

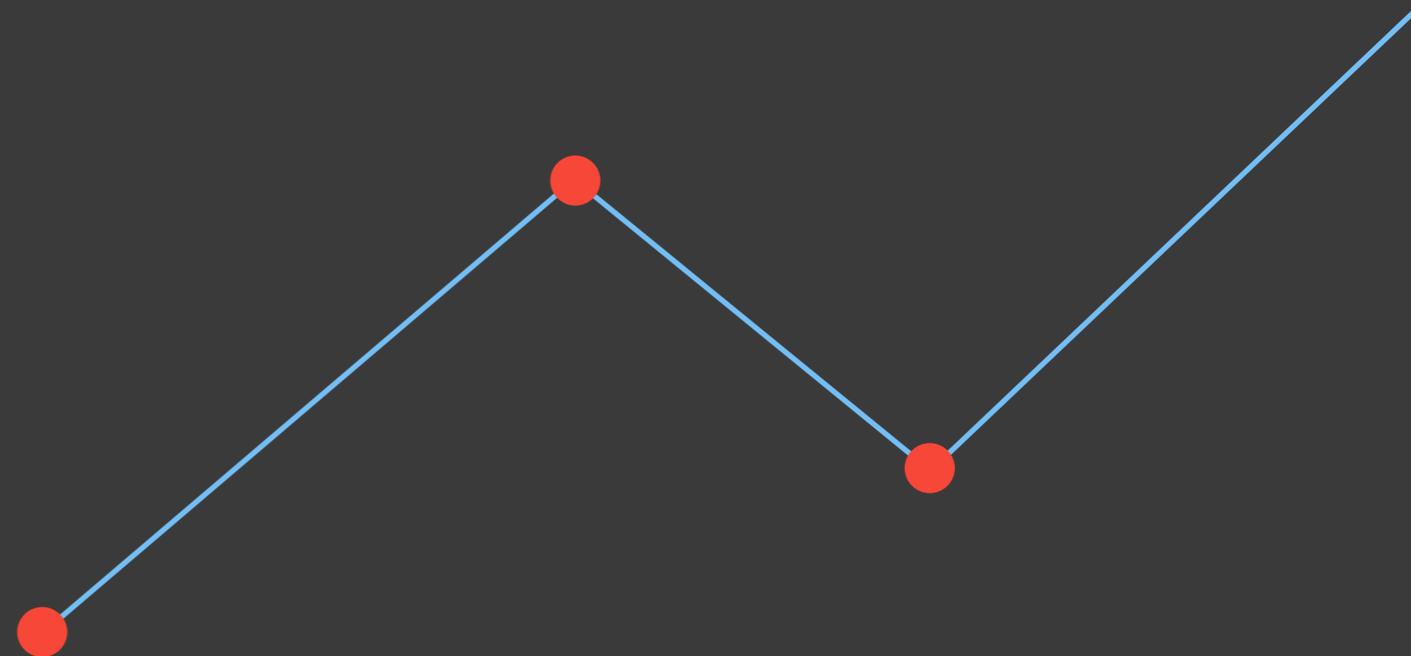


gestão de  
**RISCOS**

em contratações públicas no PJSC



**MAPA DE  
RISCOS** DAS  
CONTRATAÇÕES  
PÚBLICAS



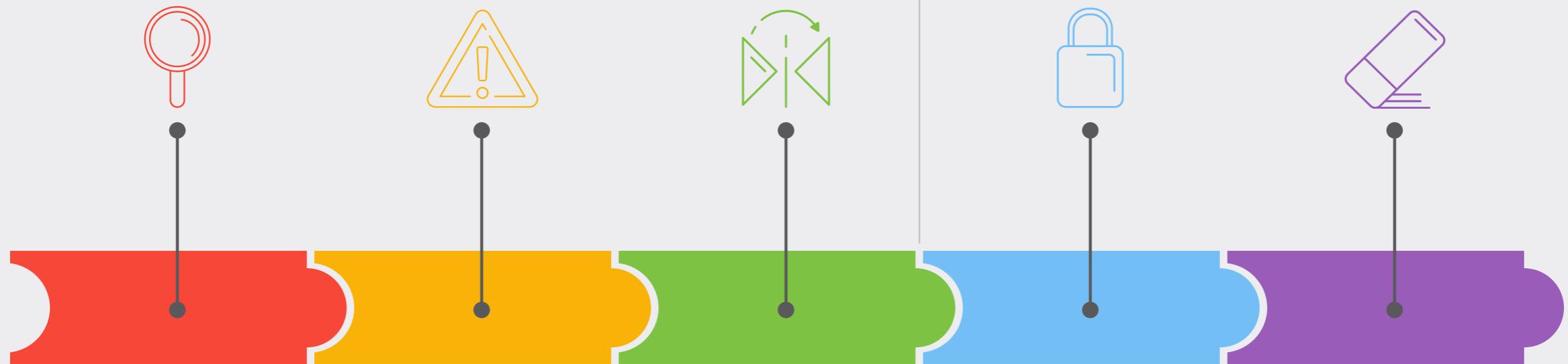


PLANEJAMENTO DA  
CONTRATAÇÃO

1

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de Planejamento da Administração

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Demanda não incluída no Plano de Licitações – PLI (continuada ou inédita)

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Ausência de controle dos prazos relacionados à conclusão da licitação
- Possibilidade de ocorrência de fracionamento de despesa
- Desperdício de recursos públicos
- Descontinuidade da contratação para demandas continuadas

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

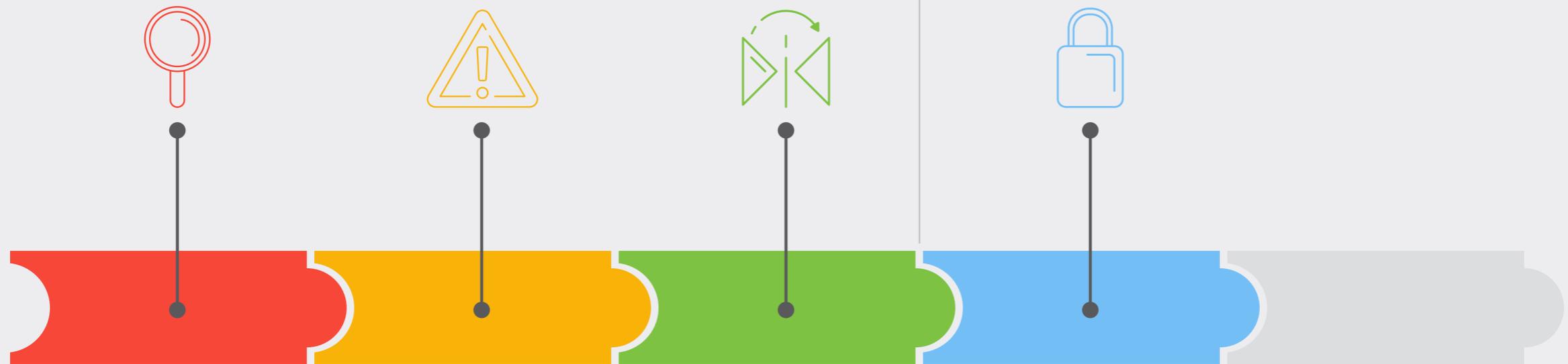
- DMP promove constante divulgação a respeito da necessidade de inclusão das demandas no PLI
- DCCRP comunica o encerramento do contrato continuado com prazo suficiente para nova contratação
- Capacitação dos servidores

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Unidade requisitante solicita, e DLCD inclui demanda no PLI (se ainda houver tempo para licitar)
- Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Servidores em quantidade ou com qualificação inadequada

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratações desvantajosas para a Administração

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Desperdício de recursos públicos
- Refazimento de licitações
- Atraso no atendimento à necessidade pública

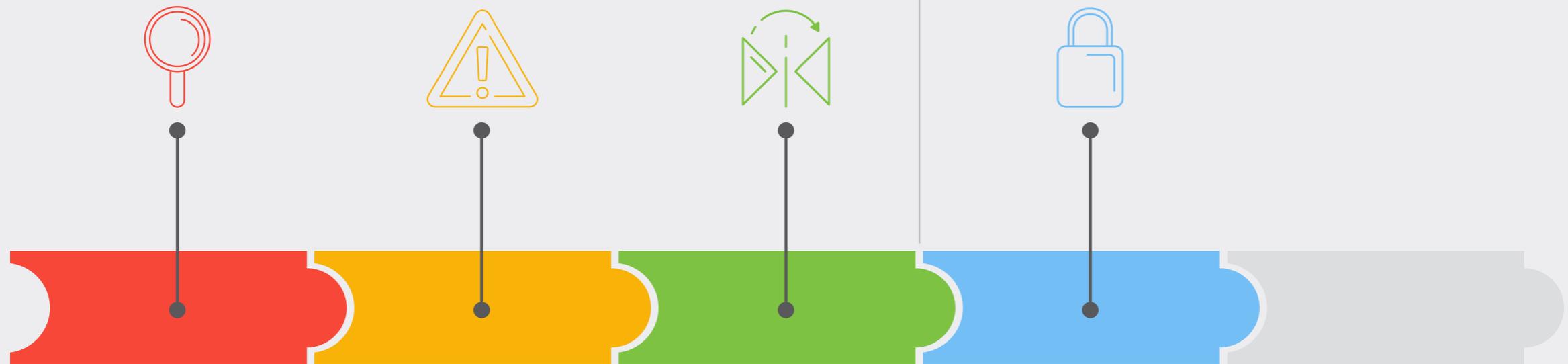
**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Alta administração define os papéis dos servidores que atuam nos processos de contratação e gestão contratual, assim como a quantidade adequada e a qualificação necessária à execução das atividades
- Capacitação dos servidores

3

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

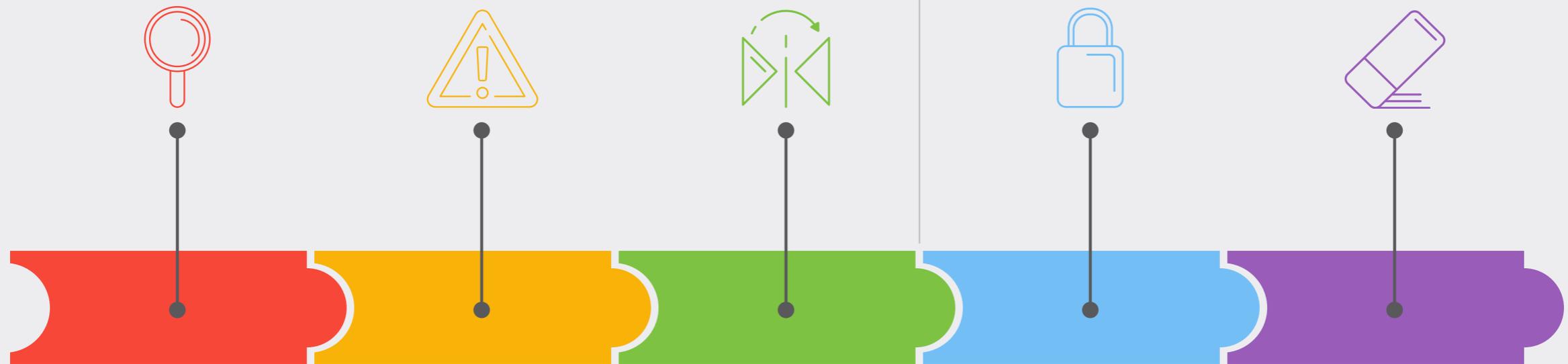
- Indefinição do objeto
- Dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade
- Diminuição da competição
- Aumento dos custos

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Alta administração estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos um servidor da unidade requisitante (integrante demandante) e um servidor da DMP (integrante administrativo)
- DGA analisa o projeto básico e apenas autoriza prosseguimento da demanda se houver indicação dos integrantes

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de padronização de especificações

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação
- Repetição de erros
- Perda de economia de escala (ante a impossibilidade de contratação conjunta com outros órgãos, via SRP)

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

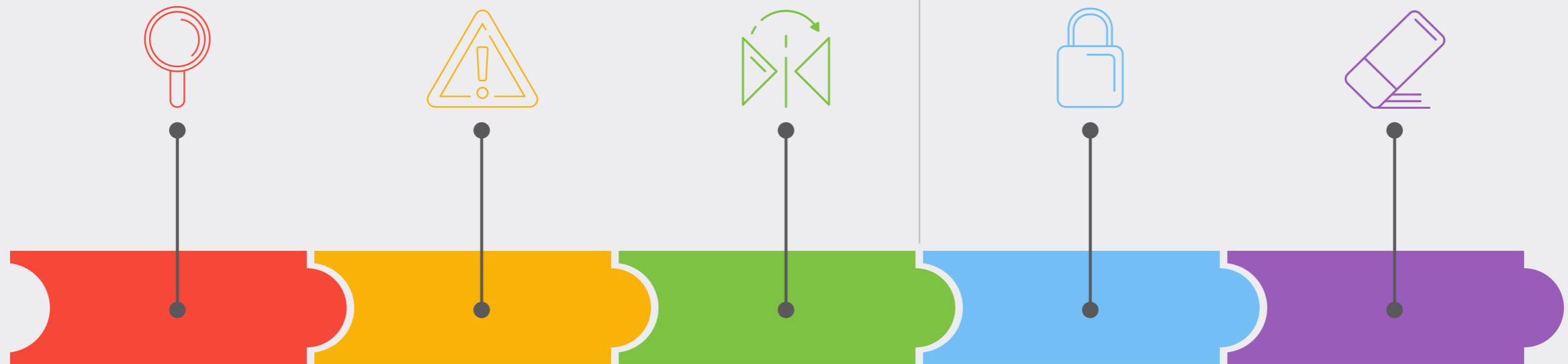
- Padronização das especificações para aquisições que são comuns
- Utilização de lista de verificação contendo a justificativa para a não adoção da especificação anterior
- Concentração das especificações e do controle da disponibilidade orçamentária nas unidades técnicas (em conjunto com a DOF)

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Não prosseguimento da contratação proposta após análise da área técnica, com inclusão da necessidade pública em procedimento com especificações padronizadas
- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP não aprova processo de contratação com especificação diferente da que foi padronizada, salvo se houver justificativas robustas para tal

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Contratação, por licitação, sem realização de estudos preliminares

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da Administração

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Desperdício de recursos públicos
- Impossibilidade de contratar em razão de suspensão por mandado de segurança devido a irregularidades
- Quantidades inadequadas nos itens demandados
- Especificações deficientes
- Não atendimento da necessidade que originou a contratação
- Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

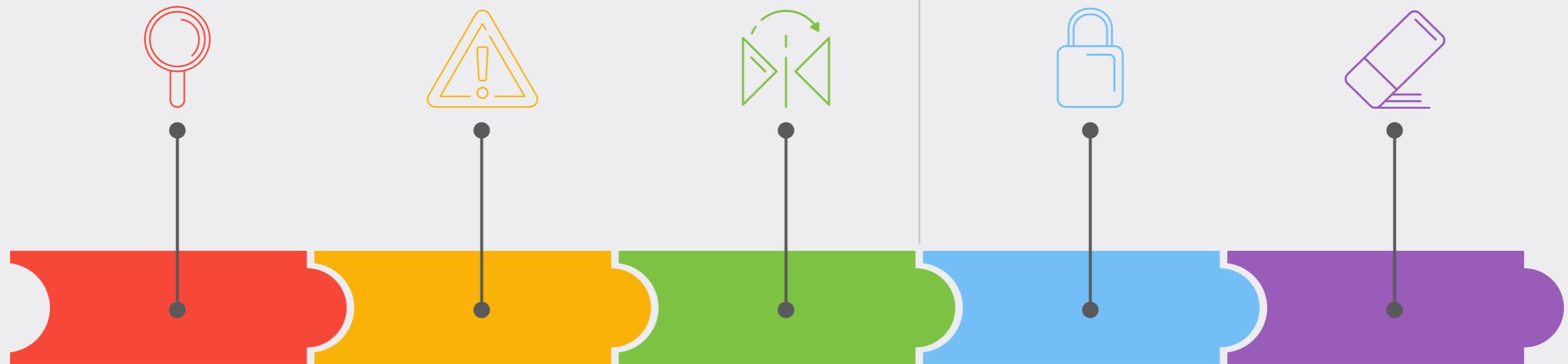
- Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do EP, ainda que em contratações de pequena monta
- Preenchimento da lista de verificação pelo integrante administrativo
- Amplo conhecimento da lista de verificação pelos integrantes da equipe de planejamento da contratação
- Diretor-geral administrativo analisa se a lista de verificação foi preenchida antes de autorizar prosseguimento da demanda
- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP analisa lista de verificação

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Diretor-geral administrativo determina a elaboração de estudos preliminares e/ou complementação da lista de verificação

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem adequado planejamento da contratação

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratos inadequados, principalmente com relação à execução do objeto e à gestão do contrato

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Desperdício de recursos públicos
- Recebimento de objeto que não satisfaz às necessidades que originaram a contratação
- Direcionamento
- Ilegalidade na contratação direta pelo indevido afastamento do procedimento licitatório

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Alta administração determina obrigação de observância dos mesmos requisitos necessários para as contratações por meio de licitação (estudos preliminares, plano de trabalho, pesquisa de preço, etc.)
- Preenchimento da lista de verificação pelo integrante administrativo
- Amplo conhecimento da lista de verificação pelos integrantes da equipe de planejamento da contratação

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP não aprova processo de contratação direta que não contenha os requisitos mínimos necessários

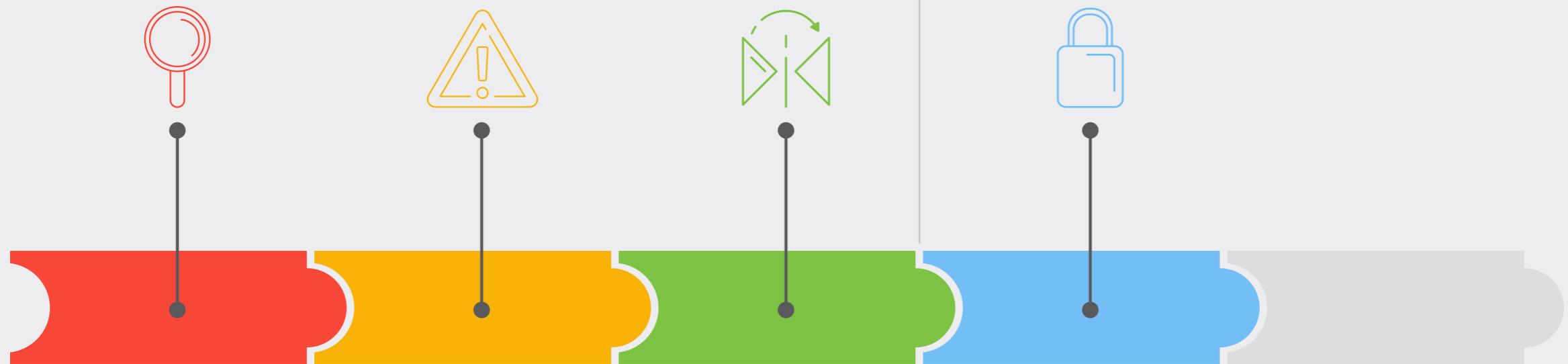
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Execução do processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da Administração

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Desperdício de recursos públicos
- Recebimento de objeto que não satisfaz às necessidades que originaram a contratação
- Rescisão contratual por inadequação do objeto

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento deve adequar a profundidade das atividades de planejamento de acordo com o risco e o vulto da contratação
- Criar listagem de contratações que envolvam grande risco para a Administração (terceirização, infraestrutura de TI, etc.)

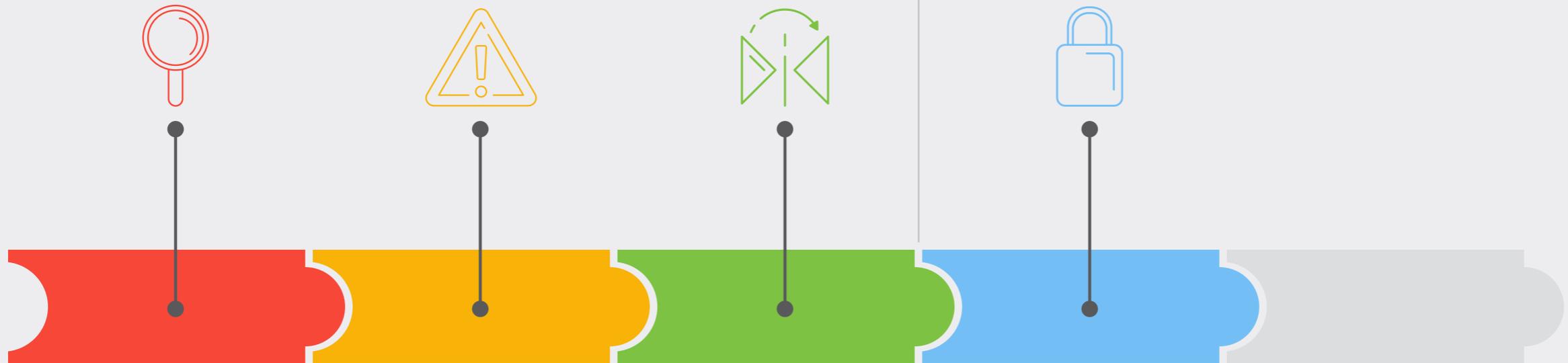
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Quebra da imparcialidade da equipe de planejamento

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

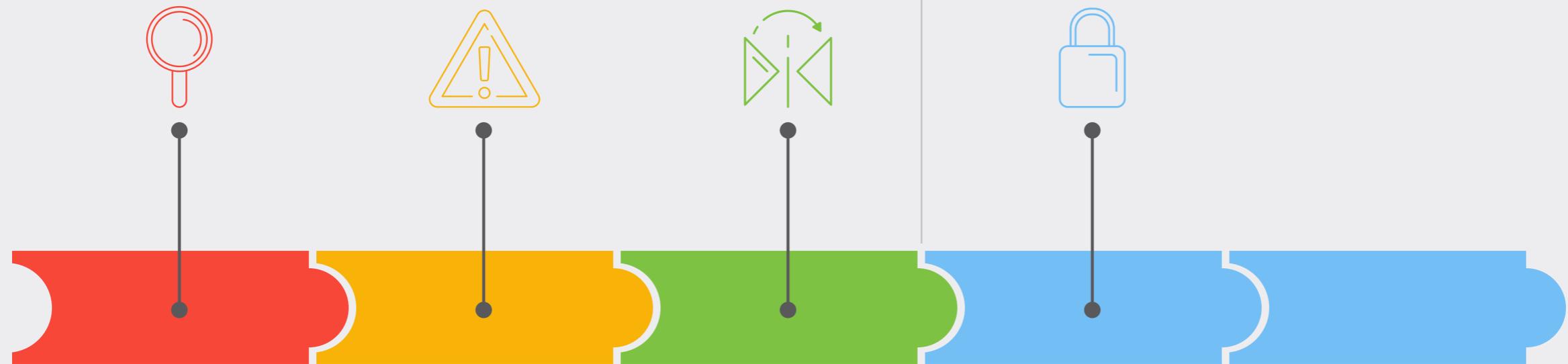
- Direcionamento da licitação

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação interage com os fornecedores de forma cautelosa, documentando todas as interações e participando de reuniões sempre em grupo de servidores, entre outras medidas
- Realização de audiências/ chamamentos públicos por ocasião da realização dos estudos preliminares

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Análise de apenas uma das soluções de mercado existentes

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Direcionamento indevido da licitação
- Confusão entre necessidade pública e solução para atendimento da necessidade pública

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Favorecimento indevido de determinado fornecedor
- Falta de base para estimar corretamente o preço

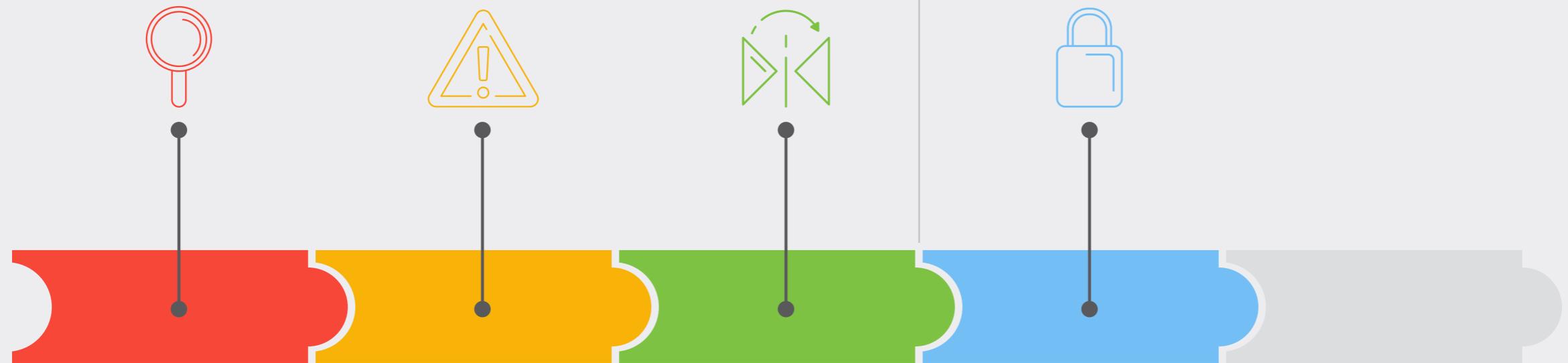
**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação executa o levantamento de soluções do mercado junto a diferentes fontes possíveis, realiza chamamento público (quando necessário), efetua levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta sítios na internet (e.g. portal do software público), visita feiras, consulta publicações especializadas (e.g. comparativos de

- soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores
- Capacitação continuada de servidores

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Adoção de solução imatura

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes do PJSC conseguir desfrutar do investimento feito na solução

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Não atendimento ou atendimento deficiente da necessidade que gerou a contratação
- Desperdício de recursos públicos

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação verifica os riscos da contratação: se cada tipo de solução em análise conta com base instalada significativa, se muitos fornecedores do mercado oferecem soluções desse tipo e se apresenta perspectiva de amadurecimento, descartando aquelas consideradas imaturas, com as devidas justificativas nos autos do processo de contratação

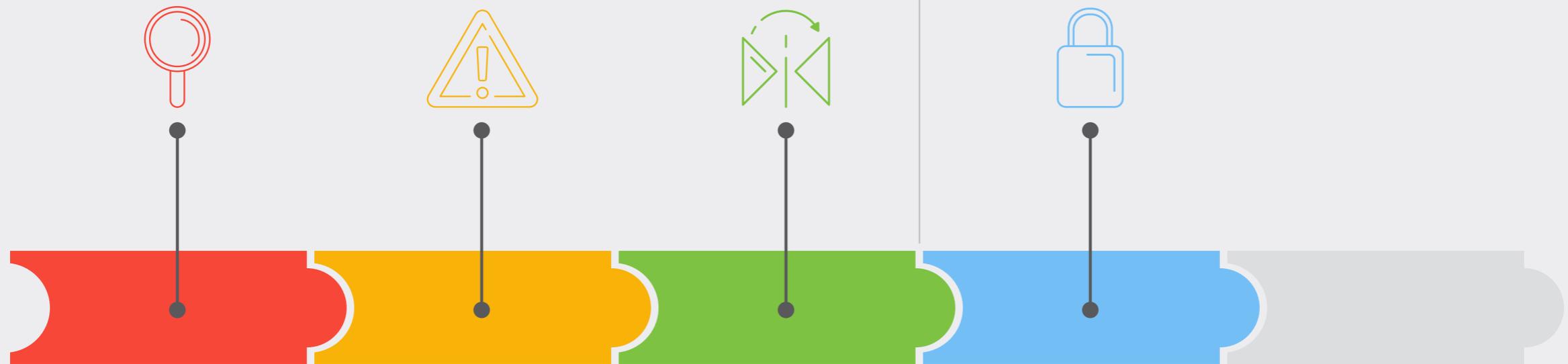
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Adoção de tipo de solução baseada em compra de equipamentos em detrimento da locação

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratação antieconômica

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

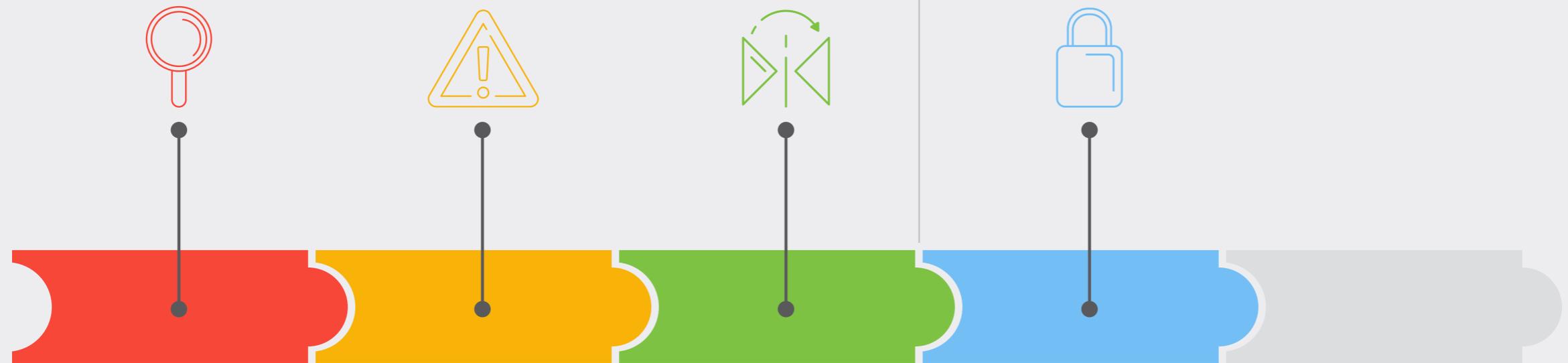
- Desperdício de recursos públicos

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação avalia a economicidade desse tipo de contratação;
- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP não aprova processo de contratação que não contenha nos autos a memória de cálculo do comparativo

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Falta de planejamento da contratação da solução como um todo

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Aquisição de somente parte da solução

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Impossibilidade de atender à necessidade de negócio que motivou a contratação
- Parcelamento indevido

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- A equipe de planejamento da contratação realizará os estudos técnicos preliminares que identificará todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



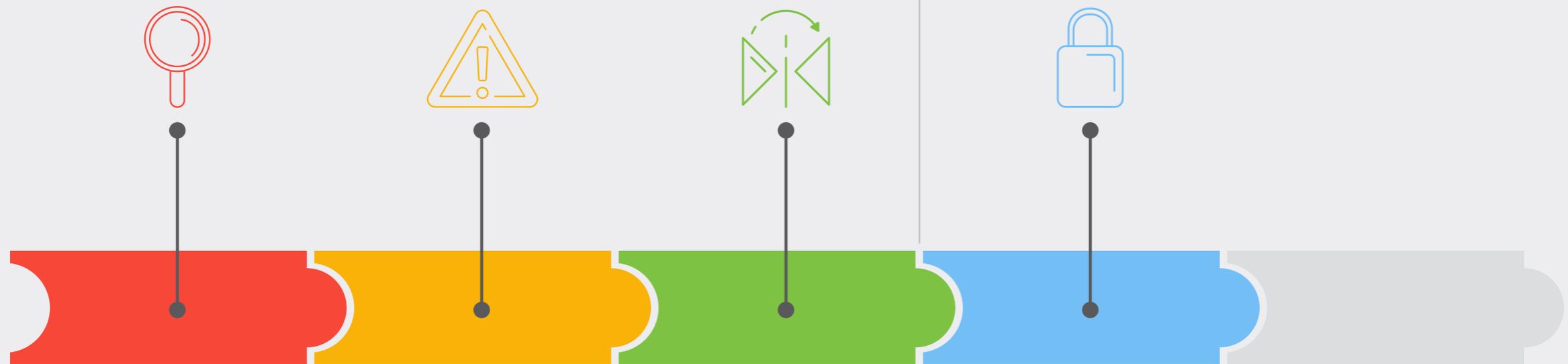
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Justificativas da contratação não são explicitadas em nível adequado

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Dificuldade dos atores envolvidos de justificar a contratação quando questionados (e.g. por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle)

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

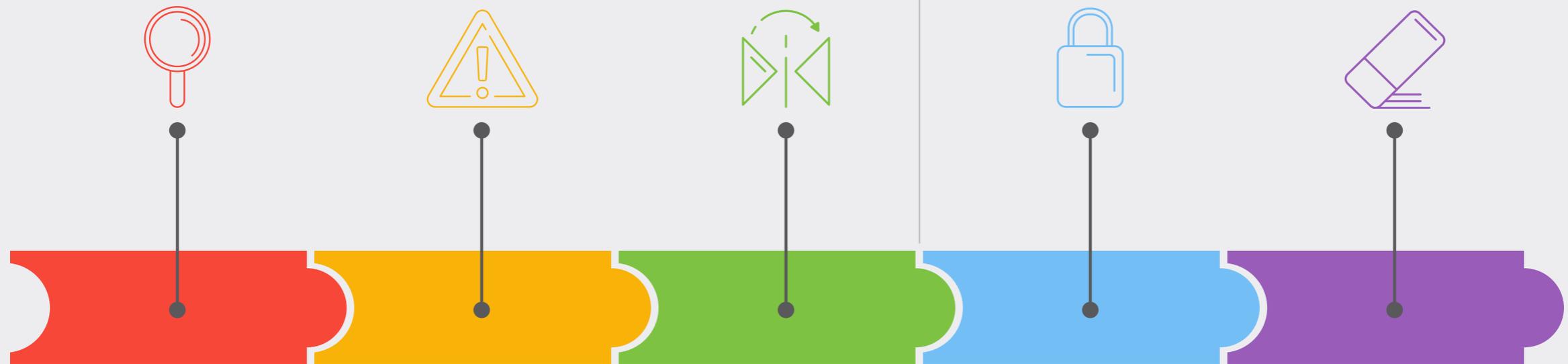
- Atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas (e.g. atender à solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação)

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Publicação da íntegra dos estudos técnicos no site do PJSC
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Não parcelamento da solução mesmo quando é viável

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Pedidos de esclarecimento/ impugnações ao edital
- Atraso na conclusão do certame
- Possível ilegalidade decorrente de exigência de especificações indevidamente restritivas (violação ao art. 3º, § 1º, I, da Lei n. 8.666/1993)
- Diminuição da competição
- Exigência excessiva que o mercado não está apto a atender
- Aumento indevido do custo da contratação
- Licitação deserta/ fracassada

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

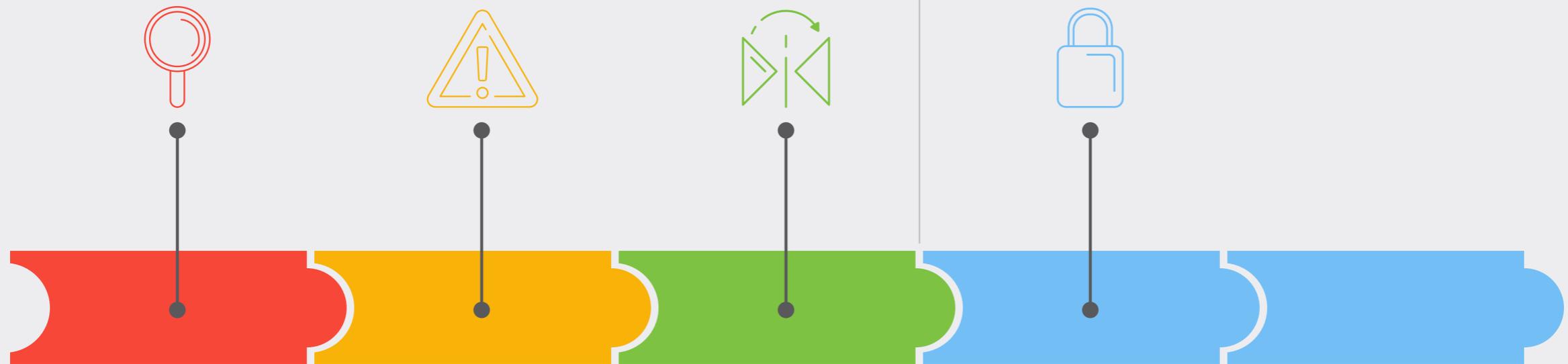
- A equipe de planejamento da contratação apresenta justificativa expressa quanto à necessidade de agrupamento de itens
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita as devidas justificativas e promove alterações no edital, se necessário

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Baixa prioridade nas aquisições e contratações sustentáveis

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Ausência de aferição de critérios de sustentabilidade ambiental e qualificação energética nos processos licitatórios

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Violação ao desenvolvimento sustentável e não observância da Lei n. 12.305/2010 para aquisições e contratações governamentais de produtos reciclados e recicláveis, assim como de bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis

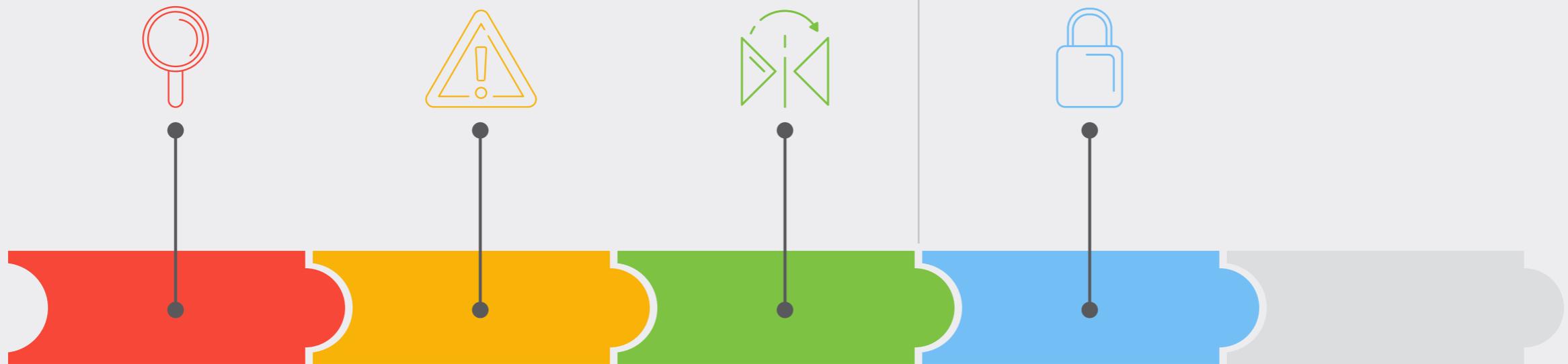
**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Criação da Comissão de Gestão Socioambiental, a fim de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (Resolução TJ n. 28/2015)
- Secretaria de Gestão Socioambiental estimula a reflexão para o consumo consciente e fomenta a adoção de critérios de sustentabilidade nas compras e contratações

- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Definição de requisitos de contratação indevidos

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Limitação indevida da competição

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

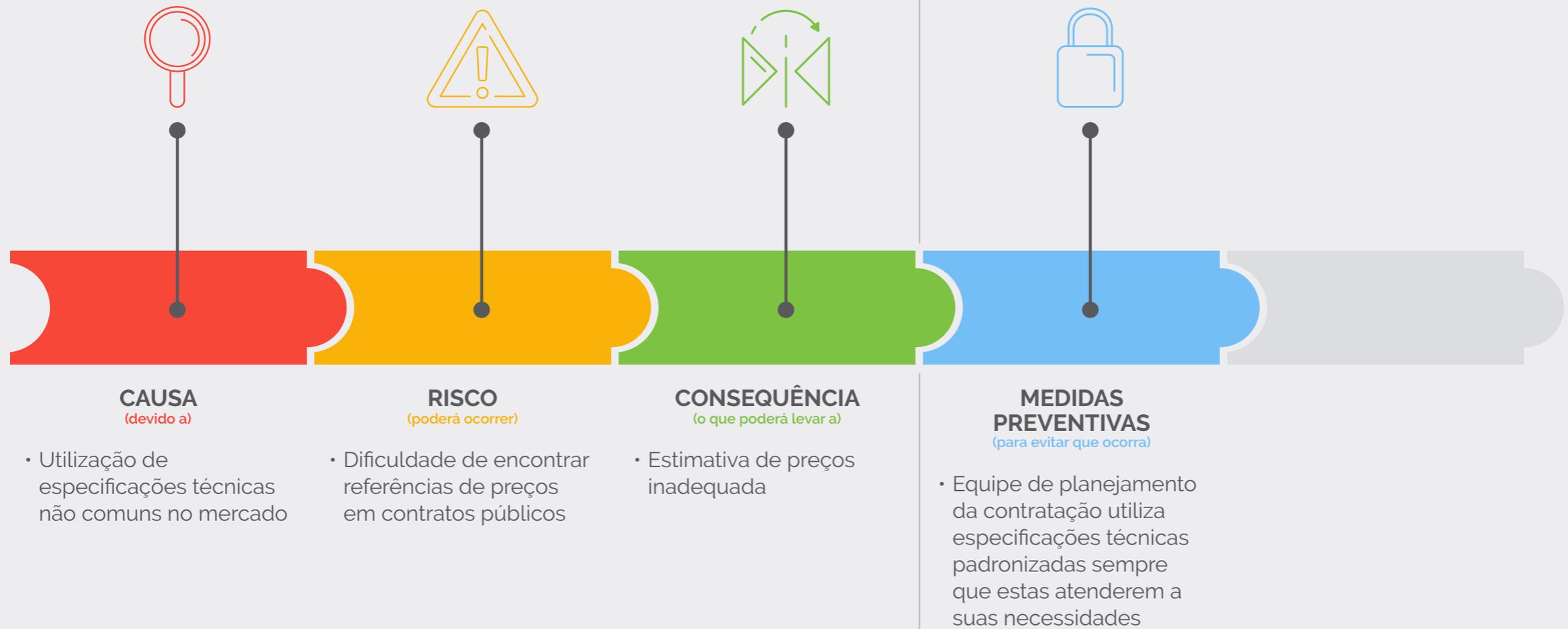
- Elevação do preço contratado
- Direcionamento indevido para determinados fornecedores

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Elaboração de estudos preliminares pela equipe de planejamento da contratação, com apresentação de justificativa para os requisitos de contratação
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

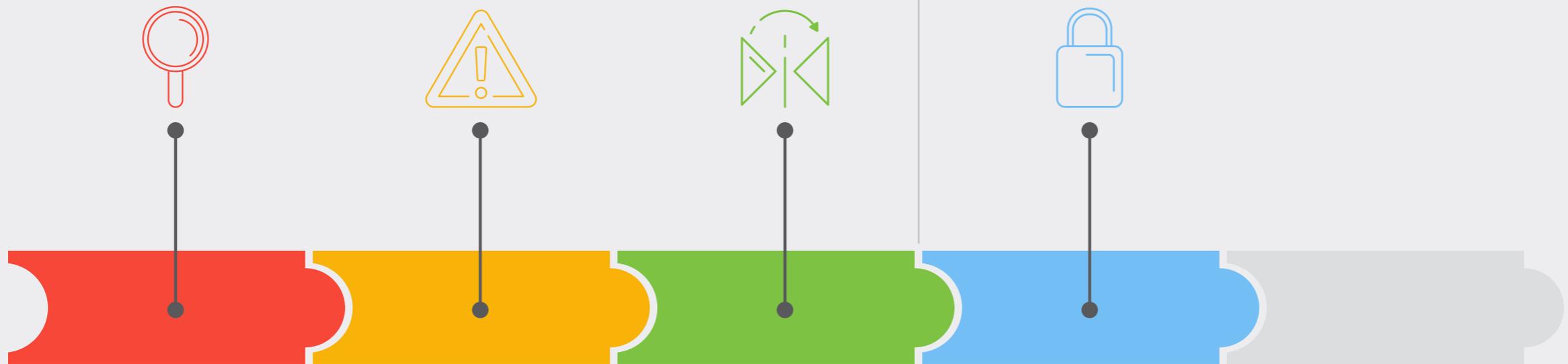
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Inclusão de exigências não usuais no mercado sem justificativa no edital

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Questionamentos no certame e junto a órgãos externos

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

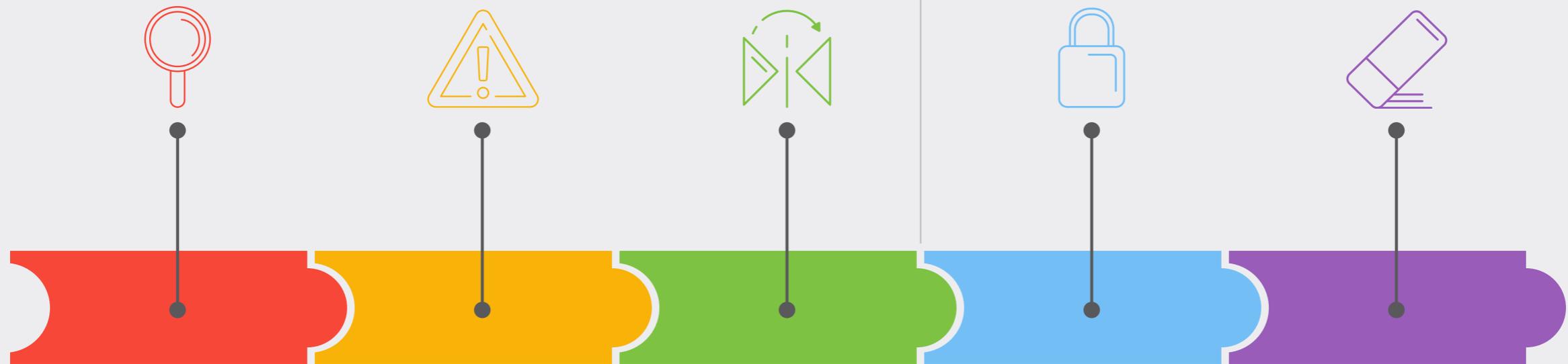
- Pedidos de esclarecimento/ impugnações ao edital
- Atraso na conclusão do certame
- Possível ilegalidade decorrente de exigência de especificações indevidamente restritivas (violação ao art. 3º, § 1º, I, da Lei n. 8.666/1993)
- Diminuição da competição
- Exigência excessiva que o mercado não está apto a atender
- Aumento indevido do custo da contratação
- Licitação deserta/ fracassada

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação inclui referência aos dispositivos legais e/ ou jurisprudência que fundamenta a inclusão das exigências que não são usuais
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores à licitação

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Limitação indevida da competição

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Diminuição da competitividade
- Elevação do preço contratado

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

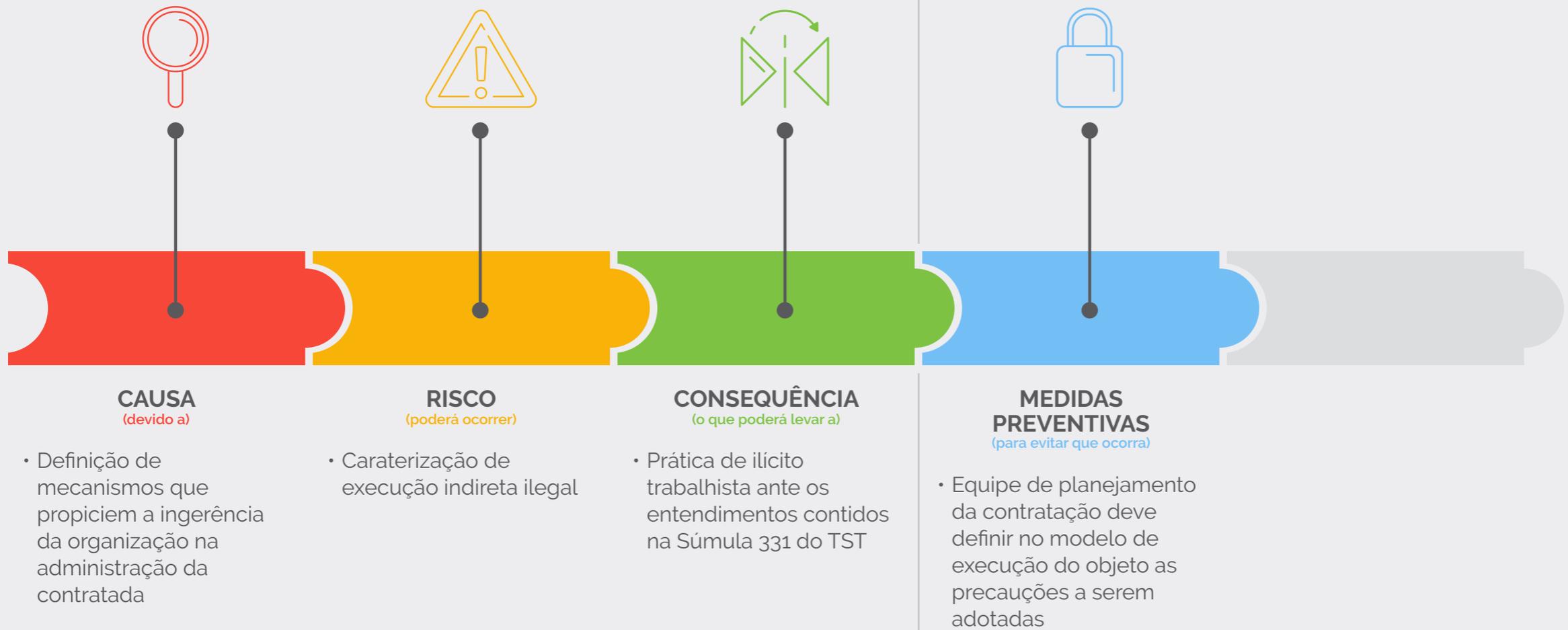
- A equipe de planejamento da contratação apresenta justificativa expressa quanto à exigência solicitada
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita as devidas justificativas
- Caso haja necessidade de tais critérios, a equipe de planejamento da contratação estabelece que a obrigação do atendimento à condição requerida deve ocorrer apenas na hipótese de ser vencedora da licitação

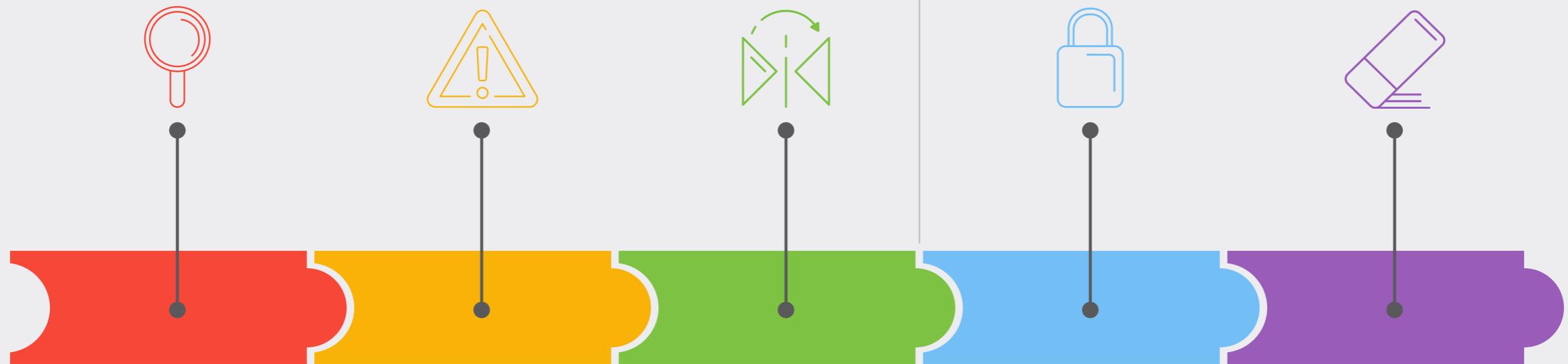
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Quantitativo subestimado

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados
- Violação ao princípio da economicidade devido ao aumento no número de licitações para o mesmo objeto
- Potencial quebra da padronização dos produtos contratados
- Perda da economia 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
- Atraso na execução das atividades

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

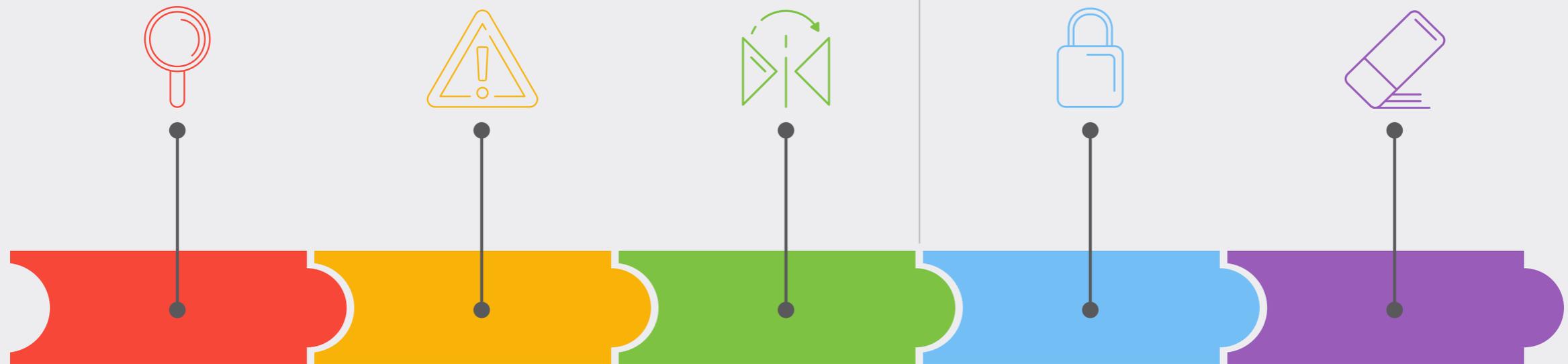
- Equipe de planejamento apresenta justificativa para o quantitativo e encarta, se for o caso, planilhas e documentos comprobatórios dos levantamentos realizados que demonstrem o dimensionamento
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP
- Fiscal do contrato armazena dados da execução contratual de modo que a equipe de planejamento da contratação que venha a elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita as justificativas

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Quantitativo superestimado

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Sobra de produtos ou serviços

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Comprometimento orçamentário desnecessário
- Problemas na execução contratual
- Desperdício de recursos públicos
- Problemas de armazenamento
- Fornecedor induzido a criar falsas expectativa

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

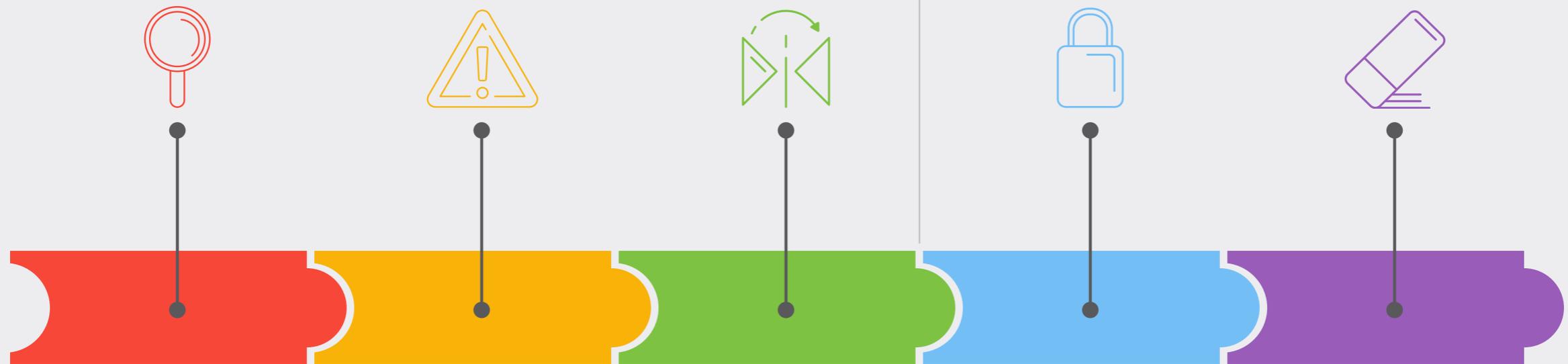
- Equipe de planejamento apresenta justificativa para o quantitativo e encarta, se for o caso, planilhas e documentos comprobatórios dos levantamentos realizados que demonstrem o dimensionamento
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP
- Fiscal do contrato armazena dados da execução contratual de modo que a equipe de planejamento da contratação que venha a elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita as justificativas

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Estabelecimento de prazo inicial de duração para contrato de prestação de serviços de natureza continuada insuficiente para que a contratada dilua adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços (e.g. montagem de infraestrutura exclusiva para prestação do serviço)

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Aumento desproporcional dos riscos de não retorno da contratada

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Aumento do preço contratado
- Licitação deserta

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

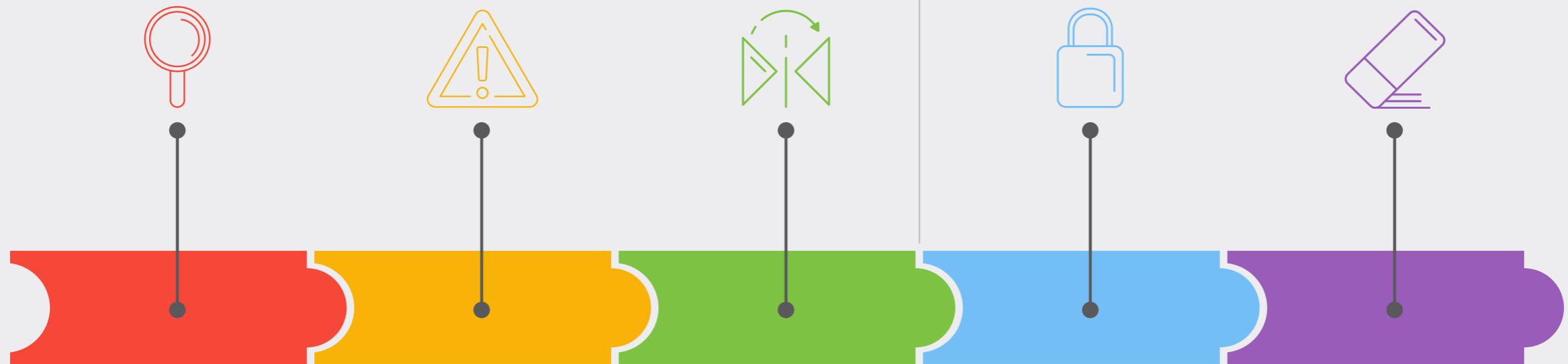
- Equipe de planejamento da contratação avalia o prazo inicial adequado para os contratos dessa natureza, considerando a complexidade do objeto e demonstrando tecnicamente o benefício advindo para a Administração

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Prorrogação excepcional do contrato anterior, contendo justificativa à autoridade competente

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Estimativas inadequadas de preços

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Valor máximo superestimado

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Resultados de licitação com preços superiores aos praticados no mercado
- Não atendimento ao princípio da economicidade

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

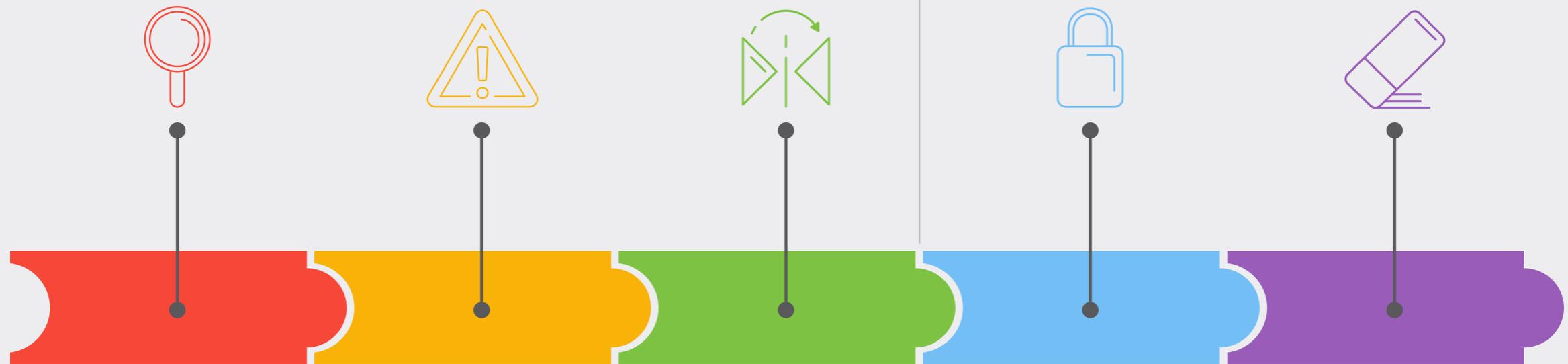
- Equipe de Planejamento da contratação adota as boas práticas da IN 05/2014-MPOG para a pesquisa de preço, inclusive nas contratações diretas
- Elaboração de termo de consolidação de pesquisa de preços pela Seção de Fornecedores
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita a complementação da pesquisa de preços
- Apuração de responsabilidade dos servidores envolvidos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Estimativas inadequadas de preços

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Valor máximo subestimado

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Possibilidade de resultar em licitação fracassada/deserta
- Possibilidade de inexecução

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação adota as boas práticas da IN 05/2014-MPOG para a pesquisa de preço
- Elaboração de termo de consolidação de pesquisa de preços pela Seção de Fornecedores
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP
- Previsão no edital padrão de possibilidade de nova pesquisa de preços caso haja indícios de preços subestimados

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Assessoria Técnico-Jurídica da DMP solicita complementação da pesquisa
- Suspensão do certame pelo pregoeiro para realização de nova pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



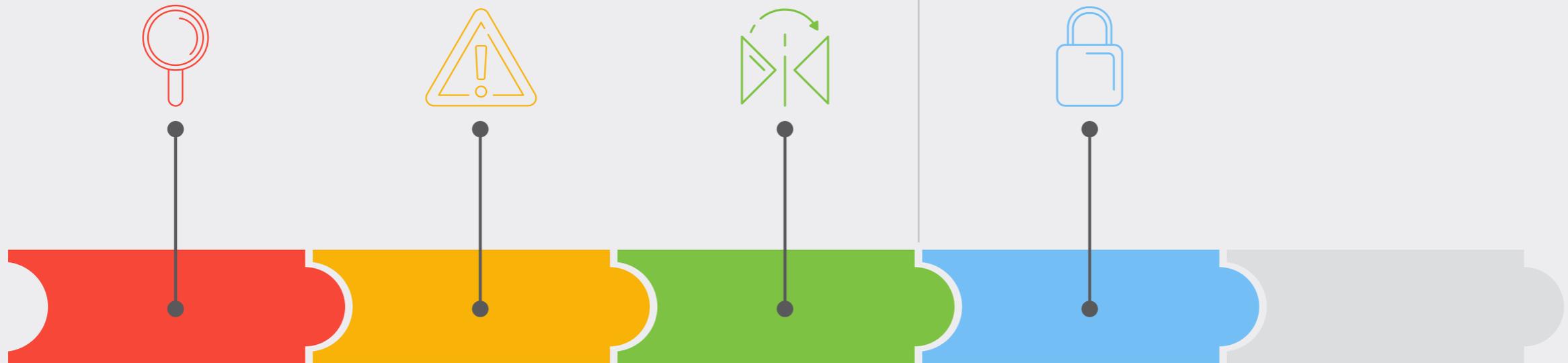
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Projeto básico incompleto ou inconsistente

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Conteúdo do projeto básico não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração ou enseja a elaboração de contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

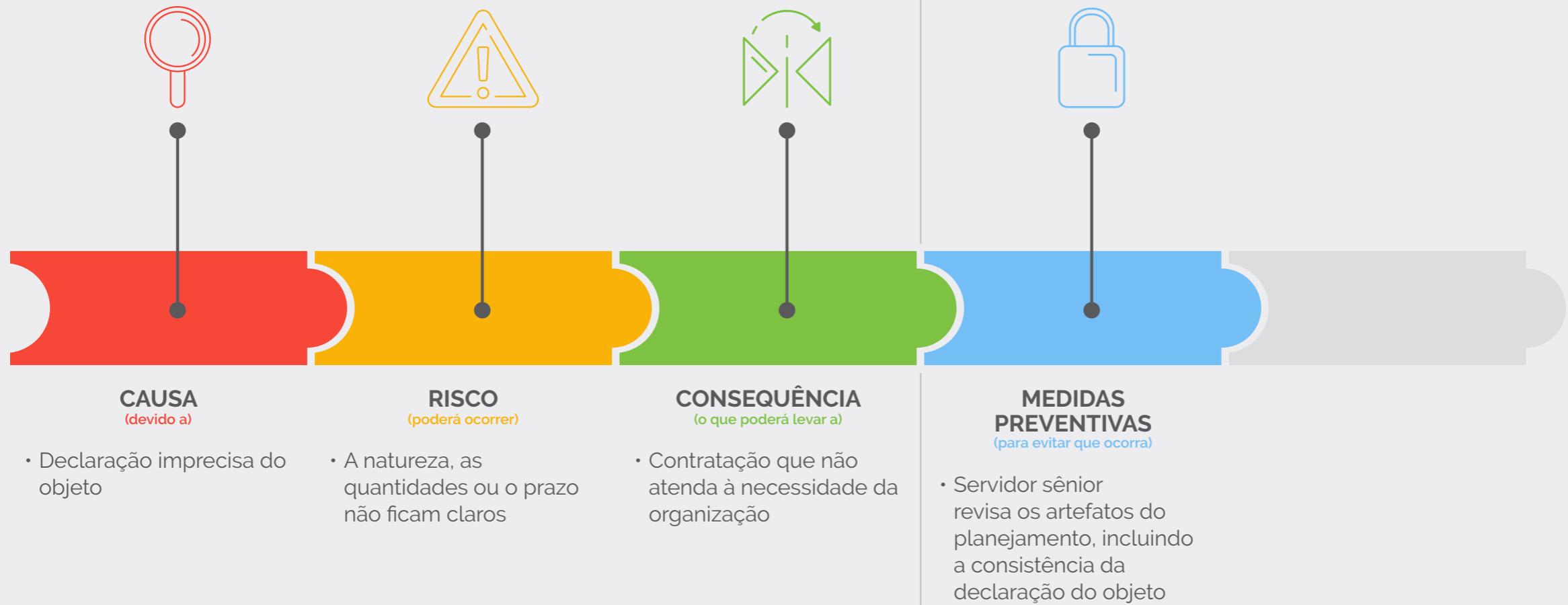
- Desperdício de recursos públicos

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Capacitação dos servidores
- Padronização do projeto básico
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



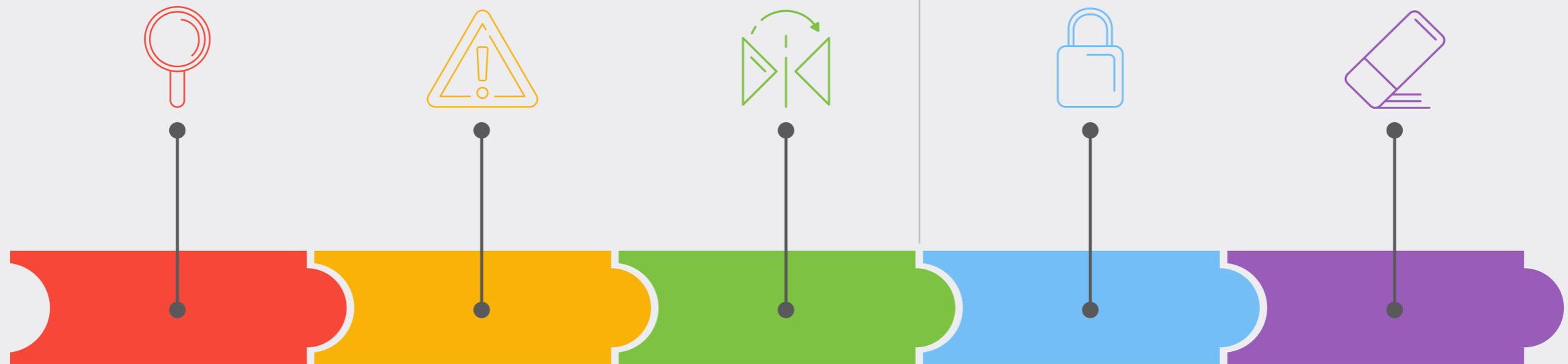
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de encaminhamento do projeto básico para análise do diretor-geral administrativo

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Falta de autorização da autoridade competente para abertura de licitação

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Desrespeito ao art. 7º, § 2º, I, da Lei n. 8.666/1993
- Ausência de análise de oportunidade e conveniência pela autoridade competente

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

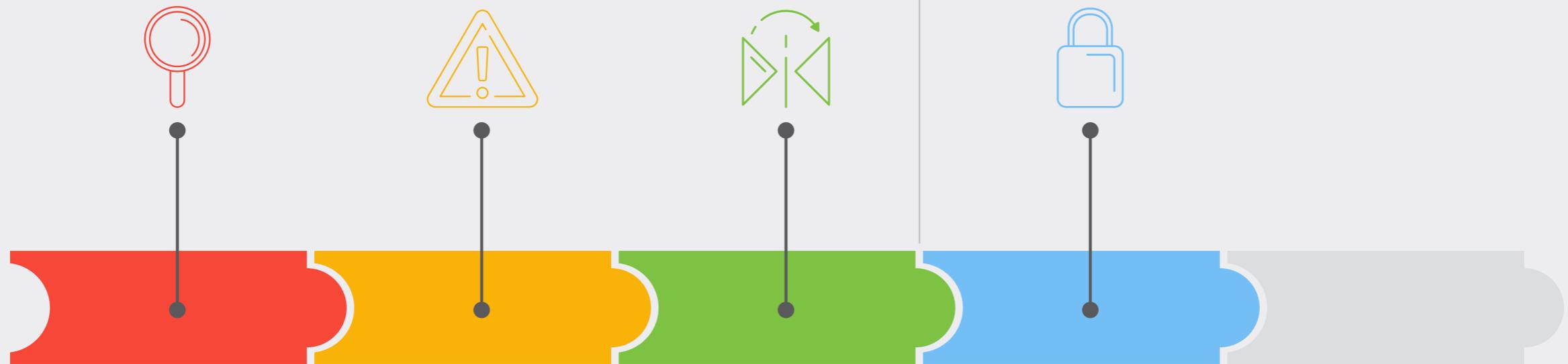
- Preenchimento de lista de verificação pela Seção de Gerenciamento de Licitações
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Ratificação pelo diretor-geral administrativo no momento da homologação do procedimento licitatório ou da contratação direta
- Anulação do procedimento licitatório

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Inexistência de análise de risco ou análise deficiente

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Desconsideração dos riscos existentes na contratação e gestão do contrato ou desconsideração de riscos relevantes

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

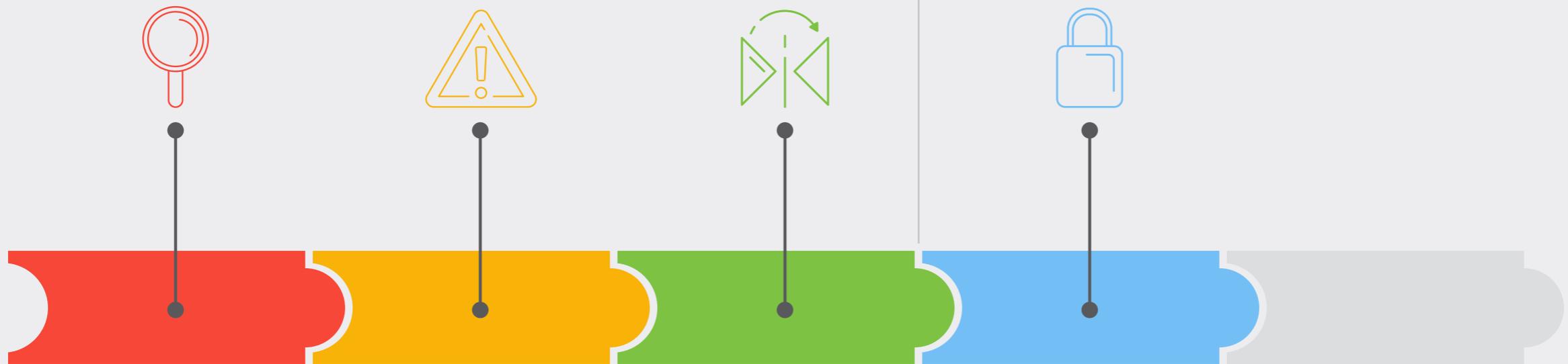
- Impacto causado por todos os riscos desconsiderados

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Utilização do mapa de risco geral das contratações
- Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual para cada caso
- Servidor sênior revisa artefatos do planejamento, incluindo análise de riscos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Crença de que com o pregão eletrônico não há como impedir a participação de empresas "aventureiras"

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Utilização do pregão presencial

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

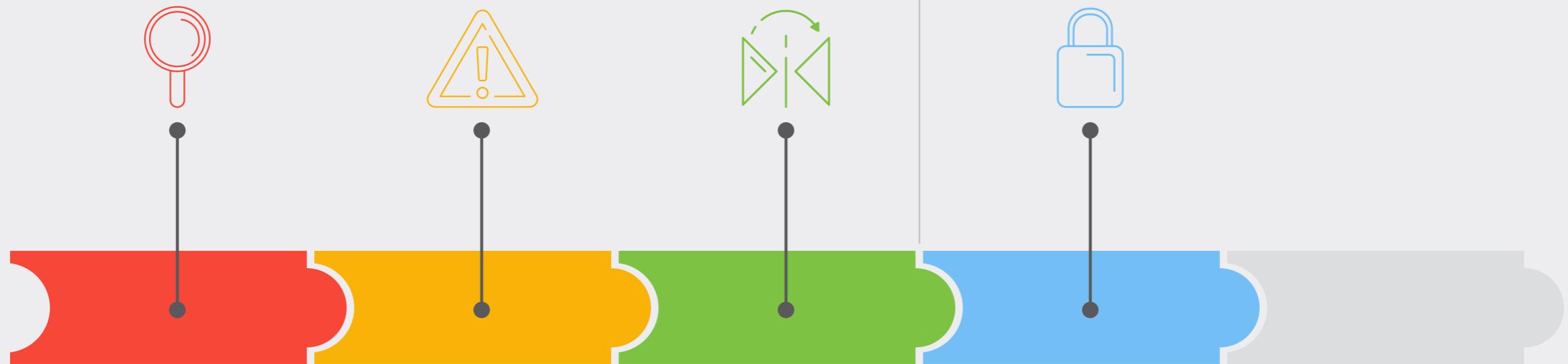
- Diminuição da competição e transparência em relação à forma eletrônica
- Possibilidade de elevação do preço contratado
- Possibilidade de conluio entre licitantes

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Alta administração determina que o pregão seja realizado sempre na forma eletrônica
- A equipe de planejamento da contratação busca a inibição de empresas aventureiras por meio de especificações claras e precisas e previsão no edital de penalidades por desistência injustificada

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de previsão de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação exigidas na licitação

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Adoção de modelos de editais que estabeleçam a obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, bem como cláusula de penalidade para o inadimplemento e cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei

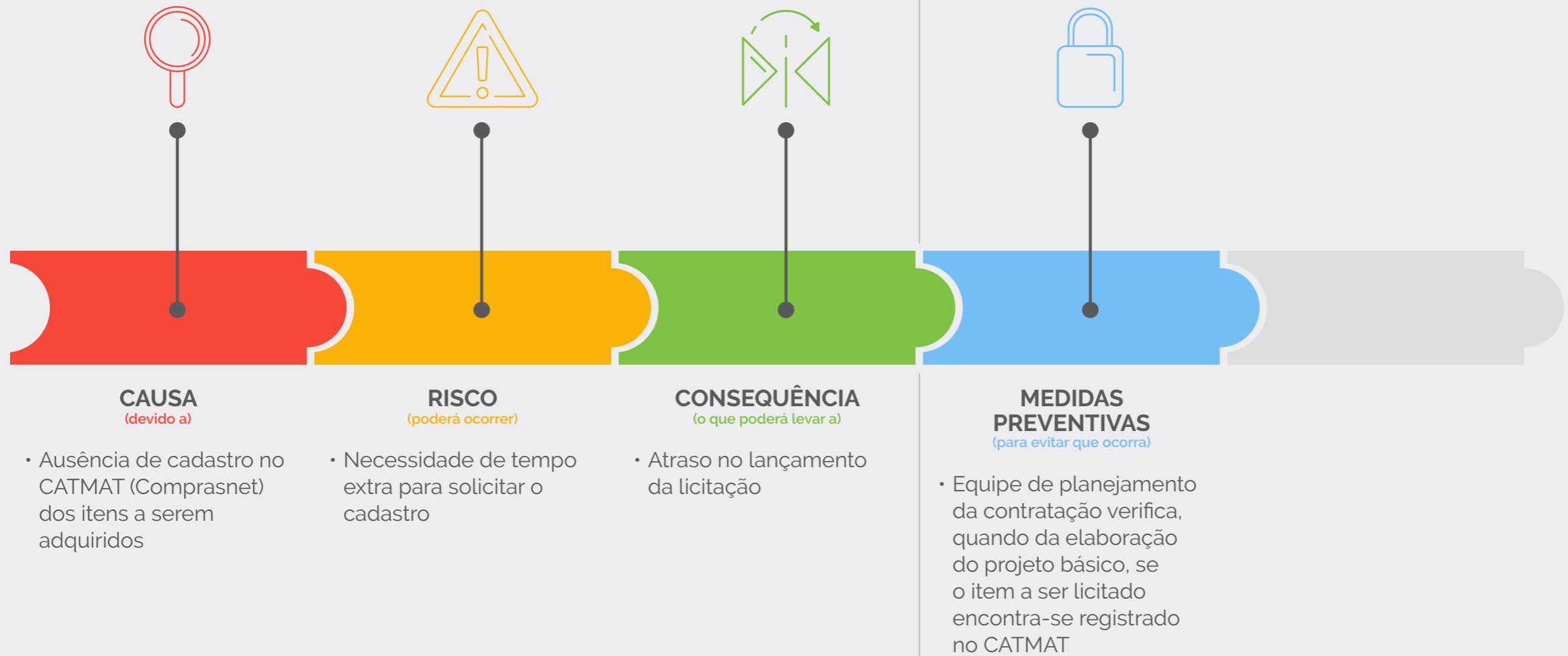
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



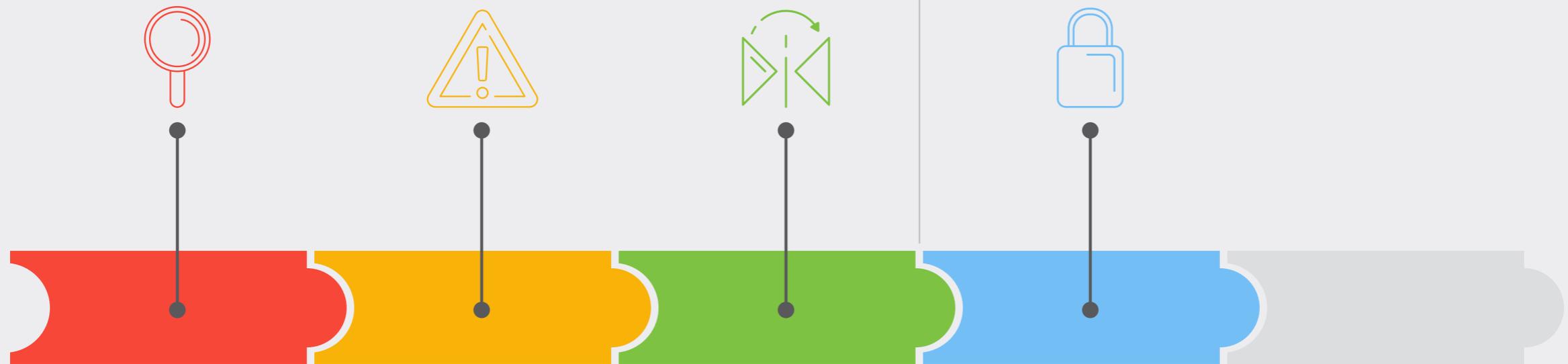
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Fazer licitação para a criação de ata de registro de preços sem convidar outras organizações para integrar a ata como participantes

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços desnecessária da Administração Pública (outras organizações terão de realizar licitações independentes)

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

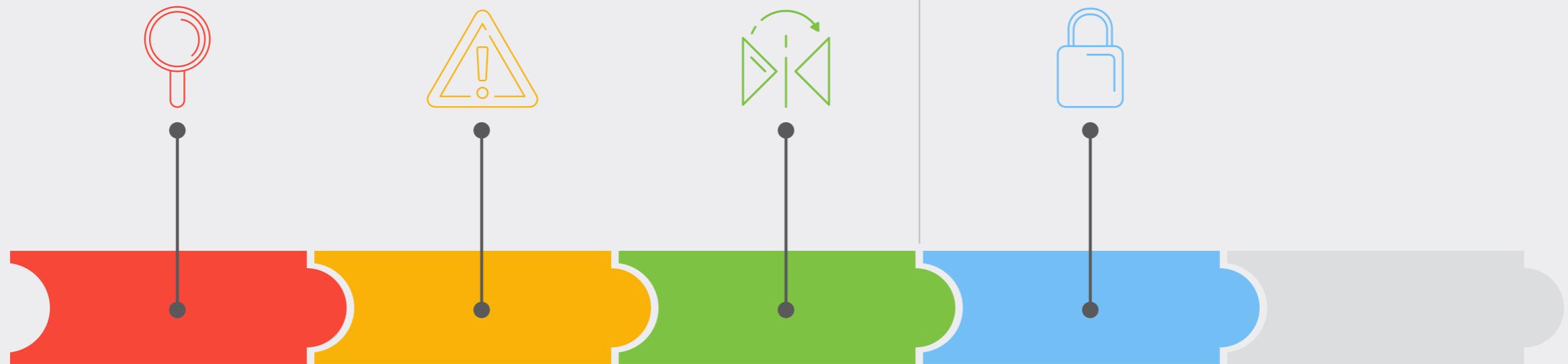
- Perda de economia de escala e perda de oportunidade de racionalização do esforço administrativo

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação informa à área administrativa que ela deve avisar às demais organizações públicas de sua intenção de realizar licitação para a constituição de ata de registro de preços

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de reserva orçamentária

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Indisponibilidade orçamentária

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

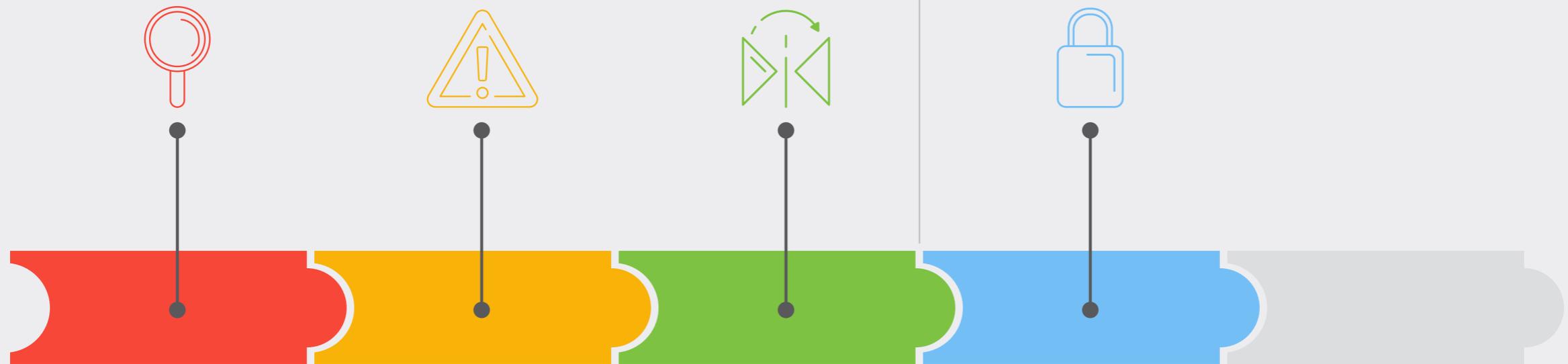
- Impossibilidade de contratação

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Seção de Fornecedores providencia reserva orçamentária junto à DOF
- Seção de Gerenciamento de Licitações preenche a lista de verificação
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Ineficiência na análise e repetição de erros

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Diretoria de Material e Patrimônio elabora lista de verificação
- Seção de Gerenciamento de Licitações preenche a lista de verificação
- Análise da lista de verificação pela Assessoria Técnico-Jurídica da DMP

A large, faint magnifying glass graphic is centered on the page, with its handle extending towards the bottom right. The lens of the magnifying glass is positioned behind the text.

—  
SELEÇÃO DO  
FORNECEDOR

## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



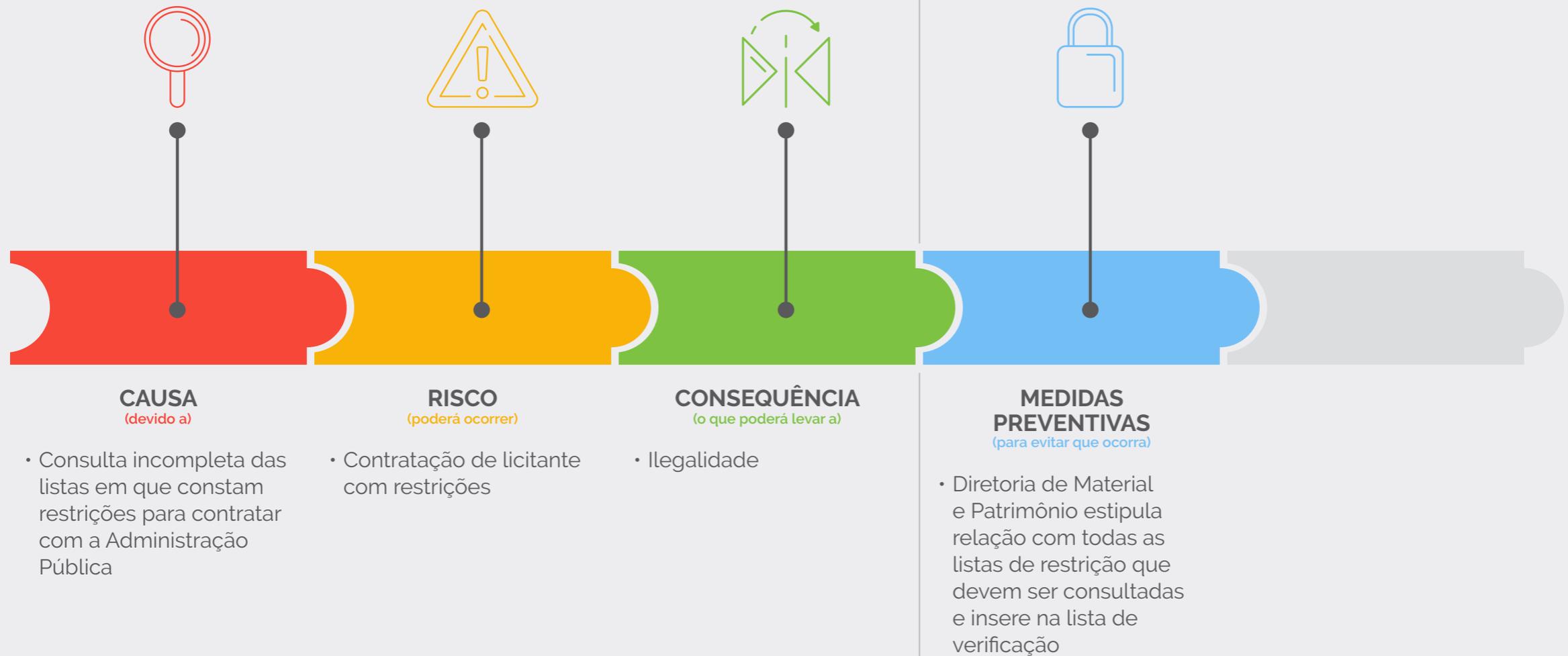
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO

**CAUSA**  
(devido a)

- Não instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances
- Tumulto no certame
- Lances inexequíveis
- Desestímulo à disputa de licitantes comprometidos

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Diretoria de Material e Patrimônio inclui no edital padrão previsão de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas passíveis de punição
- Pregoeiro impulsiona, e o diretor-geral administrativo determina a instauração do procedimento administrativo para apuração de condutas de licitantes passíveis de aplicação de penalidade (caráter preventivo geral da sanção)

## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO

**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos, como data e hora de reinício das sessões após suspensão

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Cerceamento indevido de prática de atos pelas licitantes

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

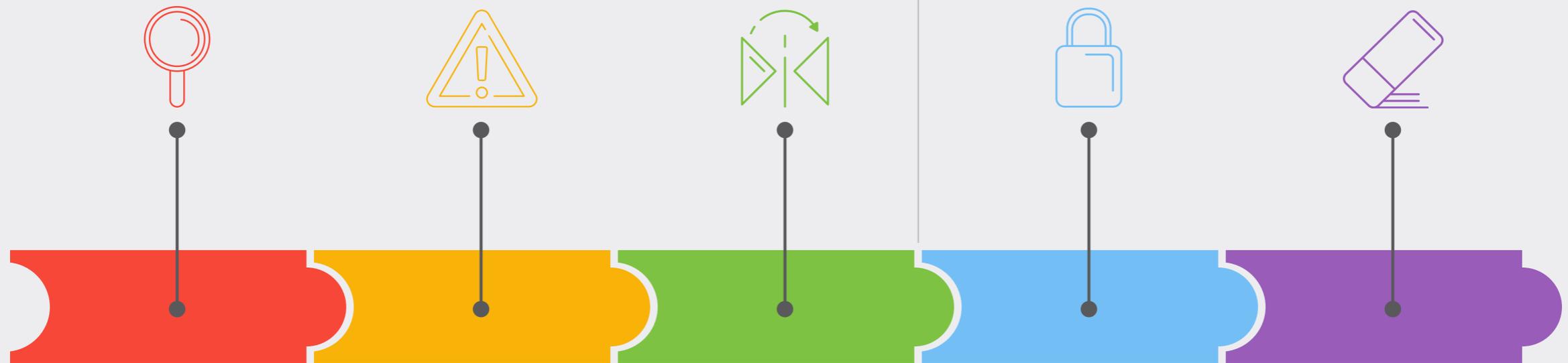
- Afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Pregoeiro divulga com clareza no sistema eletrônico as informações relativas à data e hora das sessões públicas, a sua suspensão e ao reinício

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de lançamento do valor negociado no sistema Comprasnet

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Contratação por valor superior ao negociado

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Não atendimento ao princípio da economicidade

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Pregoeiro deve atentar sempre que houver redução de valores após a fase de lances
- Preenchimento de lista de verificação pelo pregoeiro

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- O valor negociado pode ser incluído no sistema Comprasnet até a homologação. Após a homologação, o pregoeiro solicita ao diretor-geral administrativo o cancelamento da homologação e providencia os ajustes necessários

## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de ampla publicidade ao edital

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Licitação deserta

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Não atendimento da demanda pública no prazo previsto

## RESPOSTA DO RISCO

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento e Pregoeiro realizam ampla divulgação do edital
- Além da publicação decorrente de lei, a Seção de Fornecedores efetua cadastramento das empresas que fornecem o objeto para divulgação da licitação para as possíveis interessadas

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Análise dos motivos que ensejaram a deserção
- Realização de novo procedimento licitatório
- Contratação por dispensa de licitação com fulcro no art. 24, V, da Lei n. 8.666/1993 caso a licitação não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração

## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



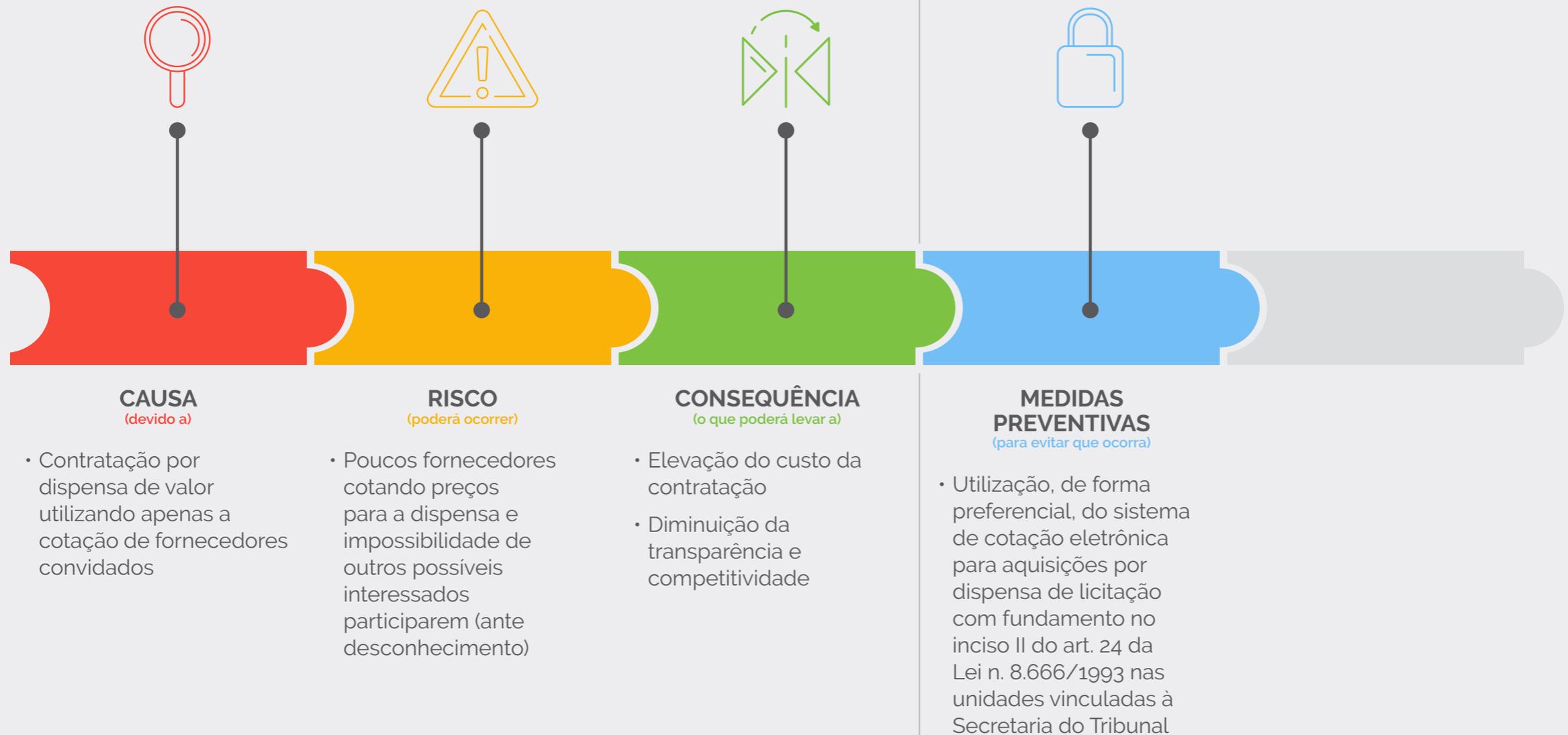
## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO



## IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

## RESPOSTA DO RISCO

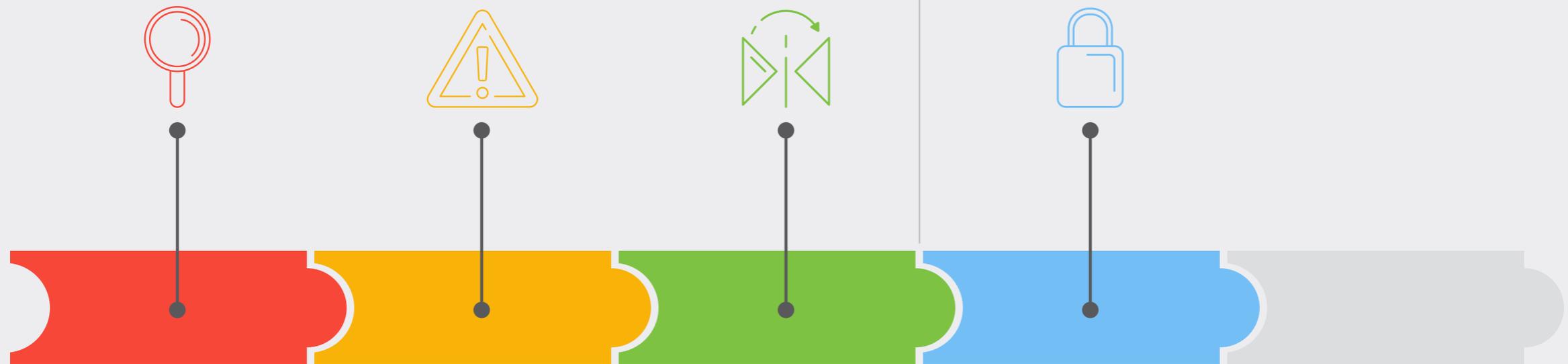


A large, faint magnifying glass graphic is centered on the page. The handle of the magnifying glass extends from the bottom right towards the center, and the lens is a large circle that frames the text.

—  
EXECUÇÃO  
CONTRATUAL

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

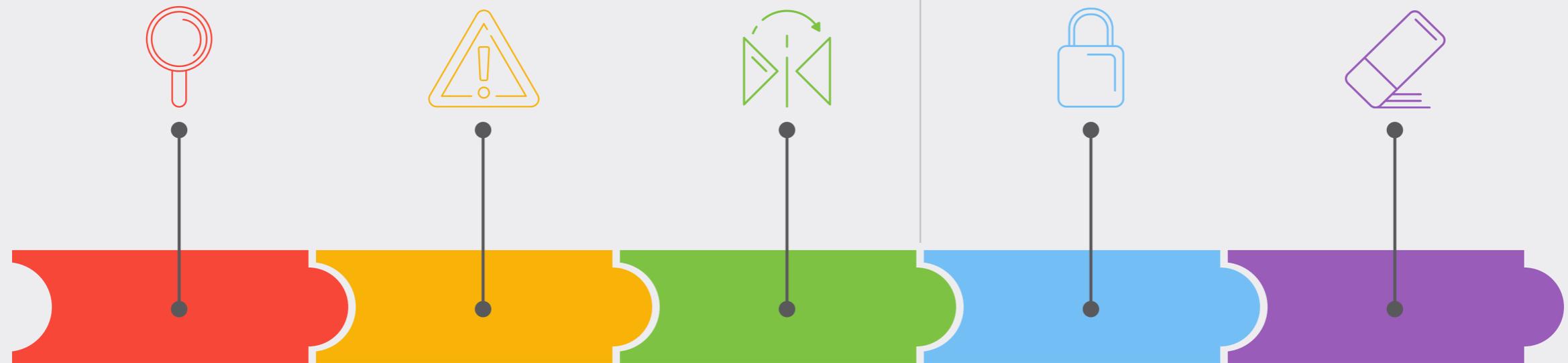
- Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de execução do objeto que ocorrerá uma reunião de iniciação do contrato imediatamente após a assinatura do contrato com a presença das partes interessadas para esclarecer os pontos mais importantes

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de acompanhamento e de fiscalização concomitante à execução do contrato

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

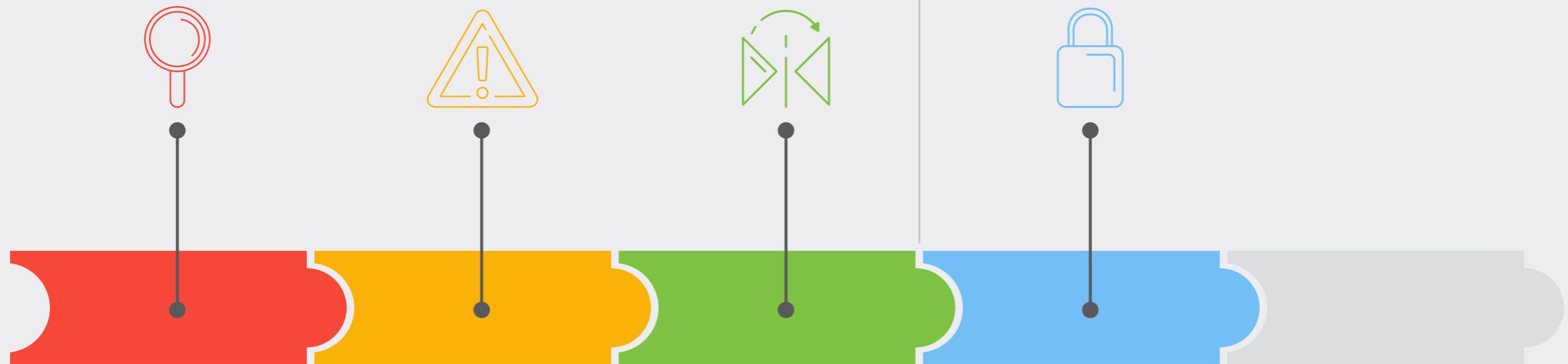
- Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de execução do objeto a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução, incluindo a possibilidade de inspeções in loco e diligências, quando aplicáveis, bem como a forma de execução desses procedimentos

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Gestor do contrato avalia a possibilidade de, na execução do contrato, dividir demandas grandes e longas em demandas menores e mais curtas

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Descumprimento do art. 67 da Lei n. 8.666/1993 e da Resolução GP n. 11/2013 de forma a impossibilitar o acompanhamento da execução contratual

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

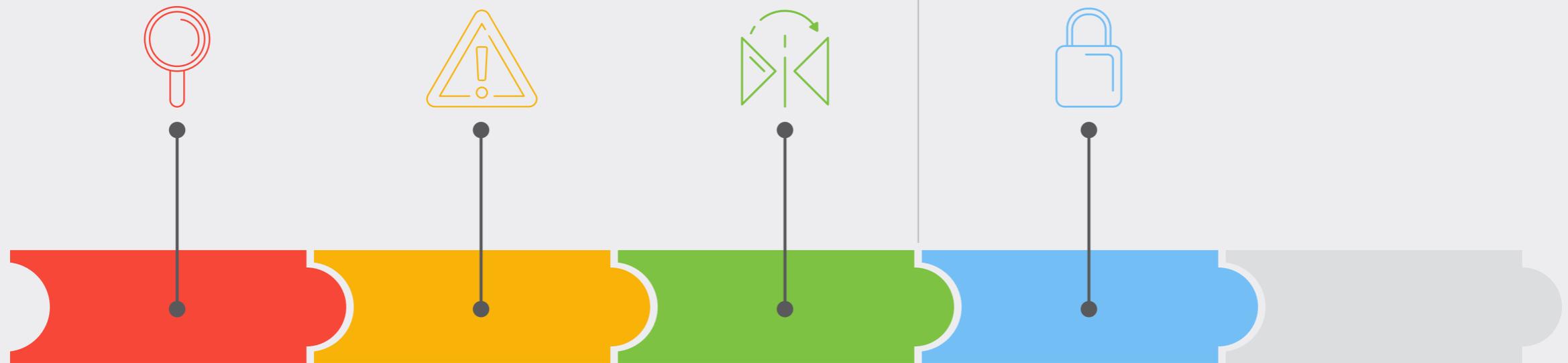
- Fiscalização ineficiente e dificuldades para responsabilização

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação indica desde logo gestor/fiscal do contrato
- Divisão de Contratos, Convênios e Registro de Preços providencia a emissão de portaria de designação do fiscal do contrato

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Dependência excessiva em relação à contratada, com consequente perda de capacidade de gerir as soluções

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

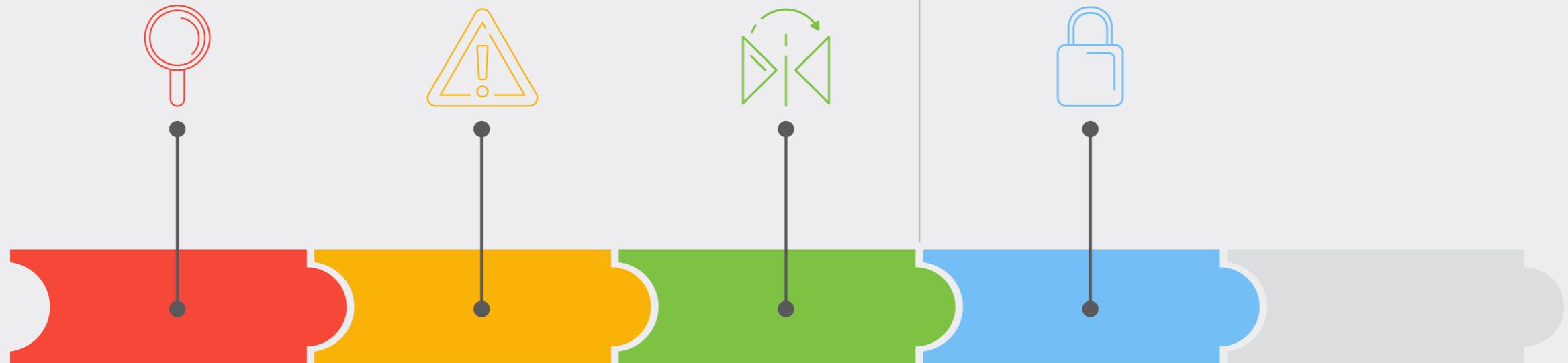
- Desperdício de recursos públicos
- Descontinuidade da solução anterior por falta de conhecimento

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de execução do objeto procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, como reuniões mensais, oficinas e treinamentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos (e.g. atas das reuniões realizadas entre o órgão e a contratada, a serem incluídas nos autos do processo de fiscalização)

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detém competência

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Capacitação dos servidores
- Equipe de planejamento da contratação estabelece lista de verificação nas medidas preventivas de fiscalização no modelo de gestão do contrato
- Nomeação de equipe multidisciplinar de fiscalização do contrato

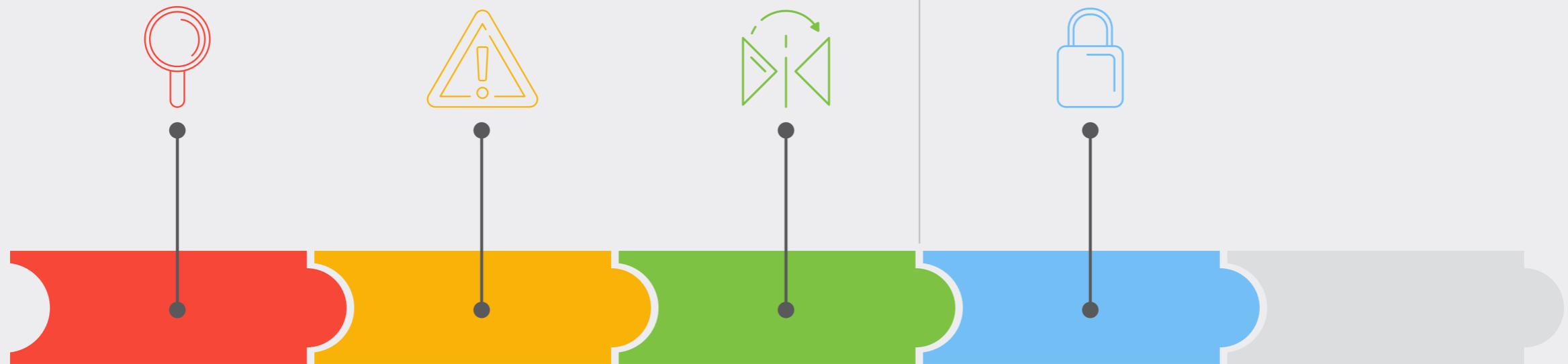
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

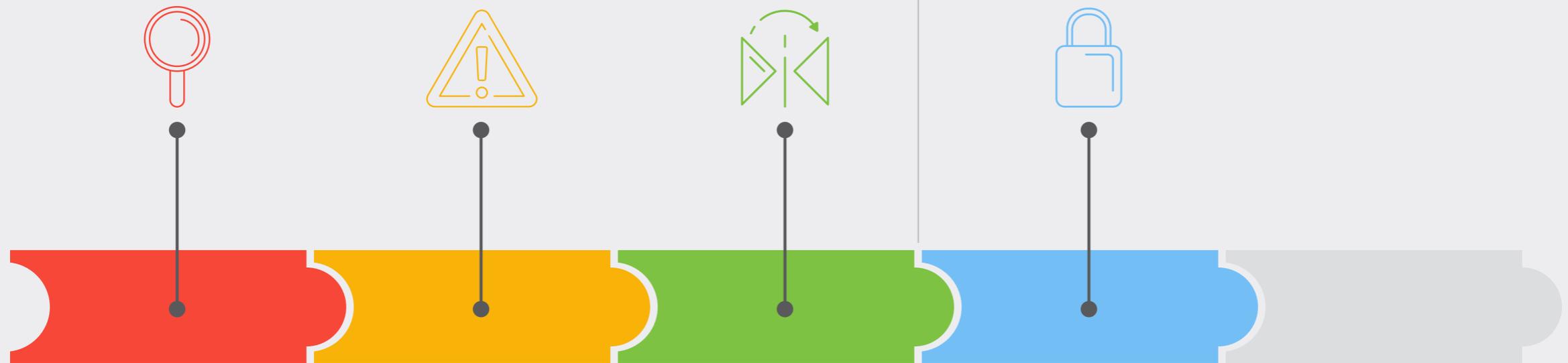
- Pagamento indevido

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Não aplicação da penalidade

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

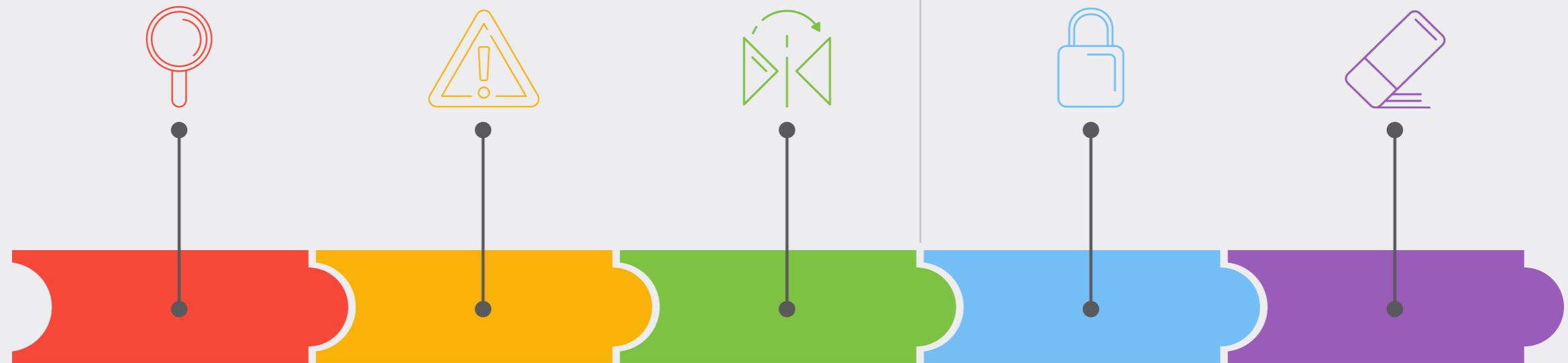
- Descumprimento do dever de apurar
- Reiteração de condutas indevidas
- Ausência de registros quanto aos descumprimentos

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- Autoridade competente expedir orientações sobre a condução do processo administrativo para fins de apuração de descumprimento contratual e aplicação de penalidades

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

RESPOSTA DO RISCO



**CAUSA**  
(devido a)

- Contratada não mantém a regularidade fiscal na fase de execução contratual

**RISCO**  
(poderá ocorrer)

- Pagamento de fornecedor em débito com a fazenda

**CONSEQUÊNCIA**  
(o que poderá levar a)

- Irregularidade em razão do não atendimento ao art. 55, XIII, da Lei n. 8.666/1993

**MEDIDAS PREVENTIVAS**  
(para evitar que ocorra)

- A cada pagamento, a Divisão de Contratos, Convênios e Registro de Preços verifica a regularidade cadastral da contratada

**MEDIDAS CORRETIVAS**  
(se ocorrer, o que deve ser feito)

- Persistindo a irregularidade, a Administração deverá adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
de Santa Catarina

---

Diretoria-Geral Administrativa  
Diretoria de Material e Patrimônio