LISTA COM EXEMPLOS DE RISCOS NO MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

UAI Risk

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

MINAS GERAIS

GOVERNO DIFERENTE. ESTADO EFICIENTE.

Exemplos de Riscos Gerais no macroprocesso de contratação pública

Adquirir bens e serviços é uma ação essencial de todos os negócios. No setor público, os órgãos e entidades realizam contratações para possibilitar a prestação dos serviços públicos e a execução das políticas governamentais, contratações essas que devem cumprir algumas finalidades, a exemplo da compra de produtos condizentes com a necessidade, da obtenção de preço justo, dentre outras.

Nos termos do artigo 11 da Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), são objetivos do processo licitatório:

- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto
- **Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição**
- **Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestante inexequiveis e superfaturamento na execução dos contratos**
- **Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável**

Onde há um objetivo, há incertezas ou eventos indesejados que, caso ocorram, podem afetar o desenvolvimento do processo, a entrega dos produtos e serviços ou o atingimento dos objetivos. Nisso consistem os riscos: na possibilidade de que um evento ocorra e impacte negativamente o alcance dos objetivos de uma organização (CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO, 20241).

A identificação dos riscos envolve a descrição desses eventos indesejados, bem como de suas causas e consequências, conforme ilustrado abaixo:

Trinômio do risco

CAUSA (devido a)	EVENTO DE RISCO (poderá ocorrer)	CONSEQUÊNCIA (O que poderá resultar em)

A gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática é um mecanismo essencial de governança, que consiste em identificar riscos e em gerenciá-los, a fim de garantir que os objetivos da organização sejam alcançados.

Cada objeto, serviço ou compra pública possui características próprias e, nesse sentido, riscos específicos devem ser identificados, avaliados e tratados. Da mesma forma, os órgãos e entidades apresentam ambientes organizacionais, estruturas e procedimentos de compras próprios, voltados às peculiaridades da sua missão e das atividades finalísticas.

Entretanto, mesmo reconhecendo essa diversidade, é possível listar riscos genéricos incidentes nos processos de aquisição pública, que podem ser considerados como um ponto de partida para o mapeamento de riscos do macroprocesso de contratação e das contratações individualizadas.

Este é o propósito do presente material: sistematizar exemplos de riscos gerais observados no macroprocesso de contratação, a partir da ilustração de eventos, causas e consequências.

A listagem apresentada constitui rol exemplificativo, podendo sofrer ajustes ou adequações. Os exemplos abordados neste documento têm finalidade orientativa e não exaurem ou excluem outras abordagens e riscos identificados pelos gestores públicos, considerada a realidade de cada órgão e entidade e as especificidades dos objetos de contratação.

Convidamos você a conhecer e utilizar este documento como uma inspiração, um passo inicial para auxiliar nas discussões internas durante o processo de mapeamento e avaliação de riscos. Não recomendamos realizar a cópia automática dos exemplos aqui trazidos, sem que o órgão ou entidade faça uma análise crítica sobre a aplicação desses eventos de riscos, causas e consequências à sua realidade e o modo como ocorrem e podem afetar os objetivos da organização pública.

MACROPROCESSO	PROCESSO	ATIVIDADE
CONTRATAÇÕES	Planejamento das contratações	Planejamento anual de contratações
		Estudo técnico preliminar
		Elaborar termo de referencia, projeto básico ou executivo
		Pesquisa de preços
		Elaborar minuta do Edital
		Analise Jurídica
		Publicação do Edital
	Seleção de Fornecedores	Respostas aos questionamentos e impugnações do edital
		Realizar Sessão Pública
		Análise de Preços e Habilitação
		Publicação do Resultado Final
	Gestão Contratual	Formalização do Contrato
		Execução contratual
		Gestão e Fiscalização

MACROPROCESSO	PROCESSO	ATIVIDADE	CAUSA	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
CONTRATAÇÕES	Planejamento das contratações	Planejamento anual de contratações	Pessoal sem capacitação técnica para elaborar o planejamento	Planejamento anual de contratações inadequado ou incompleto	Contratações não alinhadas às necessidades do órgão e desperdício de recursos:
			Processos não formalizados para elaboração do plano		
			Sistemas não integrados para consolidar as demandas de contratações	Falta de visão integrada das contratações previstas	Duplicidade de contratações e falta de sinergia entre as áreas
			Falta de envolvimento da alta administração no planejamento das contratações	Planejamento anual de contratações desalinhado com os objetivos estratégicos da organização	Contratações que não contribuem para o alcance das metas e resultados esperado
		Estudo técnico preliminar	Pessoal sem conhecimento técnico suficiente para elaborar o estudo	Estudo técnico preliminar mal elaborado ou superficial	Contratações que não atendem adequadamente às necessidades do órgão
			Falta de envolvimento das áreas demandantes no estudo técnico preliminar	Estudo técnico preliminar que não considera todas as especificidades da contratação	Contratações com escopo inadequado ou incompleto
		Elaborar termo de referencia, projeto básico ou executivo	Pessoal sem capacitação técnica para elaborar os documentos	Termo de referência, projeto básico ou projeto executivo mal elaborados	Contratações com especificações técnicas inadequadas ou incompletas
			Falta de padrões e modelos para elaboração dos documentos	Documentos com inconsistências, lacunas ou erros	Dificuldades na execução contratual e necessidade de aditivos
			Falta de alinhamento entre o termo de referência e o estudo técnico preliminar	Divergências entre os documentos que embasam a contratação	Questionamentos e impugnações relacionados à consistência dos documento
		Pesquisa de preços	Pessoal sem capacitação para realizar pesquisa de preços abrangente	Pesquisa de preços limitada ou desatualizada	Contratações com preços acima do mercado e desperdício de recursos público
			Falta de sistemas ou ferramentas adequadas para pesquisa de preços	Dificuldade em obter preços de referência confiáveis	Questionamentos ou impugnações relacionados aos preços estimados
			Utilização de cotações de preços de empresas não idôneas ou com restrição	Preços de referência que não refletem a realidade do mercado	Superfaturamento e dano ao erário
		Elaborar minuta do Edital	Pessoal sem conhecimento técnico e jurídico para elaborar a minuta do edital	Minuta do edital com falhas, omissões ou inconsistências	Questionamentos, impugnações ou recursos relacionados ao edital
			Falta de padrões e modelos para elaboração da minuta do edital	Minuta do edital que não atende aos requisitos legais e normativos	Atrasos no processo licitatório devido a necessidade de correções na minuta
		Analise Jurídica	Pessoal sem capacitação técnica e jurídica para realizar a análise	Análise jurídica superficial ou que não identifica todas as falhas e riscos	Contratações com riscos legais e possíveis questionamentos futuros
			Prazo insuficiente para uma análise jurídica aprofundada	Análise jurídica realizada de forma apressada e sem o devido aprofundamento	Pareceres jurídicos inconsistentes ou que não abordam todos os aspectos relevantes
			Falta de independência ou imparcialidade na análise jurídica	Análise jurídica tendenciosa ou influenciada por interesses alheio	Questionamentos quanto à legalidade e legitimidade da análise jurídica
		Publicação do Edital	Falhas na divulgação e publicidade do edital	Edital publicado com informações incorretas ou incompleta	Impugnações do edital e comprometimento da ampla concorrência
			Indisponibilidade ou instabilidade dos sistemas de publicação	Atraso ou falha na publicação do edital	Questionamentos quanto à transparência e legalidade do processo
	Seleção de Fornecedores	Respostas aos questionamentos e impugnações do edital	Pessoal sem capacitação técnica e jurídica para elaborar as respostas	Respostas inadequadas, incompletas ou intempestivas aos questionamentos e impugnações	Insatisfação dos licitantes e possíveis recursos ou judicialização do processo
			Prazo insuficiente para elaborar respostas adequadas	Respostas elaboradas de forma apressada e sem a devida análise	Fragilização da legalidade e transparência do processo licitatório
			Falta de transparência e isonomia no tratamento dos questionamentos e impugnações	Respostas que privilegiam determinados licitantes em detrimento de outros	Questionamentos quanto à imparcialidade e equidade do processo
		Realizar Sessão Pública	Falhas na infraestrutura ou nos sistemas utilizados na sessão pública	Interrupção ou suspensão da sessão pública por problemas técnico	Atrasos no processo licitatório e prejuízos à concorrência
			Pessoal sem capacitação para conduzir a sessão pública	Condução inadequada da sessão pública, com falhas ou omissões	Questionamentos quanto à legalidade e transparência da sessão pública
			Interferência externa indevida na sessão pública	Direcionamento ou favorecimento de determinados licitantes durante a sessão	Questionamentos quanto à lisura e imparcialidade do processo licitatório
		Análise de Preços e Habilitação	Pessoal sem capacitação técnica para realizar a análise de preços e habilitação	Análise superficial ou equivocada das propostas e documentos de habilitação	Contratação de fornecedores que não atendem aos requisitos do edital
			Falta de critérios objetivos e padronizados para análise	Subjetividade e inconsistências na análise de preços e habilitação	Questionamentos e recursos relacionados à análise realizada
			Influência indevida de interesses externos na análise de preços e habilitação	Favorecimento ou direcionamento da análise para beneficiar determinados licitantes	Questionamentos quanto à imparcialidade e legalidade da análise realizada
		Publicação do Resultado Final	Falhas na divulgação e publicidade do resultado final	Resultado final publicado com informações incorretas ou incompletas	Questionamentos e recursos relacionados à publicação do resultado
			Falhas nos procedimentos de elaboração do Edital	Publicação intempestiva do resultado final	Atrasos nas etapas subsequentes do processo de contratação
			Falta de transparência na divulgação dos critérios e motivos da decisão	Resultado final publicado sem a devida fundamentação e justificativa	Questionamentos quanto à legalidade e transparência da decisão final
	Gestão Contratual	Formalização do Contrato	Pessoal sem capacitação técnica e jurídica para elaborar o contrato	Contrato com cláusulas inadequadas, omissões ou inconsistências	Dificuldades na execução contratual e riscos de questionamentos legais
			Falta de revisão jurídica detalhada		
			Falhas nos procedimentos de Formalização do Contrato	Contrato formalizado após o início da execução do objeto	Execução contratual sem respaldo formal e riscos de questionamentos pelos órgãos de controle
			Falta de negociação adequada das cláusulas contratuais com o fornecedor	Contrato com cláusulas desfavoráveis à Administração	Desequilíbrio econômico-financeiro do contrato e prejuízos ao erário
		Execução contratual	Falta de capacitação dos fiscais do contrato	Fiscalização deficiente da execução contratual	Baixa qualidade dos bens/serviços entregues e descumprimento das obrigações contratuais
			Falhas na comunicação e no acompanhamento das obrigações contratual	Descumprimento de prazos e condições estabelecidas no contrato	Aplicação de sanções ao contratado e prejuízos à Administração
			Ausência de um plano de fiscalização e controle da execução contratual	Execução contratual sem um acompanhamento sistemático e estruturado	Dificuldade em identificar e tratar desvios e problemas durante a execução
		Gestão e Fiscalização	Ausência de um plano de fiscalização e controle da execução contratual	Gestão e fiscalização inadequadas do contrato	Irregularidades na execução contratual e riscos de danos ao erário
			Falta de estrutura e recursos para uma gestão e fiscalização efetiva	Sobrecarga dos fiscais e gestores do contrato, comprometendo o acompanhamento	Falhas na identificação e tratamento de problemas durante a execução contratual
			Falta de integração e comunicação entre os atores envolvidos na gestão e fiscalização do contrato	Decisões e ações descoordenadas e conflitantes na gestão e fiscalização do contrato	Ineficiência na gestão contratual e prejuízos à qualidade e aos resultados esperados

UAI Risk

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

MINAS GERAIS

GOVERNO DIFERENTE. ESTADO EFICIENTE.