



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

### GESTÃO DE RISCOS - ANÁLISE DO MAPA DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES Nº 4192711

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)	Classif
Id	Causas	Evento	Consequências							
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de gestão da área demandante;</li> <li>- Ausência de planejamento da área demandante;</li> <li>- Inércia dos demandantes na observância do PCA;</li> <li>- Falta de definição dos papéis dos agentes da contratação;</li> <li>- Falta de controle/monitoramento dos prazos do calendário de licitações e de vigência dos contratos.</li> </ul>	<b>Início intempestivo da oficialização da demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na entrega do serviço, obra ou produto;</li> <li>- Atraso no início das demais etapas do processo;</li> <li>- Comprometimento do regular andamento de outros processos;</li> <li>- Perda de orçamento;</li> <li>- Acúmulo de trabalho ao final do exercício financeiro;</li> <li>- Repesamento das contratações;</li> <li>- Aumento da incidência de erros nos artefatos da contratação;</li> <li>- Licitações fracassadas e contratações ineficientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenho de fluxo de trabalho interno adequado à realidade do órgão/entidade;</li> <li>- Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas demandantes de compras e contratações;</li> <li>- Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio);</li> <li>- Painéis de Gestão, reuniões periódicas com os gestores/demandantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação;</li> <li>- Criação de Grupo de Trabalho;</li> <li>- Reuniões extraordinárias com os gestores.</li> </ul>	3	2	0,6	3,6	( ) Extraordinário ( ) Alto ( x ) Médio ( ) Baixo
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de conhecimento dos atores a respeito da importância da justificativa;</li> <li>- Ausência de capacidade técnica da equipe;</li> <li>- Insuficiência de compreensão do conteúdo da justificativa;</li> <li>- Pressuposto de que a necessidade da administração já está subentendida na solicitação da demanda;</li> <li>- Planejamento realizado de forma açodada em razão da</li> </ul>	<b>Justificativa inadequada de contratação ou não descrita em nível adequado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de aderência a Legislação;</li> <li>- Retrabalho da equipe de planejamento e controle;</li> <li>- Prejuízo para a imagem da Instituição face a falha da transparência do processo;</li> <li>- Desperdício de recursos pessoais e financeiros;</li> <li>- Possíveis ressalvas dos órgãos de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio da SECAR às áreas demandantes na elaboração do ETP/TR;</li> <li>- Modelo de ETP em forma de cartilha disponibilizado no SEI;</li> <li>- Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, ainda que em contratações de pequena monta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restituição do documento à equipe de planejamento para retificação (SECAR);</li> <li>- Inclusão de ressalva no Parecer Jurídico com devolutiva à equipe de planejamento (ASLIC) para o ajuste necessário no DFD.</li> </ul>	3	3	0,4	3,6	( ) Extraordinário ( ) Alto ( x ) Médio ( ) Baixo

	urgência da contratação.									
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>	<b>Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) com especificações incompletas/excessivas ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes</b>	<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>	3	4	0,6	7,2	( ) Extraordinário ( ) Alto ( x ) Médio ( ) Baixo

## FASE DE SELEÇÃO DE FORNECEDOR

Risco				Controles preventivos existentes	Controles reativos existentes	P*	I*	RC**	Nível de Risco*** (PxIxRC)	Classificação
Id	Causas	Evento	Consequências							
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificação técnica restritiva;</li> <li>- Falha no planejamento da contratação;</li> </ul>	<b>Licitantes que não atendem às exigências do edital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrabalho da equipe de planejamento;</li> <li>- Atraso no atendimento da demanda;</li> <li>- Necessidade de realização de nova licitação;</li> <li>- Desperdício de recurso público.</li> </ul>	x	-Alteração/correção do Edital.	2	4	0,8	6,4	( ) Extremo ( ) Alto ( x ) Médio ( ) Baixo

## FASE DE GESTÃO DE CONTRATO

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

33	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade do fornecedor em manter as condições necessárias para manutenção da habilitação;</li> <li>- Vigências contratuais iniciais de longo prazo;</li> <li>- Critérios de habilitação superiores às exigências mínimas;</li> <li>- Má-fé do fornecedor.</li> </ul>	<b>Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade ou inviabilidade da prestação do serviço relacionado à contratação;</li> <li>- Precarização da prestação do serviço;</li> <li>- Necessidade de contratação emergencial;</li> <li>- Necessidade de realização de nova licitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas:</li> <li>- Obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;</li> <li>- Cláusula de penalidade para o inadimplemento;</li> <li>- 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;</li> <li>- Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação;</li> <li>- Abertura de Processo Administrativo de Apuração, Penalização e Rescisão contratual do Fornecedor (PAAP).</li> </ul>	2	4	0,6	4,8	<input type="radio"/> Extremo <input type="radio"/> Alto <input checked="" type="radio"/> Médio <input type="radio"/> Baixo	(
34	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designação de fiscais sem as competências necessárias;</li> <li>- Volume de tarefas e encargos desproporcional à capacidade operacional da equipe de fiscalização;</li> <li>- Desmotivação dos servidores atuantes na fiscalização;</li> <li>- Negligência do fiscal designado;</li> <li>- Ausência de uma Política de incentivo para as equipes de fiscalização;</li> <li>- Má-fé do fiscal.</li> </ul>	<b>Fiscalização inexistente ou inadequada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;</li> <li>- Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;</li> <li>- Sobrecarga de trabalho das equipes de fiscalização;</li> <li>- Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação continuada e permanente das equipes de contratação;</li> <li>- Lista de verificação contendo as principais ações que são necessárias para fiscalização e a periodicidade recomendada para a realização das atividades;</li> <li>- Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal (Manual de Fiscalização e Acompanhamento de Contratos);</li> <li>- Designação por equipes, sempre que possível, e a depender do porte e complexidade da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;</li> <li>- Solicitação de apoio do assessoramento jurídico e do Controle Interno,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal;</li> <li>- Substituição dos fiscais do contrato.</li> </ul>	3	4	0,6	7,2	<input type="radio"/> Extremo <input type="radio"/> Alto <input checked="" type="radio"/> Médio <input type="radio"/> Baixo	(

				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 **ANA ALICE ANDRADE MEIRELES GUERRA, TÉCNICA JUDICIÁRIA - Área Administrativa**, em 10/03/2025, às 15:35 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **JORGE LUIS ARAUJO RAMOS, CHEFE DA SEÇÃO DE IMÓVEIS**, em 10/03/2025, às 15:40 (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 **4192711** e o código CRC **19FD3EC1**.