



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
MAPA DE RISCOS

Etapa 1 - PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO										
Código do Risco	Categoria do Risco	Sintaxe	Causas	Sintaxe	Evento de Risco	Evento de Risco (descrição original)	Classificação	Sintaxe	Consequências	Medidas de controles existentes (Ação preventiva)
1	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de padronização dos documentos (Estudo Preliminar e TR/PB) (C1); Execução do processo de planejamento de forma muito detalhada para contratações com menor risco (baixo valor, baixo impacto nas atividades da organização) (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Aumento do tempo de elaboração e de revisão dos documentos		Risco identificado na etapa de identificação	o que poderá levar a	Multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes, com consequente esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação, repetição de erros (por exemplo, ante o "reaproveitamento de especificações") e perda de economia de escala (ante a impossibilidade de contratação conjunta via SRP) (Q1); Execução de controles cujo custo é superior ao benefício (por exemplo, realizar exaustivos estudos técnicos preliminares para uma contratação corriqueira e de baixo valor), com consequente desperdício de recursos humanos. (Q2)	AP 1 - Utilização das especificações anteriores. AP 2 - Execução de benchmarking na APF.
2	Riscos operacionais	Devido à/ao	Equipe de Planejamento da contratação não deter as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (C1); Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) sem adequado planejamento da contratação; Contratos com modelos inadequados (principalmente de execução do objeto e de gestão do contrato) (C2); Utilização de especificações técnicas não padronizadas (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes/insuficientes ou indevidamente restritivos	R11. Não instruir o processo com o extrato do acordo publicado no DOU e/ou com o acordo assinado	Risco identificado na etapa de identificação e também considerado como consequência	o que poderá levar a	Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos (Q1); Não recebimento do objeto que satisfaz as necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos (Q2).	Utilização das especificações anteriores.

3	Riscos operacionais	Devido à/ao	Justificativa da necessidade da contratação deficiente (C1); Conflito de interesses (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Requisição de serviços desnecessários, objetivando vantagem indevida		Risco identificado na etapa de identificação	o que poderá levar a	Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (por exemplo, melhores definições de requisitos), com consequente desperdício de recursos.	Avaliação quanto à adequação com o orçamento e priorização em relação ao planejamento estratégico
4	Riscos operacionais	Devido à/ao	Falta de visão da necessidade de segregação de função entre gestor e fiscal (C1) Falta de pessoal (C2);	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Ausência de designação de gestor da solução/do contrato.		Risco identificado na etapa de identificação	o que poderá levar a	Manutenção de uma solução/um contrato que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.	Revisão pela chefia da área requisitante
5	Riscos operacionais	Devido à/ao	Indisponibilidade de acesso a portal especializado em legislação de contratos (por exemplo, Zênite) para a Equipe de Planejamento da Contratação	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com requisitos legais insuficientes	R11. Não instruir o processo com o extrato do acordo publicado no DOU e/ou com o acordo assinado	Risco identificado na etapa de identificação e também considerado como consequência	o que poderá levar a	Contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos (por exemplo, financeiro, pessoal) públicos.	Revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.
6	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Conflito de interesses (C1) Definição de requisitos legais desnecessários (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com requisitos legais desnecessários, objetivando vantagem indevida			o que poderá levar a	Limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou dependência (indevida) de um único fornecedor (no caso de inexigibilidade).	Revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos.
7	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Mudanças na legislação (C1); Alterações na estrutura organizacional (C2); Descontinuidade na gestão (C3); DFD solicitou quantidades inadequadas (C4)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com estimativas inadequadas de quantidades a menor ou a maior			o que poderá levar a	Sobra de produtos ou serviços com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros (Q1); Falta de produtos ou serviços, com consequente necessidade de novas contratações e novos esforços de recursos humanos (Q2) .	Revisão do Estudo Preliminar
8	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos por desconhecimento do mercado (C1)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com análise de mercado inadequada			o que poderá levar a	Solução antieconômica ou obsoleta (Q1); Direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado (Q2);	Consulta à contratação anterior e levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos no Portal de Compras, Banco de Preços, Paineis de Preços e

			Equipe com pouca disponibilidade de tempo (C2); Conflito de interesses (C3); Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada (C4)						A licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação (Q3)	consulta aos sites de busca para conhecimento do mercado
9	Riscos operacionais	Devido à/ao	Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado (C1); Conflito de interesses (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com parcialidade da equipe de planejamento			o que poderá levar a	Quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação.	Interação com os fornecedores com participação em reuniões sempre em grupo de servidores e documentada, ata, se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedoras da solução, o órgão deve justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (por exemplo, elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo do órgão, e não das empresas).
10	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Tomada de decisão anterior ao levantamento das possíveis soluções (C1); Desconhecimento das soluções existentes no mercado, considerando na análise apenas dados históricos (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Opção indevida pela locação ou compra			o que poderá levar a	Contratação antieconômica, com consequente desperdício de recursos públicos	Consulta à contratação anterior e levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos no Portal de Compras, Banco de Preços, Painel de Preços e consulta aos sites de busca para conhecimento do mercado
11	Riscos operacionais	Devido à/ao	Não planejamento da contratação da solução como um todo (C1); Descentralização do modelo de requisição de serviços (C2); Pouco conhecimento das soluções disponíveis no mercado (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração do ETP não considera uma solução completa			o que poderá levar a	Impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação. Maior esforço para a realização de outras contratações complementares	Análise da demanda apresentada para identificar a existência da mesma necessidade na organização como um todo
12	Riscos legais	Devido à/ao	Não parcelamento da solução cujo parcelamento é viável (C1);	Poderá acontecer no processo de	Elaboração do ETP com agrupamento indevido ou parcelamento inadequado			o que poderá levar a	Diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas	Revisão do Estudo Preliminar

			Tendência a optar por um grupo de itens para uma única empresa para facilitar a gestão e fiscalização contratual (C2). Pouco tempo para analisar o mercado (C3); Uso do método de parcelamento inadequado (C4); Parcelamento da solução cujo parcelamento é inviável (C5)	trabalho a/o				especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados(Q1); Não integração das partes da solução, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução (Q2); Contratações por inexigibilidade ou licitações com poucos fornecedores, com consequente aumento dos valores contratados em comparação à compra conjunta da solução (Q3)		
13	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa (C1); Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa (C2); Dificuldade de aplicação dos critérios para a composição da cesta (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com base em Pesquisa de Preços com estimativas inadequadas de preços			o que poderá levar a	Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	AP 1 - Consulta ao Painei de Preços e Banco de Preços para se obter os preços praticados pela Administração; AP 2 - Consultar o mercado.
14	Riscos operacionais	Devido à/ao	Execução do processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco (alto valor, alto impacto nas atividades da organização)(C1); Ausência da formalização da demanda que origina a contratação (C2); Necessidade da contratação não é definida pelo requisitante (C3); Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares (C4); Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência (C5)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP sem abrangência da análise de viabilidade da contratação		Risco identificado na etapa de identificação	o que poderá levar a	Desperdício de recursos (por exemplo, financeiro, pessoal) públicos (Q1, Q2); Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação (Q3); Não contratação (por exemplo, não há fornecedores para a solução escolhida) ou contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada ou a solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação (Q4, Q5).	Atendimento dos procedimentos obrigatórios para formalização de demanda e planejamento da contratação, conforme legislação vigente.

15	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Definição de resultados subjetivos (C1); Expectativa de resultados não realistas (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de ETP com custo superior ao benefício esperado			o que poderá levar a	Contratação que não representa a melhor alocação de recursos na CGU	Declaração formal dos resultados pretendidos nos autos do processo de contratação, de forma clara e objetiva. Quando possível, os resultados devem ser mensuráveis, de modo a haver melhores condições de aferir o alcance dos resultados declarados após a implantação da solução
16	Riscos operacionais	Devido à/ao	Elaborador do TR/PB desconhecer os requisitos para se selecionar a proposta mais vantajosa (C1); Elaborador informa de forma imprecisa o objeto quanto à natureza, às quantidades ou ao prazo (C2); Elaborador descreve a solução de forma incompleta(C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de Termo de referência ou projeto básico sem elementos básicos para a seleção da proposta mais vantajosa		Risco identificado na etapa de identificação	o que poderá levar a	Desperdício de recursos (por exemplo, financeiro, pessoal) públicos (Q1) Contratação que não atenda à necessidade da organização (Q2); Oferecimento de proposta que não atende a necessidade da contratação (Q3)	AP 1 - Revisão do TR/PB para verificar a completude (C1, C2, C3); AP 2 - Aprovação da revisão do Coordenador-Geral para verificar a completude do TR ou PB.
17	Riscos legais	Devido à/ao	Exigências contidas no TR/PB/edital legais e legítimas, mas não usuais (C1); Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado (C2); 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 (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Direcionamento de licitação por especificações desnecessárias			o que poderá levar a	Interposição de Recursos e Impugnações com a Paralisação do certame (por exemplo, medidas cautelares) até que a exigência seja compreendida (Q1); Dificuldade de os atores envolvidos justificarem a contratação quando questionados por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle, com consequente atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas e solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação (Q2).	AP 1 - Utilização do TR/PB anterior para referência; AP 2 - Revisão do TR/PB para verificar se a Equipe de Planejamento atualizou o TR/PB com as normas legais vigentes (C1, C2); AP 3 - Aprovação da revisão da Coordenação Geral de Planejamento da Contratação para verificar a atualização do TR ou PB.

18	Riscos legais	Devido à/ao	Definição de mecanismos no TR/PB que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada. Os procedimentos a seguir propiciam a citada ingerência: a) exigência dos funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações do órgão sem justificativa; b) submissão dos funcionários da contratada à avaliação do órgão, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados; c) definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários; d) exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento; e) indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor.	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Ingerência da organização na administração da contratada			o que poderá levar a	Caraterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST.	AP 1 - Definição no TR/PB, que: a) a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada (por exemplo, service desk); b) aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (por exemplo, solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão; c) é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários. AP 2 - Ação de revisar se o Fiscal do Contrato incluiu no TR/PB elementos para prevenir a caracterização de ingerência na contratada
19	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução)(C1); Não realização de reunião de iniciação do contrato para esclarecer os elementos básicos do contrato de forma clara e uniforme para as partes do contrato (C2); Ausência de protocolo de	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Acompanhamento e fiscalização da execução do contrato a posteriori com distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento			o que poderá levar a	Necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito (Q1); Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente (Q2); Falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do	Realização de acompanhamento e fiscalização de forma preventiva.

			comunicação formal entre partes (C3)						contrato, com consequente retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato (Q3)	
20	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Subjetividade no método para quantificar a demanda, ausência de método ou Método não objetivo (C1); Cópia do TR/PB anterior sem crítica e sem o devido uso da série histórica de uso do serviço (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada)			o que poderá levar a	Paralisação da execução contratual ou pagamento por demandas não entregues	Avaliação da série histórica de contratações semelhantes do Órgão e quantifica a demanda, conforme a real necessidade.
21	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada (C1); Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade (C2); Modelo de execução do objeto contempla remuneração pela mera alocação de mão-de-obra (alocação de postos de trabalho) e não por resultado (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração do TR/PB sem agregação de valor em relação à última contratação, com dependência excessiva em relação à contratada e com pagamento sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência			o que poderá levar a	Perda de capacidade de gerir as soluções (Q1); Pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência, com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento à necessidade da contratação (Q2)	Elaboração de IMR adequado, conforme legislação vigente e objeto a ser contratado.
22	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto com subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada (por exemplo, "a qualidade da cópia deve ser boa")	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização ou, ainda, paralisação da execução do contrato (devido à Administração recusar-se a dar aceite às entregas da contratada e esta entender que os resultados são os que o contrato prevê)			o que poderá levar a	Desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização	AP 1 - Indicação de referências factíveis de qualidade. AP 2 - Elaboração de descrição e de critérios objetivos mínimos aceitáveis de qualidade dos itens contratados.
23	Riscos legais	Devido à/ao	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Descumprimento da manutenção das condições contratuais de habilitação e qualificação (nos contratos de execução continuada ou parcelada)			o que poderá levar a	Retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação.	AP 1 - Fiscal do Contrato realiza consulta ao SICAF para verificar situação do prestador do serviço para atestar as despesas, AP 2 - Previsão de medidas sancionatórias no TR, conforme legislação vigente.
24	Riscos legais	Devido à/ao	Cláusulas de penalidades genéricas	Poderá acontecer no	impossibilidade de aplicação de penalidades			o que poderá levar a	Impossibilidade de induzir o contrato a voltar à	Revisão dos artefatos da fase de planejamento

				processo de trabalho a/o					normalidade em caso de desconformidades na execução	
25	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Aproveitamento de edital (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Utilização, sem críticas, de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato contidos em outros editais para os quais o órgão não está preparado			o que poderá levar a	Não gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as consequências de uma má gestão contratual (por exemplo, pagamento por objetos sem qualidade).	Avaliação criteriosa do edital (ou ata de registro de preço) para melhor atendimento das demandas da realidade do Órgão.
26	Riscos legais	Devido à/ao	Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Descumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS por ineficiência e ineficácia da fiscalização contratual (por exemplo, aumento dos encargos na fiscalização sem necessariamente diminuir o risco de as obrigações não estarem sendo cumpridas pelas contratadas)			o que poderá levar a	Diminuição da atenção da fiscalização no cumprimento do objeto do contrato, com baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada (descumprimento este que traz possibilidade de responsabilização solidária da administração)	Especificação no TR/PB que a gestão do contrato verificará os documentos relativos aos aspectos trabalhistas, previdenciários e do FGTS, além de contemplar os documentos que atestem a regularidade da contratada como um todo nos termos da Lei 8.666/93 (art. 29, IV e V).
27	Riscos legais	Devido à/ao	Contratação direta sem justificativa clara do preço	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado face a justificativas inadequadas de preços nas contratações diretas			o que poderá levar a	Contratação por valores acima do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas.	Elaboração de mapa comparativo de preços em conformidade com legislação vigente e normativos.
28	Riscos legais	Devido à/ao	utilização de outra modalidade em detrimento do pregão devido à crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão, pois a licitação por pregão usa como critério essencial o preço	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de soluções que não atendem ou sejam de baixa qualidade levando a contratações por valores superiores ao mercado			o que poderá levar a	Desperdício de recursos públicos.	Ação de verificar se o objeto a ser contratado é comum de acordo com a definição legal (Lei 10.520/2002, art. 1º, parágrafo único).
29	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Realização de licitação para criação de ata de registro de preços sem convidar demais organizações para integrar a ata como participantes	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços na APF (outras organizações terão que realizar licitações independentes)			o que poderá levar a	Perda de economia de escala e perda de oportunidade de racionalização do esforço administrativo.	Elaboração de TR com possibilidade da participação de outras organizações na IRP.
30	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Realização de licitação para criação de ata de registro de preços permitindo a disputa por itens, mas adjudicando por grupo de itens (C1); Licitante vencedora	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado (contendo "jogo de planilhas") em ata em que o preço registrado não é o menor preço de cada item, mas é o menor preço no grupo em que se sagrou vencedor o futuro fornecedor			o que poderá levar a	Dano ao erário em caso de utilização de quantidade maior dos itens com sobrepreço ou menor dos itens com subpreço (Q1); Contratação por preços acima do mercado, pois a	AP 1 - Elaboração de TR com a previsão de adoção de critério de aceitabilidade de preços unitários. AP 2 - Elaboração de TR com critério de julgamento de maior desconto,

			apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor (C2)						Administração não está obrigada a adquirir a composição do grupo a cada contrato, podendo adquirir isoladamente cada item, no momento e na quantidade que desejar (Q2).	evitando, assim, valores unitários acima dos estabelecidos.
31	Riscos Operacionais	Devido à/ao	Insuficiência de mecanismos de planejamento da contratação	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de objeto com características diversas das que foram especificadas para atender à necessidade por Adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso			o que poderá levar a	Não atendimento da necessidade que originou a contratação ou necessidade de executar o contrato em condição diversa da que consta no instrumento contratual (para receber objeto que atenda às necessidades)	Elaboração de TR com critérios claros e objetivos, de acordo com a necessidade identificada
32	Riscos legais	Devido à/ao	Atestado de capacidade técnica não determina necessidade de comprovação de execução de objeto com características, prazo e qualidade compatíveis com o que se deseja contratar (C1); Empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação (C2)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de empresa tecnicamente incapaz de executar a avença e limitação indevida da competição			o que poderá levar a	Não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato. (Q1) Elevação do preço contratado ou interrupção do processo de contratação (por exemplo, mandado de segurança no poder judiciário, determinação dos órgãos de controle). (Q2)	Elaboração de TR com previsão de exigência de comprovação de atestado para qualificação técnica das características mais relevantes do objeto.
33	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores à licitação por parte das licitantes	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Limitação indevida da competição por meio de despesas desnecessárias e anteriores à licitação			o que poderá levar a	Elevação do preço contratado	Inclusão dos critérios de seleção do fornecedor que em regra não levam a necessidade de despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes.
34	Riscos operacionais	Devido à/ao	Inclusão de credenciamento do licitante junto ao fabricante como critério técnico obrigatório	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Limitação indevida da competição por credenciamento das licitantes pelo fabricante			o que poderá levar a	Elevação do preço contratado.	Identificação da real necessidade de se exigir, ou não, o credenciamento das licitantes pelo fabricante.
35	Riscos legais	Devido à/ao	Avaliação subjetiva das propostas técnicas	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Aceitação de proposta que não atende aos requisitos do edital ou recusa de proposta que atende ao edital			o que poderá levar a	Contratação que não atende à necessidade que originou a contratação ou contratação por valor mais oneroso e tratamento anti-isonômico	AP 1 - Inclusão no TR/PB de critérios, de caráter objetivo, que serão utilizados na avaliação das propostas técnicas. AP 2 - Avaliação objetiva e criteriosa das

										propostas no momento da licitação
36	Riscos legais	Devido à/ao	Alta complexidade do serviço ou do objeto a ser contratado combinada com a baixa maturidade do adquirente com relação ao serviço/objeto prestado/fornecido por mercado problemático (por exemplo, há histórico de ocorrência de prestação de serviços/entrega de produtos em desconformidade com os editais para contratação daquele tipo de serviço/objeto por outros entes da Administração)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Contratação de produtos que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório, mas cuja situação de não atendimento somente se encontra estabelecida após o recebimento do objeto ou após o recebimento de amostras			o que poderá levar a	Atraso no recebimento do objeto (pois o serviço/objeto que será entregue não atende às especificações, sendo, neste caso, necessário realizar o distrato, convocar o 2º colocado e retomar o processo).	Inclusão no TR/PB de previsão de solicitação de amostras, por parte da Contratante e a ser realizada na etapa de avaliação técnica das propostas, dos serviços/produtos enquadrados como mais complexos.
37	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares, em especial para contratações complexas	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Inclusão no TR ou PB de referência de preço inadequada			o que poderá levar a	Utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.	Elaboração de mapa comparativo de preços em conformidade com legislação vigente e normativos.
38	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Contratações anteriores acima do valor previsto e aditivos contratuais em outros contratos não previstos	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Indisponibilidade orçamentária			o que poderá levar a	Impossibilidade de contratação	Execução de controle dos saldos do contrato de acordo com o cronograma e realização de medições de todas as ordens de serviço.
39	Riscos financeiros/orçamentários	Devido à/ao	Ausência de informações sobre a situação das contratações planejadas.	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Inércia no planejamento das contratações ainda não iniciadas			o que poderá levar a	Não utilização da dotação orçamentária com a não contratação (por perda da dotação orçamentária ao final do exercício) ou necessidade de realizar adesões a atas de registro de preços ao final do exercício (e consequente risco de: a) de imputação de conduta desidiosa, relativa ao descaso com relação ao planejamento; e b) ato antieconômico, devido a contratações de soluções com características superiores às necessidades do órgão, ainda que com preços compatíveis com	Implementação de sistema de acompanhamento e feedback das contratações atualmente em andamento, almejando, assim, melhor utilização da dotação orçamentária.

									essas características).	
40	Riscos operacionais	Devido à/ao	Responsável por elaborar o TR desconhece os requisitos para se selecionar a proposta mais vantajosa (C1); Responsável por elaborar o TR informa de forma imprecisa o objeto quanto à natureza, às quantidades ou ao prazo (C2); Responsável por elaborar o TR descreve a solução de forma incompleta (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Elaboração de Termo de referência sem elementos básicos para a seleção da proposta mais vantajosa			o que poderá levar a	Desperdício de recursos (por exemplo, financeiro, pessoal) públicos; (Q1) Contratação que não atenda à necessidade da organização; (Q2) Oferecimento de proposta que não atende a necessidade da contratação. (Q3)	AP 1 - Revisão do TR para verificar a completude (Causas 1, 2 e 3); AP 2 - Aprovação da revisão do Coordenador-Geral para verificar a completude do TR ou PB.
41	Riscos operacionais	Devido à/ao	Exigências contidas no TR/edital legais e legítimas, mas não usuais; (C1) Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado; (C2) 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. (C3)	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Direcionamento de licitação por especificações desnecessárias			o que poderá levar a	Interposição de Recursos e Impugnações com a Paralisação do certame (por exemplo, medidas cautelares) até que a exigência seja compreendida; (Q1) Dificuldade de os atores envolvidos justificarem a contratação quando questionados por cidadãos, entidades de classe ou órgãos de controle, com consequente atraso na contratação devido à necessidade de reunir e sistematizar as justificativas e solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação. (Q2)	AP 1 - Utilização de TR anterior para referência; AP 2 - Revisão do TR para verificar se a Equipe de Planejamento atualizou o TR com as normas legais vigentes (Causas 1 e 2); AP 3 - Aprovação da revisão da Coordenação Geral de Planejamento da Contratação para verificar a atualização do TR.
42	Riscos operacionais	Devido à/ao	Causa 1 - Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução); Causa 2 - Não realização de reunião de iniciação do contrato para esclarecer os elementos básicos do contrato de	Poderá acontecer no processo de trabalho a/o	Acompanhamento e fiscalização da execução do contrato a posteriori com distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento			o que poderá levar a	Necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito; (Q1) Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente; (Q2)	Realização de acompanhamento e fiscalização de forma preventiva.

			forma clara e uniforme para as partes do contrato; Causa 3 - Ausência de protocolo de comunicação formal entre partes.					Falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato. (Q3)	
--	--	--	---	--	--	--	--	---	--

Etapa 2 - SELEÇÃO DO FORNECEDOR									
Código do Risco	Categoria do Risco	Sintaxe	Causas	Evento de Risco	Consequências	Medidas de controles existentes (Ação preventiva)	Responsável pela ação preventiva	Medidas de controles existentes (Ação de contingência)	Responsável pela ação de contingência
1	Riscos estratégicos	Devido à/ao	Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores responsáveis pela Seleção do Fornecedor (C1) Ausência de mapeamento de processos e fluxos de trabalho de acordo com a complexidade da contratação (C2) Ausência de um planejamento anual relativo a todas as contratações previstas para o Órgão (Plano Anual de Compras) (C3) Inexistência de prazos fixados para todos os atores em todas as etapas do processo (C4) Alteração do grau de prioridade dos processos de contratação (C5) Identificação de situação jurídica inédita previamente à publicação do Edital que tem impacto nas regras da contratação e que pleiteia uma análise mais aprofundada por parte da Consultoria Jurídica (C6) Identificação de falhas no instrumento convocatório por meio de pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação ou recursos durante a sessão pública que levem ao refazimento de alguma etapa do processo de contratação (C7) Necessidade de revalidação da pesquisa de preços antes da publicação do Edital (C8) Atraso na finalização da análise jurídica do processo (C9)	Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços (R1)	Ausência de cobertura contratual para o serviço que será contratado até a finalização da licitação (Q1)	AP 1 - Monitoramento ad-hoc dos processos (C3, C4, C5 e C9) AP 2 - Utilização de Editais de contratações anteriores similares como referência para a construção do documento (C7) AP 3 - Revisão do Edital pelos pares (C7) AP 4 - Observação das recomendações da CONJUR (C7)	COLIC (AP1, AP2, AP3) Ordenador de Despesa (AP4)	AC 1 - Realização de prorrogação excepcional de contratos vigentes (Q1) AC 2 - Priorização da contratação (Q1) AC 3 - Solicitação às áreas que atuam no processo que concentrem esforços para realizar as tarefas em um tempo inferior ao usualmente utilizado (Q1)	Diretores e Coordenadores-Gerais (AC1, AC2 e AC3)
2	Riscos estratégicos	Devido à/ao	Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores responsáveis pela Seleção do Fornecedor (C1) Alteração do grau de prioridade dos processos de contratação (C2)	Atraso na finalização da Seleção do Fornecedor em relação ao prazo previsto para início da prestação dos serviços quando o Planejamento da Contratação é	Ausência de cobertura contratual para o serviço que será contratado até a finalização da licitação (Q1)	AP 1 - Utilização de Editais de contratações anteriores similares como referência para a construção do documento (C4) AP 2 - Revisão do	COLIC (AP1 e AP2) CONJUR (AP3)	AC 1 - Realização de prorrogação excepcional de contratos vigentes (Q1) AC 2 - Priorização da contratação (Q1)	Diretores e Coordenadores-Gerais (AC1, AC2 e AC3)

			Identificação de situação jurídica inédita previamente à publicação do Edital que tem impacto nas regras da contratação e que pleiteia uma análise mais aprofundada por parte da Consultoria Jurídica (C3) Identificação de falhas no instrumento convocatório por meio de pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação ou recursos durante a sessão pública que levem ao refazimento de alguma etapa do processo de contratação (C4) Necessidade de revalidação da pesquisa de preços antes da publicação do Edital (C5)	finalizado tempestivamente (R2)		Edital pelos pares (C4) AP 3 - Exame e aprovação da Minuta de Edital (C4)		AC 3 - Solicitação às áreas que atuam no processo que concentrem esforços para realizar as tarefas em um tempo inferior ao usualmente utilizado (Q1)	
3	Riscos estratégicos	Devido à/ao	Existência de mercado restrito no qual todas as concorrentes se conhecem (C1) Cláusulas de penalidades genéricas (ou sua ausência) no Edital relativas a condutas ilícitas de licitantes durante o Pregão (C2) Ausência de aplicação de penalidades às licitantes que tiverem comportamentos inadequados durante o Pregão (C3)	Ocorrência de conluio entre fornecedores (R3)	Frustração dos objetivos do procedimento licitatório (Q1) Inibição da competitividade do certame (Q2) Majoração do valor dispendido pela Administração (Q3)	AP 1 - Especificação da solução de forma a ampliar a quantidade de empresas aptas a atender a necessidade da administração (C1) AP 2 - Utilização dos editais anteriores para confecção de novo edital observando as cláusulas pertinentes às penalidades da licitação (C2) AP 3 - Revisão dos Editais pelos pares (C2)	Equipe de Planejamento da Contratação (AP1) COLIC (AP2)	AC 1 - Autuação de processo administrativo para apenação das licitantes, conforme cláusulas do Edital (Q1) AC 2 - Reavaliação dos critérios estabelecidos no Termo de Referência e republicar o Edital (Q1, Q2, Q3) AC 3 – Previsão, no edital e no contrato, de cláusula de integridade impondo à contratada a obrigação de comunicar à Administração qualquer irregularidade, prática anticoncorrencial ou conflito de interesses de que tome conhecimento durante a execução, sob pena de rescisão e sanção, nos termos do art. 155, IV, da Lei nº 14.133/2021.	COLIC (AC1) Equipe de Planejamento da Contratação e COLIC (AC2) Contratada (AC3)
4	Riscos operacionais	Devido à/ao	Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores responsáveis pela Análise Jurídica (C1) Alteração do grau de prioridade dos processos de contratação (C2) Identificação de situação jurídica inédita previamente à publicação do Edital que tem impacto nas regras da contratação e que pleiteia uma análise mais aprofundada por parte da Consultoria Jurídica (C3)	Atraso na finalização da análise jurídica do processo (R4)	Atraso na contratação (Q1) Necessidade de prorrogação excepcional de contratos vigentes (Q2) Ausência de cobertura contratual para o serviço que será contratado até a finalização da licitação (Q3)	Início do processo de contratação com devida antecedência, observando o intuito de evitar eventuais atrasos na análise jurídica	Setor Requisitante	Prorrogação excepcional de contratos vigentes	Gestor do Contrato e Ordenador de Despesas

5	Riscos operacionais	Devido à/ao	Modelos de documentos (Edital, Contrato, Ata de Registro de Preços) desatualizados ou inexistentes (C1)	Publicação de instrumentos convocatórios com regras e critérios distintos para realizar licitações de objetos semelhantes (R5)	Repetição de erros materiais (Q1) Questionamentos nas licitações (Q2)	AP 1 - Utilização de documentos de contratações similares anteriores como parâmetro para elaboração dos novos documentos (C1) AP 2 - Revisão dos documentos elaborados pelos pares (C1) AP 3 - Reavaliação do edital após apontamentos da CONJUR (C1)	COLIC e CDCON (AP1, AP2 e AP3)	AC 1 - Republicação do Edital (Q1 e Q2)	COLIC
6	Riscos legais	Devido à/ao	Cláusulas de penalidades genéricas (ou sua ausência) no Edital relativas a condutas ilícitas de licitantes durante o Pregão (C1)	Impossibilidade de aplicação de penalidades às licitantes que tiverem comportamentos inadequados durante o Pregão (R6)	Frustração da competitividade do certame (Q1) Impossibilidade de inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame por parte das licitantes "aventureiras" (Q2) Atraso na conclusão da sessão pública (Q3)	AP 1 - Utilização dos editais anteriores para confecção de novo edital observando as cláusulas pertinentes às penalidades da licitação (C1) AP 2 - Revisão dos Editais pelos pares (C1) AP 3 - Reavaliação do edital após apontamentos da CONJUR (C1)	COLIC (AP1, AP2 e AP3)	-	-
7	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de cláusulas claras e específicas no edital sobre as quais o preço de referência (unitário/mensal/anual/total) será utilizado como parâmetro para avaliação das propostas/dos lances de cada item (C1) Ausência de Modelo de Proposta de Preços no Termo de Referência (C2) Divergência entre as cláusulas do edital que estabelecem o preço de referência (unitário/mensal/anual/total) que será utilizado como parâmetro para avaliação das propostas/dos lances e o Modelo de Proposta de Preços (C3) Publicação do Edital com valores estimados desatualizados (C4)	Indução de licitantes ao erro no registro do valor de sua proposta/seu lance no sistema eletrônico (R7)	Restrição da competitividade da licitação (Q1); Provável majoração do preço do objeto que será contratado (Q2); Possível cancelamento da licitação (Q3)	AP 1 - Revisão dos Editais pelos pares (C1, C2, C3 e C4) AP 2 - Análise de todos os documentos do processo de contratação antes da fase externa (C1, C2, C3 e C4)	COLIC (AP1) CONJUR (AP2)	AC 1 - Publicação de um Aviso no sistema eletrônico realçando o valor estimado correto, caso haja dúvida entre dois valores publicados (Q1, Q2 e Q3) AC 2 - Republicação do Edital com a correção dos erros (Q1, Q2 e Q3)	COLIC (AC1 e AC2)
8	Riscos legais	Devido à/ao	Ausência de consulta a todas as listas em que constam restrições para contratar com a Administração Pública (C1)	Contratação de licitante com restrições fiscais, trabalhistas e/ou legais de habilitação (R8)	Descumprimento da legislação, incluindo a possibilidade de ilícito penal (Q1)	AP 1 - Utilização dos check-lists existentes que já contemplam a necessidade de consultar a regularidade fiscal e trabalhista das licitantes (C1)	COLIC e CGCOF (AP1)	AC 1 - Notificação à empresa sobre sua situação de irregularidade para regularizá-la no prazo de 5 dias úteis (Q1) AC 2 - Cancelamento da contratação e/ou rescisão do contrato (Q1)	CGCOF (AC1) CDCON (AC2)
9	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de instauração de procedimento	Existência de grande número de propostas	Atraso no processo de contratação,		COLIC (AP1)	AC 1 - Instauração de	COLIC (AC1)

			administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei n.º 10.520/2002 (C1)	não mantidas após a fase de lances (R9)	aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes para fraude (Q1)	AP 1 - Alerta às licitantes no chat da sessão pública sobre a ilegalidade da não manutenção da proposta apresentada na licitação e da instauração de procedimento administrativo caso a conduta ocorra (C1)		procedimento administrativo para apurar as condutas eventualmente ilícitas de licitantes durante o Pregão Eletrônico AC2 - Previsão, na minuta contratual, de cláusula de manutenção das condições da proposta e de habilitação durante toda a vigência do ajuste, com aplicação de penalidade à contratada em caso de descumprimento, nos termos dos arts. 92 e 155 da Lei nº 14.133/2021.	
10	Riscos legais	Devido à/ao	Ausência de padrão para a publicação dos avisos de licitação, extratos de contrato e extratos de dispensas e inexigibilidades (C1)	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação ou ausência de publicação em todos os meios devidos (R10)	Questionamento das partes interessadas (Q1)	AP 1 - Utilização dos modelos de documentos existentes (C1)	COLIC e CDCON (AP1)	AC 1 - Republicação dos documentos publicados com erro (Q1)	COLIC e CDCON (AC1)
11	Riscos legais	Devido à/ao	Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos (C1)	Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo (R11)	Retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo) (Q1)	AP 1 - Verificação dos pressupostos para aceitar ou não a intenção de recurso (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação) (C1)	Pregoeiro (AP1)	AC 1 - Retorno à sessão pública e reabrir o prazo para a interposição de intenção de recurso (Q1)	Pregoeiro (AC1)
12	Riscos operacionais	Devido à/ao	Não utilização do procedimento de Cotação Eletrônica nos casos de Dispensas de Licitação por valor, sendo a contratação feita a partir apenas de cotações de fornecedores convidados (C1)	Existência de poucas cotações de preço para Dispensas de Licitação (R12)	Aumento do custo de contratação (Q1) Diminuição da competitividade (Q2) Diminuição da transparência (Q3) Atraso na aquisição (Q4) Desobediência à legislação (Q5)	AP 1 - Utilização, sempre que possível, do procedimento de cotação eletrônica (C1)	COLIC (AP1)	AC 1 - Reinício do procedimento de aquisição com a utilização da cotação eletrônica (Q1, Q2, Q3, Q5) AC 2 - Ampliação do número de fornecedores consultados para obtenção de propostas (Q1, Q2, Q3)	COLIC (AC1 e AC2)
13	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de clareza nas comunicações feitas pelo Pregoeiro via chat (C1) Ausência de clareza sobre data e hora dos eventos relacionados ao Pregão (e.g., data e hora de reinício das sessões após suspensão) (C2)	Criação de obstáculos à atuação de licitantes durante a sessão pública do Pregão (R13)	Afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia (Q1)	AP 1 - Utilizar modelos de textos já existentes para guiar a comunicação com as licitantes durante a sessão pública (C1, C2)	Pregoeiro (AP1)	-	-
14	Riscos operacionais	Devido à/ao	Descrição incompleta da solução a ser contratada (C1) Lacunas no modelo de execução do objeto ou no	Recebimento de grande quantidade de Pedidos de Esclarecimento e/ou Pedidos de Impugnação e/ou desestímulo à	Alta mobilização de força de trabalho para responder tempestivamente aos pedidos apresentados (Q1)	AP 1 - Construção do Edital, do Termo de Referência/Projeto Básico e do Contrato	COLIC e CDCON (AP1) Equipe de Planejamento da	AC 1 - Concentração de esforços das áreas demandantes e administrativas para responder	Área Requisitante, COLIC, CDCON (AC1) COLIC (AC2)

			modelo de gestão do contrato (C2) Inconsistências ou contradições no Edital, Termo de Referência/Projeto Básico ou Minuta de Contrato (C3)	participação de maior número de licitantes (R14)	Necessidade de republicação do instrumento convocatório, gerando atrasos no processo e dispêndio de recursos para novas publicações (Q2) Impacto na formulação das propostas e lances dos licitantes (Q3)	observando a coerência das informações apresentadas nos documentos (C1, C2, C3) AP 2 - Antecipação dos possíveis questionamentos durante o planejamento da contratação (C1, C2, C3)	Contratação (AP1 e AP2)	tempestivamente aos pedidos apresentados (Q1) AC 2 - Republicação do Edital com as devidas correções (Q2, Q3)	
15	Riscos operacionais	Devido à/ao	Ausência de definição objetiva dos critérios que serão utilizados para aceitação da proposta e habilitação da licitante no instrumento convocatório (C1) Ausência de capacitação dos servidores das áreas responsáveis pela análise da documentação apresentada no Pregão (C2)	Dificuldades na análise da proposta, da planilha de formação de preços e dos documentos de habilitação recebidos no Pregão (R15)	Possível aceitação de proposta que deveria ser recusada ou recusa de proposta que deveria ser aceita (Q1) Paralisação da contratação devido a recursos administrativos e/ou judiciais (Q2)	AP 1 - Atribuição da responsabilidade da análise da proposta à área que elaborou o Termo de Referência (C1)	Área Requisitante (AP1)	AC 1 - Solicitação de extensão do prazo de análise das propostas	Área Requisitante (AC1)
16	Riscos legais	Devido à/ao	Criação, alteração ou extinção de normas legais que afetam os critérios utilizados para a escolha do fornecedor (margens de preferência, desoneração da folha de pagamento, cota reservada para ME e EPP, etc.) (C1)	Alterações significativas e imprevisíveis nos critérios de seleção de fornecedores durante qualquer fase da licitação (R16)	Atraso na conclusão da contratação dos serviços (Q1) Publicação de Edital com normas desatualizadas (Q2)	AP 1 - Acompanhamento das alterações legislativas que afetam as licitações (C1)	Equipe de Planejamento da Contratação e COLIC (AP1)	AC 1 - Adaptação da contratação às novas normas vigentes (Q1) AC 2 - Republicação do Edital, caso necessário (Q2)	Equipe de Planejamento da Contratação (AC1) COLIC (AC2)
17	Riscos legais	Devido à/ao	Falta de atualização do Sistema Eletrônico ComprasNet em relação a normas vigentes relativas à licitação (margens de preferência, cota reservada para ME e EPP, etc.) (C1)	Necessidade de aplicação manual (fora do sistema) de dispositivos legais (R17)	Aumento da probabilidade de ocorrência de erros (Q1) Existência de questionamentos por parte das licitantes (Q2) Necessidade de regular o método de aplicação do normativo no Edital (Q3)	AP 1 - Previsão, no Edital, de regras claras e objetivas para a aplicação manual das normas (C1)	COLIC (AP1)	AC 1 - Aplicação dos dispositivos legais de forma manual conforme estabelecido no instrumento convocatório (Q1, Q2, Q3)	COLIC (AC1)
18	Riscos legais	Devido à/ao	Cultura organizacional (C1) Existência de contradições e/ou lacunas nos documentos que compõem o instrumento convocatório (C2) Ausência de definição clara sobre as áreas responsáveis pelas respostas (C3) Ausência de capacitação dos servidores responsáveis pela análise dos recursos (C4)	Atuação falha na resposta aos pedidos de esclarecimento, pedidos de impugnação, recursos administrativos e recursos judiciais apresentados (R18)	Adiamento de licitações (Q1) Necessidade de repetir procedimentos licitatórios (Q2)	AP 1 - Ação de evitar lacunas que possibilitem dúvidas na elaboração do Termo de Referência, do Contrato e do Edital (C2)	Equipe de Planejamento da Contratação, COLIC e CDCON (AP1)	-	-
19	Riscos operacionais	Devido à/ao	Estabelecimento no Termo de Referência de especificações técnicas muito restritivas ou que não existem no mercado (C1) Pesquisa de Preços que resulte em um valor estimado inexequível para a contratação (C2) Ausência de interesse de	Fracasso da Licitação ou ocorrência de Licitação Deserta (R19)	Necessidade de repetir procedimentos licitatórios (Q1) Ausência de cobertura do serviço que se pretendia contratar (Q2)	AP 1 - Realização de pesquisa de mercado junto a fornecedores ou na internet durante o planejamento da contratação para entender como o mercado funciona (C1) AP 2 - Elaboração	Equipe de Planejamento da Contratação (AP1) Área Técnica responsável pela contratação (AP2 e AP3)	AC 1 - Alteração das especificações técnicas do Termo de Referência de modo a ampliar a concorrência do certame (Q1) AC 2 - Republicação da licitação (Q1)	Área Técnica responsável pela contratação (AC1) COLIC (AC2) Diretores e Coordenadores Gerais (AC3)

			empresas em participar da licitação (C3)			do Termo de Referência de forma a ampliar a possibilidade de concorrência na licitação (C1) AP 3 - Realização da pesquisa de preços observando as peculiaridades de cada contratação de forma a obter um valor estimado adequado para a licitação (C2)		AC 3 - Realização de prorrogação excepcional de contratos vigentes (Q2)	
20	Riscos legais	Devido à/ao	Ausência de previsão no instrumento convocatório de requisitos mínimos relativos à qualificação econômico-financeira da licitante, de acordo com o objeto da contratação (C1)	Contratação de empresa incapaz econômico-financeira de executar a avença (R20)	Não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato (Q1)	AP 1 - Realização de consulta ao SICAF para verificar a situação econômico-financeira da empresa antes da contratação (C1)	Fiscal do contrato (AP1)	Não identificado	

Etapa 3 - GESTÃO DO CONTRATO					
Código do Risco	Causas	Evento de Risco	Consequências	Medidas de controles existentes (Ação preventiva)	Responsável pela ação preventiva
1	Preconceito em relação à atividade de fiscalização (C1), baixa valorização da atividade (C2), capacitação insuficiente (C3)	Atuação ineficaz da fiscalização	Potencial prejuízo aos resultados esperados (Q1), Dano à imagem (Q2)	Iniciativas de capacitação, padronização de procedimentos, busca por servidores cedidos com gratificação;	CGLCD e CGLPE
2	Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato (C1)	Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes contratante e contratada	Desgaste no relacionamento entre as partes (Q1); Execução inferior ao esperado (Q2).	Realização da reunião de iniciação do contrato	Gestor do Contrato e Fiscais
3	Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais (C1); Capacitação insuficiente (C2)	Responsabilização ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual	Cultura de impunidade (Q1); Dano à imagem (Q2); Prejuízo por penalidade insuficiente e/ou ineficaz (Q3)	Condução de processo administrativo de penalização	Equipe de Gestão de Contratos e CDCON
4	Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação (C1); Ausência de rotinas padronizadas para verificação das condições de habilitação durante a execução (C2)	Contratada perde condições de habilitação durante execução	Aumento dos riscos mitigados na licitação (Q1); Descumprimento legal (Q2)	Consulta ao SICAF manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento. Criação de procedimentos e fluxos internos para acompanhamento regular das condições de habilitação	Fiscal Administrativo Contratada
5	Ausência de notificação da contratada (C1); Escolha indevida de apólice (C2); Inobservância da legislação (C3); Documentação fraudulenta (C4); Problemas financeiros na garantidora ou na constituição do sinistro (C5); Legislação conflitante SUSEP x SEGES (C6)	Garantia ineficaz	Aumento dos riscos que seriam mitigados caso houvesse garantia eficaz	Confecção de Check list para verificação de conformidade e apresentação da garantia	CDCON
6	Atuação ineficiente dos fiscais (C1); Corte orçamentário e/ou financeiro (C2)	Atraso no pagamento à contratada	Prejuízo (Q1); Desgaste da relação contratual (Q2); Interrupção do contrato (Q3)	Elaboração de fluxo de pagamento dos serviços prestados	Fiscal e CGCOF

8	Contratada sofre impedimento (C1); Atraso em nova licitação (C2); Contratada desiste de prorrogar (C3); Rescisão por inexecução (C4); Contratada abandona o serviço (C5)	Interrupção do contrato	Prejuízo por contratação emergencial (Q1); Dano à imagem (Q2); Necessidade desatendida (Q3)	Notificação do fiscal com 120 dias de antecedência, para manifestação a respeito da prorrogação contratual;	CDCON Contratada
9	Capacitação insuficiente (C1); Procedimentos precários de ajustes contratuais - reajuste, repactuação, reequilíbrio, prorrogação, aditivo (C2)	Alteração contratual indevida	Prejuízos por pagamentos a maior (Q1); Interrupção do contrato por desequilíbrio insuportável (Q2); Resultado insuficiente (Q3)	Condução de processo administrativo de alteração contratual	Equipe de Gestão de Contratos e CDCON
10	Ação dolosa da contratada	Inadimplência trabalhista e previdenciária	Prejuízos por responsabilidade subsidiária	Acompanhamento das guias recolhidas	Fiscal do contrato
11	Faltas sem substituição (C1); Falhas nos mecanismos de conferência da frequência dos terceirizados (C2)	Frequência irregular nos postos terceirizados	Prejuízo ao resultado pretendido (Q1); Pagamentos indevidos (Q2)	Verificação de Relatório Semanal do Ponto eletrônico, e no caso de ausência do dia todo o encarregado informa o fiscal no mesmo dia quem será o substituto.	Fiscal do contrato
12	Desconhecimento da legislação (C1); Cultura institucional equivocada (C2)	Pessoalidade no trato com terceirizados	Prejuízo ao resultado pretendido (Q1); Dano à imagem (Q2); Atos ilegais (Q3)	Ações de comunicação instruindo a respeito da legislação	DGC/ASCOM
13	Ausência de supervisão efetiva pelo preposto da contratada durante a execução dos serviços (C1); Uso de produtos de limpeza inadequados, em concentração incorreta ou sem comprovação de conformidade com as normas da ANVISA (C2); Equipamentos e utensílios em mau estado de conservação, em quantidade insuficiente ou inadequados para o tipo de superfície ou ambiente (C3); Falta de capacitação técnica dos profissionais para execução em ambientes específicos, como pisos especiais, vidros em altura, banheiros coletivos, cozinhas e áreas externas (C4); IMR com indicadores subjetivos ou ausência de critérios objetivos de aceitação dos serviços (C5)	Execução dos serviços de limpeza e conservação em desconformidade com as especificações técnicas do contrato, com falhas recorrentes na frequência, nos métodos, nos materiais utilizados ou na cobertura das áreas contratadas	Comprometimento das condições sanitárias e de higiene das instalações do órgão, com risco à saúde dos servidores, colaboradores e visitantes (Q1); Necessidade de reexecução dos serviços com dispêndio adicional de esforço do fiscal e do gestor (Q2); Pagamento por serviços não efetivamente prestados ou prestados em padrão inferior ao contratado, com consequente desperdício de recursos públicos (Q3); Dano à imagem do órgão e reclamações formais de servidores e usuários (Q4)	Elaboração de IMR com indicadores objetivos e mensuráveis de qualidade dos serviços de limpeza Fiscalização in loco pelo fiscal técnico	Equipe de Planejamento da Contratação Fiscal Técnico do Contrato
14	Omissão da contratada no fornecimento dos Equipamentos de Proteção Individual adequados às atividades de limpeza e conservação (C1); Ausência de fiscalização pelo preposto quanto ao efetivo uso dos EPIs durante a jornada (C2); Falta de capacitação dos empregados sobre os riscos ocupacionais e a obrigatoriedade do uso dos EPIs (C3)	Empregados da contratada executando atividades de limpeza e conservação sem o uso dos EPIs obrigatórios quando exigíveis	Acidentes de trabalho nas dependências do órgão (Q1); Autuação do órgão pelo Ministério do Trabalho e Emprego por descumprimento das Normas Regulamentadoras aplicáveis, especialmente NR-6 (EPIs) e NR-9, quando couber (Q2); Dano à imagem do órgão e exposição a passivo trabalhista (Q3)	Previsão, no TR, de obrigação expressa da contratada de fornecer, sem ônus para os empregados, todos os EPIs compatíveis com as atividades executadas Inclusão do uso correto de EPIs como item obrigatório e eliminatório nas inspeções periódicas do fiscal técnico	Equipe de Planejamento da Contratação Fiscal Técnico do Contrato Contratada
15	Substituição, pela contratada, dos materiais e produtos especificados no contrato por similares de qualidade inferior sem anuência da Administração (C1); Fornecimento de materiais em quantidade insuficiente em relação ao dimensionamento contratado (C2);	Utilização, pela contratada, de materiais de limpeza, produtos químicos ou utensílios em desacordo com as especificações técnicas do contrato, seja por substituição não autorizada, seja por fornecimento em quantidade inferior ao pactuado	Prestação dos serviços em padrão de qualidade inferior ao contratado, com dano ao erário pelo pagamento integral sem a contraprestação equivalente; Danos às instalações, mobiliário ou equipamentos	Realização, pelo fiscal técnico, de inspeção periódica dos estoques de materiais mantidos pela contratada nas dependências do órgão, com confronto entre o estoque físico e o dimensionamento contratual; Inclusão, no IMR, de indicador de conformidade dos materiais fornecidos, com penalização	Equipe de Planejamento da Contratação Fiscal Técnico do Contrato Contratada

	Ausência de controle sistemático dos insumos entregues pela contratada nas dependências do órgão (C3)		do órgão causados pelo uso de produtos inadequados para determinadas superfícies; Risco à saúde dos empregados da contratada e dos servidores do órgão pelo uso de produtos químicos sem as devidas precauções ou sem registro na ANVISA.	proporcional em caso de substituição não autorizada ou quantidade insuficiente apurada em inspeção	
--	---	--	--	--	--

PATRÍCIA JOYCE CLAUDINO SANTANA
Integrante Requisitante e Integrante Técnico - Equipe de Planejamento da Contratação
COADS/CGLPE/DGC/SE/CGU

FLÁVIA DE ALENCAR RAMOS
Integrante Administrativo - Equipe de Planejamento da Contratação
COLIC/CGLCD/DGC/SE/CGU



Documento assinado eletronicamente por **FLAVIA DE ALENCAR RAMOS, Integrante Administrativo**, em 28/07/2026, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **PATRICIA JOYCE CLAUDINO SANTANA, Integrante Técnica - Equipe de Planejamento da Contratação**, em 28/07/2026, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.cgu.gov.br/conferir> informando o código verificador 4179511 e o código CRC DD64C20A
Referência: Processo nº 00190.110048/2025-00 SEI nº 4179511

Criado por [patriciajcs](#), versão 4 por [patriciajcs](#) em 28/07/2026 12:03:11.