



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
PRSTM*/SECSTM/DIRAD/COPEM/SEENG

GESTÃO DE RISCOS - ANÁLISE DO MAPA DE RISCOS Nº 3857694

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 da empresa 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 da empresa e gestão de contratos.

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

FASE PREPARATÓRIA					
Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes
Id	Causas	Evento	Consequências		
5	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de conhecimento dos atores a respeito da importância da justificativa; - Ausência de capacidade técnica da equipe; - Insuficiência de compreensão do conteúdo da justificativa; - Pressuposto de que a necessidade da administração já está subentendida na solicitação da demanda; - Planejamento realizado de forma açodada em razão da urgência da contratação. 	<p>Justificativa inadequada de contratação ou não descrita em nível adequado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de aderência a Legislação; - Retrabalho da equipe de planejamento e controle; - Prejuízo para a imagem da Instituição face a falha da transparência do processo; - Desperdício de recursos pessoais e financeiros; - Possíveis ressalvas dos órgãos de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da SECAR às áreas demandantes na elaboração do ETP/TR; - Modelo de ETP em forma de cartilha disponibilizado no SEI; - Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, ainda que em contratações de pequena monta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restituição do documento à equipe de planejamento para retificação (SECAR); - Inclusão de ressalva no Parecer Jurídico com devolutiva à equipe de planejamento (ASLIC) para o ajuste necessário no DFD.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento da equipe de planejamento acerca do ETP; - Reprodução de ETP/TR anterior sem análise crítica (defasado); - ETP precário ou deficiente; - Falta compreensão da importância da construção do ETP no planejamento da contratação. 	<p>Elaboração de Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico desassociado do ETP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicidade de esforços para realização do planejamento de licitações de objetos correlatos; - Desperdício de recursos públicos; - Retrabalho na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR); - Atraso na contratação em função do retrabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR) e de Projeto Básico (PB), com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações; - Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confecção de ETP e TR/PB). - Análise da SECAR; - Parecer da ASLIC com ressalvas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP; - Promoção de reuniões de alinhamento entre equipes da DILEO com a equipe de planejamento.
12	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento do orçamento com aditivos demandas não previstas no PCA; - Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições; - Ausência ou fragilidade no planejamento. 	<p>Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilidade de contratação; - Uso indevido do instituto do Registro de Preços; - Execução do serviço sem lastro contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas de compras e contratações (ênfase em planejamento e formação de preços); - Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso a ser realizada pela unidade demandante; - Painel de monitoramento das contratações; - Reuniões de monitoramento pelo Diretor Geral e pelo Comitê Gestor das Contratações; - Repriorização das contratações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remanejamento orçamentário com redução do valor de outros contratos e/ou despesas.
15	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante; - Desconhecimento/desatualização do agente público quanto à exigência adequada da qualificação técnica dos fornecedores/prestadores de serviços. 	<p>TR contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença; - Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada; - Execução inadequada do objeto; - Retrabalho das equipes de 	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização de Termo de Referência e Edital; - Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação quanto à pertinência da contratação.

			planejamento e contratação; - Atraso dos cumprimentos dos prazos estabelecidos no calendário de contratações; - Maior incidência de impugnações e pedidos de esclarecimento; - Desperdício de recursos.		
A. (Exclusivo da contratação)	- Falta de planejamento de longo prazo. - Excesso de demandas da área técnica, resultando em tempo insuficiente para elaboração do Projeto - Projeto básico resultado de contratação anterior com resultado insatisfatório.	Projeto básico inadequado ou incompleto, sem os elementos necessários e suficientes para caracterizar a obra, não aprovado pela autoridade competente, e/ou elaborado posteriormente à licitação;	- Erros quantitativos no orçamento estimativo da obra. - Retrabalhos. - Desperdício de recursos. - incidência de aditivos contratuais.	-Planejamento de longo prazo de forma a dar tempo suficiente para elaboração e revisão do projeto. - Compatibilização de projetos realizada por pelo menos dois membros da equipe técnica. - Reunião com os encarregados do projeto para revisão das especificações orçamento. - em caso de projeto básico realizado por terceiros (contratado), participação da área técnica no recebimento do projeto.	- Utilização de tecnologia BIM, que facilita a compatibilização dos projetos. - Reunião da equipe responsável pelo projeto para revisão e compatibilização.

FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR EMPRESA

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos exist
Id	Causas	Evento	Consequências		
19	- 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	- 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.	- 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.
21	- 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	- 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.	- 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.	- Exigência de substituição produtos entregues em desconformidade; - Aplicação de sanção às contratadas que não atenda aos requisitos de qualidade desempenho estabelecidos instrumento convocatório.
26	- Especificação técnica restritiva; - Falha no planejamento da contratação; - Direcionamento de marca do objeto da contratação	Licitantes que não atendem às exigências do edital	- Retrabalho da equipe de planejamento; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de realização de nova licitação; - Desperdício de recurso público.	x	- Alteração/correção do Ed

FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos exist
Id	Causas	Evento	Consequências		
31	- 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.	Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual	- 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.	- 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	- Realização de contrata emergencial; - Apuração de respons dos agentes públicos que tenham observado as no legais; - Realização de uma nov licitação antes do término eventual contrato emerg

				prorrogação contratual; - Matriz de competências da equipe de fiscalização	
32	- Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; - Sobrecarga pontual de trabalho da equipe de fiscalização; - Rotina ineficaz de acompanhamento do cronograma da execução do contrato; - Planejamento da contratação insuficiente; - Falta de ferramenta computacional dedicada à gestão de contratos; - Visitas de acompanhamento da Alta Administração às equipes em trabalho; - Má-fé dos agentes públicos.	Limite máximo de vigência contratual ultrapassado nos contratos por escopo	- Precarização da prestação do serviço; - Possível dano para a imagem da instituição; - Risco de apontamento dos órgãos de controle externo; - Advertência da Assessoria Jurídica para aperfeiçoamento da gestão contratual.	- Designação de equipe multidisciplinar técnica para fiscalizar a execução do contrato; - Matriz de competências e responsabilidades do Manual de Gestão de Contratos; - Acompanhamento da vigência contratual considerando os limites estabelecidos em lei; - Início dos procedimentos de prorrogação com antecedência mínima prevista (Manual de Gestão de Contratos); - Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.	- Realização de dispense licitação; - Celebração de termo de para recomposição da vi com efeito retroativo ba em precedente do TCU.
34	- 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	- 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.	- 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.	- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; - Substituição dos fiscais contrato
37	- 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	- 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 pele fornecedor pela empresa; - Pagamento de juros, mora e multa	- 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.	- Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento; - Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal.
42	- Imprecisão ou falta de definição clara dos parâmetros de qualidade do objeto do contrato; - Baixa capacitação da equipe de fiscalização; - Pouca efetividade da fiscalização.	Recebimento de bens e serviços que não atendam aos requisitos do contrato	- Insatisfação dos usuários; - Elevação de custos em eventual nova contratação; - Prejuízo para a imagem institucional; - Mão de obra inadequada do empregado da contratada; - Sobrecarga pontual de trabalho da equipe de contratação.	- Índice de medição de resultado; - Pesquisa de satisfação do usuário; - Capacitação periódica e contínua para equipe de fiscalização; - Termos de Recebimento Provisório e Definitivo	- Adequação do pagame Índices de Medição de Resultados auferidos pel contratante; - Nova contratação; - Retrabalho da equipe c contratação.
B (Exclusivo da contratação)	- Imprecisão no projeto básico. - Desídia da equipe de fiscalização de contratos; - Sobrecarga da equipe de fiscalização; - Má-fé da empresa e/ou dos agentes públicos.	Execução de serviços não previstos no contrato original e em seus termos aditivos;	- Retrabalho. - Atraso na entrega da obra/objeto. - necessidade de realizar um reconhecimento de dívida. - Possibilidade de abertura de processo de apuração de penalidade.	- Fiscalização periódica da obra/serviço. - Reunião com a empresa para esclarecer procedimentos. - diário de obras revisados pela fiscalização. - Capacitação periódica e contínua para equipe de fiscalização;	-Realizar reunião de início contrato cuja pauta cont nívelamento de conheci do serviço. - Acompanhamento peri da execução do serviço
C (Exclusivo da contratação)	- Desídia da equipe de fiscalização de contratos; - Sobrecarga da equipe de fiscalização; - Má -fé da empresa e/ou dos agentes públicos.	Subcontratação não admitida no edital e no contrato;	- Perda de qualidade no serviço.	- Fiscalização periódica da obra/serviço. - Reunião com a empresa para esclarecer procedimentos. - Capacitação periódica e contínua para equipe de fiscalização;	-Realizar reunião de início contrato cuja pauta cont nívelamento de conheci do serviço. - Acompanhamento peri da execução do serviço
D (Exclusivo da contratação)	- Desorganização interna; - Desídia da equipe de fiscalização de contratos; - Sobrecarga da equipe de fiscalização;	Descumprimento dos prazos de conclusão, entrega observação e recebimento definitivo	- Insatisfação dos usuários. - Prejuízo ao calendário/organização da seção e do órgão. - Desperdício de recursos.	- Fiscalização periódica da obra/serviço. - Reunião com a empresa para esclarecer procedimentos. - Capacitação periódica e contínua para equipe de fiscalização; - Notificação tempestiva à empresa e, se necessário, abertura de apuração de penalidade.	-Realizar reunião de início contrato cuja pauta cont nívelamento de conheci do serviço. - Celebração de termo a para recomposição da vi com efeito retroativo ba em precedente do TCU. - Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de

- Termo aditivo de prazo de contrato, quando necessário.	descumprimento legal.
----------------------------------------------------------	-----------------------

- 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.



Documento assinado eletronicamente por **JOSÉ SIRNANDO CAVALCANTE DAS NEVES, COORDENADOR DE PROJETOS, ENGENHARIA, ARQUITETURA E MANUTENÇÃO**, em 01/08/2024, às 17:11 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **DANIELA DE OLIVEIRA ALVES, CHEFE DA SEÇÃO DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E PROJETOS**, em 01/08/2024, às 18:19 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



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 **3857694** e o código CRC **771749F0**.