

SUPERINTENDENCIA REG. POL. RODV. FEDERAL-RJ

Matriz de Gerenciamento de Riscos 6/2026

1. Informações Básicas

Número da Matriz de Alocação de Riscos	Responsável pela Edição	Data de Criação
6/2026	THIAGO TEIXEIRA LOPES	26/02/2026 13:56
Status da Matriz de Alocação de Riscos		
Assinado (Planejamento)		
Objeto da Matriz de Riscos		
Contratação de curso de capacitação para servidor lotado no Núcleo de Análise Técnica e Controle Interno - RJ, (01 inscrição).		

2. Histórico de Revisões

Nenhuma Revisão encontrada.

3. Riscos Identificados

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-01	Deficiência no Estudo Técnico Preliminar (ETP).	Estudo técnico preliminar elaborado proforma, depois de já escolhida a solução. / Falta de tempo hábil para elaborar o estudo técnico preliminar de maneira adequada, / Escolha de solução padronizada (p. ex., do catálogo eletrônico de padronização do Poder Executivo federal), sem considerar as peculiaridades da demanda, / Realização de contratações sem consultar o catálogo eletrônico de padronização, / Inviabilidade de constituir uma equipe de planejamento da contratação com as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade. / Realização do processo de planejamento de forma muito simplificada para contratação de maior risco, relevância (alto impacto nas atividades da organização) ou materialidade (alto valor). / Sistemas de tecnologia da informação não integrados ao PNCP e/ou cultura organizacional que iniba a transparência.	Planejamento	Administração	Médio	
Impactos						
1		Estudo técnico preliminar elaborado proforma, depois de já escolhida a solução, levando a artefato de planejamento inútil, cujo conteúdo não permite identificar a alternativa de solução mais adequada e avaliar a viabilidade da contratação, com consequente contratação que poderia ser evitada, ou contratação que não atenda à necessidade da Administração, ou que não seja a alternativa mais adequada para atendê-la.				
2		Elaboração de um ETP proforma, sem uma identificação precisa da necessidade, sem uma avaliação cuidadosa das opções disponíveis e sem a identificação da alternativa mais adequada ao atendimento da necessidade, com consequentes decisões precipitadas e baseadas em suposições, e contratação que poderia ser evitada, ou contratação que não atenda à demanda da Administração, ou que não seja a alternativa mais adequada para atendê-la.				
3		Escolha de solução padronizada (p. ex., do catálogo eletrônico de padronização do Poder Executivo federal), sem considerar as peculiaridades da demanda, levando à contratação de solução inadequada ao atendimento da necessidade da Administração, que por sua vez leva a alterações da solução contratada ou contratação de nova solução, com consequente custos adicionais para a Administração Pública.				
4		Realização de contratações sem consultar o catálogo eletrônico de padronização, levando à multiplicidade de esforços para planejar contratações semelhantes, com consequente desperdício de recursos humanos e de tempo para elaborar especificações da contratação e artefatos do planejamento, repetição de erros (p. ex., ante o “reaproveitamento de especificações e de editais”) e perda de economia de escala (ante a impossibilidade de centralização de contratações de itens padronizados).				
5		Especificações incompletas, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária para atender à necessidade da Administração; ou especificações excessivas, com consequente diminuição da competição e aumento dos custos da contratação.				
6		Realização do processo de planejamento de forma muito simplificada para contratação de maior risco, relevância (alto impacto nas atividades da organização) ou materialidade (alto valor), levando a: contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da Administração, com consequente desperdício de recursos públicos (p. ex., financeiro e de pessoal); ou impossibilidade de contratar ou ao atraso na contratação (p. ex., suspensão no âmbito judicial por mandado de segurança no âmbito judicial ou por órgão de controle por emissão de cautelar devido), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.				

7 Sistemas de tecnologia da informação não integrados ao PNCP e/ou cultura organizacional que iniba a transparência, levando à ausência de divulgação do ETP, com conseqüente impossibilidade de os interessados tomarem conhecimento de informações e decisões relevantes sobre a contratação, a exemplo da justificativa da necessidade e da escolha da solução.

Ações Preventivas

P-01 O ETP deverá ser elaborado conjuntamente por representantes da área técnica e da requisitante **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES ou, quando houver, pela equipe de planejamento da contratação.

P-02 Além do conteúdo previsto no § 1º do art. 18, as seguintes decisões, se aplicáveis, deverão ser **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES motivadas no ETP: a) adoção do critério de julgamento por técnica e preço; b) utilização de recursos existentes no local da execução, conservação e operação do bem, serviço ou obra; c) vantagem da opção por compra ou por locação de bens; d) necessidade de exigir que os serviços de manutenção e assistência técnica sejam prestados mediante deslocamento de técnico ou disponibilizados em unidade de prestação de serviços localizada em distância compatível com as necessidades da Administração.

P-03 O ETP deve ser divulgado no Portal Nacional de Compras Públicas, exceto nos casos de sigilo. Assim, os interessados poderão acessar informações e decisões relevantes sobre a contratação, como a justificativa da necessidade, a escolha da solução, os requisitos preliminares e as quantidades a contratar, com a respectiva memória de cálculo. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-02	ETP com deficiência específica na descrição da necessidade da contratação.	Escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e exata do problema a ser resolvido. / Descrição da necessidade da contratação sem análise das perspectivas e prioridades dos requisitantes e de outros atores relevantes para a solução do problema. / Descrição da necessidade da contratação sem avaliar se os processos de trabalho a serem suportados pela solução precisam ser otimizados ou repensados antes da contratação. / Ausência de análise quanto à oportunidade e conveniência de prorrogar o contrato.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

1 Escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e exata do problema a ser resolvido, levando à contratação que poderia ter sido evitada ou com requisitos desnecessários (supérfluos), que limitam a competitividade e elevam o preço contratado, com conseqüentes subutilização da solução e desperdício de recursos.

2 Escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e precisa do problema a ser resolvido, levando à contratação de solução que não atende à demanda da Administração, necessitando de ajustes frequentes ou resultando no abandono da solução, com conseqüentes desperdícios de recursos financeiros, de tempo e de esforço administrativo.

3 Descrição da necessidade da contratação sem análise das perspectivas e prioridades dos requisitantes e de outros atores relevantes para a solução do problema, levando à definição imprecisa do problema, com conseqüente contratação de solução inadequada para resolvê-lo.

4 Descrição da necessidade da contratação sem avaliar se os processos de trabalho a serem suportados pela solução precisam ser otimizados ou repensados antes da contratação, levando à contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (p. ex.: melhores definições de requisitos), com conseqüentes desperdícios de recursos financeiros, de tempo e de esforço administrativo.

5 Ausência de análise quanto à oportunidade e conveniência de prorrogar o contrato, levando à manutenção de uma solução e de seu(s) contrato(s) que não atenda mais a uma necessidade da organização, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com conseqüente desperdício de recursos.

Ações Preventivas

P-01 Deve responder a questões como: qual é o problema que se pretende resolver? Por exemplo, tempo de espera prolongado para a prestação de um serviço público e dificuldade de solicitar esse serviço / quais são os atores interessados na solução desse problema e quais as perspectivas desses atores sobre o problema? Por exemplo, área requisitante, servidores que atuam diretamente na prestação do serviço e usuários do serviço / qual é o interesse público a ser atendido? Como, por exemplo, aprimorar a prestação do serviço / quais os resultados e os benefícios que serão alcançados ao resolvê-lo? A exemplo da redução do tempo de atendimento ou da disponibilização do serviço por meio de autoatendimento, e da possibilidade de prestação do serviço de forma digital, possibilitando que os usuários não necessitem se deslocar a uma repartição pública. Esses resultados e benefícios poderão ser comparados com o custo para resolver o problema. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-02 A área requisitante deve justificar a necessidade da contratação com base no documento de formalização de demanda e indicar a possível solução, descrita em termos de bens, serviços e /ou obras. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-03 Para demandas complexas, pode ocorrer que a Administração identifique a sua necessidade, mas precise de uma maior interação com a iniciativa privada para estabelecer a melhor solução. Nesses casos, o ETP poderá, inclusive, recomendar o emprego do diálogo competitivo, da contratação integrada ou do procedimento de manifestação de interesse. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

- P-04 A equipe de planejamento da contratação deve elaborar a necessidade da contratação de forma a relacionar o objeto da contratação com as atividades-fim da organização pública. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Não se deve apenas contratar obras, bens e serviços, mas, sim, objetos que contribuam para dar suporte às atividades de cada organização contratante, de forma alinhada com as leis orçamentárias e com os demais instrumentos de planejamento da organização, como o PCA, o PLS, e o PEI. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-03	ETP com deficiência específica na demonstração da previsão de contratação no PCA.	Na Não inclusão da solução no PCA.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Não inclusão da solução no PCA, levando à realização de contratação desalinhada ao planejamento organizacional (desvinculada com o PEI, a LOA, o PLS e as diretrizes dos OGS), com consequente investimento em iniciativas e projetos não prioritários para a organização.
- 2 Não inclusão da solução no PCA, levando à ausência de análise acerca do relacionamento entre a contratação que se deseja realizar e as demais contratações planejadas e em andamento, com consequente impossibilidade de identificar e considerar efeitos de alterações em quantidades e requisitos de uma contratação que afetem outras contratações.

Ações Preventivas

- P-01 O estudo técnico preliminar deve indicar se a contratação em análise está prevista no plano de contratações anual da organização (PCA), demonstrando assim o seu alinhamento ao planejamento da Administração. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Por fundamentar a proposta orçamentária da organização, o PCA deve ser elaborado de forma alinhada aos planos de ações ou diretores das áreas administrativas e finalísticas, os quais suportam o plano estratégico institucional (PEI). Assim, a previsão da contratação no PCA pressupõe o alinhamento do futuro contrato com as prioridades e objetivos organizacionais e a existência dos recursos orçamentários necessários ao pagamento das despesas decorrentes. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-04	ETP com deficiência específica nos requisitos de contratação.	Definição de requisitos sem consultar a área requisitante e os potenciais usuários. / Definição de requisitos de contratação imprecisos. / Definição de requisitos de contratação nos desnecessários ou irrelevantes. / Ausência de requisitos da contratação que diminuam a dependência com relação ao contratado (a exemplo de transferência de conhecimento e de tecnologia). / Ausência de uso do conceito de solução.	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- 1 Definição de requisitos sem consultar a área requisitante e os potenciais usuários, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender adequadamente à necessidade que a originou, com consequente necessidade de alterações contratuais, de contratações complementares, ou até mesmo o abandono da solução.
- 2 Definição de requisitos de contratação imprecisos, levando à contratação de solução desnecessária ou que poderia ter sido executada em melhores condições para o atendimento da necessidade que a originou, com consequente desperdício de recursos públicos.
- 3 Definição de requisitos de contratação desnecessários ou irrelevantes, levando à restrição indevida da competitividade, com consequente contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou licitação deserta, ou decisão equivocada pela contratação direta por inexigibilidade, ou interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
- 4 Ausência de requisitos da contratação que diminuam a dependência com relação ao contratado (a exemplo de transferência de conhecimento e de tecnologia), levando a Administração à dependência excessiva da solução e da organização contratada, com consequentes dificuldades para migrar posteriormente para outras soluções e submissão a exigências e preços excessivos por parte do contratado.
- 5 Ausência de uso do conceito de solução, levando à não definição de requisitos relativos a suporte e manutenção da solução, com consequente contratação desses serviços junto ao fornecedor exclusivo, a preços excessivos ditados pelo fornecedor, não decorrentes de processo competitivo.

Ações Preventivas

- P-01 As áreas requisitante e técnica devem atuar na definição desses requisitos, considerando as necessidades e as expectativas dos requisitantes e dos potenciais usuários da solução. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 É importante observar se o objeto a ser contratado está cadastrado no catálogo eletrônico de **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

padronização, disponível no Portal Nacional de Compras Públicas. A não utilização do catálogo eletrônico de padronização deverá ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório.

- P-03 Atentar para requisitos relacionados à exigências internas da organização, como, por exemplo, as relacionadas à segurança da informação, à proteção a dados pessoais, à gestão documental, à gestão de riscos; **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Atentar para requisitos relacionados à exigências externas à organização, como requisitos legais, infralegais e regulatórios (p. ex., aderência a normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Atentar para requisitos relacionados à padrões de qualidade, que não devem exceder o necessário para atender à necessidade que originou a contratação. Vale lembrar que as contratações que utilizarão o menor preço como critério de julgamento também deverão estabelecer requisitos mínimos de qualidade. Ademais, a aquisição de artigos de luxo é proibida. se o estudo técnico preliminar demonstrar que a avaliação e a ponderação da qualidade técnica das propostas que superarem os requisitos mínimos de qualidade são relevantes aos fins pretendidos pela Administração, poderá ser escolhido o critério de julgamento por técnica e preço para seleção do fornecedor nas contratações de objetos listados nos incisos I a V do § 1º do art. 36 da Lei 14.133/2021. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 Atentar para requisitos relacionados à necessidade de homologação de amostras, exame de conformidade ou prova de conceito. A Lei 14.133/2021 possibilitou à Administração exigir do licitante provisoriamente vencedor do certame a homologação de amostras, a realização de prova de conceito, entre outros testes, de modo a comprovar a aderência do objeto ofertado às especificações definidas no termo de referência ou no projeto básico. Recomenda-se, por oportuno, a Leitura do item 5.4.1.2 do Manual "Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU". Em licitações para fornecimento de bens, a Lei 14.133/2021 permite, em caráter excepcional, exigir a apresentação de carta de solidariedade emitida pelo fabricante, que assegure a execução do contrato, no caso de licitante fornecedor, revendedor ou distribuidor. Por ser medida que restringe a competitividade da licitação, a exigência requer justificativa técnica pormenorizada. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-07 Atentar para requisitos relacionados à aderência a critérios de sustentabilidade. O Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, da AGU, orienta sobre o assunto (Advocacia-Geral da União, 2023). Sobre o assunto, recomenda-se a leitura do item 4.1.12 do Manual "Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU". **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-08 Atentar para requisitos relacionados à necessidade de transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas, capacitação dos técnicos do contratante ou do novo contratado. Esse requisito constará do modelo de execução do objeto, no termo de referência. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-09 Atentar para requisitos relacionados à garantia, manutenção e assistência técnica. As exigências de manutenção e assistência técnica devem contemplar a definição do local de realização dos serviços, “admitida a exigência de deslocamento de técnico ao local da repartição ou a exigência de que o contratado tenha unidade de prestação de serviços em distância compatível com as necessidades da Administração”. Esse requisito constará do modelo de execução do objeto, no termo de referência. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-10 Atentar para requisitos relacionados à necessidade ou não de vistoria dos licitantes ao local de execução do objeto, observando a possibilidade de os participantes da licitação apresentarem declaração afirmando que conhecem as condições dos locais de execução. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-11 Atentar para requisitos relacionados à possibilidade de subcontratação e, caso essa seja admitida, identificar o limite para subcontratação. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-12 Atentar para requisitos relacionados à disponibilização do objeto, como prazos e locais de entrega ou de prestação dos serviços. Esse requisito constará do modelo de execução do objeto, no termo de referência. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-13 Vale lembrar que a regra é não indicar a marca de produtos. A indicação, no entanto, é admitida por razões técnicas, formalmente justificadas, nas hipóteses estabelecidas pelo art. 41, inciso I, da Lei 14.133/2021, a saber: necessidade de padronização; para a manter a compatibilidade com plataformas e padrões já adotados pela Administração; quando determinada marca ou modelo comercializados por mais de um fornecedor forem os únicos capazes de atender à necessidade do contratante; ou para servir de referência, como parâmetro de qualidade para facilitar a descrição do objeto a ser licitado. Neste caso, é recomendável adotar as expressões “equivalente”, “similar” ou “de melhor qualidade”. É possível ainda vedar a contratação de determinada marca ou produto, desde que reste comprovado, mediante processo administrativo, que os produtos adquiridos ou utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-14 Cabe ressaltar que, tanto a exigência de amostras e de provas de conceito, quanto a indicação de marcas e modelos, por terem o potencial de restringir a competitividade da licitação e aumentar os custos de participação no certame, são medidas excepcionais, a serem, portanto, motivadas na fase de planejamento da contratação. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-15 Após o levantamento de mercado, se for constatado que os requisitos exigidos restringem bastante a quantidade de potenciais fornecedores, deve ser avaliado qual(is) dele(s) estão levando a essa maior restrição, para se certificar de que ele(s) de fato é(são) imprescindível(is). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente.

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-05	ETP com deficiência específica estimativas quantidades.	Falta de método para realizar a estimativa de quantidades. / Método de cálculo para realizar a estimativa de quantidades não registrado. / Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização. / Estimativa de quantidade excessiva.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Falta de método para realizar a estimativa de quantidades, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.
- 2 Método de cálculo para realizar a estimativa de quantidades não registrado, levando à perda de informações sobre a memória de cálculo, com consequente dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.
- 3 Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização, levando a: a) celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que o órgão sofra o efeito do “jogo de planilha”, se os preços tiverem sido manipulados pelo contratado) e custo administrativo; b) novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente); c) potencial quebra da padronização dos produtos contratados, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações; d) perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente; ou e) utilização de orçamento superior ao previsto, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que pode levar ao cancelamento de outras contratações previstas no PCA. Com consequentes atrasos ou não atendimento da necessidade da contratação e prejuízos à Administração.
- 4 Estimativa de quantidade excessiva, levando a: a) sobre de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros que poderiam ter sido empregados em outras contratações; b) alteração do contrato com supressão do objeto acima do limite permitido no art. 125 da Lei 14.133/2021, com consequente direito do contratado à extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso I) e ao ressarcimento de prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º); ou e) necessidade de alteração do contrato para supressão do objeto, com consequente frustração da expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 129).

Ações Preventivas

- P-01 Deve ser apresentada a relação entre a demanda prevista e os quantitativos a serem contratados, com as respectivas memórias de cálculo, nos autos do processo de contratação, acompanhadas dos documentos que lhes dão suporte. O detalhamento dos quantitativos deverá ser divulgado ainda que o orçamento estimado tenha caráter sigiloso. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-02 É importante que a equipe de planejamento atente para o fato de que: a estimativa de quantidades interfere nos preços unitários e global, haja vista que maiores quantidades consomem mais recursos. Além disso, há que se considerar os efeitos da economia de escala, em que o “valor unitário de um item em contratações com quantidades maiores pode ser menor do que o valor unitário do mesmo item em contratações com quantidades menores”; e o quantitativo delimita o perfil dos potenciais licitantes, pois pode aumentar ou reduzir as exigências para a qualificação técnica. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-03 O cálculo da estimativa também deve considerar as interdependências com outras contratações planejadas, de forma a avaliar a possibilidade de compra conjunta, com vistas a ganhos de escala. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-04 Em relação às compras, o planejamento deverá considerar a expectativa de consumo anual e determinar (art. 40, inciso III): [...] as unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo. Quanto aos serviços, deverá ser demonstrada a relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada. A Administração definirá método para quantificar os volumes de serviços demandados. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-06	ETP com deficiência específica no	Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos. / Proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado. / Escolha de tipo de solução imatura, isto é, que ainda apresenta diversos problemas na operação. / Escolha de tipo de solução obsoleta ou próxima da obsolescência. / Escolha	Planejamento	Administração	Médio	

levantamento de de tipo de solução com alto custo de mudança de mercado. de fornecedor. /Falta de compreensão da necessidade da Administração. / Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de solução. / Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de locação e de aquisição de bens.

Impactos

- 1 Levantamento de mercado mal elaborado, levando a requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com conseqüente limitação da competição e contratação por valores com sobrepreço ou com relação custo-benefício desfavorável.
- 2 Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com a conseqüente elevação do preço contratado e/ou interrupção do processo de contratação por questionamentos e impugnações.
- 3 Proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, com o conseqüente direcionamento da licitação e elevação do preço contratado e/ou interrupção do processo de contratação.
- 4 Levantamento de mercado deficiente, de modo que não se detecta que não existe fornecedor para o tipo de solução com os requisitos especificados, incluindo requisitos de habilitação e técnicos, levando à licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com conseqüentes retrabalho e desperdício de recursos para planejar e realizar novo certame e atraso no atendimento da necessidade que originou a contratação.
- 5 Escolha de tipo de solução imatura, isto é, que ainda apresenta diversos problemas na operação, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes de a organização conseguir desfrutar do investimento feito nela, com o conseqüente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
- 6 Escolha de tipo de solução obsoleta ou próxima da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes de a organização conseguir desfrutar do investimento feito nela, com conseqüente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
- 7 Escolha de tipo de solução com alto custo de mudança de fornecedor, levando a Administração a depender excessivamente do contratado, com conseqüentes elevação do custo de manutenção da solução ou descontinuidade de fornecimento (em caso de o contratado ficar impossibilitada de continuar suas operações).
- 8 Definição precipitada da solução devido à falta de compreensão da necessidade da Administração a atender, levando à contratação de objeto que não resolve o problema indicado pela área requisitante, com conseqüente não atendimento da necessidade da Administração e desperdício de esforço administrativo e recursos.
- 9 Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de solução, levando à contratação de objeto cujos custos de implantação, manutenção ou gestão superem os benefícios potenciais (a exemplo de soluções de grande magnitude sem a realização prévia de um ou mais projetos-piloto para conhecer adequadamente o problema, os benefícios, os custos, os esforços e os riscos envolvidos), com conseqüente desperdício de recursos.
- 10 Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de locação e de aquisição de bens, levando à contratação de objeto cujos custos de implantação, manutenção ou gestão superem os benefícios potenciais, com conseqüente desperdício de recursos.

Ações Preventivas

- P-01 É importante que a equipe considere se a solução em análise criaria outros problemas ou gargalos para a Administração e se esses gargalos gerados seriam problemas maiores que o problema a ser resolvido, tendo em vista que cada solução a contratar pode expor a organização pública a riscos novos e implica gastos, inclusive com manutenção da solução ao longo do tempo. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Deve-se utilizar fontes de pesquisa diversificadas, incluindo, por exemplo: consulta direta a número razoável de potenciais fornecedores; consulta junto a outras organizações públicas que tenham realizado contratações similares; e pesquisa publicada em mídia especializada e em sistemas oficiais de governo, como o Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras; ou até mesmo realizar audiências públicas ou submeter a licitação a prévia consulta pública. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 Quando houver a possibilidade de compra ou de locação de bens, devem ser considerados os custos e os benefícios de cada opção, com indicação da alternativa mais vantajosa. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Definir critérios objetivos para selecionar os fornecedores do mercado a consultar, a exemplo de buscar empresas que sejam do mercado da solução a contratar e que não tenham relacionamentos entre si (como sócios, funcionários ou endereços em comum). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Definir quais informações serão enviadas às empresas nas comunicações formais, para que elas possam compreender a necessidade da Administração a ser atendida e assim enviarem uma resposta minimamente adequada. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 Definir a forma de envio de solicitações formais aos fornecedores selecionados. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-07 Incluir, nos autos do processo de contratação, o registro das comunicações realizadas com as empresas do mercado, de modo que se possa rastrear com facilidade a relação das empresas consultadas, as informações consultadas, quais empresas não enviaram respostas, e os agentes públicos que fizeram a consulta. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-08 Estabelecer controles internos adicionais, para evitar a proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresa(s) do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe e direcionamento da contratação. Caso sejam necessárias reuniões entre a organização e as empresas do mercado, tais encontros devem ocorrer com a presença de pelo menos dois servidores do órgão ou entidade, bem como serem documentados nos autos do processo de contratação. Também deve ser vedado aos servidores da organização pública participarem de eventos custeados por fornecedores exclusivamente para esses servidores, como almoços, jantares e viagens. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-09 Nessa etapa, pode surgir a necessidade de reavaliar os requisitos da contratação, complementando-os, detalhando-os ou simplificando-os. Por exemplo, se for constatado que os requisitos restringem bastante a quantidade de potenciais fornecedores, deve ser avaliado qual(is) dele(s) estão levando a essa maior restrição, para se certificar de que ele(s) de fato é (são) imprescindível(is). Se os requisitos que restringem o nicho de mercado ou elevam os

preços forem considerados necessários para atender à necessidade da contratação, eles poderão ser mantidos, desde que acompanhados das devidas justificativas. Afinal, não é vantajoso contratar algo a um preço baixo se isso não atender às necessidades da contratação, pois uma compra ineficaz não pode ser considerada econômica.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-07	ETP com deficiência específica na descrição da solução como um todo.	Definição de método subjetivo ou falta de método para realizar a estimativa de preço. / Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- Definição de método subjetivo ou falta de método para realizar a estimativa de preço, levando a estimativas inadequadas, com consequente definição de parâmetro inadequado para analisar a viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.
- Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores, levando a cotações com preços superestimados, com consequente contratação com sobrepreço (há vários riscos envolvidos na cotação de preços limitada a fornecedores).
- Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores e falta de interesse por parte dos consultados para enviar suas respostas, levando à insuficiência de orçamentos, com consequente impossibilidade de realizar estimativa adequada.

Ações Preventivas

- P-01 Para a comparação entre as diversas alternativas estudadas no ETP, a equipe de planejamento da contratação deve estimar o valor de cada solução. O objetivo dessa estimativa é apoiar a análise de viabilidade da contratação e avaliar a adequação das despesas futuras aos recursos disponíveis para a organização. Não é o objetivo principal, neste momento, definir o valor que constará do edital de licitação, mas sim possibilitar a escolha da solução mais vantajosa e o pronunciamento conclusivo sobre a viabilidade da contratação. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Apesar de ser um orçamento simplificado, para fins de análise de viabilidade econômica, é importante utilizar fontes diversificadas de pesquisa. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 As memórias de cálculo dos preços unitários e do valor total devem ser incluídas nos autos do processo de contratação, bem como os documentos que lhe dão suporte. Quando a Administração decidir pelo sigilo do orçamento, as informações poderão constar de anexo classificado. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Além dos custos diretos para a obtenção da solução (preço de compra, entrega, instalação, seguros etc.), devem ser considerados, para a análise de viabilidade econômica, sempre que possível, os custos indiretos, relacionados ao ciclo de vida do objeto, a exemplo dos custos operacionais (como de consumo de energia, de combustível, de água, custos de peças de reposição e de manutenção, depreciação) e custos de fim de vida (desativação ou descarte final). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Para prestações em diferentes localidades, é importante que as estimativas sejam feitas no mercado local ou considerem os valores de fretes e outros gastos com logística, além de possíveis diferenças de preços em razão da localidade (p. ex., devido a alíquotas de impostos diferentes). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 O orçamento estimado para a solução selecionada durante o ETP deverá ser reexaminado e detalhado na fase de elaboração do Termo de Referência (TR). Esse processo visa aumentar a precisão da estimativa. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-08	ETP com deficiência específica na descrição da solução como um todo.	Descrição incompleta da solução.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- Contratação de solução incompleta, levando a atrasos no atendimento da necessidade da Administração até que as partes faltantes sejam contratadas, com consequente interrupção de serviços e atividades, ou perda do investimento realizado (um exemplo disso é quando uma organização adquire um tomógrafo computadorizado, mas não contrata a infraestrutura necessária para suportá-lo, bem como os serviços de instalação e manutenção. Como resultado, o equipamento acaba sendo armazenado em caixas durante anos, sem poder ser utilizado).
- Contratação de solução incompleta, levando à necessidade de contratar diretamente um fornecedor específico para adquirir as partes faltantes, a fim de garantir a compatibilidade com o restante da solução já adquirida, com consequente contratação por preços mais elevados que aqueles que seriam obtidos num ambiente competitivo.

Ações Preventivas

- P-01 A solução pode ser composta por partes que serão contratadas e outras que não serão contratadas, seja porque a organização já as possui ou porque não são passíveis de contratação (p. ex., publicação de normas internas). Ademais, alguns elementos de uma solução podem ser objeto de parcelamento em contratações diversas. Ou seja, um único ETP pode resultar em mais de uma licitação ou processo de contratação direta. Assim, é importante apresentar a solução como um todo para assegurar, em todas as contratações relacionadas a uma mesma solução, o pleno entendimento acerca do objeto e da finalidade da contratação pelos potenciais fornecedores e das demais partes interessadas (sociedade, órgãos de controle etc.). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-09	ETP com deficiência específica nas justificativas para o parcelamento ou não da contratação.	Não parcelamento de solução de natureza divisível. / Parcelamento de solução de natureza não divisível. / Parcelamento excessivo da solução. / Falha na análise quanto à vantajosidade econômica do parcelamento. / Falha na análise quanto à vantajosidade técnica do parcelamento. / Falha na análise quanto à viabilidade técnica do parcelamento de serviço.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Não parcelamento de solução de natureza divisível, levando à diminuição da competição na licitação, com conseqüente perda de oportunidade de reduzir os valores a serem desembolsados pela Administração ou contratação com sobrepreço e superfaturamento decorrente.
- 2 Parcelamento de solução de natureza não divisível, levando à contratação de solução incompleta, com conseqüentes atrasos no atendimento da necessidade da Administração até que as partes faltantes sejam contratadas, interrupção de serviços e atividades, ou mesmo a perda do investimento realizado.
- 3 Parcelamento excessivo da solução, levando ao desinteresse do mercado em competir por parcelas fracionadas em excesso, pois tais parcelas, isoladamente, são economicamente pouco atrativas aos potenciais fornecedores, com conseqüente adjudicação somente dos itens maiores.
- 4 Falha na análise quanto à vantajosidade econômica do parcelamento, levando a múltiplas contratações, com conseqüente soma dos valores unitários dessas contratações que supere o valor global que a Administração pagaria a um único fornecedor (perda de economia de escala).
- 5 Falha na análise quanto à vantajosidade técnica do parcelamento, levando a múltiplas contratações com diferentes fornecedores, com conseqüente ampliação dos custos de gestão contratual de modo a superar os benefícios advindos do parcelamento.
- 6 Falha na análise quanto à viabilidade técnica do parcelamento de serviço, levando ao comprometimento da responsabilidade técnica, tendo em vista a pluralidade de prestadores envolvidos, com conseqüentes interrupções na execução do objeto e conflitos entre a Administração e os prestadores e entre eles.

Ações Preventivas

- P-01 Se a solução for divisível, a equipe de planejamento deve analisar a viabilidade técnica e a vantajosidade econômica do parcelamento para fins de contratação, e fundamentar a decisão no ETP. Cabe lembrar que os requisitos de habilitação devem ser adequados e proporcionais aos itens, grupos ou lotes resultantes do parcelamento. Assim, os licitantes podem habilitar-se para uma ou mais partes licitadas. Existem situações em que o parcelamento pode ser inviável ou desvantajoso. Por exemplo, quando há perda de economia de escala e a divisão em mais de um certame resulta em aumento dos custos globais da contratação. Outra situação é quando os benefícios do parcelamento não compensam o aumento do custo e das dificuldades administrativas da gestão contratual. Além disso, o parcelamento pode descaracterizar ou prejudicar o objeto da contratação, ou ser necessário contratar um fornecedor único para padronização. Especificamente para serviços, o parcelamento pode levar à perda da responsabilidade técnica devido à pluralidade de prestadores. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-10	ETP com deficiência específica demonstrativo dos resultados pretendidos.	no Declaração de resultados subjetivos ou não realistas.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Declaração de resultados subjetivos ou não realistas, levando à frustração do requisitante e de outros interessados, com conseqüente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
- 2 Declaração de resultados subjetivos ou não realistas, levando à falta de parâmetros para realizar análise adequada de custo-benefício da contratação, com conseqüente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.

Ações Preventivas

- P-01 Uma solução deve ser planejada e contratada para o atendimento de uma necessidade pública. Nesse sentido, o ETP deve conter o demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis. Trata-se de esclarecer quais serão os benefícios diretos esperados com a contratação, que justifiquem o dispêndio envolvido. Normalmente são definidos pela área requisitante e são fundamentais para determinar a solução mais adequada ao atendimento dessa necessidade. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-11	ETP com deficiência específica nas providências a serem adotadas pela Administração	Deficiência na avaliação das providências a serem adotadas. / Intempestividade na adoção das providências necessárias para implementar a solução.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Deficiência na avaliação das providências a serem adotadas, levando a Administração a não considerar os custos dessas providências na escolha das diferentes alternativas de solução, com consequente escolha de solução que não é a mais vantajosa para o contratante.
- 2 Intempestividade na adoção das providências necessárias para implementar a solução, levando ao atraso ou à impossibilidade de o contratando iniciar a execução do contrato, com consequente extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137) e pagamento de indenização à contratada por prejuízos decorrentes da não execução e por custos de desmobilização (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).

Ações Preventivas

- P-01 Avaliar necessidade de providências relativas à infraestrutura tecnológica, como, por exemplo, o aumento da capacidade de processamento e de armazenamento de dados. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Avaliar necessidade de providências relativas à infraestrutura elétrica, a exemplo do aumento de cabeamento ou substituição de disjuntores no quadro elétrico, para suportar o funcionamento de novos equipamentos ou o aumento da potência exigida por maior número de usuários. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 Avaliar necessidade de providências relativas à climatização de ambientes para alocação de equipamentos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Avaliar necessidade de providências relativas à adequação de espaço físico, para implantação da solução ou para que a equipe contratada opere dentro da organização. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Avaliar necessidade de providências relativas a fornecimento de materiais previstos para a execução contratual. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 Avaliar necessidade de providências relativas à estrutura organizacional, como a necessidade de modificar departamentos, extinguir alguns e/ou criar outros, editar normativos internos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-07 Avaliar necessidade de providências relativas a processos de trabalho da organização, como os de segurança da informação, de segurança institucional, de gestão documental, e de gestão de riscos. As mudanças devem ser claramente comunicadas, e deve ser avaliada a necessidade de treinar os envolvidos nos processos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-08 Avaliar necessidade de providências relativas à adequação do consumo de materiais e serviços já prestados dentro organização, como, por exemplo, limpeza, estacionamento, copa, restaurante, telefonia, água, café, manutenção predial. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-09 Avaliar necessidade de providências relativas à obtenção de alvarás, licenças, outorgas, autorizações e outras exigências legais e infralegais. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-10 Avaliar necessidade de providências relativas à capacitação de colaboradores da organização, inclusive para a gestão contratual; e de funcionários do contratado para a adaptação ao ambiente do órgão ou entidade. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-12	ETP com deficiência específica nas contratações correlatas	Incoerências entre contratações que compõem uma mesma solução. / Falta de comunicação entre a sede da organização e suas unidades regionais. / Mudança de modelo de prestação de serviços continuados sem planejamento de transição contratual. / Contratações de objetos similares realizadas isoladamente. / Falta de coerência entre quantidades e/ou especificações	Planejamento	Administração	Baixo	

e/ou interdependentes. técnicas de objetos correlatos ou interdependentes (p. ex., comprar computadores sem que haja a quantidade correspondente de licenças de determinados softwares que serão usados nessas máquinas).

Impactos

- 1 Incoerências entre contratações que compõem uma mesma solução, levando a atrasos ou inviabilização de toda a solução, com conseqüente não atendimento da necessidade da contratação.
- 2 Falta de comunicação entre a sede da organização e suas unidades regionais, levando à aquisição de soluções diferentes para tratar um mesmo problema ou a aquisições repetidas ou similares sem a devida justificativa (p. ex., redundância para aumentar a disponibilidade da solução), com conseqüente sobreposição ou duplicação de esforços administrativos, perda de oportunidade de obter economia de escala e desperdício de recursos.
- 3 Mudança de modelo de prestação de serviços continuados sem planejamento de transição contratual, levando à descontinuidade de serviços até que a nova solução seja contratada e implementada, com conseqüente prejuízo a processos de trabalho que utilizem os serviços contratados (p. ex., serviços públicos que dependam dos serviços que foram descontinuados).
- 4 Contratações de objetos similares realizadas isoladamente, levando à perda de oportunidade de obter ganhos de escala ou à perda da padronização, com conseqüente necessidade de novas contratações e desperdício de recursos.
- 5 Falta de coerência entre quantidades e/ou especificações técnicas de objetos correlatos ou interdependentes (p. ex., contratar computadores sem que haja a quantidade correspondente de licenças de determinados softwares que serão usados nessas máquinas), levando à impossibilidade de utilização de produtos que dependam de outros produtos ou serviços contratados sem os quantitativos ou especificações adequados, com conseqüente não atendimento das necessidades dessas contratações e desperdício de recursos.

Ações Preventivas

- P-01 As contratações correlatas tratam de objetos similares ou complementares aos que serão demandados pela nova solução. A análise deverá considerar, por exemplo, a possibilidade de agregar objetos semelhantes, com vistas à economia de escala ou à padronização; e a necessidade de substituir contratos vigentes prevendo período para a transição contratual. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 No caso de serviços ou fornecimentos contínuos, é fundamental prever uma transição contratual adequada para garantir a continuidade da prestação. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 Para os objetos complementares, deve ser verificada a compatibilidade entre os cronogramas de execução, os quantitativos demandados, e as especificações técnicas. Como exemplo, as aquisições ou alienações de veículos alteram os serviços de seguro automotivo e o fornecimento de combustíveis; as atualizações de softwares de banco de dados podem requerer migrações de outros softwares que os utilizam; compras de computadores podem implicar contratação de novas licenças de software. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Analisar se a contratação impacta e/ou é impactada por contratações interdependentes (aquelas são pré-requisitos para o sucesso da nova solução, ou contratações cujo sucesso depende da solução ora examinada). Para o outsourcing de impressão, por exemplo, será necessário o fornecimento de papel e de mobiliário para acomodação dos equipamentos e guarda de consumíveis; para o serviço de segurança patrimonial eletrônica, deverá haver o fornecimento de conexão à internet via cabo para as câmeras de vigilância e a aquisição e manutenção de aparelhos de ar-condicionado para os ambientes em que ficarão os servidores e demais equipamentos de armazenamento de dados de segurança patrimonial. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-13	ETP com deficiência específica na descrição de possíveis impactos ambientais.	Exigências de critérios de sustentabilidade irrelevantes ou impertinentes ao objeto. / Ausência de critérios de logística reversa. / Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade previstos em leis e regulamentos específicos. / Exigências de critérios de sustentabilidade genéricos, sem possibilidade de comprovação objetiva do atendimento a tais exigências. / Entendimento de que a vantajosidade da contratação se resume ao menor preço.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Exigências de critérios de sustentabilidade irrelevantes ou impertinentes ao objeto, levando a restrições indevidas à competitividade, com conseqüente contratação com custos mais elevados.
- 2 Ausência de critérios de logística reversa, levando a elevadas despesas de descarte de materiais em fim de vida útil, com conseqüentes gastos elevados sem o devido planejamento.
- 3 Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade previstos em leis e regulamentos específicos, levando a contratações mais agressivas ao meio ambiente, com conseqüentes prejuízos ambientais que poderiam ser mitigados com o devido planejamento.
- 4 Exigências de critérios de sustentabilidade genéricos, sem possibilidade de comprovação objetiva do atendimento a tais exigências, levando a contratações menos vantajosas, com conseqüentes perda de oportunidade de obtenção de benefícios econômicos e sociais, minimização de impactos ao meio ambiente e diminuição de custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido. Entendimento de que a vantajosidade da contratação se resume ao menor preço, levando o gestor a desconsiderar os custos indiretos relacionados ao

5 ciclo de vida do objeto adquirido, com consequentes contratações de soluções mais onerosas ao longo do tempo e, portanto, menos vantajosas para a Administração.

Ações Preventivas

- P-01 A análise dos possíveis impactos ambientais deve considerar todo o ciclo de vida do objeto a ser contratado, pois uma solução inicialmente mais onerosa poderá mostrar-se mais vantajosa ao longo do tempo. Além disso, é importante considerar a logística reversa para a reciclagem e descarte adequado de bens e resíduos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Quanto às medidas para minimizar o impacto ambiental, a primeira delas é definir critérios de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, tais como baixo consumo de energia e de outros recursos naturais. O Decreto 7.746/2012, que foi publicado no contexto da Lei 8.666 /1993, fornece uma lista de critérios de sustentabilidade que podem ser requeridos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 Os critérios de sustentabilidade deverão ser incluídos nos requisitos da contratação. É importante que a equipe de planejamento pesquise se existem normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, evitando critérios genéricos. Sobre o assunto, a 6ª edição do Guia Nacional de Contratações Sustentáveis, publicado pela AGU, relaciona bens, serviços e obras com os respectivos padrões de sustentabilidade previstos por normativos específicos. No Portal de Compras do Governo Federal, também há um conjunto de orientações dedicadas ao tema de logística pública sustentável, no qual podem ser encontrados materiais de apoio, como cartilhas, guias e cadernos de estudo; normas federais relacionadas ao tema; e exemplos de boas práticas. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Durante a elaboração do ETP, a equipe de planejamento pode avaliar a possibilidade de utilização de mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas existentes no local da execução, conservação e operação do bem, serviço ou obra, desde que não sejam causados prejuízos à competitividade do processo licitatório e à eficiência do respectivo contrato. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Cabe ressaltar que os critérios de sustentabilidade devem ser motivados, necessários, não contemplando exigências impertinentes ou irrelevantes que restrinjam indevidamente o caráter competitivo do certame ou que representem um dispêndio desarrazoado à Administração Pública. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 A solução escolhida deve equilibrar as três dimensões da sustentabilidade – social, econômica e ambiental. Isso significa que os impactos ambientais devem ser comparados aos impactos sociais e aos custos das possíveis alternativas para se chegar a uma solução com maior equilíbrio entre essas três dimensões. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-14	ETP com deficiência específica no posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação.	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação. / Ausência de análise de custo-benefício da contratação.	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- 1 Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação, levando a não consideração de aspectos relevantes para essa análise, com consequente decisão equivocada por não contratar, ou contratação: desnecessária; inadequada ao atendimento da necessidade da Administração; incompatível com as prioridades organizacionais; com custo-benefício desfavorável; ou cujos impactos (na organização ou fora dela) impossibilitam o alcance dos resultados pretendidos (p.ex.: melhoria da prestação de algum serviço público).
- 2 Ausência de análise de custo-benefício da contratação, levando a ato antieconômico por desnecessidade da contratação, ou por escolha que não seja a alternativa mais adequada ao atendimento da necessidade da contratação, ou por ser em momento inoportuno, com o consequente desperdício de recursos públicos.

Ações Preventivas

- P-01 Além de verificar se todos os itens do ETP estão adequados e coerentes, a análise de viabilidade deve avaliar se a necessidade da Administração é clara e pertinente, e a solução escolhida é a mais adequada para atendê-la; se a contratação da solução ou de partes dela é necessária e oportuna; se o objeto pode ser legalmente contratado (p. ex., observação do disposto no art. 3º do Decreto 9.507/2018, que trata da terceirização de serviços); e se os benefícios potenciais da contratação compensam os custos estimados para o contratante. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
	Deficiência na análise	Desconhecimento dos riscos envolvidos na				

Impactos

1 Desconhecimento dos riscos envolvidos na contratação, levando à ausência de tratamento de riscos com alto nível de probabilidade e/ou impacto, com consequentes prejuízos mais elevados à Administração quando esses riscos previsíveis se materializam (p. ex.: fracasso da licitação, paralisação do certame, licitação deserta, conflitos durante a gestão contratual, suspensão e extinção prematura do contrato), perda ou do mau aproveitamento de oportunidades, e reincidência de riscos (postura meramente reativa aos incidentes de risco).

Ações Preventivas

P-01 A gestão dos riscos da contratação deve acontecer ao longo do metaprocessos de contratação. A **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES equipe de planejamento da contratação é responsável pela elaboração do mapa de riscos, na etapa de planejamento. Durante a seleção do fornecedor, o mapa será atualizado por representante da área de contratações, com o apoio de representantes das áreas técnica e requisitante. Na fase de gestão contratual, a atividade será realizada pela equipe de fiscalização do contrato.

P-02 Frisa-se que o mapa de riscos não deve ser confundido com a matriz de riscos prevista na Lei **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES 14.133/2021, pois tal matriz é uma cláusula contratual que tem por objetivo alocar às partes (contratante e contratada) as responsabilidades pelos riscos relacionados a eventos supervenientes à contratação.

P-03 As organizações da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES Executivo devem confeccionar o mapa de riscos no Sistema Gestão de Riscos Digital, no Portal de Compras do Governo Federal.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente.

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
--------	-------	----------------	------	--------------	------------------------	---------

R-16	Deficiência no Termo de Referência (TR).	Termo de referência incompleto ou inconsistente. / Termo de referência com requisitos direcionados a fornecedor específico devido a exigências de caráter técnico ou de habilitação restritivos. / Termo de referência que não reflita as soluções comercializadas no nicho de mercado ou os preços praticados por esse nicho. / Termo de referência não fundamentado em estudo técnico preliminar (sem haver, portanto, prévia análise da necessidade a ser atendida, tampouco o dimensionamento da alternativa de solução viável e mais vantajosa para o atendimento dessa necessidade, bem como conclusão a respeito da análise de viabilidade da contratação). / Não utilização de minutas de TR padronizadas ou da opção de contratações compartilhadas (centrais de compras, contratações via SRP, negociações centralizadas). / Utilização de minutas de TR padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o TR às especificidades do objeto.	Planejamento	Administração	Médio	
------	--	--	--------------	---------------	-------	--

Impactos

1 Termo de referência incompleto ou inconsistente, cujo conteúdo não esclarece precisamente o que se pretende contratar, tampouco as condições de execução e de gestão do contrato, levando ao recebimento de propostas de soluções que não sejam adequadas ao atendimento da necessidade que originou a contratação, com consequente desclassificação de propostas e fracasso da licitação, ou contratação de solução que não atende à demanda da Administração.

2 Termo de referência com requisitos direcionados a fornecedor específico devido a exigências de caráter técnico ou de habilitação restritivos, levando à contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou à licitação deserta, ou à decisão equivocada pela contratação direta por inexigibilidade, ou à interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).

3 Termo de referência que não reflita as soluções comercializadas no nicho de mercado ou os preços praticados por esse nicho, levando à licitação deserta, ou à contratação com preços inexequíveis de soluções obsoletas ou próximas da obsolescência, com consequente não atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos.

4 Termo de referência não fundamentado em estudo técnico preliminar (sem haver, portanto, prévia análise da necessidade a ser atendida, tampouco o dimensionamento da alternativa de solução viável e mais vantajosa para o atendimento dessa necessidade, bem como conclusão a respeito da análise de viabilidade da contratação), levando à contratação de solução inadequada, desnecessária, com requisitos excessivos, ou que não seja a melhor alternativa viável para o atendimento da necessidade da Administração.

5 Não utilização de minutas de TR padronizadas ou da opção de contratações compartilhadas (centrais de compras, contratações via SRP, negociações centralizadas), levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes, com o consequente desperdício de recursos humanos e materiais e repetição de erros.

6 Utilização de minutas de TR padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o TR às especificidades do objeto, levando a falhas ou omissões na definição do objeto e das condições contratuais, e interpretações diversas das pretendidas pela Administração, com os consequentes atrasos e falhas na execução do certame, ou contratação de objeto que não atenda à necessidade da Administração.

Ações Preventivas

- P-01 Cabe esclarecer que, enquanto o ETP se caracteriza por ser um instrumento de planejamento preliminar, por meio do qual são avaliadas determinadas soluções para atendimento de uma necessidade da Administração, concluindo se a contratação será ou não viável, o TR é o planejamento definitivo, para especificação e detalhamento da solução escolhida. Portanto, apesar de haver pontos em comum entre esses dois instrumentos, eles não se confundem. Os requisitos e estimativas da solução estudada e escolhida no ETP são refinados (ou retificados e complementados) no TR, que conterá informações mais exatas e atualizadas. Além disso, o TR esclarece como o futuro contrato será executado e fiscalizado, apresenta os critérios para recebimento provisório e definitivo do bem ou serviço prestado, define a forma e critérios para seleção do fornecedor, e indica os recursos orçamentários para a contratação. Ou seja, no TR pode haver o refinamento de itens do ETP e há a elaboração de novos elementos que não constam do ETP. Além disso, devido ao parcelamento do objeto, uma solução prevista em um ETP pode resultar em várias contratações de objetos distintos, que, em conjunto, formarão a solução indicada. Assim, um ETP pode resultar na elaboração de mais de um termo de referência. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-02 A competência para elaboração do termo de referência é da equipe de planejamento da contratação, composta pela área requisitante, pela área administrativa e por áreas específicas como a de TI, no caso de contratações de objetos dessa natureza. Apesar de a área administrativa poder contribuir com conhecimentos específicos sobre a forma de condução do certame, é a área requisitante e a área especializada que detêm o conhecimento mais aprofundado acerca do objeto e das especificações necessárias para atendimento da demanda da Administração. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-03 O termo de referência deve ser divulgado no Portal Nacional de Compras Públicas. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- Ações de Contingência**
- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-17	TR com deficiência específica na definição do objeto.	Definição imprecisa do objeto. / Definição do objeto que contenha requisitos irrelevantes ao atendimento da necessidade.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Definição imprecisa do objeto, levando a interpretações equivocadas, por parte dos potenciais fornecedores, sobre o que se quer contratar e ao recebimento de propostas de soluções inadequadas ao atendimento da necessidade, com o conseqüente fracasso da licitação, ou contratação de solução que não atende à demanda da Administração e desperdício de recursos.
- 2 Definição do objeto que contenha requisitos excessivos ou irrelevantes ao atendimento da necessidade, levando à limitação da competição, com conseqüentes desembolsos desnecessários pela Administração e desperdício de recursos, ou questionamentos e paralisação do certame.

Ações Preventivas

- P-01 Definir, de forma concisa, clara e precisa, o objeto que se pretende contratar, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-02 É importante observar se o objeto a ser contratado está cadastrado no catálogo eletrônico de padronização, disponível no Portal Nacional de Compras Públicas. A não utilização do catálogo eletrônico de padronização deverá ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-03 A definição não deve contemplar especificações excessivas, desnecessárias ou irrelevantes, sob risco de frustrar ou limitar indevidamente o caráter competitivo da licitação, podendo até direcionar a licitação para fornecedor específico. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-04 Eventual indicação de marca deve estar formalmente justificada e enquadrada nas hipóteses admitidas nas alíneas do inciso I do art. 41 da Lei 14.133/2021. A vedação de determinada marca ou produto deve estar fundamentada em processo administrativo que tenha comprovado que os produtos adquiridos ou utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-05 A equipe de planejamento (ou as áreas requisitante e técnica) deve indicar se a contratação tem por objeto compra ou locação de bens, ou prestação de serviço; se será contínuo ou não contínuo; além de caracterizar o objeto como comum ou especial. É necessário ainda informar que a adjudicação será por grupos, itens ou lotes. No caso de prestação de serviços, é necessário informar se haverá dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, com ou sem fornecimento de materiais e equipamentos. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-06 No que tange aos quantitativos, devem ser calculados em função do consumo e utilização prováveis. Baseiam-se na estimativa de quantidades realizada no ETP, mas comumente ajustada quando da elaboração do TR, para que fique mais exata e reflita eventuais alterações nos requisitos do objeto. No caso de obras, as quantidades devem ser dimensionadas no projeto básico. Todos os serviços e insumos aplicáveis devem ser apropriadamente avaliados. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-07 O prazo de duração do contrato (que não se confunde com o prazo de execução do objeto) deve considerar o período necessário para o cumprimento das obrigações contratuais de ambas **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

as partes, desde a assinatura do contrato até o recebimento definitivo do objeto e o pagamento. Além da vigência, deve ser informado se haverá ou não a possibilidade de prorrogação do contrato.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-18	TR com deficiência específica na fundamentação da contratação.	na Fundamentação da contratação não explicitada em nível de detalhe adequado.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

1 Fundamentação da contratação não explicitada em nível de detalhe adequado, levando a dificuldades para as partes interessadas, como fornecedores, órgãos de controle e cidadãos, compreenderem a necessidade do gasto público, com consequentes questionamentos e atrasos na contratação até que as justificativas sejam reunidas e apresentadas (para, por exemplo, atender à solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação).

Ações Preventivas

P-01 A fundamentação reúne os elementos do ETP que embasaram a escolha do objeto, bem como a decisão de realizar a contratação. Devem ser apresentados ou sintetizados os seguintes tópicos do ETP: descrição da necessidade da contratação, que explica qual é a demanda a ser atendida e justifica como a contratação pode atender a essa demanda; demonstração da previsão da contratação no PCA. Se a contratação não constar do PCA, o setor de contratações irá sinalizar para a necessidade de revisão do plano e de inclusão dessa demanda, se justificada; levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar; estimativas das quantidades. Deve-se apresentar a relação entre a demanda prevista e os quantitativos a serem contratados, com as respectivas memórias de cálculo; justificativas para o parcelamento ou não da contratação, demonstrando a viabilidade técnica e a vantajosidade econômica do parcelamento; demonstrativo dos resultados pretendidos com a contratação, esclarecendo quais benefícios diretos que a organização pretende obter; posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação, indicando as conclusões da equipe de planejamento pelo prosseguimento da contratação; e fundamentação jurídica, ou seja, as normas legais e infralegais que amparam a contratação. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-19	TR com deficiência específica na descrição da solução como um todo.	Descrição incompleta da solução.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

1 Ausência da descrição da solução como um todo no TR, levando à falta de compreensão dos licitantes acerca do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende à necessidade que originou a contratação.

Ações Preventivas

P-01 Como visto no tópico correspondente do estudo técnico preliminar, uma solução é o conjunto de todos os elementos (bens, serviços e outros) necessários para, de forma integrada, gerar os resultados que atendam à necessidade que originou a contratação. Alguns elementos de uma solução podem ser objeto de parcelamento em contratações diversas. Ou seja, um único ETP pode resultar em mais de um item de uma licitação ou mais de uma licitação, ou mais de um processo de contratação direta. Assim, o termo de referência pode se referir a uma única parte da solução escolhida. Apesar disso, é importante apresentar a solução como um todo para o pleno entendimento acerca do objeto e da finalidade da contratação pelas partes interessadas (fornecedores, sociedade, órgãos de controle). Para isso, deve ser realizada a transcrição ou a síntese do item “descrição da solução como um todo” do ETP, com as devidas atualizações. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-20	TR com deficiência específica nos requisitos de contratação.	Falta de atualização ou de detalhamento, no TR, dos requisitos de contratação definidos na etapa de elaboração do ETP.	Planejamento	Administração	Médio	
Impactos						
1	Falta de atualização ou de detalhamento, no TR, dos requisitos de contratação definidos na etapa de elaboração do ETP, levando a: dúvidas e atrasos durante a elaboração do edital de licitação, com consequente atraso no cronograma da contratação; o edital publicado sem todos os requisitos técnicos necessários para a seleção do fornecedor, com consequente apresentação, pelos licitantes, de soluções inadequadas e licitação fracassada, ou contratação de solução que não atende adequadamente à necessidade da Administração.					
Ações Preventivas						
P-01	Para compor esse elemento do TR, recomenda-se transcrever o item requisitos da contratação do estudo técnico preliminar, com as atualizações e detalhamentos, pois, após a aprovação do ETP, a equipe de planejamento da contratação pode ter amadurecido com relação aos requisitos que a solução deverá atender. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					
P-02	Os requisitos fixados deverão ser contemplados no edital de licitação, para que sejam utilizados para avaliar a aceitabilidade das propostas na fase de julgamento, durante o processo de seleção do fornecedor. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					
Ações de Contingência						
C-01	Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-21	TR com deficiência específica no modelo de execução do objeto.	Exigências que configuram intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou pessoalidade e subordinação direta dos empregados do contratado aos gestores do contratante. / Terceirização de serviços que envolvam atividades relacionadas à execução do contrato não estarem claras para as partes envolvidas. / Definição de método subjetivo ou falta de método para quantificar a demanda. / Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada.	Planejamento	Administração	Baixo	
Impactos						
1	Exigências que configuram intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou pessoalidade e subordinação direta dos empregados do contratado aos gestores do contratante, levando à configuração de relação empregatícia entre Administração e terceirizados, com consequente responsabilização do Poder Público por débitos trabalhistas, previdenciários e com o FGTS entre a empresa contratada e os trabalhadores, e indenização por outros danos causados pela ingerência indevida.					
2	Terceirização de serviços que envolvam atividades relacionadas no art. 3º do Decreto 9.507/2018, levando à infração ao referido regulamento, bem como ao art. 48 da Lei 14.133/2021 e à exigência constitucional de concurso público (CF/1988, art. 37, inciso II), com consequentes questionamentos e anulação da contratação, além de indenização ao contratado e aos terceirizados por danos sofridos.					
3	Exigências relacionadas à execução do contrato não estarem claras para as partes envolvidas, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre elas e à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente, com consequentes atrasos no início da execução do contrato ou conflitos na gestão contratual.					
4	Definição de método subjetivo ou falta de método para quantificar a demanda, levando a divergências com o contratado sobre a quantidade demandada e executada, com consequentes pagamentos de valores indevidos, ausência de pagamentos devidos, atritos entre as partes, penalizações do contratado, paralisações do contrato, ou até mesmo a extinção unilateral do contrato pela Administração.					
5	Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando à dependência excessiva em relação ao contratado, com consequentes perda de capacidade de gerir as soluções, contratações por inexigibilidade e exigências de valores excessivos por parte do contratado.					
Ações Preventivas						
P-01	Descrever a dinâmica do contrato, incluindo: prazo para início da execução; cronograma da execução; horários de funcionamento do contratante; localidade da execução; descrição detalhada dos métodos ou rotinas de execução do trabalho e das etapas a serem executadas; tecnologias, metodologias e procedimentos a serem empregados, quando couber; papéis e responsabilidades, por parte da contratante e do contratado. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					
P-02	Descrição do método para quantificação do volume de serviços demandados ou quantidade de bens a serem fornecidos; prevendo, quando aplicável, os mecanismos para os casos em que houver a necessidade de materiais específicos, cuja previsibilidade não se mostra possível antes da contratação. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					
P-03	Definir de mecanismos formais de comunicação a serem utilizados para troca de informações entre o contratado e a Administração, adotando-se preferencialmente as Ordens de Serviço ou de Fornecimento de Bens. Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					
P-04	Contemplar formas de transição contratual, para transferência de conhecimento, de tecnologia e de técnicas empregadas, quando da contratação de serviços de natureza intelectual ou de Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					

outro serviço para o qual a organização identifique tal necessidade, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos da contratante ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços.

P-05 Especificar a garantia exigida e as condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso, contemplando prazos e a definição do local de realização dos serviços, admitida a exigência de deslocamento de técnico ao local da repartição ou a exigência de que o contratado tenha unidade de prestação de serviços em distância compatível com as necessidades da Administração. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-06 Para os serviços terceirizados, é importante que o modelo de execução do objeto observe a disciplina do art. 48 da Lei 14.133/2021, evitando a ocorrência das condições que caracterizem a terceirização irregular. A Administração Pública Federal deve observar ainda o Decreto 9.507/2018. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-07 É importante ter ciência de que é possível contratar, mediante justificativa expressa, mais de uma empresa para executar o mesmo serviço, desde que: a contratação não implique perda de economia de escala; o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado; a múltipla execução for conveniente para atender à Administração; e a Administração mantenha o controle individualizado da execução do objeto contratual relativamente a cada um dos contratados. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-22	TR com deficiência específica no modelo de gestão do contrato.	Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato sem a qualificação técnica necessária à execução dessas atividades. / Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato não possuem disponibilidade de tempo para a execução dessas atividades (seja devido a outras atribuições exigidas pelo cargo ou função ou pelo elevado número de contratos sob sua responsabilidade). / Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes. / Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual. / Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. / Cláusulas de sanções genéricas. / Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura. / Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura.	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

1	Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato sem a qualificação técnica necessária à execução dessas atividades, levando à fiscalização inadequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
2	Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato não possuem disponibilidade de tempo para a execução dessas atividades (seja devido a outras atribuições exigidas pelo cargo ou função ou pelo elevado número de contratos sob sua responsabilidade), levando à fiscalização inadequada do contrato, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
3	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação e à ausência de evidências das ocorrências do contrato, com os consequentes atrasos e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.
4	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual, levando a recebimentos provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com o consequente pagamento indevido, em especial por parte de substitutos do gestor e dos fiscais de contrato.
5	Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando o contratado a não manter essas condições, com o consequente retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e de qualificação da licitação.
6	Cláusulas de sanções genéricas, levando à impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
7	Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais a organização não está preparada, com a consequente impossibilidade de gerir o contrato segundo as regras nele contidas, além das consequências de uma má gestão contratual (p.ex.: pagamento por objetos sem qualidade etc.).
8	Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato considerados insuficientes para a organização gerir o seu contrato adequadamente (p. ex., conjunto de sanções

limitado), com a consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.

Ações Preventivas

- P-01 Definir quais atores da organização participarão das atividades de fiscalização e gestão do contrato. Devem ser esclarecidos os papéis dos vários atores envolvidos. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-02 Definir protocolos de comunicação entre contratante e contratada ao longo do contrato, incluindo origem e formas de obtenção das informações necessárias à gestão e à fiscalização do contrato. A título de esclarecimento, vale citar o Guia de Contratação de TI do TCU (Tribunal de Contas da União, 2012, p. 154-155): [...] O protocolo de comunicação descreve, por exemplo, a periodicidade das reuniões entre as partes (e.g. mensal), os modelos da pauta da reunião entre o órgão e o contratado no início da execução contratual (reunião de alinhamento de entendimentos e expectativas entre as partes), dos relatórios mensais sobre a execução do serviço pelo contratado, da pauta das reuniões mensais entre contratante e contratada para discutir esses relatórios, dos ofícios de comunicação de problemas, da pauta da reunião de encerramento do contrato etc. Toda a interação com o contratado deve ser sempre documentada nos autos do processo de fiscalização, de modo que haja rastreabilidade dos fatos ocorridos ao longo da vigência do contrato, tanto por parte do órgão como por parte das instâncias de controle. Tratativas verbais não têm valor se houver problemas a ponto de ser necessário aplicar sanções à empresa. Portanto, é importante ter o registro dos eventos que caracterizem comportamentos irregulares ao longo do tempo e que motivem aplicação de sanções, em especial as mais severas. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-03 Definir procedimentos para a fiscalização técnica do contrato, com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, a qualidade, o tempo e o modo da prestação ou da execução do objeto estão compatíveis com os indicadores estabelecidos no edital. Para isso, devem estar previstos os critérios para avaliação do cumprimento das exigências de caráter técnico, abrangendo métricas, indicadores e níveis mínimos de serviços, e para aceitação do objeto para fins de recebimento provisório. A Lei 14.133/2021 dispõe que o objeto será recebido: Art. 140. [...] I – em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo detalhado, quando verificado o cumprimento das exigências de caráter técnico; [...] II – em se tratando de compras: a) provisoriamente, de forma sumária, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, com verificação posterior da conformidade do material com as exigências contratuais. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 Definir procedimentos para a fiscalização administrativa do contrato, incluindo: a verificação da manutenção, durante todo o período de execução, das condições de habilitação do contratado; o exame da regularidade do recolhimento das contribuições fiscais, trabalhistas e previdenciárias; o controle do contrato administrativo no que se refere a revisões, a reajustes, a repactuações e a providências tempestivas nas hipóteses de inadimplemento. Para isso, devem estar previstos os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços, além dos critérios para o recebimento provisório administrativo. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 Definir procedimentos para a gestão do contrato, que inclui a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica e administrativa e dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à prorrogação, à alteração, ao reequilíbrio, ao pagamento, à eventual aplicação de sanções e à extinção dos contratos. Para isso, devem estar previstas as regras sobre a prorrogação de vigência do contrato, quando aplicável, e sobre a comprovação de manutenção da vantajosidade econômica, além dos critérios para recebimento definitivo do objeto. A Lei 14.133/2021 dispõe que o objeto será recebido: Art. 140. [...] I – em se tratando de obras e serviços: [...] b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais; II – em se tratando de compras: [...] b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-06 Definir de forma clara e detalhada as sanções administrativas, de acordo com os arts. 155 a 163 da Lei 14.133/2021, e respectivos procedimentos para aplicação, observando: vinculação aos termos contratuais; proporcionalidade das sanções previstas ao grau do prejuízo causado pelo descumprimento das respectivas obrigações; as situações em que advertências serão aplicadas; as situações em que as multas serão aplicadas, com suas formas de cálculo, que obedecerão a uma escala gradual para as sanções recorrentes; as situações em que o contrato poderá ser extinto unilateralmente pela Administração devido ao não atendimento de termos contratuais, à recorrência de aplicação de multas ou outros motivos; as situações em que o contratado ficará impedida de licitar e de contratar com a Administração Pública do ente federativo que tiver aplicado a sanção; e as situações em que o contratado será declarada inidônea para licitar ou contratar com a Administração Pública de todos os entes federativos, conforme previsto em lei, entre outros. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-07 Antes do início da execução do contrato, a Administração deverá designar a equipe de gestão e de fiscalização, considerando a qualificação técnica e disponibilidade de tempo para utilização das listas de verificação. A Lei 14.133/2021 estabelece que a capacitação dos fiscais e dos gestores de contrato seja considerada nas providências a serem tomadas pela Administração antes da celebração do contrato. O Decreto 11.246/2022 prevê que, na indicação desses colaboradores, sejam considerados a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos por agente público e a sua capacidade para o desempenho das atividades. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-08 Por fim, recomenda-se que a contratante defina listas de verificação (checklists) para subsidiar as ações dos fiscais e gestores de contrato. Como exposto no Guia de Contratação de TI do TCU, os checklists tornam o trabalho mais previsível e passível de ser assumido por um substituto (p. ex., nos afastamentos do fiscal para usufruir férias), além de gerar mais segurança ao servidor e evitar a repetição de erros. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-23	TR com deficiência específica nos critérios de medição e de pagamento.	Resultado – IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”. / Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado. / Omissão de prazo máximo para efetuar os pagamentos devidos ao contratado após o recebimento do objeto ou definição de prazo excessivamente extenso. / Exigência de requisitos de contratação insuficientes. / Definição de parâmetros muito simples para a remuneração variável. / Definição de parâmetros genéricos para aferir a remuneração variável.	Planejamento	Administração	Médio	

Impactos

- Definição de modelo de medição e de remuneração pela mera alocação de mão de obra (alocação de postos de trabalho) e sem indicador que permita adequar a remuneração do contratado à qualidade do serviço prestado, levando a pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios definidos e ao paradoxo lucro-incompetência, com consequentes desperdício de recursos públicos e não atendimento da necessidade que originou a contratação.
- Descrição do objeto como “contrato de resultado” ou entendimento, por parte do fiscal de um contrato de prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra, de que o fato de haver Instrumento de Medição do Resultado – IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”, levando o fiscal a deixar de fiscalizar o cumprimento, pelo contratado, das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas previstas na planilha de composição de custos do contratado, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potenciais: execução de contrato com sobrepreço; necessidade de a Administração efetuar a cobrança de todos esses débitos a posteriori; e responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).
- Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a conflitos com o contratado sobre o que foi executado e montante devido (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu), com consequentes: pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização; falta de pagamento por prestações executadas adequadamente; e em casos extremos, paralisação do contrato, com prejuízos para ambas as partes.
- Omissão de prazo máximo para efetuar os pagamentos devidos ao contratado após o recebimento do objeto ou definição de prazo excessivamente extenso, levando à perda de interesse por parte dos fornecedores e ao esvaziamento da licitação, com consequente frustração do certame ou redução da competitividade.
- Exigência de requisitos de contratação insuficientes, levando à adoção equivocada de remuneração variável para garantir o cumprimento dos padrões mínimos necessários para que o objeto atenda à necessidade da Administração, com consequentes: custos excessivos para pagar o desempenho acima do mínimo; ou recebimento de objeto com baixa qualidade, pois o contratado não tem obrigação de superar as metas mínimas de desempenho estabelecidas.
- Definição de parâmetros muito simples para a remuneração variável, levando o contratado a atingir facilmente o desempenho necessário para receber a remuneração adicional, com consequente incorporação dessa remuneração adicional à remuneração básica do contratado e perda da vantajosidade da contratação.
- Definição de parâmetros genéricos para aferir a remuneração variável, levando à sujeição da remuneração adicional à valoração subjetiva por parte do gestor responsável pela aferição, com consequente ambiente propício à pessoalidade e, portanto, à corrupção.

Ações Preventivas

P-01 Trata-se de definir como será calculado o montante devido ao contratado de acordo com o nível de cumprimento dos aspectos quantitativos e qualitativos na execução do contrato. Para tanto, deve ser estabelecida previamente a forma e periodicidade de medição da execução do objeto para efeito de liquidação e pagamento. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-02 No caso de fornecimento de bens, a medição se inicia durante a entrega dos produtos, quando **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

- deve haver a confirmação dos prazos acordados e dos quantitativos entregues, para posterior verificação da conformidade do objeto com as especificações previstas na proposta contratada.
- P-03 No caso de prestação de serviços, especialmente aqueles com dedicação exclusiva de mão de obra, a medição adquire maior complexidade diante da necessidade de que o pagamento esteja vinculado a resultados, mesmo quando adotado o critério de remuneração do contratado por quantidade de horas ou por postos de trabalho. Esse tipo de contrato tende à ineficiência quando o pagamento é atrelado somente a postos ou a horas, sem nenhum indicador para mensuração da qualidade da prestação dos serviços. Portanto, nesses contratos, é importante definir: os indicadores de desempenho com métricas adequadas ao tipo de serviço, em termos de prazo, qualidade e produtividade; os níveis mínimos (metas) de desempenho que o contratado deve atingir para receber o montante pactuado no ajuste; o nível de desconformidade que pode ensejar, além de redimensionamento dos pagamentos, penalidades ao contratado e/ou a rescisão unilateral do contrato. O objetivo é adequar o pagamento à conformidade dos serviços prestados e aos resultados efetivamente obtidos. Assim, em caso de desempenho inferior ao mínimo ajustado ou de entrega em desconformidade com o contrato, haverá redução dos valores devidos ao contratado, de acordo com os percentuais definidos em contrato. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-04 Para a correta aplicação do Instrumento de Medição de Resultado (IMR) em um serviço, é necessário que o órgão estabeleça quais são os critérios de avaliação e os devidos parâmetros, de forma a se obter uma fórmula que permita quantificar o grau de satisfação na execução do objeto contratado, e, conseqüentemente, o montante devido em pagamento. Sem o devido estabelecimento dos critérios e parâmetros de avaliação dos itens previstos no artigo, a cláusula torna-se inexecutável, absolutamente destituída de efeitos. Conseqüentemente, para que seja possível efetuar a glosa, é necessário definir, objetivamente, quais os parâmetros para mensuração do percentual do pagamento devido em razão dos níveis esperados de qualidade da prestação do serviço. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-05 É importante esclarecer que a presença de IMR, principalmente em contrato com dedicação exclusiva de mão de obra, não necessariamente o define como um contrato “de resultado”. O IMR implica variação na remuneração em virtude do desempenho com base em critérios previamente acordados. No entanto, é possível haver IMR e o contrato ser remunerado pela dedicação exclusiva de mão de obra (valorado pelo custo da mão de obra). Assim, a remuneração pode variar tanto em função da qualidade do desempenho (IMR), quanto em função de uma desconformidade do objeto. Além disso, nesse caso, a previsão do IMR não dispensará o fiscal do contrato de fiscalizar o cumprimento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas pelo contratado. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-06 A utilização da remuneração variável deve ser motivada e tem que respeitar o limite orçamentário fixado pela Administração para a contratação. Os seguintes parâmetros podem ser utilizados como base para aferir a variação do desempenho: metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato. Vale ressaltar também que, embora seja mais comum que os critérios de medição estabeleçam hipóteses em que o pagamento do contratado possa ser reduzido, é importante mencionar que a Lei 14.133/2021 possibilita a adoção de remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, em contratações de obras, serviços e fornecimentos. Nesses contratos, a Administração pode recompensar o contratado por um desempenho acima do esperado. Além disso, se o objeto do contrato visar à implantação de processo de racionalização, o pagamento poderá ser ajustado em base percentual sobre o valor economizado em determinada despesa, hipótese em que as despesas correrão à conta dos mesmos créditos orçamentários, na forma prevista em regulamento. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-07 Cabe ressaltar que, além dos critérios e da periodicidade da medição, devem ser definidas as condições e os prazos para liquidação e pagamento. Todos devem constar como cláusulas do contrato. O pagamento só pode ser efetuado após as medições e recebimentos das parcelas ou das etapas executadas dos serviços, obras e fornecimentos. Não é permitido pagamento antecipado, salvo exceções em que a antecipação de pagamento pode proporcionar sensível economia de recursos ou ser uma condição indispensável para obter o objeto. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-08 Apesar de a Lei 14.133/2021 não determinar o prazo máximo para o pagamento, como previa o regimento anterior, entende-se necessário fixar prazo razoável a ser determinado durante a fase de planejamento, tendo em vista o risco de prazos muito longos afastarem potenciais competidores e resultarem no aumento dos preços ofertados em razão das incertezas do fornecedor quanto ao momento do recebimento pela prestação realizada. Para a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, a IN – Seges/ME 77/2022 estabelece o prazo máximo de dez dias úteis para a liquidação da despesa, a contar do recebimento da nota fiscal, e dez dias úteis para pagamento, a contar da liquidação da despesa. E para as contratações decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 75 da Lei 14.133/2021, os prazos serão reduzidos pela metade. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-09 Cabe mencionar que, para contratações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, é importante prever controle adicional para assegurar o pagamento das obrigações trabalhistas pelo contratado, dentre as medidas propostas pela Lei 14.133/2021, a saber: exigir caução, fiança bancária ou contratação de seguro-garantia; condicionar o pagamento à comprovação de quitação das obrigações trabalhistas vencidas relativas ao contrato; efetuar o depósito de valores em conta vinculada. Nesse caso, os valores das obrigações trabalhistas são retidos em uma conta bancária em nome do contratado e ficam bloqueados até o momento do pagamento efetivo das obrigações. Além disso, em caso de inadimplência das contribuições **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

previdenciárias e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a Administração estará autorizada a reter essas obrigações até que sejam regularizadas; em caso de inadimplemento, efetuar diretamente o pagamento das verbas trabalhistas, que serão deduzidas do pagamento devido ao contratado; ou realizar pagamentos somente mediante a ocorrência de fato gerador. Nesse caso, as notas fiscais serão emitidas apenas com os custos efetivamente ocorridos.

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-24	TR com deficiência específica nas formas e critérios de seleção do fornecedor sem critérios de seleção do fornecedor.	Definição, no termo de referência, de forma e critérios de seleção do fornecedor sem considerar os requisitos e a natureza do objeto a ser contratado.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Definição, no termo de referência, de forma e critérios de seleção do fornecedor sem considerar os requisitos e a natureza do objeto a ser contratado, levando a uma modelagem inadequada da licitação, com a conseqüente paralisação do certame, ou impossibilidade de obter proposta que atenda à necessidade da Administração.

Ações Preventivas

- P-01 A definição da forma e dos critérios de seleção do fornecedor pressupõe a definição do objeto da contratação. O objeto deve estar classificado como comum ou especial, como fornecimento de bem ou prestação de serviço, de forma contínua ou não contínua, com ou sem dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra. Se não houver viabilidade de competição para o objeto definido, configura-se a hipótese de inexigibilidade de licitação. Havendo viabilidade de competição, há que se verificar se é caso de dispensa ou se deve ocorrer a licitação. Há que se definir ainda se é adequada a utilização do registro de preços. Ressalta-se que a regra é licitar. Se for realizada a licitação, serão escolhidos o critério de julgamento, o modo de disputa, a forma e a modalidade da licitação, parâmetros que esclarecerão aos potenciais licitantes como as propostas serão ordenadas e quais serão as etapas e os procedimentos da disputa. O critério de julgamento deve ser escolhido entre os seguintes: menor preço; maior desconto; melhor técnica ou conteúdo artístico; e técnica e preço. Para quaisquer desses critérios, devem ser estabelecidos requisitos mínimos de qualidade, necessários e relevantes que, caso não atendidos, implicarão a desclassificação da proposta. Para contratos de eficiência, o critério será o de maior retorno econômico. No caso de alienação de bens, o critério será o de maior lance. Para o julgamento por melhor técnica ou por técnica e preço, deve-se esclarecer quais requisitos de natureza qualitativa serão avaliados (superiores ao mínimo estabelecido), como serão atribuídas notas a tais requisitos e os fatores de ponderação entre preço e técnica, se for o caso. Lembrando que a Lei 14.133/2021, no art. 37, inciso III, prevê a atribuição de notas por desempenho do licitante em contratações anteriores, desde que aferida nos documentos comprobatórios de que trata o § 3º do art. 88 da Lei e em registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Deve ser fixada a ordem das fases do procedimento, observando-se a necessidade ou não da inversão de fases (habilitação antes do julgamento das propostas, desde que motivada). É necessário também definir o modo de disputa: fechado, aberto ou combinado, bem como a forma da licitação: eletrônica ou presencial. A modalidade de licitação pode ser pregão, concorrência, concurso, leilão, ou diálogo competitivo. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

- P-02 Devem ser definidos: possibilidade ou não de participação de consórcios, de cooperativas, de microempresas e de empresas de pequeno porte; margem de preferência, se for o caso; forma de adjudicação do objeto, se por itens, por lotes, grupos ou global; requisitos para as habilitações, jurídica, técnica, fiscal, social e trabalhista, e econômico-financeira, que demonstrem que os licitantes possuem condições técnicas e econômicas para executar o objeto, que estão adimplentes com suas obrigações fiscais, sociais e trabalhistas, e que têm condição jurídica de assumir os direitos e obrigações do contrato. Vale mencionar a equipe de planejamento é mais apta a indicar os requisitos de habilitação, sobretudo critérios de habilitação técnica e econômico-financeira; critérios de aceitabilidade da proposta, incluindo os limites de preços unitário e global, que verifiquem a compatibilidade dos preços ofertados com os preços praticados no segmento de mercado; e critérios de desempate. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
		Falta de atualização, no TR, da estimativa de preços feita durante a elaboração do ETP,				

TR com deficiência especialmente em contratações de alta específica na complexidade. / Falta de capacidade técnica da estimativa do valor da equipe de planejamento da contratação para contratação. realizar a estimativa de preços, dificuldade de obter cotações no mercado e/ou falta de análise crítica dos preços coletados.

Planejamento

Administração

Baixo

Impactos

1

Falta de atualização, no TR, da estimativa de preços feita durante a elaboração do ETP, especialmente em contratações de alta complexidade, levando preços de referência, no edital, que não refletem os praticados pelo mercado para o objeto que se deseja contratar, com consequente critério de aceitabilidade inadequado para o julgamento das propostas e licitação deserta, fracassada, aceitação de proposta com preços inexequíveis ou com sobrepreço.

2

Falta de capacidade técnica da equipe de planejamento da contratação para realizar a estimativa de preços, dificuldade de obter cotações no mercado e/ou falta de análise crítica dos preços coletados, levando à: estimativa de preços com valores inferiores aos praticados no mercado, com consequente licitação deserta, fracassada, ou aceitação de proposta com preços inexequíveis; ou estimativa de preço com valores superiores aos praticados no mercado, com consequente contratação com sobrepreço e superfaturamento na execução contratual.

Ações Preventivas

P-01

No termo de referência, a estimativa de valor será mais precisa que aquelas elaboradas no PCA e no ETP. Nesta etapa, a estimativa reflete as possíveis mudanças nos requisitos técnicos, nas quantidades e nas especificidades do mercado que oferece o objeto a ser contratado. Além disso, a orçamentação no TR/PB leva em consideração as condições de execução do objeto e a gestão do contrato, garantindo que todos os aspectos críticos sejam contemplados para uma execução eficaz e conforme o esperado.

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

P-02

Normalmente há grande assimetria de informações entre o órgão ou entidade que promove a contratação e as empresas fornecedoras, de modo que as empresas detêm mais informações sobre esse tipo de transação do que as organizações públicas. Desse modo, a Administração deve buscar conhecimentos e técnicas que levem à diminuição dessa assimetria ao longo das diversas atividades envolvidas na elaboração do orçamento estimado, sintetizadas na seguinte sequência: 1 - Levantamento de Mercado / 2 - Definição das quantidades / 3 - Pesquisa de preços / 4 - Análise crítica dos preços coletados / 5 - Definição e execução da forma de cálculo / Estipulação do orçamento estimado da contratação. As duas atividades iniciais envolvem o levantamento de mercado, essencial para selecionar a solução adequada ao atendimento da necessidade, bem como a definição das quantidades requeridas. Ambas as tarefas são executadas na etapa de elaboração do ETP e, posteriormente, as informações obtidas são revisadas e aperfeiçoadas durante a elaboração do TR. As atividades 3, 4 e 5 abordam as etapas necessárias para obtenção dos preços e cálculo do valor estimado da contratação com base nos quantitativos definidos. Durante a elaboração do TR, essas atividades devem cumprir os critérios estabelecidos no art. 23 da Lei 14.133/2021. Todas as atividades do processo de orçamentação devem ser documentadas. A Lei 14.133/2021 estabelece que as estimativas de valor calculadas para composição do TR devem ser acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado.

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

P-03

Na pesquisa de preço, o primeiro cuidado da equipe de planejamento deve ser o de utilizar, sempre que possível, diversas fontes de preço.

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

P-04

A estimativa de preço da contratação deverá ser realizada pelo Integrante Técnico com o apoio do Integrante Administrativo para elaboração do orçamento detalhado, composta por preços unitários e de acordo com a Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021, que versa sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral.

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

P-05

O outro cuidado a ser tomado pela equipe de planejamento da contratação ao realizar a pesquisa de preços é observar as especificidades do objeto que se deseja contratar. Como comentado no Caderno de Pesquisa de Preços, na pesquisa de preços, é necessário que o gestor tenha atenção ao coletar um preço, avaliando se as condições de negociação praticadas na contratação que está sendo consultada se assemelham ao seu caso, pois há vários fatores que podem influenciar o preço do produto ou serviço, deixando-o abaixo ou acima daqueles praticados no mercado e impactando o preço de referência. O uso de itens com especificações diferentes ou em condições diferentes pode ocasionar distorções nos resultados e direcionar erroneamente a avaliação do preço estimado de uma aquisição ou contratação de modo que esta não se mostre economicamente vantajosa para a Administração. Portanto, é importante considerar, na pesquisa, os fatores que possam influenciar na formação dos custos, a exemplo dos citados no art. 4º da IN – Seges/MGI 65/2021: prazos e locais de entrega; instalação e montagem do bem ou execução do serviço; quantidade contratada; formas e prazos de pagamento; valores de fretes e outros gastos com logística; garantias exigidas; marcas e modelos, quando for o caso; potencial economia de escala; e as peculiaridades do local de execução do objeto. Além disso, o Caderno de Pesquisa de Preços orienta que, se for constatado que um ou mais requisitos da especificação do objeto fazem o valor da contratação aumentar significativamente, os responsáveis pela elaboração da pesquisa de preço devem reavaliar, junto ao requisitante ou área técnica, se esses requisitos são de fato fundamentais para atender à necessidade a ser suprida. Essa decisão deve ser documentada.

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

P-06

A IN – Seges/ME 65/2021 define o preço estimado como: valor obtido a partir de método matemático aplicado em série de preços coletados, devendo desconsiderar, na sua formação, os valores inexequíveis, os inconsistentes e os excessivamente elevados. Assim, após a etapa

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

inicial de coleta de preços, deve ser realizada a análise dos preços obtidos, para observar se há valores discrepantes que podem influenciar indevidamente o valor estimado, devendo ser descartados os valores inexequíveis, os inconsistentes e os excessivamente elevados. O art. 6º, § 3º, da IN mencionada estabelece que: “para desconsideração dos valores inexequíveis, inconsistentes ou excessivamente elevados, deverão ser adotados critérios fundamentados e descritos no processo administrativo”. Portanto, cabe aos agentes públicos a definição do método de elaboração do orçamento estimado, inclusive com os critérios para análise crítica e para desconsideração de valores inexequíveis, inconsistentes e excessivamente elevados (p. ex., média saneada).

P-07 Observa-se que o regulamento prevê três formas iniciais (métodos) de cálculo para obter o preço de referência: a média, a mediana ou o menor dos valores dos preços obtidos na pesquisa de preços, desde que o cálculo incida sobre um conjunto de três ou mais preços. Ressalta-se que, para determinados objetos, que são contratados com frequência por organizações públicas e cujo mercado apresenta número considerável de fabricantes e revendedores, uma amostra de três preços é diminuta (vide Acórdão 2.637/2015-TCU-Plenário). **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

P-08 A utilização da mediana é aconselhável quando a pesquisa se apresenta de forma heterogênea, uma vez que, nesse caso, há influência dos extremos dos dados coletados, isso ocorre principalmente quando não há desconsideração dos preços inexequíveis ou excessivamente elevados. Já a média é indicada quando a administração julgar não ser mais adequada a utilização do preço mínimo e quando os preços estão dispostos de forma homogênea, sem a presença de valores extremos, ou seja, quando é adotado um método de avaliação que exclui os inexequíveis e os excessivamente elevados. Um dos parâmetros passíveis de serem utilizados para definir quando utilizar a média ou a mediana é fazer uso da medida de dispersão denominada coeficiente de variação. O coeficiente de variação fornece a oscilação dos dados obtidos em relação à média. Quanto menor for o seu valor, mais homogêneos serão os dados. O coeficiente de variação é considerado baixo quando apresentar percentual igual ou inferior a 25%, sendo nesse caso indicada a média como critério de definição do valor de mercado. Se ele for superior a 25%, o coeficiente indica a presença de valores extremos afetando a média, situação em que se recomenda o uso da mediana como critério de definição do preço médio. Sobre a utilização do menor preço, a jurisprudência do TCU é no sentido de que o valor da cotação mínima deve ser adotado em situações de mercado restrito, nos quais há poucos fornecedores no ramo de atuação e a quantidade de preços coletados é pequena. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

P-09 Vale lembrar que as atividades de elaboração do orçamento estimado devem ser devidamente documentadas em memória de cálculo. Isso é importante para evidenciar sua execução, justificar as decisões tomadas e permitir a rastreabilidade dessas atividades. Nesse sentido, o art. 3º da IN – Seges/ME 65/2021 estabelece que a pesquisa de preços deve ser materializada em um documento que contenha, no mínimo: I – descrição do objeto a ser contratado; II – identificação do(s) agente(s) responsável(is) pela pesquisa ou, se for o caso, da equipe de planejamento; III – caracterização das fontes consultadas; IV – série de preços coletados; V – método estatístico aplicado para a definição do valor estimado; VI – justificativas para a metodologia utilizada, em especial para a desconsideração de valores inconsistentes, inexequíveis ou excessivamente elevados, se aplicável; VII – memória de cálculo do valor estimado e documentos que lhe dão suporte; e VIII – justificativa da escolha dos fornecedores, no caso da pesquisa direta de que dispõe o inciso IV do art. 5. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-26	TR com deficiência específica a adequação orçamentária.	na Realização de procedimento licitatório sem que haja disponibilidade de créditos orçamentários.	Planejamento	Administração	Baixo	
	Impactos					
1	Realização de procedimento licitatório sem que haja disponibilidade de créditos orçamentários, levando à ilegalidade por descumprimento da LC 101/2000 (art. 15, art. 16, § 4º, inciso I, e art. 37, inciso IV) e à impossibilidade de formalizar o contrato, com consequentes responsabilização do gestor, perda de confiança dos fornecedores e demais partes interessadas, não atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos na realização do certame (tempo, materiais e humanos).					
2	Atrasos nos pagamentos devidos ao contratado, levando à suspensão da execução do objeto (Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso IV, c/c § 3º, inciso II), com consequente interrupção de atividades essenciais e perda de investimentos realizados, além de possível extinção contratual por culpa exclusiva da Administração, com condenação a indenizar o contratado pelos prejuízos que houver sofrido (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).					
	Ações Preventivas					
P-01	Uma vez definido o objeto que se quer contratar, definidas as quantidades a contratar dos itens da solução e estimado o seu valor total, é necessário verificar se há orçamento disponível para a contratação. A indisponibilidade orçamentária frente aos valores estimados pode levar a organização a adiar ou desistir da contratação. Vale lembrar que é proibido formalizar qualquer contrato sem que haja disponibilidade orçamentária e, quando o prazo ultrapassar o Responsável: IPUA FREITAS CHAVES					

exercício financeiro, exigirá prévia inclusão da despesa no PPA. A falta de indicação dos créditos orçamentários pode resultar na nulidade do contrato. Adicionalmente, a Administração deverá atestar, no início de cada exercício, a existência de créditos orçamentários vinculados à contratação e a vantagem em sua manutenção. Sobre o momento da indicação dos créditos orçamentários, o art. 18 da Lei 14.133/2021 estabelece que a fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias. Na mesma linha, o art. 40 determina que o planejamento de compras deverá atender, entre outros pontos, ao princípio da responsabilidade fiscal, mediante a comparação da despesa estimada com a prevista no orçamento. Por sua vez, o art. 72, inciso IV, dispõe que o processo de contratação direta deverá ser instruído com a demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido. Vê-se, portanto, que a adequação orçamentária deve ser observada desde o planejamento das contratações. Ressalta-se que o risco de não haver recursos para uma contratação é mitigado pela elaboração do Plano de Contratações Anual, pois, em princípio, esse instrumento servirá para a elaboração de uma proposta de orçamento que contemple as contratações planejadas para o exercício seguinte. Tal medida evita o risco de se planejar uma contratação e selecionar um fornecedor para uma devida obrigação quando a organização não disporia de recursos para o adimplemento das obrigações, importando em desperdício de recursos da organização alocados em uma atividade que não seria concretizada.

P-02 Cabe fazer ressalva com respeito às licitações para registro de preços, casos em que a indicação de dotação orçamentária ocorrerá quando da formalização do contrato. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-03 É importante destacar que a adequação orçamentária pressupõe ajustes constantes do orçamento previsto para todas as contratações, pois os valores contabilizados para a verificação de existência de orçamento fluuam. Por exemplo, o valor contratado de uma determinada contratação A pode acabar sendo muito abaixo do valor estimado, que foi utilizado para efetuar sua adequação orçamentária. Dessa forma, uma nova contratação B pode ser considerada inadequada se for considerado o valor estimado da contratação A, de modo que a sobra de orçamento gerada na contratação A pode não ser considerada no momento da adequação orçamentária da contratação B. Além disso, o valor pago ao longo do tempo pode ser inferior ao valor contratado, devido a fatores como glosas feitas ao longo da execução contratual. Adicionalmente, a adequação orçamentária deve considerar o momento em que se espera que o respectivo contrato seja assinado. Por exemplo, se é previsto que a contratação de um determinado serviço ocorra no fim de junho de um determinado exercício, a adequação orçamentária dessa contratação deve considerar o pagamento de seis faturas desse serviço (de julho a dezembro), e não o pagamento de doze parcelas desse serviço.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-27	Deficiência instrumento convocatório.	Falha de comunicação entre os envolvidos na elaboração do TR/PB e do edital. / Utilização de expressões ambíguas no edital de licitação. / Não utilização de minutas de edital padronizadas. / Utilização de minutas de edital padronizadas para contratações peculiares, isto é, que requeiram adaptação às especificidades do caso concreto.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Falha de comunicação entre os envolvidos na elaboração do TR/PB e do edital, levando a discrepâncias entre edital e TR/PB, com consequente contratação de solução inadequada ao atendimento da necessidade que a originou.
- 2 Utilização de expressões ambíguas no edital de licitação, levando a interpretações equivocadas ou dúvidas de interpretação e a elevado número de impugnações e/ou pedidos de esclarecimentos, com consequentes atrasos ou paralisação do certame.
- 3 Não utilização de minutas de edital padronizadas, levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes em diferentes organizações públicas e na mesma organização, com consequente ineficiência administrativa e repetição de erros.
- 4 Utilização de minutas de edital padronizadas para contratações peculiares, isto é, que requeiram adaptação às especificidades do caso concreto, levando a falhas ou omissões na definição do objeto, das regras da licitação ou das condições contratuais, com consequentes insucesso do certame, ou contratação de objeto que não atenda à necessidade que ensejou a contratação ou que não seja a melhor opção para o atendimento da demanda.

Ações Preventivas

P-01 A Lei 14.133/2021 determina que, sempre que o objeto permitir, a Administração deve adotar minutas padronizadas de edital e contrato com cláusulas uniformes. Para tanto, os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, obras, serviços, licitações e contratos devem instituir modelos de minutas de editais, termos de referência, contratos padronizados e outros documentos. A não utilização dos modelos de minutas deve ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

P-02 Deve ser dada ampla publicidade ao edital, mediante divulgação e manutenção do inteiro teor **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

do edital e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Também é obrigatória a publicação de extrato do edital no Diário Oficial da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles, bem como em jornal diário de grande circulação. Por fim, a Lei dispõe que é facultada a divulgação adicional e a manutenção do inteiro teor do edital e de seus anexos em sítio eletrônico oficial da organização responsável pela licitação ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles, admitida, ainda, a divulgação direta a interessados devidamente cadastrados para esse fim.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-28	Instrumento convocatório com deficiência específica no objeto da licitação.	Definição imprecisa do objeto. / Definição do objeto que contenha requisitos excessivos ou irrelevantes ao atendimento da necessidade.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

1 Definição imprecisa do objeto, levando a interpretações equivocadas, por parte dos potenciais fornecedores, sobre o que se quer contratar e ao recebimento de propostas de soluções inadequadas ao atendimento da necessidade, com o consequente fracasso da licitação, ou contratação de solução que não atende à demanda da Administração e desperdício de recursos.

2 Definição do objeto que contenha requisitos excessivos ou irrelevantes ao atendimento da necessidade, levando à limitação da competição, com consequentes desembolsos desnecessários pela Administração e desperdício de recursos, ou questionamentos e paralisação do certame.

Ações Preventivas

P-01 A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão. Além disso, é importante mencionar que o acesso ao ETP, como anexo ao edital, pode contribuir para que os licitantes interpretem adequadamente o edital, pois aspectos como a necessidade a ser atendida é explicitada neste artefato (documento). **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-29	Instrumento convocatório com deficiência específica nas regras relativas à participação no certame.	Inclusão de vedações desnecessárias ou discriminatórias à participação de interessados. / Conflito de interesses não identificados e mal gerenciados. / Deficiência no levantamento de mercado durante o planejamento da contratação. / Falha na verificação de regularidade de atuação da cooperativa. / Impedimento, sem justificativa plausível, de participação de cooperativas na licitação. / Falha na exigência e /ou na verificação da documentação apresentada pelas cooperativas. / Estimativa inadequada dos valores de referência para a contratação. / Falha na análise de habilitação de licitante vencedor autodeclarado como ME/EPP. / Parcelamento de objetos de natureza não divisível / Requisitos de habilitação técnica e econômico-financeira insuficientes para demonstrar a capacidade das ME/EPP de executarem objetos passíveis de licitação exclusiva a empresas desse tipo. / Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

Inclusão de vedações desnecessárias ou discriminatórias à participação de interessados, levando à restrição indevida ou à frustração do caráter

- 1 competitivo do certame, com consequente questionamentos por parte dos órgãos de controle ou de entes engajados no controle social e paralisação do processo licitatório.
- 2 Conflito de interesses não identificados e mal gerenciados, levando à recorrência de participação, nas licitações, de licitantes que se enquadram nos impedimentos relacionados no art. 14 da Lei 14.133/2021, com consequentes favorecimentos de interesse privado em detrimento do interesse público, comprometimento da competitividade e da isonomia dos certames, e perda de interesse dos fornecedores honestos em participar de licitações públicas, por considerarem o processo licitatório inadequado.
- 3 Deficiência no levantamento de mercado durante o planejamento da contratação, levando à decisão equivocada quando à proibição de consórcios de empresas na licitação, com consequentes questionamentos e paralisação do certame, ou contratação de pessoa física ou jurídica incapaz de executar a avença.
- 4 Deficiência no levantamento de mercado durante o planejamento da contratação, levando à decisão equivocada quanto à permissão de consórcios de empresas na licitação, com consequente redução do número de potenciais competidores, que deixam de concorrer entre si para se associarem em consórcio.
- 5 Falha na verificação de regularidade de atuação da cooperativa, levando à contratação de cooperativa inidônea, que atua como intermediadora de mão de obra, com consequente responsabilização da Administração pelo inadimplemento de encargos trabalhistas e previdenciários dos cooperados (Lei 14.133/2021, art. 121, § 2º).
- 6 Impedimento, sem justificativa plausível, de participação de cooperativas na licitação, levando à restrição da competitividade do certame (em afronta à Lei 14.133/2021, art. 9º, inciso I, alínea “a”), com consequentes perda de oportunidade de obter propostas mais vantajosas para a Administração, questionamentos, anulação da licitação, atraso ao atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
- 7 Falha na exigência e/ou na verificação da documentação apresentada pelas cooperativas, levando à participação, no procedimento licitatório, de cooperativa cujo objeto social não seja compatível com o objeto da licitação (em afronta à Lei 14.133/2021, art. 16, inciso I), com consequentes questionamentos, anulação do certame e prejuízos decorrentes.
- 8 Estimativa inadequada dos valores de referência para a contratação, levando à aceitação de preços em cotas reservadas ou em objetos de licitação exclusiva para ME/EPP superiores aos valores praticados pelo mercado e a contratos superfaturados, com consequentes prejuízos ao erário.
- 9 Falha na análise de habilitação de licitante vencedor autodeclarado como ME/EPP que, por meio de declaração falsa, usufruiu, indevidamente, dos benefícios previstos na LC 123/2006, levando à adjudicação do objeto à empresa fraudulenta, com consequentes questionamento e anulação da licitação, atraso ao atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
- 10 Parcelamento de objetos de natureza não divisível, com divisão em itens de valores estimados de até R\$ 80.000,00 (faixa de licitação exclusiva para ME/EPP), levando a licitações desertas ou fracassadas, com consequentes atraso no atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
- 11 Requisitos de habilitação técnica e econômico-financeira insuficientes para demonstrar a capacidade das ME/EPP de executarem objetos passíveis de licitação exclusiva a empresas desse tipo, levando à contratação de ME/EPP que não possui qualificação adequada para executar o objeto da licitação, com consequentes não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pelo contratado, das obrigações contratuais.
- 12 Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a, levando a questionamentos por parte dos licitantes e outros interessados, com consequente paralisação do certame (p. ex., mandado de segurança no Poder Judiciário, atuação dos órgãos de controle).

Ações Preventivas

- P-01 O edital deve apresentar as regras relativas à convocação dos interessados em contratar com a Administração, com informações sobre prazo e formas para encaminhamento das propostas e dos documentos de habilitação, forma da licitação (eletrônica ou presencial), data, horário e local de realização da sessão inicial do certame. Deve informar sobre os requisitos de credenciamento para acesso ao sistema eletrônico (no caso de licitações na forma eletrônica), e listar as declarações a serem prestadas pelos licitantes. É necessário esclarecer as condições para participar da licitação, que devem dispor sobre a participação de consórcios e de cooperativas, de pessoas físicas, de OSCIP, de microempresas e empresas de pequeno porte; e sobre a margem de preferência, se for o caso. A participação de consórcios deve atender ao disposto no art. 15 da Lei 14.133/2021 e a de cooperativas ao disposto no art. 16 da mesma lei. No que tange à contratação de pessoas físicas, é permitida desde que o objeto seja compatível. A IN – Seges/ME 116/2021 orienta que, quando a contratação exigir capital social mínimo e estrutura mínima, com equipamentos, instalações e equipe de profissionais ou corpo técnico para a execução do objeto incompatíveis com a natureza profissional da pessoa física, o edital não deverá possibilitar a contratação de pessoa física. Essa condição deve ser demonstrada no ETP. Também devem ser indicadas as vedações à participação na licitação ou na execução do contrato, como aquelas previstas no art. 14 da Lei 14.133/2021. Importante observar o disposto no art. 9º da Lei 14.133/2021, para que o edital não contemple cláusulas que estabeleçam preferências, distinções ou tratamentos discriminatórios indevidos entre os licitantes. As proibições à participação no certame devem ser relevantes e necessárias para o sucesso da contratação, não se admitindo exigências desarrazoadas, que comprometam, restrinjam ou frustrem a competitividade da licitação, em linha com a Constituição Federal, art. 37, inciso XXI. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-02 A Administração deve solicitar à empresa declaração de enquadramento nas condições de ME/EPP, bem como realizar diligências para confirmar a referida condição declarada. O edital deve informar se as ME/EPP poderão se beneficiar do regime de tributação pelo Simples Nacional (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), previsto nos arts. 12 e 13 da LC 123/2006. Os impedimentos estão listados no art. 17 da Lei, que incluem a prestação de serviços contínuos que configurem cessão ou locação de mão de obra (inciso XII), com exceção dos serviços de vigilância, limpeza ou conservação. A ME/EPP optante pelo Simples Nacional não poderá ser impedida de participar da licitação, mas não deverá utilizar, em sua proposta de preços, o benefício do regime tributário diferenciado e, se for declarada vencedora do certame, deverá solicitar a exclusão do regime. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-03 A margem de preferência é um instrumento utilizado para fomentar o desenvolvimento **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

nacional sustentável, a partir do estímulo aos fornecedores de: bens manufaturados e serviços nacionais que atendem a normas técnicas brasileiras; e bens reciclados, recicláveis e biodegradáveis. Assim, numa licitação em que esteja prevista a margem de preferência, a Administração poderá contratar esses produtos ou serviços, mesmo que apresentem preços superiores ao da melhor proposta que não atenda aos requisitos de preferência (até o limite do percentual estabelecido), priorizando a contratação de objetos nacionais frente a estrangeiros, bem como os mais sustentáveis ambientalmente. Vale mencionar que a margem de preferência não se confunde com a preferência para contratação de ME/EPP, estabelecida pela LC 123 /2006. Enquanto a margem de preferência permite a contratação de produtos e serviços nacionais (ou de bens reciclados, recicláveis ou biodegradáveis) por preço superior ao da melhor proposta apresentada na licitação, o direito de preferência das ME/EPP visa garantir a essas empresas a oportunidade de “cobrir” a melhor oferta, ou seja, de ofertar valor inferior à proposta até então mais bem classificada. Adicionalmente, quando a licitação definir margem de preferência de produtos nacionais em relação a produtos estrangeiros, o direito de preferência das ME/EPP será aplicado exclusivamente entre as propostas que fizerem jus às margens de preferência.

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-30	Instrumento convocatório com deficiência específica nas regras do certame.	Omissão de regras essenciais para reger o procedimento licitatório ou falta de clareza e contradições nas regras definidas. / Cláusulas de sanções genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados dos licitantes durante o certame.	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

1 Omissão de regras essenciais para reger o procedimento licitatório ou falta de clareza e contradições nas regras definidas, levando a interpretações equivocadas ou dúvidas de interpretação e a elevado número de impugnações, pedidos de esclarecimentos ou recursos, com consequente atraso ou paralisação do certame.

2 Cláusulas de sanções genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados dos licitantes durante o certame, levando à impossibilidade de aplicar penalidades, com consequente dificuldade de inibir comportamentos que prejudicam ou retardam indevidamente a licitação.

Ações Preventivas

P-01 Além de definir o objeto e as regras para participação no certame, é necessário que o edital estabeleça claramente as demais regras relativas ao procedimento licitatório, que devem compreender as seguintes, entre outras julgadas necessárias: critério de julgamento e modalidade de licitação adotados; infrações relacionadas ao procedimento licitatório e respectivas sanções administrativas; possibilidade, formas e prazos para impugnações e pedidos de esclarecimento do edita; forma e conteúdo das propostas, incluindo quantitativos; preços e composição dos custos; materiais e equipamentos para execução do serviço, se for o caso; prazo de validade; exigência de garantia de proposta, quando aplicável; exigência de comprovação de atendimento aos requisitos de qualidade mediante a apresentação de amostras, exame de conformidade ou prova de conceito, entre outros testes para o licitante provisoriamente vencedor, se for o caso; exigência de declaração de que a proposta compreende a integralidade dos custos para atendimento dos direitos trabalhistas, quando aplicável; sequência das etapas do procedimento até o encerramento da licitação. Quando a fase de habilitação anteceder a fase de julgamento de propostas, devem ser expostos os motivos e benefícios decorrentes; modos de disputa: aberto ou fechado, aberto/fechado, fechado/aberto. Se houver disputa aberta, informar sobre a duração da etapa de lances, as condições para a prorrogação automática e o encerramento da fase competitiva, o intervalo mínimo de diferença de valores ou de percentuais entre os lances (sejam intermediários ou quanto ao melhor valor de proposta) e a possibilidade de reabertura da fase competitiva; requisitos de aceitabilidade das propostas, considerando limites máximos para preços unitários e global, compatibilidade com especificações técnicas e atributos de qualidade; além das regras para consideração e aferição da exequibilidade[10]; critérios de desempate[; possibilidade de negociação com o primeiro colocado e demais licitantes; critérios de habilitação jurídica, técnica, fiscal, social e trabalhista, econômico-financeira; publicação ou não do orçamento estimado elaborado pela organização pública e, se optar-se pela não publicação, justificar essa decisão e estabelecer o momento de divulgação do orçamento estimado; formas de saneamento de eventuais vícios nas propostas e demais documentos apresentados; possibilidade, formas e prazos para recursos; e adjudicação e homologação. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

Ações de Contingência

C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto

se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente.

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
		<p>Ausência de previsão no edital ou na minuta de contrato de cláusula que possibilite a prorrogação/renovação do contrato, quando é intenção da Administração prorrogá-lo. / Atraso no procedimento licitatório somada à essencialidade do objeto licitado. / Não utilização de minutas de contrato padronizadas. / Utilização de minutas de contrato padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o instrumento às especificidades do caso concreto. / Cláusulas de sanções genéricas. / Prever exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou que caracterizem relação empregatícia entre a Administração e os funcionários do contratado. / Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado. / Ausência, no edital e na minuta de contrato, dos critérios de reajuste para a contratação. / Identificação, no instrumento contratual, de números de documentos pessoais das pessoas naturais que o assinaram. / Divergências entre o instrumento contratual e o edital e/ou proposta vencedora. / A ausência, no contrato, da previsão de um período anterior à expedição da ordem de serviço para verificar pendências, liberar áreas ou tomar outras medidas necessárias para garantir o início adequado da execução do contrato, conforme estabelecido na Lei 14.133/2021, art. 92, § 2º, ou a previsão de um prazo inadequado. / Ausência de avaliação do contrato de seguro-garantia. / Exigência desnecessária de garantia contratual ou fixação de percentual inadequado. / Ausência de previsão da garantia contratual quando, pelas especificidades da contratação, ela se fizer necessária. / Prazo de vigência da garantia não contempla período necessário ao recebimento definitivo do objeto após o término da vigência do contrato. / Deficiência na fiscalização contratual / Análise inadequada, após o término da vigência contratual, acerca do cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado. / Ausência de comunicação à seguradora sobre fato ou ato caracterizado por expectativa de sinistro. / Inadimplemento da empresa contratada que escolheu a modalidade de garantia de fiança bancária somada à solicitação da instituição fiadora para usufruir do benefício de ordem previsto no art. 827 do Código Civil. / Complexidade do recebimento provisório dos serviços, sobrecarga de trabalho, falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização, falta de capacidade técnica do fiscal, falta de suporte administrativo ao fiscal e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização. / Designação tardia da equipe de fiscalização, falta de capacidade técnica da equipe e/ou sobrecarga de trabalho. / Falta de passagem de informações aos substitutos dos fiscais/gestores de contrato ou indicação de substitutos sem capacidade técnica para a função. / Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado. / Emissão da nota fiscal antes do</p>				

recebimento do objeto. / Documentos de registro da fiscalização (atas de reuniões, comunicações com o contratado, documentos comprobatórios apresentados pelo contratado, procedimentos realizados, resultados das avaliações etc.) misturados aos autos do processo de contratação. / Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes. / Entendimento de que a contratação de empresa para auxiliar a fiscalização contratual elimina a obrigação do fiscal designado de acompanhar a execução do contrato. / Método subjetivo (ou ausência de método, rotinas e indicadores) para a Administração avaliar o desempenho do contratado na execução contratual. / Fiscalização administrativa excessivamente onerosa, procedimentos de fiscalização ineficientes, falta de suporte administrativo aos fiscais e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização. / Descrição do objeto como “contrato de resultado” ou entendimento, por parte do fiscal de um contrato de prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra, de que o fato de haver instrumento de medição de resultados – IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”. / Falta de capacidade técnica da equipe de fiscalização e sobrecarga de trabalho. / Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. / Prazos excessivos ou falta de definição de prazo para o recebimento definitivo do objeto após recebimento provisório. / Objeto recebido definitivamente antes da sua conclusão e da avaliação do pleno atendimento das condições contratuais (p. ex., recebimento definitivo de produtos antes de serem instalados para verificação do funcionamento). / Necessidade urgente de serviços ou fornecimentos que não foram contratados. / Ausência de verificação, no início de cada exercício financeiro, da existência de créditos orçamentários para contratos com prazo de vigência superior a um ano. / Ausência de verificação, a cada ano, da vantajosidade de manutenção de contratos com prazo de vigência superior a um ano. / Falta de capacidade técnica das comissões processantes, falta de clareza acerca das responsabilidades e dos procedimentos para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de infrações relacionadas à execução do contrato, e normas pertinentes para condução desses processos estão esparsas. / Falta de previsão de sanções específicas para obrigações relevantes do contrato, juntamente com a ausência de definição clara da irregularidade, da forma de cálculo da sanção e das evidências necessárias para a penalização. / Falta de consideração da dosimetria na aplicação de sanções (Lei 14.133 /2021, art. 156, § 1º: natureza e a gravidade da infração, peculiaridades do caso concreto, circunstâncias agravantes ou atenuantes, danos). / Falta de atualização ou atualização intempestiva do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep). / Desconhecimento, por parte dos responsáveis pela fiscalização e gestão do contrato, bem como do contratado, das sanções que podem ser

<p>R-31</p>	<p>Instrumento convocatório com deficiência específica nas condições contratuais.</p>	<p>Planejamento</p>	<p>Administração</p>	<p>Baixo</p>
-------------	---	---------------------	----------------------	--------------

aplicadas. / Mudança de juízo de valor quanto à adequação da solução contratada. / Deficiência no planejamento da contratação (falha na escolha da solução, na estimativa de quantidades, entre outros). / Deficiência na concepção da solução a contratar. / Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização. / Estimativa de quantidade excessiva. / Deficiência na estimativa das quantidades para a contratação somada à contratação de proposta com “jogo de planilha”, / Utilização de método de precificação incorreto (em desacordo com o art. 127 da Lei 14.133/2021) para calcular os preços unitários de obras e serviços não previstos inicialmente no contrato, por ocasião de alterações contratuais qualitativas. / Urgência em concluir o processo administrativo com vistas à extinção unilateral do contrato e/ou falta de capacidade técnica da comissão processante. / Receio, por parte do gestor, de ser responsabilizado por proceder a ocupação provisória de bens móveis e imóveis e a utilização de pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato. / Falta de menção no edital e no contrato sobre a possibilidade de prorrogação contratual. / Falha no planejamento das contratações da organização (p. ex., atrasos no calendário de contratações do PCA). / Alta complexidade do objeto e pouca expertise da equipe responsável. / Ausência de parâmetros para conduzir negociação com os licitantes remanescentes e avaliar os descontos obtidos, além de pouca expertise do agente ou dos membros da comissão de contratação em técnicas de negociação. / Falta de capacidade técnica das comissões processantes, falta de clareza acerca das responsabilidades e dos procedimentos para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de infrações cometidas por licitantes, e normas pertinentes para condução desses processos estão esparsas. / Conluio entre licitantes para fraudar a contratação (tendo em vista a possibilidade de contratação de remanescente nas condições por eles ofertadas originalmente). / Inexistência de sistemas de tecnologia da informação e comunicação aptos a dar suporte à função de contratações na organização.

Impactos

- 1 Ausência de previsão no edital ou na minuta de contrato de cláusula que possibilite a prorrogação/renovação do contrato, quando é intenção da Administração prorrogá-lo, levando à impossibilidade de prorrogar o contrato, ao afastamento de potenciais licitantes que teriam participado do certame se soubessem da possibilidade de prorrogação, e à precificação das propostas com valores mais elevados por não considerarem a possível duração mais prolongada do contrato, com consequentes redução da competitividade, contratação por preços mais elevados, e desperdício de esforços para realizar nova licitação quando encerrada a vigência contratual.
- 2 Atraso no procedimento licitatório somada à essencialidade do objeto licitado, levando à formalização do contrato por meio de nota de empenho, com consequentes ilegalidade por afronta ao art. 95 da Lei 14.133/2021, prejuízo à transparência da contratação, e dificuldade ou impossibilidade de obter de forma satisfatória o objeto contratado.
- 3 Não utilização de minutas de contrato padronizadas, levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes e repetição de erros (p. ex., celebrar contratos sem todas as cláusulas necessárias), com consequentes desperdício de recursos e problemas na execução contratual.
- 4 Utilização de minutas de contrato padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o instrumento às especificidades do caso concreto, levando a falhas ou omissões na definição das cláusulas contratuais, e a divergências de entendimento e expectativas entre as partes, com consequentes conflitos com o contratado durante a execução contratual e atrasos e falhas na prestação dos serviços ou nos fornecimentos.
- 5 Cláusulas de sanções genéricas, levando à impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
- 6 Prever exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou que caracterizem relação empregatícia entre a Administração e os funcionários do contratado, levando à ilegalidade por afronta à Lei 14.133/2021 (art. 48), com consequente responsabilização da Administração por ilícitos trabalhistas e indenização por outros danos causados pela ingerência indevida.
- 7 Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a: a) pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização; ou b) conflitos entre as partes e paralisação do contrato (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu); Com consequentes desperdício de recursos públicos e não atendimento da necessidade que originou a contratação.

8 Ausência, no edital e na minuta de contrato, dos critérios de reajuste para a contratação, levando a conflitos com o contratado sobre o índice de reajuste a ser aplicado, com consequentes questionamentos junto aos órgãos de controle ou ao Poder Judiciário e atrasos na execução contratual.

9 Identificação, no instrumento contratual, de números de documentos pessoais das pessoas naturais que o assinaram, levando à exposição indevida desses dados na internet ante a natureza pública do instrumento, com consequente ilegalidade por afronta à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018), sujeição às penalidades constantes do art. 52 da referida Lei e, nos termos do art. 42, condenação a ressarcimento de danos.

10 Divergências entre o instrumento contratual e o edital e/ou proposta vencedora, levando a questionamentos aos órgãos de controle ou ao Poder Judiciário, com consequente suspensão do início ou da continuidade da execução contratual.

11 A ausência, no contrato, da previsão de um período anterior à expedição da ordem de serviço para verificar pendências, liberar áreas ou tomar outras medidas necessárias para garantir o início adequado da execução do contrato, conforme estabelecido na Lei 14.133/2021, art. 92, § 2º, ou a previsão de um prazo inadequado, levando à impossibilidade de a Administração adotar as medidas necessárias de forma rápida e eficiente, com consequente suspensão da execução do contrato, perda de investimentos já realizados e a condenação a indenizar o contratado por perdas e danos.

12 Ausência de avaliação do contrato de seguro-garantia, levando a Administração a aceitar apólice com conteúdo genérico, conflitante com as regras do edital e/ou que não contemple as coberturas adequadas para cobrir os riscos do inadimplemento contratual e de eventuais multas, prejuízos e indenizações decorrentes do inadimplemento, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.

13 Exigência desnecessária de garantia contratual ou fixação de percentual inadequado, levando os licitantes a refletirem esse encargo adicional em suas propostas de preços, bem como à desistência de potenciais licitantes de participarem do certame, com consequentes restrição à competitividade e contratação mais dispendiosa aos cofres públicos.

14 Ausência de previsão da garantia contratual quando, pelas especificidades da contratação, ela se fizer necessária, levando ao tratamento inadequado dos riscos de descumprimento das obrigações assumidas pelo contratado, com consequente impossibilidade de a Administração obter, de forma simplificada e mais rápida, a indenização do contratado por eventuais prejuízos.

15 Prazo de vigência da garantia não contempla período necessário ao recebimento definitivo do objeto após o término da vigência do contrato, levando à liberação ou restituição de garantia sem apuração do descumprimento de cláusulas contratuais ou da existência de multas, indenizações e prejuízos imputados ao contratado, com consequente impossibilidade de a Administração utilizar a garantia para pagamento desses valores e desperdício de recursos (humanos, financeiros, tempo) para requerer o pagamento, por outros meios.

16 Deficiência na fiscalização contratual, levando à ausência de verificação quanto à obrigação do contratado de endossar a apólice de seguro de acordo com os aditivos contratuais, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.

17 Análise inadequada, após o término da vigência contratual, acerca do cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado, levando à liberação ou restituição de garantia sem a cobrança de multas, prejuízos, indenizações, obrigações trabalhistas e previdenciárias, entre outras não adimplidas durante a execução do contrato, com consequente desperdício de recursos (humanos, financeiros, tempo) para requerer, por outros meios, o pagamento dessas obrigações.

18 Ausência de comunicação à seguradora sobre fato ou ato caracterizado por expectativa de sinistro, levando ao agravamento do risco e ao impedimento de a seguradora tomar tempestivamente as medidas necessárias para preveni-lo ou reduzir seus impactos, com consequente perda de direito da Administração de obter o valor da garantia.

19 Inadimplemento da empresa contratada que escolheu a modalidade de garantia de fiança bancária somada à solicitação da instituição fiadora para usufruir do benefício de ordem previsto no art. 827 do Código Civil, levando a Administração a ter que aguardar a execução dos bens da contratada para só então poder executar a fiança de forma subsidiária, com consequente desembolso imediato de recursos pela Administração para cobrir obrigações trabalhistas, previdenciárias e outros prejuízos decorrentes do inadimplemento contratual.

20 Complexidade do recebimento provisório dos serviços, sobrecarga de trabalho, falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização, falta de capacidade técnica do fiscal, falta de suporte administrativo ao fiscal e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização, levando a: recebimento por serviço não prestado ou prestado em desconformidade com especificações técnicas, com consequente pagamento indevido; ou incorreções nos procedimentos de recebimento e conflitos com o contratado, com consequente não pagamento adequado pelos serviços prestados em conformidade com o contrato.

21 Designação tardia da equipe de fiscalização, falta de capacidade técnica da equipe e/ou sobrecarga de trabalho, levando à fiscalização do contrato somente após a conclusão da execução e não detecção tempestiva de eventuais distorções, com consequente pagamentos indevidos ou atrasos no recebimento do objeto que não estará em condições de ser aceito pela Administração.

22 Falta de passagem de informações aos substitutos dos fiscais/gestores de contrato ou indicação de substitutos sem capacidade técnica para a função, levando à fiscalização e gestão de contrato deficiente, com consequente recebimentos de objeto em desconformidade com o contrato ou pagamentos indevidos.

23 Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a conflitos com o contratado sobre o que foi executado e montante devido (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu), com consequentes: pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização ;falta de pagamento por prestações executadas adequadamente; e em casos extremos, paralisação do contrato, com prejuízos para ambas as partes.

24 Emissão da nota fiscal antes do recebimento do objeto, levando o fiscal a se sentir pressionado a receber o objeto mediante simples ateste de nota fiscal (mero carimbo), sem elaborar termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais, com consequente aceitação de objeto em desconformidade com o contratado e pagamento indevido.

25 Documentos de registro da fiscalização (atas de reuniões, comunicações com o contratado, documentos comprobatórios apresentados pelo contratado, procedimentos realizados, resultados das avaliações etc.) misturados aos autos do processo de contratação, levando à dificuldade de rastrear as ocorrências, com consequente dificuldade de identificar evidências para aplicação de sanções ao contratado e de utilizar o histórico da execução contratual para subsidiar prorrogações contratuais e contratações futuras.

26 Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente atrasos e falhas na execução do contrato, impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato e de aplicar sanções ao contratado quando ele der causa a atrasos e falhas na execução contratual.

27 Entendimento de que a contratação de empresa para auxiliar a fiscalização contratual elimina a obrigação do fiscal designado de acompanhar a execução do contrato, levando ao recebimento de objeto que não está em conformidade com o contrato, com consequente pagamento indevido e responsabilização do fiscal designado.

28 Método subjetivo (ou ausência de método, rotinas e indicadores) para a Administração avaliar o desempenho do contratado na execução contratual, levando a divergências sobre o nível de cumprimento das obrigações e a dificuldade de avaliar e de registrar o desempenho, com a consequente

impossibilidade de considerar o desempenho para fins de pagamento e de utilizar as informações para subsidiar as prorrogações contratuais ou mesmo contratações futuras, a exemplo de considerar o desempenho para pontuação técnica de propostas (Lei 14.133/2021, art. 36, § 3º), para avaliação da qualificação técnica (art. 67, inciso II) ou como critério de desempate em licitações (art. 60, inciso II).

Fiscalização administrativa excessivamente onerosa, procedimentos de fiscalização ineficientes, falta de suporte administrativo aos fiscais e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização, levando o fiscal do contrato a não conseguir fiscalizar adequadamente os contratos sob sua responsabilidade, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potencial responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).

Descrição do objeto como “contrato de resultado” ou entendimento, por parte do fiscal de um contrato de prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra, de que o fato de haver instrumento de medição de resultados – IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”, levando o fiscal a deixar de fiscalizar o cumprimento, pelo contratado, das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas previstas na planilha de composição de custos do contratado, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potenciais: execução de contrato com sobrepreço; necessidade de a Administração efetuar a cobrança de todos esses débitos a posteriori; e responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).

Falta de capacidade técnica da equipe de fiscalização e sobrecarga de trabalho, levando à ausência de verificação quanto à obrigação do contratado de endossar a apólice de seguro de acordo com os aditivos contratuais, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.

Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando o contratado a não manter essas condições, com o consequente retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e de qualificação da licitação.

Prazos excessivos ou falta de definição de prazo para o recebimento definitivo do objeto após recebimento provisório, levando à demora injustificada na liquidação da despesa e no pagamento ao contratado, com consequente perda de interesse do mercado para contratar com a Administração Pública e contratações futuras com valores mais elevados.

Objeto recebido definitivamente antes da sua conclusão e da avaliação do pleno atendimento das condições contratuais (p. ex., recebimento definitivo de produtos antes de serem instalados para verificação do funcionamento), levando ao pagamento indevido ao contratado, com consequentes prejuízos à Administração.

Necessidade urgente de serviços ou fornecimentos que não foram contratados, levando ao recebimento fictício de serviços não realizados para dar cobertura à suposta execução de outros serviços ou aquisições sem previsão contratual, com consequente pagamento de serviços não executados e não liquidados, e afastamento indevido da licitação.

Ausência de verificação, no início de cada exercício financeiro, da existência de créditos orçamentários para contratos com prazo de vigência superior a um ano, levando à continuidade de contrato sem adequação orçamentária com a Lei Orçamentária Anual (LOA), com consequente falta de recursos para pagar por serviços prestados e ilegalidade por afronta à Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 15, art. 16, § 4º, inciso I, art. 37, inciso IV).

Ausência de verificação, a cada ano, da vantajosidade de manutenção de contratos com prazo de vigência superior a um ano, levando à perda de oportunidade de negociar melhores condições com o contratado ou de realizar nova contratação mais vantajosa, com consequente continuidade de contrato desvantajoso à Administração.

Falta de capacidade técnica das comissões processantes, falta de clareza acerca das responsabilidades e dos procedimentos para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de infrações relacionadas à execução do contrato, e normas pertinentes para condução desses processos estão esparsas, levando à não instauração dos processos ou à instrução dos processos sem os elementos mínimos necessários à validade (p. ex., estabelecimento da conduta, tipificação, nexos de causalidade, culpabilidade, provas, garantia de contraditório e ampla defesa), com consequente nulidade dos procedimentos, quando aplicados, impossibilidade de sancionar o contratado pelas infrações cometidas, sensação de impunidade, e ambiente propício à recorrência de irregularidades na execução do contrato.

Falta de previsão de sanções específicas para obrigações relevantes do contrato, juntamente com a ausência de definição clara da irregularidade, da forma de cálculo da sanção e das evidências necessárias para a penalização, levando à dificuldade de identificar o desvio a ser sancionado, de determinar o prejuízo causado e de calcular a sanção proporcional a ele, com consequente dificuldade para aplicar sanções que contribuam para trazer o contrato à normalidade, ou até mesmo a anulação das sanções aplicadas.

Falta de consideração da dosimetria na aplicação de sanções (Lei 14.133/2021, art. 156, § 1º: natureza e a gravidade da infração, peculiaridades do caso concreto, circunstâncias agravantes ou atenuantes, danos), levando à falta de proporcionalidade e de razoabilidade da decisão, com consequentes questionamentos e anulação das sanções.

Falta de atualização ou atualização intempestiva do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), levando à falta de publicidade da sanção aplicada e à ilegalidade por afronta ao art. 161 da Lei 14.133/2021, com consequente ineficácia da sanção e participação indevida em licitações e/ou contratação, por outras organizações públicas, de empresa com restrições. Desconhecimento, por parte dos responsáveis pela fiscalização e gestão do contrato, bem como do contratado, das sanções que podem ser aplicadas, levando à execução contratual com aplicação intempestiva de sanções ou sem aplicação de sanções, com consequente não atendimento da necessidade da contratação, atritos entre as partes e contratações reiteradas de empresas que não entregam os objetos contratados adequadamente, pois não apresentam registros que as desabonem.

Mudança de juízo de valor quanto à adequação da solução contratada, levando à alteração contratual desarrazoada e não fundamentada em fato superveniente à contratação, com consequentes questionamentos e anulação do termo aditivo, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.

Deficiência no planejamento da contratação (falha na escolha da solução, na estimativa de quantidades, entre outros), levando à necessidade de realizar alterações contratuais significativas ou recorrentes e à descaracterização do contrato original, com consequentes questionamentos e anulação dos termos aditivos, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.

Deficiência na concepção da solução a contratar, levando a alterações contratuais com redução de determinados itens do contrato e compensação da redução com o acréscimo de novos itens não previstos originalmente, com consequente desrespeito aos limites impostos pelo art. 125 da Lei 14.133/2021, descaracterização do objeto, configuração de burla à licitação, afronta aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que resultou na contratação, anulação do termo aditivo, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.

Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização, levando à celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados, com consequentes: perda do efeito de escala; mais custos administrativos para realização dos aditivos; utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento de outras contratações previstas no PCA; atrasos ou não atendimento da necessidade da contratação; e se a proposta contratada tiver “jogo de planilha”, desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado.

Estimativa de quantidade excessiva, levando à alteração do contrato com supressão do objeto acima do limite permitido no art. 125 da Lei 14.133/2021, com consequente direito do contratado à extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso I) e ao ressarcimento de prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).

Estimativa de quantidade excessiva, levando à necessidade de alteração do contrato para supressão do objeto, com consequente frustração da

48 expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 129).

49 Deficiência na estimativa das quantidades para a contratação somada à contratação de proposta com “jogo de planilha”, levando à celebração de aditivos contratuais com redução ou exclusão de itens com subpreço e a majoração de itens com sobrepreço, com consequente superfaturamento contratual (danos ao erário).

50 Utilização de método de precificação incorreto (em desacordo com o art. 127 da Lei 14.133/2021) para calcular os preços unitários de obras e serviços não previstos inicialmente no contrato, por ocasião de alterações contratuais qualitativas, levando à inserção de itens novos a preço de mercado, com consequente aumento da margem de lucro do fornecedor (desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado) e redução ou perda da vantagem econômica da contratação.

51 Urgência em concluir o processo administrativo com vistas à extinção unilateral do contrato e/ou falta de capacidade técnica da comissão processante, levando à instrução do processo sem os elementos mínimos necessários a sua validade (p. ex., estabelecimento da conduta, tipificação, nexos de causalidade, culpabilidade, provas, garantia de contraditório e ampla defesa, notificação aos emitentes das garantias, avaliação das consequências práticas da decisão), com consequente nulidade do ato de extinção do contrato ou extinção com prejuízos ainda maiores ao interesse público.

52 Receio, por parte do gestor, de ser responsabilizado por proceder a ocupação provisória de bens móveis e imóveis e a utilização de pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, levando-o a tomar a decisão de rescindir o contrato e aguardar o tempo necessário para apurar as faltas contratuais e realizar uma nova licitação, sem tomar providências acauteladoras para manter a prestação do serviço, com consequente interrupção de serviço essencial e prejuízo ou comprometimento da segurança de pessoas e de bens públicos ou particulares.

53 Falta de menção no edital e no contrato sobre a possibilidade de prorrogação contratual, levando a: impossibilidade de prorrogar o contrato, com consequente interrupção do serviço ou fornecimento e mais custos para realizar nova licitação quando a vigência contratual chegar a fim; ou decisão equivocada de prorrogar por meio de termo aditivo, com consequente ilegalidade por afronta ao art. 105 da Lei 14.133/2021 e aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que originou a contratação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.

54 Falha no planejamento das contratações da organização (p. ex., atrasos no calendário de contratações do PCA), levando à necessidade de prorrogar o contrato após o término do prazo de vigência, com consequente ilegalidade por recontração sem licitação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.

55 Alta complexidade do objeto e pouca expertise da equipe responsável, levando à fixação, no edital, de prazo de validade das propostas insuficiente para a conclusão do certame e formalização do contrato, com consequente liberação dos licitantes dos compromissos assumidos em suas propostas (art. 90, § 3º) antes de formalizada a contratação e impossibilidade ou dificuldade de contratar nas condições ofertadas pelo vencedor, de negociar melhores condições com os remanescentes ou até mesmo contratar nas condições originais por eles ofertadas (art. 90, §§ 2º e 4º).

56 Ausência de parâmetros para conduzir negociação com os licitantes remanescentes e avaliar os descontos obtidos, além de pouca expertise do agente ou dos membros da comissão de contratação em técnicas de negociação, levando à insegurança na condução da negociação e à adoção de critérios subjetivos, com consequências: dificuldade de obter melhores condições de proposta; precipitação em aceitar propostas ou em reputar como frustrada a negociação; tentativa de negociação “a qualquer custo”, porém, com comprometimento da exequibilidade da proposta ou com a diminuição de qualidade do objeto ofertado; questionamentos sobre quebra de isonomia e atraso na contratação.

57 Falta de capacidade técnica das comissões processantes, falta de clareza acerca das responsabilidades e dos procedimentos para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de infrações cometidas por licitantes, e normas pertinentes para condução desses processos estão esparsas, levando à não instauração dos processos ou à instrução dos processos sem os elementos mínimos necessários à validade (p. ex., estabelecimento da conduta, tipificação, nexos de causalidade, culpabilidade, provas, garantia de contraditório e ampla defesa), com consequente nulidade dos procedimentos, quando aplicados, impunidade de licitantes que se recusam a honrar as propostas às quais se vinculam ou por infrações cometidas, ambiente propício à recorrência de condutas irregulares.

58 Conluio entre licitantes para fraudar a contratação (tendo em vista a possibilidade de contratação de remanescente nas condições por eles ofertadas originalmente), levando os licitantes em conluio a combinarem entre si os preços e as propostas a serem apresentadas, visando garantir a vitória de um deles (um licitante “laranja”, que é uma empresa de fachada), a celebração do contrato com a Administração Pública e o posterior abandono desse contrato pelo licitante “laranja”, deixando a Administração Pública com a opção de contratar um remanescente para finalizar a execução do contrato, com consequente contratação de remanescente por um valor superior àquele que poderia ser obtido em ambiente de ampla concorrência.

59 Inexistência de sistemas de tecnologia da informação e comunicação aptos a dar suporte à função de contratações na organização, levando à impossibilidade ou à dificuldade de publicar, no Portal Nacional de Contratações Públicas, os contratos e seus aditamentos, com consequente ineficácia desses instrumentos (Lei 14.133/2021, art. 94).

Ações Preventivas

- P-01 As condições da futura contratação devem ser detalhadas na minuta do contrato ou no instrumento equivalente, o qual pode fazer menção a informações constantes do termo de referência ou do projeto básico. É necessário que o instrumento contratual estabeleça, de forma clara e precisa, as condições para a execução do objeto, definindo os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, em conformidade com os termos do edital de licitação e os da proposta vencedora. Em caso de contratação direta, devem ser observados os termos do ato que a autorizou e os da proposta apresentada pelo particular contratado. O instrumento de contrato é, em regra, obrigatório, mas poderá ser substituído por outro instrumento hábil, como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço, nos casos de: dispensa de licitação em razão de valor (hipóteses descritas no art. 75, incisos I e II, da Lei 14.133/2021). Sobre essa questão, é relevante mencionar a Orientação Normativa – AGU 84/2024, a qual entende ser admissível a substituição do instrumento contratual por outro mais simplificado sempre que o valor dos contratos se enquadrar ao valor atualizado que autoriza a dispensa de licitação, independentemente se a contratação resultou de licitação, inexigibilidade ou dispensa; compras com entrega imediata (consideradas como aquelas com prazo de entrega de até trinta dias da ordem de fornecimento) e integral dos bens adquiridos, e dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive quanto a assistência técnica. A aplicabilidade dessa hipótese independe do valor da compra. Na hipótese de substituição do instrumento de contrato, será aplicável, no que couber, o disposto no art. 92 da Lei 14.133/2021. **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**
- P-02 É importante mencionar que a minuta de contrato, parte integrante do edital de licitação, deve ser divulgada no Portal Nacional de Compras Públicas e em sítio eletrônico oficial, sem **Responsável: IPUA FREITAS CHAVES**

- necessidade de registro ou de identificação para acesso.
- P-03 Os contratos deverão ter forma escrita, admitida a forma eletrônica. Assim, não é permitido o contrato verbal com a Administração, sob pena de ser declarado nulo e de nenhum efeito, salvo em hipóteses de pequenas compras ou de prestação de serviços de pronto pagamento, assim entendidos aqueles de valor não superior a R\$ 12.545,11. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-04 A Lei 14.133/2021 determina que, sempre que o objeto permitir, a Administração deve adotar minutas padronizadas de edital e contrato com cláusulas uniformes. A não utilização dos modelos de minutas deve ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório. **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES
- P-05 A Lei 14.133/2021 estabelece quais são as cláusulas que devem ser incluídas nesses contratos, a saber: I) nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou sua lavratura, o número do processo da licitação ou da contratação direta e a sujeição dos contratantes às normas legais e às cláusulas contratuais (art. 89, § 1º). É importante mencionar a orientação constante das minutas padronizadas de contratos disponibilizadas pela Seges/MGI e AGU (2023): O PARECER n. 00004/2022/CNMLC/CGU/AGU (NUP: 00688.000716/2019-43), elaborado pela Câmara Nacional de Modelos de Licitação e Contratos Administrativos e aprovado pelo Consultor-Geral da União, ao tratar sobre a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados nos modelos de licitação e contratos, fixou o entendimento de que, nos contratos administrativos, “[...] não constem os números de documentos pessoais das pessoas naturais que irão assiná-los, como ocorre normalmente com os representantes da Administração e da empresa contratada. Em vez disso, propõe-se nos instrumentos contratuais os representantes da Administração sejam identificados apenas com a matrícula funcional. [...] Com relação aos representantes do contratado também se propõe que os instrumentos contratuais os identifiquem apenas pelo nome, até porque o art. 61 da Lei nº 8.666, de 1993, e o § 1º do art. 89 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, exigem apenas esse dado. II) objeto e seus elementos característicos (art. 92, inciso I). Deve ser determinado de acordo com o edital e com as complementações agregadas pela proposta à qual o contrato se vincula. III) vinculação ao edital de licitação e à proposta do licitante vencedor ou ao ato que tiver autorizado a contratação direta e à respectiva proposta (art. 89, § 2º, e art. 92, inciso II). IV) vigência e a possibilidade de prorrogação (arts. 105 a 114). V) modelo de execução do objeto e de gestão do contrato, previstos no termo de referência (art. 92, incisos IV, VII, XVIII, e § 2º). VI) matriz de risco, quando for o caso. O art. 6º, inciso XXVII, da Lei 14.133/2021 apresenta o conceito e requisitos da matriz de riscos. Ela é obrigatória nas hipóteses de obras e serviços de grande vulto ou quando forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada (art. 6º, inciso XXVII, art. 22, § 3º, art. 92, inciso IX, e art. 103). VII) possibilidade ou não de subcontratação e, caso seja admitida, as regras e os limites (art. 74, § 4º, art. 122, caput, §§ 2º e 3º). VIII) preço, expresso na moeda corrente nacional (com exceção do disposto no art. 52 da Lei), compreendendo todos os custos da contratação (art. 12, inciso II, art. 92, inciso V, e art. 121). IX) critérios e a periodicidade da medição, quando for o caso, prazo e condições para liquidação e para pagamento, além dos critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento e, quando for o caso, a taxa de câmbio para conversão (art. 92, incisos V, VI e XV). O contrato deve esclarecer a forma como a prestação será aferida para fins de pagamento, além de definir os prazos para o recebimento provisório, o recebimento definitivo, a liquidação e o pagamento (art. 92, inciso VII, e art. 140, § 3º). Nos contratos de obras e serviços de engenharia, sempre que compatível com o regime de execução, a medição será mensal (art. 92, § 5º). Vale lembrar que o art. 92, § 7º, da Lei 14.133/2021 (incluído pela Lei 14.770/2023) considera como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra ou a entrega do bem, ou parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança. X) critérios, periodicidade e índice de reajustamento de preço, com data-base vinculada à data do orçamento, podendo ser estabelecido mais de um índice específico ou setorial, em conformidade com a realidade de mercado dos respectivos insumos (art. 25, § 7º, art. 92, inciso V e § 3º). Nos contratos para serviços contínuos sem regime de dedicação exclusiva ou predominância de mão de obra, o reajustamento será realizado mediante a previsão de índices específicos ou setoriais, observado o interregno mínimo de um ano (art. 25, § 8º, inciso I, e art. 92, § 4º, inciso I); e nos contratos para serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou com predominância de mão de obra, o reajustamento será por repactuação (art. 25, § 8º, inciso II, art. 92, § 4º, inciso II, e art. 135). Ademais, deverá ser indicado o prazo para resposta ao pedido de repactuação, que será preferencialmente de um mês, contado da data da solicitação do contratado, acompanhada da planilha de custos e formação de preços, e do novo acordo, convenção ou sentença normativa que fundamenta a repactuação (art. 92, inciso X e § 6º, art. 135, § 6º). XI) obrigações do contratante, que devem contemplar o prazo para emitir decisão sobre todas as solicitações e reclamações relacionadas à execução do contrato, incluídas as relacionadas aos pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro e repactuação, quando for o caso (art. 92, incisos X, XI e XIV, e art. 123). Se não for especificado, o prazo será de um mês, admitida a prorrogação motivada por igual período (art. 123, parágrafo único). XII) obrigações do contratado (art. 92, inciso XIV), as quais devem incluir: obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições exigidas para a habilitação na licitação, ou para a qualificação, na contratação direta (art. 92, inciso XVI); a vedação ao contratado de, durante a vigência do contrato, contratar cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de dirigente do órgão ou entidade contratante ou de agente

público que desempenhe função na licitação ou atue na fiscalização ou na gestão do contrato; obrigação de o contratado cumprir as exigências de reserva de cargos prevista em lei, bem como em outras normas específicas, para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz (art. 92, inciso XVII, e art. 116); nas contratações de projetos ou de serviços técnicos especializados, inclusive daqueles que contemplem o desenvolvimento de programas e aplicações de internet para computadores, máquinas, equipamentos e dispositivos de tratamento e de comunicação da informação (software) e a respectiva documentação técnica associada, deverá haver cláusula para que o autor ceda à Administração os direitos patrimoniais (art. 93). XIII) garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas, inclusive as que forem oferecidas pelo contratado no caso de antecipação de valores a título de pagamento (art. 92, inciso XII, art. 96, e art. 101). XIV) prazo de garantia mínima do objeto, observados os prazos mínimos estabelecidos em lei e nas normas técnicas aplicáveis, e as condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso (art. 92, inciso XIII). Em se tratando de obras, o prazo mínimo será de cinco anos (art. 140, § 6º). XV) infrações e penalidades cabíveis, incluindo os valores das multas e suas bases de cálculo (art. 92, inciso XIV, arts. 156 a 162). XVI) hipóteses de extinção do contrato (art. 92, inciso XIX, art. 106, inciso III, art. 107, art. 111, inciso II, art. 137 a 139). XVII) hipóteses de alteração do contrato (arts. 124 a 136). XVIII) crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica. É necessário indicar de forma exata o crédito orçamentário que suportará o pagamento das parcelas contratuais vincendas no exercício em que realizada a contratação. Quando a vigência inicial ultrapassar um exercício, deverá ser indicada, a cada exercício financeiro, a disponibilidade de créditos orçamentários (art. 92, inciso VIII, art. 105, e art. 150). XIX) legislação aplicável à execução do contrato, inclusive quanto aos casos omissos (art. 92, inciso III). XX) foro competente para solução de divergências entre as partes. Em regra, será o da sede da Administração, inclusive quando o contratado tiver domicílio no exterior. Há, contudo, hipóteses em que o foro de eleição poderá ser em local diverso, a saber: na contratação com empresa estrangeira para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior; na aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior; e em licitações internacionais para aquisição de bens e serviços financiadas por organismo financeiro internacional ou por agência estrangeira de cooperação (art. 92, § 1º). XXI) o contrato poderá dispor sobre meios alternativos de resolução de controvérsias, nos termos dos arts. 151 a 154 da Lei 14.133/2021. Outros dados considerados pela Administração importantes em razão da peculiaridade do objeto devem constar do termo contratual, a fim de estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução do contrato, além de resguardar os direitos e deveres das partes. Quando o instrumento de contrato for passível de substituição por outros instrumentos, deles deverão constar, no que couber, a descrição do objeto, as obrigações e direitos das partes, as condições de pagamento, o regime de execução, e outras cláusulas previstas no art. 92 da Lei 14.133/2021. Por fim, convém mencionar o art. 150 da Lei 14.133/2021, que dispõe sobre dois defeitos graves na formalização do contrato que ensejam a sua nulidade: contratação sem a caracterização adequada de objeto ou sem a indicação dos créditos orçamentários para pagamento das parcelas contratuais vincendas no exercício em que for realizada a contratação.

P-06

A Administração tem a opção de exigir a prestação de garantia nas contratações de bens, obras e serviços. Isso serve para garantir o fiel cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado, inclusive no que diz respeito a multas, prejuízos e indenizações decorrentes de inadimplemento. Quando exigida, a garantia deve estar expressa no edital de licitação e na minuta de contrato, para que todas as partes estejam cientes dessa exigência. Durante a fase de planejamento da contratação, é importante que a Administração avalie cuidadosamente se a exigência de garantia é realmente necessária e em que percentual. Isso porque a garantia é uma medida adicional de cautela que, se imposta desnecessariamente, pode provocar apenas a elevação dos preços do objeto contratado. A decisão de exigir a prestação de garantia nas contratações é de responsabilidade da Administração. No entanto, a escolha da modalidade de garantia é, em geral, do contratado. A exceção ocorre nas contratações de obras e serviços de engenharia, em que o edital pode exigir que a garantia seja prestada na modalidade seguro-garantia. É importante que o edital e a minuta de contrato estabeleçam um prazo suficiente para que o futuro contratado possa apresentar o documento de garantia exigido. Quando o contratado optar pela modalidade de seguro-garantia, terá um prazo mínimo de um mês, fixado no edital, contado a partir da data de homologação da licitação, para prestar a garantia. Isso deve ocorrer antes da assinatura do contrato, garantindo que a Administração tenha a proteção necessária em caso de inadimplemento por parte do contratado. Importante observar que o Anexo VII-F, item 3.1, alínea "a", da IN – Seges/ME 5/2017 estabelece que a garantia pode ser apresentada em até 10 dias úteis após a assinatura do contrato. Contudo, a Lei 14.133/2021 dispõe que a garantia deve ser fornecida antes da assinatura do contrato, o que prevalece sobre a mencionada norma infralegal. Antes mesmo da formalização do contrato, a Lei 14.133/2021 permite que a garantia de proposta seja confiscada em favor do órgão ou entidade licitante. Isso poderá ocorrer caso o adjudicatário, sem motivo justificado, se recuse a assinar o contrato ou a retirar o instrumento equivalente no prazo estabelecido pela Administração, não alcançando, contudo, os licitantes remanescentes convocados mesmo com preço acima do ofertado por esse adjudicatário. Para mais detalhes acerca da garantia aqui tratada, pode-se consultar o item 5.11.2 do Manual "Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU".

Responsável: IPUA FREITAS CHAVES

- P-07 Atentar para o disposto nos arts. 105 a 114 da Lei 14.133/2021, referentes à duração dos **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES contratos.
- P-08 Atentar para o disposto no item 5.11.6 do Manual "Licitações e Contratos: Orientações e **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES Jurisprudência do TCU", referentes à convocação para assinatura do contrato.
- P-09 Assim, os contratos e seus aditamentos deverão ser juntados ao processo que tiver dado **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial, admitido o sigilo somente quando imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. O contrato e seus aditamentos só terão eficácia quando divulgados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Os decorrentes de licitação devem ser publicados no prazo de até vinte dias úteis da data de sua assinatura, enquanto os contratos decorrentes de processos de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem ser publicados no prazo de até dez dias úteis, também contados a partir da data de assinatura. Os contratos celebrados em caso de urgência terão eficácia imediata, a partir da assinatura, sem prejuízo da publicidade nos prazos assinalados, sob pena de nulidade.

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente.

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocado para	Nível do Risco (I x P)	Nº Item
R-32	Deficiência na análise jurídica da contratação.	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica e/ou excesso de processos submetidos à análise da assessoria. / Falta de identificação dos aspectos a serem verificados pela assessoria jurídica e dos posicionamentos a respeito dos aspectos identificados. / Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas).	Planejamento	Administração	Baixo	

Impactos

- 1 Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica e/ou excesso de processos submetidos à análise da assessoria, levando à avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e à não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, com consequentes ineficiência e repetição de erros (p. ex., não verificação de erros já detectados em outras contratações e certames e não examinados) e insegurança dos agentes que atuam no processo de contratação.
- 2 Falta de identificação dos aspectos a serem verificados pela assessoria jurídica e dos posicionamentos a respeito dos aspectos identificados, levando a avaliações com graus diferentes de abrangência e profundidade, bem como posicionamentos conflitantes sobre os mesmos aspectos, com consequente repetição de erros (p. ex., não verificação de erros já detectados em outras contratações) e conclusões conflitantes a respeito dos mesmos aspectos em processos de contratação distintos.
- 3 Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas), levando à continuidade de licitação com vícios de legalidade, com consequente não contratação (p. ex., por atuação dos órgãos de controle ou do Poder Judiciário) ou futura responsabilização dos pareceristas e agentes envolvidos.

Ações Preventivas

- P-01 Apesar de a análise jurídica ser necessária em relação a vários instrumentos, a Lei 14.133 **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES /2021 possibilita a dispensa da análise nas seguintes hipóteses previamente definidas em ato da autoridade jurídica máxima competente: contratações de baixo valor; baixa complexidade da contratação; entrega imediata do bem (entrega de uma só vez em até trinta dias da ordem de fornecimento); ou utilização de minutas de editais e instrumentos de contrato, convênio ou outros ajustes previamente padronizados pelo órgão de assessoramento jurídico.
- P-02 Cabe mencionar que o TCU tem incentivado o uso de listas de verificação (checklists) para a **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES análise jurídica das contratações, de modo a tornar essas análises mais eficientes, evitar a repetição de erros e proporcionar maior segurança aos agentes envolvidos.

Ações de Contingência

- C-01 Tendo em vista a elevada quantidade de impactos identificados no presente Mapa de Riscos e **Responsável:** IPUA FREITAS CHAVES a complexidade de se elencar ações de contingência específicas para cada um deles, serão elencadas como ações de contingência as seguintes regras gerais: 1) Sempre que um impacto se manifestar na fase de planejamento, a fase de seleção de fornecedor não deverá ser iniciada enquanto tal impacto não for tratado. 2) Deverá ser verificado se alguma das ações preventivas listadas pode também ser aplicada como ação de contingência, adotando-a quando pertinente.

4. Acompanhamento das Ações de Tratamento de Riscos

Nenhum acompanhamento incluído.

5. Responsáveis / Assinantes

Equipe de Planejamento

IPUA FREITAS CHAVES

Equipe de apoio

THIAGO TEIXEIRA LOPES

Agente Administrativo



Assinou eletronicamente em 26/02/2026 às 14:41:28.