



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

### GESTÃO DE RISCOS - ANÁLISE DO MAPA DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES Nº 3934293

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*
Id	Causas	Evento	Consequências				
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de cultura de planejamento das contratações;</li> <li>- Resistência por parte dos envolvidos no processo de contratação para elaboração do ETP;</li> <li>- Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado;</li> <li>- Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida;</li> <li>- Solução construída em desconexão com a necessidade da administração e desalinhada aos Objetivos Estratégicos.</li> </ul>	<p><b>Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da competição do certame licitatório;</li> <li>- Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;</li> <li>- Aumento indevido do valor da contratação;</li> <li>- Quantidades inadequadas nos itens demandados;</li> <li>- Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;</li> <li>- Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;</li> <li>- Atraso na contratação em função do retrabalho;</li> <li>- Nulidade do Processo Licitatório;</li> <li>- Alteração contratual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de lista de verificação que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;</li> <li>- Equipe de planejamento multidisciplinar para a elaboração do ETP visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo;</li> <li>- Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;</li> <li>- Capacitação continuada das equipes de contratação;</li> <li>- Modelo de ETP em forma de cartilha disponibilizado no SEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP.</li> </ul>	1	4
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de mercado inadequada/restrita;</li> <li>- Direcionamento por meio da construção de especificações que limitem a um objeto específico sem justificativa técnica;</li> </ul>	<p><b>Elaboração do TR com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desperdício do recurso público;</li> <li>- Atraso na contratação em função do retrabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de verificação para verificar o conteúdo mínimo do TR/PB;</li> <li>- Equipe de planejamento multidisciplinar para a elaboração do TR/PB;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as</li> </ul>	1	4

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento da equipe de planejamento em definir critérios necessários para garantir a qualidade das contratações;</li> <li>- Falta de atuação integrada da equipe de planejamento.</li> </ul>	<b>irrelevantes/insuficientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;</li> <li>- Possibilidade de licitação deserta, pedido de esclarecimento ou impugnação do edital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação da equipes de contratação dos servidores;</li> <li>- Análise da SECAR;</li> <li>- Parecer de conformidade da ASLIC.</li> </ul>	adequações necessárias no TR/PB; - Promoção de reuniões de alinhamento entre equipes da DILEO com a equipe de planejamento.		
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos (restrição demais ou de menos), relacionados ao objeto e/ou à qualificação técnica do licitante;</li> <li>- Conluio entre agentes públicos e privados;</li> <li>- Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;</li> <li>- Desconhecimento/desatualização do agente público quanto à jurisprudência dos órgãos de controle;</li> <li>- Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle; ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.</li> </ul>	<b>TR contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para fornecedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta /fracassada;</li> <li>- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público, comprometimento da cultura da organização;</li> <li>- Retrabalho das equipes de planejamento e contratação;</li> <li>- Atraso dos cumprimentos dos prazos estabelecidos no calendário de contratações;</li> <li>- Maior incidência de impugnações e pedidos de esclarecimento;</li> <li>- Contratação com sobrepreço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta da área técnica para orientação da formulação do edital, quando necessário;</li> <li>- Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;</li> <li>- Encaminhamento das especificações do objeto de contratação para análise crítica do mercado;</li> <li>- Encaminhamento de sugestões/recomendações/questionamento da SECAR/SELIC após a análise crítica dos documentos na fase preparatória;</li> <li>- Parecer jurídico da ASLIC com ressalvas, quando couber;</li> <li>- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos;</li> <li>- Pedido de esclarecimento/impugnação dos licitantes quando da publicação do edital.</li> </ul>	2	3
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;</li> <li>- Desconhecimento/desatualização do agente público quanto à exigência adequada da qualificação técnica dos fornecedores/prestadores de serviços.</li> </ul>	<b>TR contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença;</li> <li>- Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada;</li> <li>- Execução inadequada do objeto;</li> <li>- Retrabalho das equipes de planejamento e contratação;</li> <li>- Atraso dos cumprimentos dos prazos estabelecidos no calendário de contratações;</li> <li>- Maior incidência de impugnações e pedidos de esclarecimento;</li> <li>- Desperdício de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padronização de Termo de Referência e Edital;</li> <li>- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação quanto à pertinência da contratação.</li> </ul>	2	2

FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR					
Risco	Controles preventivos	Controles reativos existentes	P*	I*	RC**

Id	Causas	Evento	Consequências	existentes					
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.	<b>Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório</b>	- 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 dos produtos entregues em desconformidade; - Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.	1	5	0,4	
23	- 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.	<b>Habilitação de licitante que não atende às exigências legais</b>	- 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.	2	3	0,4	
24	- Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa; - Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato.	<b>Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação</b>	- Recusa do licitante em manter a proposta; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.	x	- Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro.	2	2	0,4	
25	- 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.	<b>Licitação deserta</b>	- Retrabalho da equipe de planejamento; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de realização de nova licitação; - Desperdício de recurso público.	x	- Realização de nova licitação.	1	5	1	

## FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

Id	Risco			Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	RC**	Nível de Risco*** (PxIxRC)	Classificação
	Causas	Evento	Consequências							
32	- Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; - Sobrecarga pontual de trabalho da	<b>Limite máximo de vigência contratual ultrapassado nos contratos por escopo</b>	- Precarização da prestação do serviço; - Possível dano para a imagem da instituição; - Risco de apontamento dos órgãos de	- Designação de equipe multidisciplinar para fiscalizar a execução do contrato; - Matriz de competências e	- Realização de dispensa de licitação; - Celebração de termo aditivo para recomposição da vigência com efeito	1	4	0,6	2,4	( ) Extremo ( ) Alto ( ) Médio ( x ) Baixo

<p>equipe de fiscalização;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotina ineficaz de acompanhamento do cronograma da execução do contrato;</li> <li>- Planejamento da contratação insuficiente;</li> <li>- Falta de ferramenta computacional dedicada à gestão de contratos;</li> <li>- Visitas de acompanhamento da Alta Administração às equipes em trabalho;</li> <li>- Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<p>controle externo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advertência da Assessoria Jurídica para aperfeiçoamento da gestão contratual.</li> </ul>	<p>responsabilidades do Manual de Gestão de Contratos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da vigência contratual considerando os limites estabelecidos em lei;</li> <li>- Início dos procedimentos de prorrogação com antecedência mínima prevista (Manual de Gestão de Contratos);</li> <li>- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.</li> </ul>	<p>retroativo baseado em precedente do TCU.</p>					
---	--	--	---	--	--	--	--	--

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 ANA ALICE ANDRADE MEIRELES GUERRA, TÉCNICA JUDICIÁRIA - Área Administrativa, em 20/09/2024, às 13:44 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por BRUNO SGARABOTO, COORDENADOR DE PATRIMÔNIO, MATERIAL E SERVIÇOS DE APOIO, em 20/09/2024, às 13:45 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por JORGE LUIS ARAUJO RAMOS, CHEFE DE SEÇÃO, em 20/09/2024, às 13:56 (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](http://sei.stm.jus.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **3934293** e o código CRC **A557BB73**.