



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
PRSTM*/SECSTM/DISAU/CSAUD/SEMED/SEENF

GESTÃO DE RISCOS - ANÁLISE DO MAPA DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES Nº 4129729

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*	NR ** (PxI)	Classificação	Resposta
Id	Causas	Evento	Consequências							
1	- Ausência de critério técnico para escolha da equipe; - Ausência de pessoal técnico qualificado; - Falta de conhecimento do órgão da importância da equipe envolvida no planejamento da licitação; - Falta de atratividade das atividades relacionadas à licitação, em face do risco de responsabilização envolvido.	Formação de equipe de planejamento sem experiência ou qualificação para instruir o processo de contratação	- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público e comprometimento da cultura da organização; - Demora no andamento dos processos podendo trazer prejuízos à prestação de serviços públicos e/ou gerar contratações emergenciais; - Retrabalho decorrente de licitações fracassadas/desertas, gerando sobrecarga de atividades na área de licitações; - Responsabilização da equipe de planejamento em virtude de atuação por culpa.	- Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração; - Rodízio na equipe de planejamento; - Definição de critérios objetivos /requisitos técnicos para composição das equipes.	- Ressalvas da ASLIC; - Reuniões da SECAR/SELIC com os integrantes da equipe de planejamento.	2	2	4	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar
2	- Falta de conhecimento e interesse dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano de Contratação Anual; - Resistência em atuar conforme o fluxo interno de solicitação de aquisição; - Falta de definição dos papéis dos agentes da contratação; - Falta de reconhecimento do importância do PCA para a governança das	Ausência da previsão da demanda (compra ou contratação) no Plano de Contratações Anual (PCA)	- Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação; - Desperdício de recursos; - Descontinuidade da contratação para demandas continuadas; - Impossibilidade de concretizar a compra/ contratação; - Gestão ineficiente	- Divulgação de fluxo interno de inclusão da demanda; - Capacitação anual dos agentes públicos que participam do processo de compras e contratações (ênfase em planejamento); - Calendário de Licitações.	- Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (X) Baixo	(X) Monitorar () Tratar

	aquisições da instituição.		dos recursos orçamentários; - Elaboração açodada dos instrumentos da fase de planejamento da contratação; - Despreparo do mercado para atendimento da demanda.							
3	- 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; - Represamento 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.	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (X) Baixo	(X) Monitorar () Tratar

FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR										
Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	NR** (Px1)	Classificação	Resposta
Id	Causas	Evento	Consequências							
1	Inexistência de empresa no mercado que atendam as exigências do edital; - Excesso de exigência de habilitação; - Especificação técnica restritiva; - Falha no planejamento da contratação; - Pesquisa de mercado deficiente.	Licitação deserta	- Retrabalho da equipe de planejamento; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de realização de nova licitação; - Desperdício de recurso público.	---	- Realização de nova licitação	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (X) Baixo	(X) Monitorar () Tratar
2	- 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	- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; - Desvantajosidade ao interesse público.	Desenho de controles, por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre	Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (X) Baixo	(X) Monitorar () Tratar

				propostas e documentos de habilitação no Comprasnet.						
3	- 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.	---	Alteração/correção do Edital.	2	2	4	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar
4	Má-fé de fornecedores (conluio).	Habilitação de licitante que não atende às exigências legais	- 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.	- 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 criminal.	3	2	6	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar

FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	NR ** (PxI)	Classificação	Resposta
Id	Causas	Evento	Consequências							
1	- 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 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	- 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	- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; - Substituição dos fiscais do contrato.	2	2	4	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar

	fiscalização; - Má-fé do fiscal.		descumprimento contratual.	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.						
2	- 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 pelo fornecedor; - 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.	2	2	4	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar
3	- 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 pagamento aos Índices de Medição de Resultados auferidos pelo contratante; - Nova contratação; - Retrabalho da equipe de contratação.	1	2	2	() Extremo () Alto () Médio (X) Baixo	(X) Monitorar () Tratar
4	- Falta de capacitação dos profissionais para a realização do serviço - Falta de perícia para trabalhar na manutenção dos equipamentos	Contratada com Profissionais desqualificados	- Atraso na prestação de serviço - Interrupção na prestação de serviço; - Elevação do custo da contratação;	- Plano de Contratação Anual; - Sistema de Controle de Contratos; - Constar no Planejamento a análise dos	- Solicitar que a contratada tome as providências necessárias para solucionar o problema; - Recisão contratual; - Formalizar uma contratação	2	3	6	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar

			- Sobrecarga pontual da equipe de trabalho.	requisitos imprescindíveis da contratação; - Exigir comprovações de capacidade técnica dos profissionais; - solicitar que a contratada tome as providências necessárias.	emergencial; - Dar início a um novo processo licitatório.					
5	- Valor baixo previsto no contrato para gasto com manutenção corretiva - Poucos parâmetros para definir um valor para manutenção corretiva, tendo em vista que não há contratações anteriores via licitação para esse tipo de manutenção	Valor insuficiente para ser gasto com manutenção corretiva	- Impossibilidade de realizar manutenções corretivas; - Paralisação dos atendimentos em razão da falta de equipamento funcional; - Necessidade de realizar contratação emergencial - Sobrecarga pontual da equipe de trabalho.	- Aumentar o valor destinado à manutenção corretiva; - Fazer estimativa de valor a ser gasto com manutenção corretiva, baseado em contratações anteriores.	- Fazer um termo aditivo de valores no contrato; - Formalizar uma contratação emergencial.	2	3	6	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar
6	- 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 prorrogação contratual; - Matriz de competências da equipe de fiscalização.	- 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	() Extremo () Alto (X) Médio () Baixo	(X) Monitorar () Tratar
7	- Falta de acompanhamento do vencimento dos contratos; - Atraso na fase interna e/ou externa do procedimento licitatório; - Falha de renovação do contrato em	Descontinuidade de contrato de serviços	- Interrupção na prestação de serviço; - Contrato emergencial; - Responsabilização de agentes; - Elevação do custo da contratação;	- 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	(X) Monitorar () Tratar

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.		- Sobrecarga pontual da equipe de trabalho.							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--



Documento assinado eletronicamente por **KARINA MOLINAR VELOSO SILVEIRA, CHEFE DA SEÇÃO DE SERVIÇO ODONTOLÓGICO**, em 07/03/2025, às 16:09 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **ELIZANGELA SOARES DE ALMEIDA, CHEFE DA SEÇÃO DE ENFERMAGEM**, em 07/03/2025, às 18:16 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **DANIELE FABRINO CUPERTINO QUEIROD DE OLIVEIRA, CHEFE DA SEÇÃO DO SERVIÇO MÉDICO**, em 10/03/2025, às 14:44 (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 **4129729** e o código CRC **961F24F7**.