitação.	5	5	25	RISCO MÉDIO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Fiscalizar a manutenção da condições de habilitação.	Solicitação de recomposição da equipe técnica habilitada. Apuração de responsabilidade contratual.
	18	Alteração da constituição da empresa.	Cisão, fusão, incorporação e/ou alteração do consórcio.	Poderá impactar na execução contratual. Encerramento do contrato.	5	10	50	RISCO ALTO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Avaliar a manutenção das condições de habilitação.	Avaliar a manutenção das condições de habilitação. Formalizar termo aditivo, quando couber. Encerramento do contrato. Convocação das demais licitantes. Promover nova licitação.
ATIVIDADE EMPRESARIAL	19	Alteração de enquadramento tributário, em razão do resultado ou de mudança da atividade empresarial, bem como por erro do Contratado na avaliação da hipótese de incidência tributária.	Falta de planejamento da atividade Empresarial e Falta de planejamento tributário da CONTRATADA.	Aumento ou diminuição do lucro do Contratado.	1	1	1	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhar a saúde financeira da CONTRATADA.	Encerramento do contrato. Convocação das demais licitantes. Promover nova licitação.
	20	Elevação de gastos com viagens caso os quantitativos estimados para o Contratado forem inferiores ao necessário.	Falta de planejamento na elaboração da proposta de preços.	Aumento do custo do produto e/ou do serviço.	1	1	1	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhar os quantitativos medidos e o saldo contratual. Acompanhar a proporcionalidade das viagens realizadas em relação ao cronograma físico financeiro.	Elaborar Termo Aditivo nas quantidades do contrato.

TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIO	21	Responsabilização da Infra S.A. por verbas trabalhistas e previdenciárias dos profissionais do Contratado alocados na execução do objeto contratual.	Falta de pagamento dos débitos trabalhistas e previdenciários pela CONTRATADA.	Geração de custos trabalhistas e/ou previdenciários para a CONTRATADA, além de eventuais honorários advocatícios, multas e verbas sucumbenciais.	1	1	1	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Acompanhamento das obrigações trabalhistas da CONTRATADA. Verificação constante junto aos órgãos de proteção ao crédito e à economia quanto a irregularidades por parte da CONTRATADA.	Ressarcimento, pelo Contratado, ou retenção de pagamento e compensação com valores a estes devidos, da quantia despendida pela Contratante. Apuração de responsabilidade contratual. Execução da garantia contratual. Rescisão contratual. Judicialização pela Infra S.A.
TRIBUTÁRIO E FISCAL	22	Responsabilização da Infra S.A. por recolhimento indevido em valor menor ou maior que o necessário, ou ainda de ausência de recolhimento, quando devido, sem que haja culpa da Infra S.A.	Ausência de pagamento ou recolhimento errôneo dos débitos e créditos tributários e fiscais.	Débito ou crédito tributário ou fiscal (não tributário).	1	1	1	RISCO BAIXO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Elaborar processo de trabalho que verifique/confira as medições.	Ressarcimento dos valores pagos a maior pelo Contratado ou retenção de pagamento. Compensação com valores a estes devidos da quantia despendida pela Contratante em caso de pagamento a menor.
ERROS DE EXECUÇÃO POR SUBCONTRATADAS	23	Não atendimento das condições de aceitação dos serviços ou irregularidade cometida nos casos de Subcontratação de serviços.	Falta de capacidade operacional da subcontratada.	Recusa de serviço subcontratado. Retrabalho. Descumprimento de obrigações contratuais.	5	10	50	RISCO ALTO	TRANSFERIR	Fiscal e Gestor do contrato	Aplicação dos índices de avaliação dos produtos.	Solicitar refazimento dos produtos, desde que não haja prejuízo para Infra S.A. Apuração de responsabilidade contratual.



Documento assinado eletronicamente por **Sérgio Nunes de Faria, Superintendente de Projetos e Custos**, em 04/04/2024, às 13:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 3º, inciso V, da Portaria nº 446/2015 do Ministério dos Transportes.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.transportes.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&lang=pt_BR&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **8214559** e o código CRC **86A1AF11**.



Referência: Processo nº 50050.007034/2023-11



SEI nº 8214559