



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
PRSTM/SEP/SEPRE/ASCOM/SEAUUV

MAPA DE RISCOS - ANÁLISE - 14.133 Nº 3745548

O mapa de riscos das contratações é o instrumento utilizado para analisar os riscos capazes de comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual em todas as fases do macroprocesso de contratação (fase de planejamento, seleção de fornecedor e gestão de contrato) e deve ser produzido após o estudo técnico preliminar, revisado ao final da elaboração do termo de referência, projeto básico e/ou projeto executivo e após eventos relevantes durante a gestão do contrato.

O mapa de riscos é composto pela identificação e análise dos principais riscos compreendendo sua natureza (causa, evento e consequência) e a determinação do nível de risco, após a multiplicação da probabilidade pelo impacto.

Os servidores da equipe de planejamento da contratação são responsáveis pela elaboração do mapa de riscos compreendendo a fase preparatória, seleção de fornecedor e gestão de contratos.

O mapa deverá ser atualizado pelo agente de contratação durante a seleção do fornecedor e pela equipe de fiscalização do contrato na fase de gestão contratual, caso necessário.

FASE PREPARATÓRIA

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	NR ** (PxI)	Classificação	Respo
Id	Causas	Evento	Consequências							
1	Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado a cerca da complexidade de sua elaboração	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes	Atraso na contratação em função do retrabalho	-Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações; -Capacitação continuada das equipes de contratação; -Modelo de ETP em forma de cartilha disponibilizado no SEI.	Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP.	2	2	4	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(x) Monit () Trata

2	Pesquisas de preços inadequadas	Justificativa econômica inadequada à solução escolhida.	Atraso na contratação em função do retrabalho	- Realização de lista de verificação para elaboração do ETP, que determina a necessidade de levantamento de mercado; - Modelo de ETP com instruções de preenchimento.	- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP; - A equipe de planejamento da contratação deve executar o levantamento de soluções de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores; - Promoção de reuniões de alinhamento entre equipes da DILEO com a equipe de planejamento.	2	2	4	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Monit () Trata
3	Equipe envolvida na elaboração do TR sem conhecimento adequado a cerca da complexidade de sua elaboração	Elaboração do TR com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes	Atraso na contratação em função do retrabalho	- Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações - Capacitação continuada das equipes de contratação; - Modelo de TR em forma de cartilha disponibilizado no SEI.	Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no TR.	2	2	4	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Monit () Trata
4									() Extremo () Alto () Médio () Baixo	() Monit () Trata

FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	NR ** (PxI)	Classificação
Id	Causas	Evento	Consequências						

5	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento específico da área técnica dos responsáveis pelas respostas; - Urgência da demanda; - Perda do prazo legal para publicação das respostas. 	Respostas em desacordo aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação	<ul style="list-style-type: none"> - Questionamentos acerca do certame; - Anulação do certame; - Prejuízo para a administração pública; - Responsabilização de servidores; - Baixa participação do certame; - Restrição da competitividade; - Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Designação de área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação; - Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação. 	Parecer da ASLIC; - Parecer das instâncias superiores.	2	2	4	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo
6	<ul style="list-style-type: none"> - Conluio entre fornecedores; - Conluio entre fornecedores e agente público. 	Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame	<ul style="list-style-type: none"> - Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; - Desvantajosidade ao interesse público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho de controles, por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação no Comprasnet. 	Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.	1	2	2	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Baixo
7	<ul style="list-style-type: none"> - Agente ou Comissão de Contratação sem conhecimento técnico do bem ou serviço a ser contratado; - Erro dos agentes públicos responsáveis na análise das propostas e documentos apresentados pelos licitantes; - Má-fé dos licitantes/contratados. 	Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de realização de nova licitação; - Desperdício de recurso público; - Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação; - Entrega de bens que não atendem à necessidade pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento de servidor sobre o tema; - Envolvimento da área técnica na análise das propostas/ amostra; - Contratação de empresa para realização da testes laboratoriais e pareceres técnicos, quando necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de substituição dos produtos entregues em desconformidade; - Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório 	1	4	4	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo
8	Má-fé de fornecedores (conluio).	Desatendimento proposital dos requisitos de habilitação para favorecer determinada empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; - Desvantajosidade ao interesse público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Designar área técnica para apoiar a autoridade competente. - Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil; - Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação 	Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.	1	2	2	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Baixo

9	<ul style="list-style-type: none"> - Má-fé do fornecedor; - Erro dos agentes públicos responsáveis pela análise dos documentos de habilitação; - Falta de capacitação do servidor responsável; - Inconsistência do banco de dados (SICAF) para consulta de irregularidades 	Habilitação de licitante que não atende às exigências legais	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de empresa irregular; - Inexecução contratual total e ou parcial; - Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; - Possíveis questionamentos de órgãos de controle externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise comparativa entre o edital e os documentos apresentados pela empresa; - Solicitação de apoio à área técnica, sempre que necessário; - Realização de diligências necessárias para confirmação dos documentos de habilitação apresentados; - Verificação da estrutura física da empresa; - Parecer da ASLIC. 	Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e crimina	3	2	6	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo
10	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação técnica restritiva; - Falha no planejamento da contratação; - Direcionamento de marca do objeto da contratação 	Licitantes que não atendem às exigências do edital	<ul style="list-style-type: none"> - Retrabalho da equipe de planejamento; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de realização de nova licitação; - Desperdício de recurso público. 	X	Alteração/correção do Edital.	2	2	4	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo

FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	NR ** (PxI)	Classificação	Re
Id	Causas	Evento	Consequências							

11	<p>- Ambiguidade das cláusulas contratuais;</p> <p>- Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;</p> <p>- Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;</p> <p>- Ausência de meios de aferição das especificações em especial no que diz respeito à Sustentabilidade;</p> <p>- Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição;</p> <p>- Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;</p> <p>- Ausência de incentivo para captar e reter servidor na função de fiscalização;</p> <p>- Integração insuficiente da equipe de fiscalização (serviço continuado);</p> <p>- Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato.</p>	<p>Atesto de Notas Fiscais de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paralisação da execução contratual; - Pagamento por serviços ou produtos com qualidade/quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública; - Atraso no cronograma de compras; - Dispendio de recursos financeiros com demandas frustradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação continuada e permanente das equipes de contratação; - Listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo; - Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato; - Dupla checagem referente à NF de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade cujos critérios são definidos na Política de Riscos das Contratações; - Atribuição de responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos; - Comparação das características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação; - Definir Definição da relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação ao Fiscal e/ou Gestor do contrato quanto da necessidade de comunicar à autoridade competente caso haja alguma divergência levantada pela empresa contratada, ou falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato; - Descontinuidade do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas; - Apuração de responsabilidades dos servidores e da empresa. 	1	4	4	<p>() Extremo</p> <p>() Alto</p> <p>(x) Médio</p> <p>() Baixo</p>	<p>(x) Mor</p> <p>() Tra</p>
----	--	---	--	--	---	---	---	---	--	-------------------------------

12	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; - Sobrecarga de trabalho das equipes de fiscalização; - Ausência de ferramenta tecnológica dedicada para a gestão dos prazos; - Desmotivação dos servidores atuantes na fiscalização. 	<p>Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade do serviço; - Precarização do serviço prestado em função da contratação emergencial; - Necessidade de realização de dispensa emergencial ocasionando mais dispêndio para a equipe de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato (Manual de Gestão de Contratos); - Lista de verificação para a realização dos atos preparatórios à prorrogação; - Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual; - Matriz de competências da equipe de fiscalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de contratação emergencial; - Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais; - Realização de uma nova licitação antes do término do eventual contrato emergencial. 	1	3	3	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo	(x) Mor () Tra
13	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade do fornecedor em manter as condições necessárias para manutenção da habilitação; - Vigências contratuais iniciais de longo prazo; - Critérios de habilitação superiores às exigências mínimas; - Má-fé do fornecedor. 	<p>Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade ou inviabilidade da prestação do serviço relacionado à contratação; - Precarização da prestação do serviço; - Necessidade de contratação emergencial; - Necessidade de realização de nova licitação 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas: - Obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; - Cláusula de penalidade para o inadimplemento; - Cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei; - Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação; - Abertura de Processo Administrativo de Apuração, Penalização e Rescisão contratual do Fornecedor (PAAP). 	2	3	6	<input type="checkbox"/> Extremo <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo	(x) Mor () Tra

14	<ul style="list-style-type: none"> - Designação de fiscais sem as competências necessárias; - Volume de tarefas e encargos desproporcional à capacidade operacional da equipe de fiscalização; - Desmotivação dos servidores atuantes na fiscalização; - Negligência do fiscal designado; - Ausência de uma Política de incentivo para as equipes de fiscalização; - Má-fé do fiscal. 	Fiscalização inexistente ou inadequada	<ul style="list-style-type: none"> - Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada; - Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; - Sobrecarga de trabalho das equipes de fiscalização; - Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação continuada e permanente das equipes de contratação; - Lista de verificação contendo as principais ações que são necessárias para fiscalização e a periodicidade recomendada para a realização das atividades; - Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal (Manual de Fiscalização e Acompanhamento de Contratos); - Designação por equipes, sempre que possível, e a depender do porte e complexidade da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização; - Solicitação de apoio do assessoramento jurídico e do Controle Interno, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; - Substituição dos fiscais do contrato. 	2	2	4	<input type="radio"/> Extremo <input type="radio"/> Alto <input checked="" type="radio"/> Médio <input type="radio"/> Baixo	<input type="radio"/> Mor <input type="radio"/> Tra
15	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de disponibilidade financeira; - Desorganização interna; - Desídia da equipe de fiscalização de contratos; - Sobrecarga da equipe de fiscalização; - Ausência de documentos necessários para a liquidação do pagamento; - Má-fé dos agentes públicos. 	Atraso no pagamento das faturas	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada; - Perda de credibilidade do órgão com possível dano para a imagem da instituição; - Má prestação dos serviços pelo fornecedor; - Pagamento de juros, mora e multa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira; - Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento; - Relatório periódico de acompanhamento dos processos de pagamento contendo as razões que acarretaram o atraso do pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento; - Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal. 	2	3	6	<input type="radio"/> Extremo <input type="radio"/> Alto <input checked="" type="radio"/> Médio <input type="radio"/> Baixo	<input checked="" type="radio"/> Mor <input type="radio"/> Tra

16	- Desorganização interna; - Desconhecimento dos servidores sobre a legislação; - Má-fé dos agentes públicos.	Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei	- Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido; - Perda de credibilidade do órgão.	- Orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento; - Estruturação dos processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica; - Publicação em seção específica do sítio eletrônico da ordem dos pagamentos realizados.	x	2	1	2	() Extremo () Alto () Médio (x) Baixo	(x) Mor () Tr
17	- Falta de acompanhamento do vencimento dos contratos; - Atraso na fase interna e/ou externa do procedimento licitatório; - Falha de renovação do contrato em tempo hábil; - Desistência da contratada; - Pouca efetividade da fiscalização; - Desmotivação dos servidores atuantes na fiscalização; - Falta de ferramentas ou sistemas automatizados dedicados à fiscalização /gestão contratual.	Descontinuidade de contrato de serviços	- Interrupção na prestação de serviço; - Contrato emergencial; - Responsabilização de agentes; - Elevação do custo da contratação; - Sobrecarga pontual da equipe de trabalho.	- Plano de Contratação Anual; - Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos; - Sistema de Controle de Contratos.	- Formalizar uma contratação emergencial; - Dar início a um novo processo licitatório; - Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis.	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (x) Baixo	(Tr (Mo

1 - Risco é o efeito da incerteza nos objetivos, sendo expresso em termos de causas, eventos de risco, consequências e probabilidade.

2 - Fatores que podem dar origem ao risco.

3 - Ocorrência ou mudança de circunstância que pode afetar o alcance do objetivo.

4 - O efeito da ocorrência do risco.

5 - Medidas que atuam nas causas a fim de evitar que o evento se materialize.

6 - Medidas que atuam a fim de atenuar o impacto das consequências.

7 - O responsável pelo risco é a equipe de planejamento, agente de contratação e a equipe de fiscalização de contratos.

* Para auxiliar a análise da probabilidade (P) e do impacto (I) do risco devem ser consideradas as experiências da Unidade com o processo de licitação e contratos e consultados os critérios descritos nas escalas disponíveis no link (3547697).

**O nível de risco (NR) será utilizado para orientar a decisão do gestor quanto à resposta ao risco, tendo como referência os critérios de classificação descritos na escala abaixo.

Escala de Classificação de Risco			
Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
1-2	3-6	8-12	15-25

Nos casos de risco classificado como **baixo e médio**, os riscos devem ser **monitorados** pelo responsável do risco.

Nos casos de risco classificado como **alto e extremo**, o tratamento do risco deverá ser realizado com a implementação de novos controles, por meio do **Plano de Tratamento de Riscos** (modelo disponível no SEI).

O risco deverá ser monitorado pelo responsável do risco periodicamente com a finalidade de verificar se houve alguma mudança no contexto interno e externo e se os controles existentes permanecem eficientes.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.stm.jus.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **3745548** e o código CRC **465729FF**.