



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
PRSTM/SECSTM/DIRAD/COPAM/SEIMV

GESTÃO DE RISCOS - ANÁLISE DO MAPA DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES Nº 3992346

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 da respectiva contratação devendo abordar a fase preparatória, a fase de seleção de fornecedor e a fase gestão de contratos.

O mapa de riscos 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*	RC**	Nível de Risco*** (PxIxRC)	Classificação	Re:
Id	Causas	Evento	Consequências								
4	- Falta de gestão da área demandante; - Ausência de planejamento da área demandante; - Inércia dos demandantes na observância do PCA; - Falta de definição dos papéis dos agentes da contratação; - Falta de controle/monitoramento dos prazos do calendário de licitações e de vigência dos contratos.	Início intempestivo da oficialização da demanda	- Atraso na entrega do serviço, obra ou produto; - Atraso no início das demais etapas do processo; - Comprometimento do regular andamento de outros processos; - Perda de orçamento; - Acúmulo de trabalho ao final do exercício financeiro; - Repesamento das contratações; - Aumento da incidência de erros nos artefatos da contratação; - Licitações fracassadas e contratações ineficientes;	- Desenho de fluxo de trabalho interno adequado à realidade do órgão/entidade; - Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas demandantes de compras e contratações; - Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio); - Painéis de Gestão, reuniões periódicas com os gestores/demandantes.	- Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação; - Criação de Grupo de Trabalho; - Reuniões extraordinárias com os gestores.	3	2	0,6	3,6	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Mo () '

5	- 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 apodada em razão da urgência da contratação.	Justificativa inadequada de contratação ou não descrita em nível adequado	- 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.	- 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.	- 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.	3	3	0,4	3,6	☐ Extremo ☐ Alto ☒ Médio ☐ Baixo	☒ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo
6	- Ausência de cultura de planejamento das contratações; - Resistência por parte dos envolvidos no processo de contratação para elaboração do ETP; - Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado; - Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida; - Solução construída em desconexão com a necessidade da administração e desalinhada aos Objetivos Estratégicos.	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes	- Diminuição da competição do certame licitatório; - Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação; - Aumento indevido do valor da contratação; - Quantidades inadequadas nos itens demandados; - Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa; - Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública; - Atraso na contratação em função do retrabalho; - Nulidade do Processo Licitatório; - Alteração contratual.	- Criação de lista de verificação que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP; - Equipe de planejamento multidisciplinar para a elaboração do ETP visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo; - 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.	3	4	0,6	7,2	☐ Extremo ☐ Alto ☒ Médio ☐ Baixo	☒ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	RC**	Nível de Risco*** (PxIxRC)	Classificação	Resposta
Id	Causas	Evento	Consequências								

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 Edital.	2	4	0,8	6,4	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Monitorar () Tratar
----	---	---	---	---	------------------------------------	---	---	-----	-----	---	-------------------------------

FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	RC**	Nível de Risco*** (PxIxRC)	Classificação	Resposta
Id	Causas	Evento	Consequências								
33	- 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.	Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação	- 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.	- 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.	- 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	4	0,6	4,8	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Monitorar () Tratar
34	- Designação de fiscais sem as competências necessárias; - Volume de tarefas e encargos desproporcional à capacidade operacional da	Fiscalização inexistente ou inadequada	- Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada; - Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e	- Capacitação continuada e permanente das equipes de contratação; - Lista de verificação contendo as principais ações que são	- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; - Substituição dos fiscais do contrato.	3	4	0,6	7,2	() Extremo () Alto (x) Médio () Baixo	(x) Monitorar () Tratar

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.		subsidiária pelos encargos trabalhistas; - Sobrecarga de trabalho das equipes de fiscalização; - Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.	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.							
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--

- 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.
- * 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 ([probabilidade e impacto](#)).
- ** O risco de controle (RC) refere-se ao nível de confiança dos controles avaliado por meio dos critérios descritos na escala disponível no link (3863156).
- ***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
0-2,99	3-7,99	8-14,99	15-25

Nos casos de risco classificado como **baixo e médio**, o risco será **monitorado** 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 **JORGE LUIS ARAUJO RAMOS, CHEFE DA SEÇÃO DE IMÓVEIS**, em 21/10/2024, às 13:42 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

Documento assinado eletronicamente por **ANA ALICE ANDRADE MEIRELES GUERRA, TÉCNICA JUDICIÁRIA - Área Administrativa**, em 21/10/2024, às 13:47 (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 **3992346** e o código CRC **5F77D407**.

