**GERENCIAMENTO DE RISCOS**

**CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

(Processo Administrativo n°............/20.........)

**FASE DA ANÁLISE**

( x ) Planejamento da Contratação

( ) Seleção do Fornecedor

( ) Gestão do Contrato

**RISCO 01** (descrever risco):

**Probabilidade:**

( ) Baixa

( ) Média

( ) Alta

**Impacto:**

( ) Baixa

( ) Média

( ) Alta

**Dano:**

**Ação Preventiva:**

Responsável:

**Ação de Contingência:**

Responsável:

[Local], [dia] de [mês] de [ano].

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Identificação e assinatura do empregado (ou equipe) responsável

**INTRODUÇÃO**

A fase preparatória do processo de contratação compreende a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual (artigo 18, X, da Lei nº 14.133/2021).

A etapa de Gerenciamento de Riscos, exceto quanto àquela relacionada à fase de gestão do contrato, pode ser dispensada no caso das contratações diretas (artigo 72, inciso I, da Lei nº 14.133/2021). A dispensa do mapa de risco está condicionada à juntada aos autos de justificativa, demonstrando, por exemplo, que a elaboração do documento é incompatível com a urgência da contratação.

A identificação dos possíveis riscos a impactar e possivelmente prejudicar o êxito da contratação deve guardar pertinência com as especificidades da pretensão, devendo-se evitar indicações genéricas e meramente protocolares.

A etapa de identificação consiste em descrever o risco, considerando suas fontes, causas e consequências. Na etapa de análise, o nível de severidade (gravidade) do risco é calculado, a partir da probabilidade de sua ocorrência e da natureza e magnitude dos seus efeitos, dentre outros fatores que podem ser considerados. Na avaliação, o nível de risco é comparado com os critérios definidos pela organização, a fim de determinar se ele é aceitável ou se deve ser tratado. O tratamento formula opções de resposta ao risco e decide se o risco residual é tolerável. O reporte envolve o fornecimento de informações às instâncias competentes para a tomada de decisão e a comunicação de resultados da gestão de riscos.

Sobre o assunto, destaca-se o disposto na Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017:

*Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:*

*I - Estudos Preliminares;*

*II - Gerenciamento de Riscos; e*

*III - Termo de Referência ou Projeto Básico.*

*§ 1º As situações que ensejam a dispensa ou inexigibilidade da licitação exigem o cumprimento das etapas do Planejamento da Contratação, no que couber.*

*§ 2º Salvo o Gerenciamento de Riscos relacionado à fase de Gestão do Contrato, as etapas I e II do caput ficam dispensadas quando se tratar de: a) contratações de serviços cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993; ou b) contratações previstas nos incisos IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993.*

*§ 3º As contratações de serviços prestados de forma contínua, passíveis de prorrogações sucessivas, de que trata o art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993, caso sejam objeto de renovação da vigência, ficam dispensadas das etapas I, II e III do caput, salvo o Gerenciamento de Riscos da fase de Gestão do Contrato.*

*§ 4º Os órgãos e entidades poderão simplificar, no que couber, a etapa de Estudos Preliminares, quando adotados os modelos de contratação estabelecidos nos Cadernos de Logística divulgados pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.*

*§ 5º Podem ser elaborados Estudos Preliminares e Gerenciamento de Riscos comuns para serviços de mesma natureza, semelhança ou afinidade.*

*(...)*

*Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:*

*I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;*

*II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;*

*III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;*

*IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e*

*V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.*

*Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19.*

*Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos.*

*§ 1º O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:*

*I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;*

*II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;*

*III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e*

*IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.*

*§ 2º Para elaboração do Mapa de Riscos poderá ser observado o modelo constante do Anexo IV.*

*Art. 27. Concluídas as etapas relativas aos Estudos Preliminares e ao Gerenciamento de Riscos, os setores requisitantes deverão encaminhá-los, juntamente com o documento que formaliza a demanda, à autoridade competente do setor de licitações, que estabelecerá o prazo máximo para o envio do Projeto Básico ou Termo de Referência, conforme alínea “c” do inciso I, do art. 21.*

*Parágrafo único. A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão poderá estabelecer regras e procedimentos para elaboração do Plano Anual de Contratações do órgão ou entidade, que será registrado em sistema informatizado.*

**RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO**

No âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, a equipe responsável pelo planejamento da contratação é responsável pela elaboração do mapa de riscos, na etapa de planejamento. Durante a seleção do fornecedor, o mapa será atualizado por representante da área de contratações, com o apoio de representantes das áreas técnica e requisitante. Na fase de gestão contratual, a atividade será realizada pela equipe de fiscalização do contrato. Ou seja, a gestão dos riscos da contratação acontece ao longo do processo de contratação, de modo que os riscos já registrados serão reavaliados e acompanhados, e novos riscos serão identificados e tratados.

**EXEMPLOS DE RISCOS**

De acordo com o Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2023), os principais riscos relacionados ao processo de contratação são os seguintes:

* Falta de coordenação entre os processos de contratação e os processos de planejamento e controle dos estoques, levando a: a) rupturas no suprimento, com consequentes atrasos ou paralisação de atividades; b) deterioração e obsolescência de bens e materiais de consumo em estoque, com consequentes desperdício de recursos públicos e perda de oportunidade de investir em outros projetos e ações; e c) altos custos de gestão de estoque, que não compensam os benefícios esperados, com consequentes desperdício de recursos públicos e perda de oportunidade de investir em outros projetos e ações.
* Insegurança, por parte da equipe de planejamento da contratação, para incluir critérios de sustentabilidade como requisitos da contratação, levando à realização de contratações sem consideração desses requisitos, com consequentes contratações menos vantajosas, uma vez que o conceito de contratação mais vantajosa nas licitações envolve não apenas o menor preço, mas também benefícios econômicos e sociais, além da minimização de impactos ao meio ambiente e dos custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido (conforme estabelecido na Lei 14.133/2021, art. 34, § 1º, c/c art. 11, inciso IV).
* Ausência de incentivos e parâmetros para a realização de contratações compartilhadas, levando a organização a executar, de forma independente, todas as etapas do metaprocesso de contratações, com consequentes duplicação de esforços processuais (desperdício de tempo e de recursos) e perda de aproveitamento dos ganhos de escala.
* Resistência à mudança, pouco entendimento sobre as alterações trazidas pela Lei 14.133/2021, falta de apoio da alta administração para o uso da Lei de 14.133/2021, levando à ausência ou à deficiência de procedimentos, normativos e processos internos necessários à aplicação da nova lei, com consequentes insegurança para contratar (inclusive por meio de contratações compartilhadas) com base na legislação atual.
* Planejamento da função de contratações visto como burocrático e sem utilidade prática, levando à operação diária dos processos de trabalho dessa função organizacional realizada sem critérios claros e objetivos de qualidade e de desempenho, com consequentes: a) gestão das contratações desalinhada com os planos organizacionais (a exemplo do PEI, do PLS e do PDTI), com potencial desperdício de recursos em contratações, projetos e ações que não atendem às necessidades da organização; b) dificuldade de articular a função de contratações com as demais funções finalísticas e de suporte a fim de evitar sobreposição de esforços, lacunas de atuação das funções organizacionais e incoerências entre os seus processos; e c) impossibilidade de monitorar o alcance de resultados e, portanto, de aprimorar o desempenho da função de contratações.
* Desconhecimento das demandas da organização para o ano subsequente, levando à realização por uma unidade gestora, no exercício financeiro, de várias contratações diretas de objetos de mesma natureza, que, quando somadas, ultrapassam os limites estabelecidos pelo art. 75, incisos I e II, da Lei 14.133/2021, com consequente ilegalidade por fracionamento indevido de despesa.
* Plano de Contratações Anual (PCA) elaborado proforma, sem envolvimento dos diversos setores organizacionais, levando ao desconhecimento acerca do volume de recursos necessários para as contratações que a organização pretende realizar no ano subsequente, com consequente elaboração e aprovação de orçamento que não suporta as necessidades prioritárias da organização em termos de novos projetos e de manutenção de suas operações (p.ex.: prestação de serviços públicos).
* PCA elaborado proforma, sem envolvimento dos diversos setores organizacionais, levando à falta de visão sistêmica das contratações que a organização precisa realizar e à impossibilidade de ordená-las e priorizá-las, com consequentes: a) investimento em iniciativas e ações não prioritárias para a organização; b) contratação de solução incompleta (dependente de objeto não contratado); c) atrasos ou descontinuidade de projetos; e d) impossibilidade de identificar e considerar efeitos de alterações em quantidades e requisitos de uma contratação que afetem outras contratações.
* Pouco entendimento sobre a importância do PCA, levando à elaboração desse plano apenas para atender às exigências legais, sem que haja um monitoramento adequado de sua execução após a aprovação, com consequente impossibilidade de gerenciar adequadamente as contratações planejadas e dificuldade de: a) acompanhar os gastos efetuados ao longo do tempo, de modo que a adequação orçamentária seja acurada; b) acompanhar os processos de contratação, de modo a remover obstáculos para sua consecução; c) identificar a não realização de parte das contratações planejadas e autorizar tempestivamente o remanejamento do orçamento para outras áreas, viabilizando o aproveitamento desses recursos; e d) identificar a não realização de grande parte das contratações ao longo do ano e adotar ações corretivas, evitando a concentração das contratações no fim do ano.
* Desconhecimento acerca das contratações que a organização pretende realizar, levando à dificuldade de planejar o fluxo de trabalho da área de contratações, com consequentes: a) processos de contratações instruídos às pressas; b) atrasos no atendimento das demandas das áreas requisitantes; c) acúmulos de processos licitatórios e contratações no último trimestre do ano; e d) desmotivação dos agentes públicos alocados no setor.
* Desconhecimento acerca das contratações que a organização pretende realizar, levando à impossibilidade de informar a potenciais fornecedores quais contratações estão previstas para o ano subsequente, de modo que possam se preparar adequadamente para fornecer objetos necessários para a organização pública, com consequente perda de oportunidade de ampliar a competitividade e obter melhores preços nessas contratações.
* Desconhecimento das demandas da organização para o ano subsequente, levando à perda de oportunidade de realizar contratações compartilhadas e de obter os benefícios do ganho de escala e de economia processual, com consequente desperdício de recursos com duplicação de esforços e pagamentos de valores mais altos nas contratações.
* Monitoramento da função de contratações realizado de forma assistemática e sob demanda, levando à falta de informações precisas, confiáveis e tempestivas à alta administração, com consequente impossibilidade de: a) aferir a efetividade das contratações, ou seja, se as necessidades de negócio estão sendo atendidas pelas contratações; b) aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas, como, p.ex., as relacionadas a sustentabilidade; c) aferir a qualidade das contratações (p.ex.: alcance de níveis de serviço das contratações de serviço e de níveis de satisfação dos usuários com as soluções contratadas); d) aferir o alcance de outras metas definidas; e e) atuar de forma oportuna para remover obstáculos e para aprovar medidas para resolver os problemas detectados ou para evitar que eles ocorram.
* Ausência de rotinas para monitoramento da execução do PCA, levando à impossibilidade de gerenciar adequadamente as contratações, com consequente dificuldade de: a) acompanhar os gastos efetuados ao longo do tempo, de modo que a adequação orçamentária seja acurada; b) acompanhar os processos de contratação, de modo a remover obstáculos para sua consecução; c) identificar a não realização de parte das contratações planejadas e autorizar tempestivamente o remanejamento do orçamento para outras áreas, viabilizando o aproveitamento desses recursos; e d) identificar a não realização de grande parte das contratações ao longo do ano e adotar ações corretivas, evitando a concentração das contratações no fim do ano.
* Estudo técnico preliminar elaborado “proforma”, depois de já escolhida a solução, levando a artefato de planejamento inútil, cujo conteúdo não permite identificar a alternativa de solução mais adequada e avaliar a viabilidade da contratação, com consequente contratação que poderia ser evitada, ou contratação que não atenda à necessidade da Administração, ou que não seja a alternativa mais adequada para atendê-la.
* Falta de tempo hábil para elaborar o estudo técnico preliminar de maneira adequada, levando à elaboração de um ETP proforma, sem uma identificação precisa da necessidade, sem uma avaliação cuidadosa das opções disponíveis e sem a identificação da alternativa mais adequada ao atendimento da necessidade, com consequentes decisões precipitadas e baseadas em suposições, e contratação que poderia ser evitada, ou contratação que não atenda à demanda da Administração, ou que não seja a alternativa mais adequada para atendê-la.
* Escolha de solução padronizada (p. ex., do catálogo eletrônico de padronização do Poder Executivo federal), sem considerar as peculiaridades da demanda, levando à contratação de solução inadequada ao atendimento da necessidade da Administração, que por sua vez leva a alterações da solução contratada ou contratação de nova solução, com consequente custos adicionais para a Administração Pública.
* Realização de contratações sem consultar o catálogo eletrônico de padronização, levando à multiplicidade de esforços para planejar contratações semelhantes, com consequente desperdício de recursos humanos e de tempo para elaborar especificações da contratação e artefatos do planejamento, repetição de erros (p. ex., ante o “reaproveitamento de especificações e de editais) e perda de economia de escala (ante a impossibilidade de centralização de contratações de itens padronizados).
* Inviabilidade de constituir uma equipe de planejamento da contratação com as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a:
	+ a especificações incompletas, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária para atender à necessidade da Administração; ou
	+ especificações excessivas, com consequente diminuição da competição e aumento dos custos da contratação.
* Realização do processo de planejamento de forma muito simplificada para contratação de maior risco, relevância (alto impacto nas atividades da organização) ou materialidade (alto valor), levando a:
	+ contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da Administração, com consequente desperdício de recursos públicos (p. ex., financeiro e de pessoal); ou
	+ impossibilidade de contratar ou ao atraso na contratação (p. ex., suspensão no âmbito judicial por mandado de segurança no âmbito judicial ou por órgão de controle por emissão de cautelar devido), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação.
* Escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e exata do problema a ser resolvido, levando à contratação que poderia ter sido evitada ou com requisitos desnecessários (supérfluos), que limitam a competitividade e elevam o preço contratado, com consequentes subutilização da solução e desperdício de recursos.
* Escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e precisa do problema a ser resolvido, levando à contratação de solução que não atende à demanda da Administração, necessitando de ajustes frequentes ou resultando no abandono da solução, com consequentes desperdícios de recursos financeiros, de tempo e de esforço administrativo.
* Descrição da necessidade da contratação sem análise das perspectivas e prioridades dos requisitantes e de outros atores relevantes para a solução do problema, levando à definição imprecisa do problema, com consequente contratação de solução inadequada para resolvê-lo.
* Descrição da necessidade da contratação sem avaliar se os processos de trabalho a serem suportados pela solução precisam ser otimizados ou repensados antes da contratação, levando à contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições (exemplo: melhores definições de requisitos), com consequentes desperdícios de recursos financeiros, de tempo e de esforço administrativo.
* Ausência de análise quanto à oportunidade e conveniência de prorrogar o contrato, levando à manutenção de uma solução e de seu(s) contrato(s) que não atenda mais a uma necessidade da organização, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.
* Não inclusão da solução no Plano de Contratações Anual, levando à realização de contratação desalinhada ao planejamento organizacional e desvinculada com as regras orçamentárias, com consequente investimento em iniciativas e projetos não prioritários para a organização.
* Não inclusão da solução no Plano de Contratações Anual, levando à ausência de análise acerca do relacionamento entre a contratação que se deseja realizar e as demais contratações planejadas e em andamento, com consequente impossibilidade de identificar e considerar efeitos de alterações em quantidades e requisitos de uma contratação que afetem outras contratações.
* Definição de requisitos sem consultar a área requisitante e os potenciais usuários, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender adequadamente à necessidade que a originou, com consequente necessidade de alterações contratuais, de contratações complementares, ou até mesmo o abandono da solução.
* Definição de requisitos de contratação desnecessários ou irrelevantes, levando à restrição indevida da competitividade, com consequente contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou licitação deserta, ou decisão equivocada pela contratação direta por inexigibilidade, ou interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
* Definição de requisitos de contratação imprecisos, levando à contratação de solução desnecessária ou que poderia ter sido executada em melhores condições para o atendimento da necessidade que a originou, com consequente desperdício de recursos públicos.
* Ausência de requisitos da contratação que diminuam a dependência com relação ao contratado (a exemplo de transferência de conhecimento e de tecnologia), levando a Administração à dependência excessiva da solução e da organização contratada, com consequentes dificuldades para migrar posteriormente para outras soluções e submissão a exigências e preços excessivos por parte do contratado.
* Ausência de uso do conceito de solução, levando à não definição de requisitos relativos a suporte e manutenção da solução, com consequente contratação desses serviços junto ao fornecedor exclusivo, a preços excessivos ditados pelo fornecedor, não decorrentes de processo competitivo.
* Falta de método para realizar a estimativa de quantidades, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas;
* Método de cálculo para realizar a estimativa de quantidades não registrado, levando à perda de informações sobre a memória de cálculo, com consequente dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas;
* Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização, levando a:
	+ celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados (esses aditivos podem fazer com que o órgão sofra o efeito do “jogo de planilha”, se os preços tiverem sido manipulados pelo contratado) e custo administrativo;
	+ novas contratações (por licitação ou não, se o erro de estimativa tiver sido grande, com todo o esforço administrativo decorrente);
	+ potencial quebra da padronização dos produtos contratados, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações;
	+ perda do efeito de escala, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que leva a custo final maior do que no caso de se efetuar uma única contratação com a soma das quantidades contratadas separadamente;
	+ utilização de orçamento superior ao previsto, no caso de celebração de aditivos ou de realização de novas contratações, o que pode levar ao cancelamento de outras contratações previstas no Plano de Contratações Anual;
	+ consequentes atrasos ou não atendimento da necessidade da contratação e prejuízos à Administração.
* Estimativa de quantidade excessiva, levando a:
	+ sobra de produtos ou serviços, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros que poderiam ter sido empregados em outras contratações;
	+ alteração do contrato com supressão do objeto acima do limite permitido no artigo 125 da Lei nº 14.133/2021, com consequente direito do contratado à extinção do contrato (Lei nº 14.133/2021, artigo 137, § 2º, inciso I) e ao ressarcimento de prejuízos regularmente comprovados (Lei nº 14.133/2021, artigo 138, § 2º);
	+ necessidade de alteração do contrato para supressão do objeto, com consequente frustação da expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados (Lei nº 14.133/2021, artigo 129).
* Levantamento de mercado mal elaborado, levando a requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente limitação da competição e contratação por valores com sobrepreço ou com relação custo-benefício desfavorável.
* Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com a consequente elevação do preço contratado e/ou interrupção do processo de contratação por questionamentos e impugnações.
* Levantamento de mercado deficiente, de modo que não se detecta que não existe fornecedor para o tipo de solução com os requisitos especificados, incluindo requisitos de habilitação e técnicos, levando à licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequentes retrabalho e desperdício de recursos para planejar e realizar novo certame e atraso no atendimento da necessidade que originou a contratação.
* Escolha de tipo de solução obsoleta ou próxima da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes de a organização conseguir desfrutar do investimento feito nela, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
* Definição precipitada da solução devido à falta de compreensão da necessidade da Administração a atender, levando à contratação de objeto que não resolva o problema indicado pela área requisitante, com consequente não atendimento da necessidade da Administração e desperdício de esforço administrativo e recursos.
* Proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, com o consequente direcionamento da licitação e elevação do preço contratado e/ou interrupção do processo de contratação.
* Escolha de tipo de solução imatura, isto é, que ainda apresenta diversos problemas na operação, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes de a organização conseguir desfrutar do investimento feito nela, com o consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
* Escolha de tipo de solução com alto custo de mudança de fornecedor, levando a Administração a depender excessivamente do contratado, com consequentes elevação do custo de manutenção da solução ou descontinuidade de fornecimento (em caso de o contratado ficar impossibilitada de continuar suas operações).
* Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de solução, levando à contratação de objeto cujos custos de implantação, manutenção ou gestão superem os benefícios potenciais (a exemplo de soluções de grande magnitude sem a realização prévia de um ou mais projetos-piloto para conhecer adequadamente o problema, os benefícios, os custos, os esforços e os riscos envolvidos), com consequente desperdício de recursos.
* Ausência de (ou deficiência na) análise comparativa entre as alternativas de locação e de aquisição de bens, levando à contratação de objeto cujos custos de implantação, manutenção ou gestão superem os benefícios potenciais, com consequente desperdício de recursos.
* Definição de método subjetivo ou falta de método para realizar a estimativa de preço, levando a estimativas inadequadas, com consequente definição de parâmetro inadequado para analisar a viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.
* Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores, levando a cotações com preços superestimados, com consequente contratação com sobrepreço.
* Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores e falta de interesse por parte dos consultados para enviar suas respostas, levando à insuficiência de orçamentos, com consequente impossibilidade de realizar estimativa adequada.
* Contratação de solução incompleta, levando a atrasos no atendimento da necessidade da Administração até que as partes faltantes sejam contratadas, com consequente interrupção de serviços e atividades, ou perda do investimento realizado (um exemplo disso é quando uma organização adquire um tomógrafo computadorizado, mas não contrata a infraestrutura necessária para suportá-lo, bem como os serviços de instalação e manutenção. Como resultado, o equipamento acaba sendo armazenado em caixas durante anos, sem poder ser utilizado).
* Contratação de solução incompleta, levando à necessidade de contratar diretamente um fornecedor específico para adquirir as partes faltantes, a fim de garantir a compatibilidade com o restante da solução já adquirida, com consequente contratação por preços mais elevados que aqueles que seriam obtidos num ambiente competitivo.
* Incoerências entre contratações que compõem uma mesma solução, levando a atrasos ou inviabilização de toda a solução, com consequente não atendimento da necessidade da contratação.
* Falta de comunicação entre a sede da organização e suas unidades regionais, levando à aquisição de soluções diferentes para tratar um mesmo problema ou a aquisições repetidas ou similares sem a devida justificativa (p. ex., redundância para aumentar a disponibilidade da solução), com consequente sobreposição ou duplicação de esforços administrativos, perda de oportunidade de obter economia de escala e desperdício de recursos.
* Contratações de objetos similares realizadas isoladamente, levando à perda de oportunidade de obter ganhos de escala ou à perda da padronização, com consequente necessidade de novas contratações e desperdício de recursos.
* Mudança de modelo de prestação de serviços continuados sem planejamento de transição contratual, levando à descontinuidade de serviços até que a nova solução seja contratada e implementada, com consequente prejuízo a processos de trabalho que utilizem os serviços contratados (p. ex., serviços públicos que dependam dos serviços que foram descontinuados).
* Falta de coerência entre quantidades e/ou especificações técnicas de objetos correlatos ou interdependentes (p. ex., contratar computadores sem que haja a quantidade correspondente de licenças de determinados softwares que serão usados nessas máquinas), levando à impossibilidade de utilização de produtos que dependam de outros produtos ou serviços contratados sem os quantitativos ou especificações adequados, com consequente não atendimento das necessidades dessas contratações e desperdício de recursos.
* Exigências de critérios de sustentabilidade irrelevantes ou impertinentes ao objeto, levando a restrições indevidas à competitividade, com consequente contratação com custos mais elevados.
* Ausência de critérios de logística reversa, levando a elevadas despesas de descarte de materiais em fim de vida útil, com consequentes gastos elevados sem o devido planejamento.
* Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade previstos em leis e regulamentos específicos, levando a contratações mais agressivas ao meio ambiente, com consequentes prejuízos ambientais que poderiam ser mitigados com o devido planejamento.
* Exigências de critérios de sustentabilidade genéricos, sem possibilidade de comprovação objetiva do atendimento a tais exigências, levando a contratações menos vantajosas, com consequentes perda de oportunidade de obtenção de benefícios econômicos e sociais, minimização de impactos ao meio ambiente e diminuição de custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido.
* Entendimento de que a vantajosidade da contratação se resume ao menor preço, levando o gestor a desconsiderar os custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido, com consequentes contratações de soluções mais onerosas ao longo do tempo e, portanto, menos vantajosas para a Administração.
* Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação, levando a não consideração de aspectos relevantes para essa análise, com consequente decisão equivocada por não contratar, ou contratação: a) desnecessária; b) inadequada ao atendimento da necessidade da Administração; c) incompatível com as prioridades organizacionais; d) com custo-benefício desfavorável; ou e) cujos impactos (na organização ou fora dela) impossibilitam o alcance dos resultados pretendidos (p.ex.: melhoria da prestação de algum serviço público).
* Ausência de análise de custo-benefício da contratação, levando a ato antieconômico por desnecessidade da contratação, ou por escolha que não seja a alternativa mais adequada ao atendimento da necessidade da contratação, ou por ser em momento inoportuno, com o consequente desperdício de recursos públicos.
* Não parcelamento de solução de natureza divisível, levando à diminuição da competição na licitação, com consequente perda de oportunidade de reduzir os valores a serem desembolsados pela Administração ou contratação com sobrepreço e superfaturamento decorrente
* Parcelamento de solução de natureza não divisível, levando à contratação de solução incompleta, com consequentes atrasos no atendimento da necessidade da Administração até que as partes faltantes sejam contratadas, interrupção de serviços e atividades, ou mesmo a perda do investimento realizado.
* Parcelamento excessivo da solução, levando ao desinteresse do mercado em competir por parcelas fracionadas em excesso, pois tais parcelas, isoladamente, são economicamente pouco atrativas aos potenciais fornecedores, com consequente adjudicação somente dos itens maiores.
* Falha na análise quanto à vantajosidade econômica do parcelamento, levando a múltiplas contratações, com consequente soma dos valores unitários dessas contratações que supere o valor global que a Administração pagaria a um único fornecedor (perda de economia de escala).
* Falha na análise quanto à vantajosidade técnica do parcelamento, levando a múltiplas contratações com diferentes fornecedores, com consequente ampliação dos custos de gestão contratual de modo a superar os benefícios advindos do parcelamento.
* Falha na análise quanto à viabilidade técnica do parcelamento de serviço, levando ao comprometimento da responsabilidade técnica, tendo em vista a pluralidade de prestadores envolvidos, com consequentes interrupções na execução do objeto e conflitos entre a Administração e os prestadores e entre eles.
* Declaração de resultados subjetivos ou não realistas, levando à frustração do requisitante e de outros interessados, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.
* Declaração de resultados subjetivos ou não realistas, levando à falta de parâmetros para realizar análise adequada de custo-benefício da contratação, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.
* Deficiência na avaliação das providências a serem adotadas, levando a Administração a não considerar os custos dessas providências na escolha das diferentes alternativas de solução, com consequente escolha de solução que não é a mais vantajosa para o contratante.
* Intempestividade na adoção das providências necessárias para implementar a solução, levando ao atraso ou à impossibilidade de o contratando iniciar a execução do contrato, com consequente extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137) e pagamento de indenização à contratada por prejuízos decorrentes da não execução e por custos de desmobilização (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).
* Termo de referência incompleto ou inconsistente, cujo conteúdo não esclarece precisamente o que se pretende contratar, tampouco as condições de execução e de gestão do contrato, levando ao recebimento de propostas de soluções que não sejam adequadas ao atendimento da necessidade que originou a contratação, com consequente desclassificação de propostas e fracasso da licitação, ou contratação de solução que não atende à demanda da Administração.
* Termo de referência com requisitos direcionados a fornecedor específico devido a exigências de caráter técnico ou de habilitação restritivos, levando à contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou à licitação deserta, ou à decisão equivocada pela contratação direta por inexigibilidade, ou à interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
* Termo de referência que não reflita as soluções comercializadas no nicho de mercado ou os preços praticados por esse nicho, levando à licitação deserta, ou à contratação com preços inexequíveis de soluções obsoletas ou próximas da obsolescência, com consequente não atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos.
* Termo de referência não fundamentado em estudo técnico preliminar (sem haver, portanto, prévia análise da necessidade a ser atendida, tampouco o dimensionamento da alternativa de solução viável e mais vantajosa para o atendimento dessa necessidade, bem como conclusão a respeito da análise de viabilidade da contratação), levando à contratação de solução inadequada, desnecessária, com requisitos excessivos, ou que não seja a melhor alternativa viável para o atendimento da necessidade da Administração.
* Não utilização de minutas de TR padronizadas ou da opção de contratações compartilhadas (centrais de compras, contratações via SRP, negociações centralizadas), levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes, com o consequente desperdício de recursos humanos e materiais e repetição de erros.
* Utilização de minutas de TR padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o TR às especificidades do objeto, levando a falhas ou omissões na definição do objeto e das condições contratuais, e interpretações diversas das pretendidas pela Administração, com os consequentes atrasos e falhas na execução do certame, ou contratação de objeto que não atenda à necessidade da Administração
* Definição imprecisa do objeto, levando a interpretações equivocadas, por parte dos potenciais fornecedores, sobre o que se quer contratar e ao recebimento de propostas de soluções inadequadas ao atendimento da necessidade, com o consequente fracasso da licitação, ou contratação de solução que não atende à demanda da Administração e desperdício de recursos.
* Definição do objeto que contenha requisitos excessivos ou irrelevantes ao atendimento da necessidade, levando à limitação da competição, com consequentes desembolsos desnecessários pela Administração e desperdício de recursos, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Fundamentação da contratação não explicitada em nível de detalhe adequado, levando a dificuldades para as partes interessadas, como fornecedores, órgãos de controle e cidadãos, compreenderem a necessidade do gasto público, com consequentes questionamentos e atrasos na contratação até que as justificativas sejam reunidas e apresentadas (para, por exemplo, atender à solicitação de informações em processo de mandado de segurança com pedido de suspensão liminar da licitação).
* Ausência da descrição da solução como um todo no TR, levando à falta de compreensão dos licitantes acerca do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende à necessidade que originou a contratação.
* Falta de atualização ou de detalhamento, no TR, dos requisitos de contratação definidos na etapa de elaboração do ETP, levando a: a) dúvidas e atrasos durante a elaboração do edital de licitação, com consequente atraso no cronograma da contratação; ou b) edital publicado sem todos os requisitos técnicos necessários para a seleção do fornecedor, com consequente apresentação, pelos licitantes, de soluções inadequadas e licitação fracassada, ou contratação de solução que não atende adequadamente à necessidade da Administração.
* Exigências que configuram intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou pessoalidade e subordinação direta dos empregados do contratado aos gestores do contratante, levando à configuração de relação empregatícia entre Administração e terceirizados, com consequente responsabilização do Poder Público por débitos trabalhistas, previdenciários e com o FGTS entre a empresa contratada e os trabalhadores, e indenização por outros danos causados pela ingerência indevida.
* Terceirização de serviços que envolvam atividades relacionadas no art. 3º do Decreto 9.507/2018, levando à infração ao referido regulamento, bem como ao art. 48 da Lei 14.133/2021 e à exigência constitucional de concurso público (CF/1988, art. 37, inciso II), com consequentes questionamentos e anulação da contratação, além de indenização ao contratado e aos terceirizados por danos sofridos.
* Exigências relacionadas à execução do contrato não estarem claras para as partes envolvidas, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre elas e à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente, com consequentes atrasos no início da execução do contrato ou conflitos na gestão contratual.
* Definição de método subjetivo ou falta de método para quantificar a demanda, levando a divergências com o contratado sobre a quantidade demandada e executada, com consequentes pagamentos de valores indevidos, ausência de pagamentos devidos, atritos entre as partes, penalizações do contratado, paralisações do contrato, ou até mesmo a extinção unilateral do contrato pela Administração.
* Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando à dependência excessiva em relação ao contratado, com consequentes perda de capacidade de gerir as soluções, contratações por inexigibilidade e exigências de valores excessivos por parte do contratado.
* Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato sem a qualificação técnica necessária à execução dessas atividades, levando à fiscalização inadequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
* Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato não possuírem disponibilidade de tempo para a execução dessas atividades (seja devido a outras atribuições exigidas pelo cargo ou função ou pelo elevado número de contratos sob sua responsabilidade), levando à fiscalização inadequada do contrato, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
* Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação e à ausência de evidências das ocorrências do contrato, com os consequentes atrasos e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.
* Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual, levando a recebimentos provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com o consequente pagamento indevido, em especial por parte de substitutos do gestor e dos fiscais de contrato.
* Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando o contratado a não manter essas condições, com o consequente retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e de qualificação da licitação.
* Cláusulas de sanções genéricas, levando à impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
* Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais a organização não está preparada, com a consequente impossibilidade de gerir o contrato segundo as regras nele contidas, além das consequências de uma má gestão contratual (p.ex.: pagamento por objetos sem qualidade etc.).
* Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato considerados insuficientes para a organização gerir o seu contrato adequadamente (p. ex., conjunto de sanções limitado), com a consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
* Definição de modelo de medição e de remuneração pela mera alocação de mão de obra (alocação de postos de trabalho) e sem indicador que permita adequar a remuneração do contratado à qualidade do serviço prestado, levando a pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios definidos e ao paradoxo lucroincompetência, com consequentes desperdício de recursos públicos e não atendimento da necessidade que originou a contratação.
* Descrição do objeto como “contrato de resultado” ou entendimento, por parte do fiscal de um contrato de prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra, de que o fato de haver Instrumento de Medição do Resultado - IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”, levando o fiscal a deixar de fiscalizar o cumprimento, pelo contratado, das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas previstas na planilha de composição de custos do contratado, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potenciais: execução de contrato com sobrepreço; necessidade de a Administração efetuar a cobrança de todos esses débitos a posteriori; e responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).
* Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a conflitos com o contratado sobre o que foi executado e montante devido (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu), com consequentes: a) pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização; b) falta de pagamento por prestações executadas adequadamente; e c) em casos extremos, paralisação do contrato, com prejuízos para ambas as partes.
* Omissão de prazo máximo para efetuar os pagamentos devidos ao contratado após o recebimento do objeto ou definição de prazo excessivamente extenso, levando à perda de interesse por parte dos fornecedores e ao esvaziamento da licitação, com consequente frustração do certame ou redução da competitividade.
* Exigência de requisitos de contratação insuficientes, levando à adoção equivocada de remuneração variável para garantir o cumprimento dos padrões mínimos necessários para que o objeto atenda à necessidade da Administração, com consequentes: a) custos excessivos para pagar o desempenho acima do mínimo; ou b) recebimento de objeto com baixa qualidade, pois o contratado não tem obrigação de superar as metas mínimas de desempenho estabelecidas.
* Definição de parâmetros muito simples para a remuneração variável, levando o contratado a atingir facilmente o desempenho necessário para receber a remuneração adicional, com consequente incorporação dessa remuneração adicional à remuneração básica do contratado e perda da vantajosidade da contratação.
* Definição de parâmetros genéricos para aferir a remuneração variável, levando à sujeição da remuneração adicional à valoração subjetiva por parte do gestor responsável pela aferição, com consequente ambiente propício à pessoalidade e, portanto, à corrupção.
* Falta de atualização, no TR, da estimativa de preços feita durante a elaboração do ETP, especialmente em contratações de alta complexidade, levando preços de referência, no edital, que não refletem os praticados pelo mercado para o objeto que se deseja contratar, com consequente critério de aceitabilidade inadequado para o 353 julgamento das propostas e licitação deserta, fracassada, aceitação de proposta com preços inexequíveis ou com sobrepreço.
* Falta de capacidade técnica para realizar a estimativa de preços, dificuldade de obter cotações no mercado e/ou falta de análise crítica dos preços coletados, levando à: a) estimativa de preços com valores inferiores aos praticados no mercado, com consequente licitação deserta, fracassada, ou aceitação de proposta com preços inexequíveis; ou b) estimativa de preço com valores superiores aos praticados no mercado, com consequente contratação com sobrepreço e superfaturamento na execução contratual.
* Utilização da empreitada global sem que estejam definidas as etapas de medição no contrato, levando à medição por preço unitário, com consequente necessidade não planejada de fiscalização por parte da Administração e a potenciais questionamentos sobre variações de quantitativos.
* Contratação de empreitada integral para a execução de obras que não exijam a integração com equipamentos ou instalações, levando à não observação do princípio do parcelamento, com consequente restrição à competitividade e prejuízo à obtenção da melhor proposta pela Administração.
* Má-fé do contratado e adoção de sistemática de pagamento de forma unitizada (por quilômetro/metro de grupos de serviços executados) em obras lineares com segmentos heterogêneos, levando o contratado a priorizar a execução dos trechos de menor custo de construção em detrimento dos trechos mais onerosos (jogo de cronograma), com consequentes prejuízos à Administração, atrasos ou má execução dos trechos mais onerosos, ou abandono da obra pelo contratado.
* Falha de comunicação entre os envolvidos na elaboração do TR/PB e do edital, levando a discrepâncias entre edital e TR/PB, com consequente contratação de solução inadequada ao atendimento da necessidade que a originou.
* Utilização de expressões ambíguas no edital de licitação, levando a interpretações equivocadas ou dúvidas de interpretação e a elevado número de impugnações e/ou pedidos de esclarecimentos, com consequentes atrasos ou paralisação do certame.
* Não utilização de minutas de edital padronizadas, levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes em diferentes organizações públicas e na mesma organização, com consequente ineficiência administrativa e repetição de erros.
* Utilização de minutas de edital padronizadas para contratações peculiares, isto é, que requeiram adaptação às especificidades do caso concreto, levando a falhas ou omissões na definição do objeto, das regras da licitação ou das condições contratuais, com consequentes insucesso do certame, ou contratação de objeto que não atenda à necessidade que ensejou a contratação ou que não seja a melhor opção para o atendimento da demanda.
* Inclusão de vedações desnecessárias ou discriminatórias à participação de interessados, levando à restrição indevida ou à frustração do caráter competitivo do certame, com consequente questionamentos por parte dos órgãos de controle ou de entes engajados no controle social e paralisação do processo licitatório.
* Conflito de interesses não identificados e mal gerenciados, levando à recorrência de participação, nas licitações, de licitantes que se enquadram nos impedimentos relacionados no art. 14 da Lei 14.133/2021, com consequentes favorecimentos de interesse privado em detrimento do interesse público, comprometimento da competitividade e da isonomia dos certames, e perda de interesse dos fornecedores honestos em participar de licitações públicas, por considerarem o processo licitatório inadequado.
* Deficiência no levantamento de mercado durante o planejamento da contratação, levando à decisão equivocada quando à proibição de consórcios de empresas na licitação, com consequentes questionamentos e paralisação do certame, ou contratação de pessoa física ou jurídica incapaz de executar a avença.
* Deficiência no levantamento de mercado durante o planejamento da contratação, levando à decisão equivocada quanto à permissão de consórcios de empresas na licitação, com consequente redução do número de potenciais competidores, que deixam de concorrer entre si para se associarem em consórcio.
* Falha na verificação de regularidade de atuação da cooperativa, levando à contratação de cooperativa inidônea, que atua como intermediadora de mão de obra, com consequente responsabilização da Administração pelo inadimplemento de encargos trabalhistas e previdenciários dos cooperados (Lei 14.133/2021, art. 121, § 2º).
* Impedimento, sem justificativa plausível, de participação de cooperativas na licitação, levando à restrição da competitividade do certame (em afronta à Lei 14.133/2021, art. 9º, inciso I, alínea “a”), com consequentes perda de oportunidade de obter propostas mais vantajosas para a Administração, questionamentos, anulação da licitação, atraso ao atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
* Falha na exigência e/ou na verificação da documentação apresentada pelas cooperativas, levando à participação, no procedimento licitatório, de cooperativa cujo objeto social não seja compatível com o objeto da licitação (em afronta à Lei 14.133/2021, art. 16, inciso I), com consequentes questionamentos, anulação do certame e prejuízos decorrentes.
* Estimativa inadequada dos valores de referência para a contratação, levando à aceitação de preços em cotas reservadas ou em objetos de licitação exclusiva para ME/EPP superiores aos valores praticados pelo mercado e a contratos superfaturados, com consequentes prejuízos ao erário.
* Falha na análise de habilitação de licitante vencedor autodeclarado como ME/EPP que, por meio de declaração falsa, usufruiu, indevidamente, dos benefícios previstos na LC 123/2006, levando à adjudicação do objeto à empresa fraudulenta, com consequentes questionamento e anulação da licitação, atraso ao atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
* Parcelamento de objetos de natureza não divisível, com divisão em itens de valores estimados de até R$ 80.000,00 (faixa de licitação exclusiva para ME/EPP), levando a licitações desertas ou fracassadas, com consequentes atraso no atendimento da necessidade da Administração e desperdício de recursos para realização de novo certame.
* Requisitos de habilitação técnica e econômico-financeira insuficientes para demonstrar a capacidade das ME/EPP de executarem objetos passíveis de licitação exclusiva a empresas desse tipo, levando à contratação de ME/EPP que não possui qualificação adequada para executar o objeto da licitação, com consequentes não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pelo contratado, das obrigações contratuais.
* Estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do Poder Executivo federal ou não estabelecimento dessa margem caso haja decreto regulamentando-a, levando a questionamentos por parte dos licitantes e outros interessados, com consequente paralisação do certame (p. ex., mandado de segurança no Poder Judiciário, atuação dos órgãos de controle).
* Omissão de regras essenciais para reger o procedimento licitatório ou falta de clareza e contradições nas regras definidas, levando a interpretações equivocadas ou dúvidas de interpretação e a elevado número de impugnações, pedidos de esclarecimentos ou recursos, com consequente atraso ou paralisação do certame.
* Cláusulas de sanções genéricas (ou sua ausência) para comportamentos inadequados dos licitantes durante o certame, levando à impossibilidade de aplicar penalidades, com consequente dificuldade de inibir comportamentos que prejudicam ou retardam indevidamente a licitação.
* Ausência de previsão no edital ou na minuta de contrato de cláusula que possibilite a prorrogação/renovação do contrato, quando é intenção da Administração prorrogá-lo, levando à impossibilidade de prorrogar o contrato, ao afastamento de potenciais licitantes que teriam participado do certame se soubessem da possibilidade de prorrogação, e à precificação das propostas com valores mais elevados por não considerarem a possível duração mais prolongada do contrato, com consequentes redução da competitividade, contratação por preços mais elevados, e desperdício de esforços para realizar nova licitação quando encerrada a vigência contratual.
* Desconsideração da alocação de riscos no cálculo da estimativa de valor da contratação, levando a preços máximos incompatíveis com os valores praticados no mercado nas condições estabelecidas pela Administração, com consequente licitação deserta.
* Alocação de riscos de forma arbitrária, atribuindo ao futuro contratado todos os riscos do contrato, independentemente da sua capacidade de gerenciá-los, levando à elevação dos preços das propostas, com consequente contratação excessivamente onerosa aos cofres públicos.
* Alocação de riscos de forma arbitrária, atribuindo ao futuro contratado todos os riscos do contrato, independentemente da sua capacidade de gerenciá-los, levando as partes a alterarem a alocação de riscos após a licitação, com consequente modificação das condições econômico-financeiras da proposta e ilegalidade por violação ao art. 22, § 2º, da Lei 14.133/2021 e ao princípio da isonomia entre os licitantes.
* Alocação de riscos de forma arbitrária ou aleatória, não fundamentada em razões técnicas e econômicas, levando à contratação de fornecedor que não possui condições de assumir todos os riscos a ele atribuídos, com consequente inexecução do contrato no caso de ocorrência de sinistros ou realização de dispêndios adicionais por parte da Administração para restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.
* Alocação de riscos de forma arbitrária ou aleatória, não fundamentada em razões técnicas e econômicas e desconhecimento acerca da alocação de riscos definida no contratado, levando à Administração a acolher, durante a execução contratual, pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro ou outras solicitações em favor do contratado relativas à ocorrência de riscos alocados como sua responsabilidade na matriz de riscos, com consequentes aditivos contratuais irregulares e prejuízos à Administração, ou questionamentos e paralisação da execução contratual.
* Falta de capacidade técnica da equipe de gestão do contrato, levando ao acolhimento de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro ou de outras solicitações em favor do contratado relacionados a supostos erros no projeto básico em contratações integradas, com consequentes aditivos contratuais irregulares (violação aos arts. 22, § 4º, e 46, § 3º, da Lei 14.133/2021, que estabelecem a responsabilidade integral do contratado pelos riscos associados ao desenvolvimento do projeto básico) e prejuízos à Administração, ou questionamentos e paralisação da execução contratual.
* Quebra do sigilo do valor do orçamento devido a práticas ilícitas para favorecimento de licitantes específicos (p. ex., vazamento de informações sobre o orçamento estimado para determinados licitantes), levando à perda da isonomia e ao comprometimento da competitividade do certame, com consequentes questionamentos e paralisação do processo licitatório.
* Impossibilidade de, posteriormente à divulgação do orçamento estimado da organização pública, mas antes da finalização do certame, os licitantes terem acesso amplo ao orçamento estimado, aos critérios de exequibilidade e da aceitabilidade das propostas, bem como a toda documentação que ampara tais critérios, levando à impossibilidade de os licitantes interporem recursos relativos ao orçamento estimado, caso considerem que os preços da proposta vencedora sejam inaceitáveis, por apresentarem sobrepreço ou por serem inexequíveis, bem como sobre suas próprias desclassificações, caso ocorram devido aos seus orçamentos ofertados, com consequentes questionamentos posteriores e paralisação do processo de contratação.
* Orçamento sigiloso mal elaborado (preços estimados não refletem os praticados no mercado), levando à impossibilidade de os licitantes e entes engajados no controle social questionarem esse orçamento antes do início do certame e provocarem a correção necessária, com consequente licitação fracassada (devido a preços estimados inexequíveis) ou contratação com sobrepreço (devido a preços estimados superiores aos praticados no mercado).
* Ausência de justificativas sobre a decisão de estabelecer o sigilo do orçamento estimado ou sobre o momento de divulgação do orçamento sigiloso, levando à impugnação do edital ou a questionamentos durante o certame, com consequentes atrasos no atendimento da necessidade da Administração.
* Realização apenas proforma da audiência ou consulta, com concessão de prazos exíguos ou de informações insuficientes para a manifestação dos interessados, ou sem posterior análise das contribuições recebidas, levando à ineficácia desses instrumentos, com consequente realização de processo licitatório que não atende ao interesse público e descrédito desses instrumentos (audiência ou consulta pública).
* Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica e/ou excesso de processos submetidos à análise da assessoria, levando à avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e à não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, com consequentes ineficiência e repetição de erros (p. ex., não verificação de erros já detectados em outras contratações e certames e não examinados) e insegurança dos agentes que atuam no processo de contratação.
* Falta de identificação dos aspectos a serem verificados pela assessoria jurídica e dos posicionamentos a respeito dos aspectos identificados, levando a avaliações com graus diferentes de abrangência e profundidade, bem como posicionamentos conflitantes sobre os mesmos aspectos, com consequente repetição de erros (p. ex., não verificação de erros já detectados em outras contratações) e conclusões conflitantes a respeito dos mesmos aspectos em processos de contratação distintos.
* Parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas), levando à continuidade de licitação com vícios de legalidade, com consequente não contratação (p. ex., por atuação dos órgãos de controle ou do Poder Judiciário) ou futura responsabilização dos pareceristas e agentes envolvidos.
* Sistemas de tecnologia da informação não integrados ao Portal Nacional de Compras Públicas e/ou cultura organizacional que iniba a transparência, levando à não publicação do edital de licitação e dos seus anexos no PNCP, com consequentes ilegalidade por descumprimento do art. 54 da Lei 14.133/2021, restrição à publicidade do certame e ao compartilhamento centralizado de informações entre as organizações públicas, perda de oportunidade de ampliar a competitividade e de obter melhores preços na contratação, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Sistemas de tecnologia da informação não integrados ao PNCP e/ou cultura organizacional que iniba a transparência, levando à ausência de nova divulgação do edital após alterações que influenciem a formulação das propostas, com consequentes comprometimento à competitividade e à isonomia da licitação, perda de oportunidade de receber propostas mais adequadas e mais vantajosas para a Administração, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Entendimento no sentido de que a publicação das respostas às impugnações e aos pedidos de esclarecimentos que alteram as condições editalícias seja suficiente para dar publicidade a essas decisões, levando à realização do certame sem prévia republicação do edital tampouco reabertura dos prazos originais, com consequentes comprometimento à competitividade e à isonomia, perda de oportunidade de receber propostas mais adequadas e mais vantajosas para a Administração ou anulação do certame.
* Falha na contagem dos prazos da licitação, levando ao atraso ou à ausência de resposta às impugnações e aos pedidos de esclarecimentos ao edital de licitação, com consequentes desistência de potenciais fornecedores de participar da licitação ou impossibilidade de formularem adequadamente as suas propostas, comprometimento à competitividade e à isonomia da licitação, ou até a anulação do certame.
* Pressa para responder às impugnações e aos pedidos de esclarecimentos ao edital de licitação, levando a respostas incompletas, que não abranjam todas as questões formuladas pelos interessados e/ou que não apresentam as motivações para as decisões adotadas pela Administração, com consequentes desistência de potenciais fornecedores de participar do certame ou impossibilidade de formularem adequadamente as suas propostas, comprometimento à competitividade e à isonomia da licitação, ou até a anulação do certame.
* Fixação de prazo para apresentação de propostas incompatíveis com a complexidade da contratação, levando a: a) direcionamento da licitação para fornecedores que participaram da fase de planejamento da licitação. Isso pode ocorrer quando o prazo é tão exíguo que apenas as empresas consultadas na etapa de planejamento seriam capazes de cumprir os requisitos e apresentar suas propostas dentro do prazo estabelecido; b) desistência de outros potenciais fornecedores de participar do certame; c) maior ocorrência de desclassificações por erros na elaboração das propostas; Com consequentes: quebra da isonomia; restrição indevida ou frustração da competitividade; perda de oportunidade de receber propostas mais vantajosas para a Administração; licitação fracassada, implicando mais custos para realizar novo certame; ou impugnações ao edital e paralisação do certame.
* Falta de exigência de detalhamento de custos nas propostas, levando à ausência de linha de base (referência clara dos custos iniciais) para que a Administração identifique, posteriormente, o real aumento do custo do contratado, nas solicitações de repactuação e reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, além da criação de oportunidade para que o contratado apresente diferenças de custos mais elevadas que as reais, com consequentes alterações contratuais com valores mais elevados que os efetivamente devidos e prejuízos à Administração.
* Prazo excessivamente curto para ajuste de proposta complexa (p.ex.: proposta composta por dezenas de itens) após a fase de lances, levando ao descumprimento do prazo para ajustá-la, com consequente desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração.
* Fixação de intervalos mínimos muito grandes para a diferença de valores ou de percentuais entre os lances, levando à impossibilidade de que os licitantes ofertem propostas mais vantajosas, com consequente contratação por preços mais elevados que os que poderiam ser obtidos se houvesse permissão para intervalos menores de lances.
* Definição de intervalos irrisórios de diferença de valores ou de percentuais entre os lances, levando a ofertas com diferenças insignificantes dos lances anteriores, com consequente prolongamento desnecessário da etapa competitiva e desperdício de recursos (tempo, esforço administrativo).
* Baixo índice de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas inadequadas de licitantes (tipificadas no art. 155 da Lei 14.133/2021), levando à sensação de impunidade e ao incentivo para que esses licitantes continuem com essas condutas em outras licitações conduzidas pelo contratante, com consequente elevado número de propostas não mantidas após a fase de lances, atrasos no processo de contratação, aumento do custo administrativo.
* Entendimento de que a busca por resultado mais vantajoso para a Administração prevalece sobre o princípio básico de vinculação ao edital, levando à aceitação de proposta que esteja em desconformidade com o edital e à quebra da isonomia entre os participantes, com consequentes questionamentos, paralisação do certame e atraso do atendimento da necessidade da Administração.
* Falta de capacidade técnica do agente ou dos membros da comissão de contratação, levando à desclassificação precipitada de proposta por erro sanável, com consequentes questionamentos, paralisação do certame e atraso do atendimento da necessidade da Administração.
* Falta de capacidade técnica do agente ou dos membros da comissão de contratação, levando à desclassificação sumária de proposta sem realizar diligências para aferir a exequibilidade ou exigir do licitante que ela seja demonstrada, com consequente perda de oportunidade de obter resultado mais vantajoso para a Administração, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Deficiência na elaboração do orçamento estimado, levando à definição de preços de referência que não refletem os praticados no mercado, com consequente impossibilidade ou dificuldade de avaliar adequadamente a exequibilidade das propostas apresentadas pelos licitantes.
* Aceitação de proposta com preços inexequíveis, levando o contratado a pleitear frequentes alterações contratuais para elevar a sua remuneração, com consequente aumento do custo da fiscalização do contrato para gerir os frequentes conflitos com o fornecedor.
* Aceitação de proposta com preços inexequíveis, levando ao inadimplemento da obrigação pelo contratado ou à redução da qualidade do objeto a nível inferior ao contratado, com consequente não atendimento da necessidade da Administração.
* Falha na análise das propostas apresentadas, levando à ausência de identificação de encargos tributários superdimensionados nas planilhas de preços, com consequente contratação por valores mais elevados.
* Falha na análise das propostas apresentadas, levando à ausência de identificação de encargos tributários subdimensionados nas planilhas de preços, com consequente contratação por preços inexequíveis.
* Licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepreço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor, levando à contratação de proposta que não reflete a realidade dos preços de mercado (contendo “jogo de planilhas”), com consequente superfaturamento contratual (danos ao erário) em caso de utilização, mediante termo aditivo ao contrato, de quantidade maior dos itens com sobrepreço e/ou menor dos itens com subpreço.
* Exigência de certificação de qualidade não essencial para demonstração da qualidade e do desempenho do produto licitado, levando ao desestímulo dos potenciais fornecedores para participarem do certame pela impossibilidade de cumprirem os prazos para obtenção da certificação ou incorrerem com seus custos, com consequentes redução do universo de licitantes e contratação por preços mais elevados dos que os que poderiam ser obtidos num cenário mais competitivo.
* Falta de clareza na definição dos procedimentos para apresentação e exame das amostras, ou previsão genérica no edital (exemplo de cláusula genérica: deverão ser executados todos os testes necessários para aferir qualidade e funcionamento dos produtos solicitados), levando o processo de requisição e de exame das amostras a ficar sujeito à discricionariedade do gestor, em afronta ao princípio do julgamento objetivo, com consequente quebra de isonomia no certame, questionamentos quantos aos resultados do julgamento das amostras, e paralisação do processo licitatório.
* Exigência de apresentação de amostras ou de realização de provas de conceito a todos os licitantes, em afronta ao art. 41, parágrafo único, da Lei 14.133/2021, levando à elevação dos custos de participação na licitação e dos esforços administrativos para receber, armazenar e examinar todas as amostras, com consequentes redução da competitividade no certame, emprego de recursos excessivos para realização do processo licitatório, ou questionamentos e paralisação do processo licitatório.
* Administração não viabiliza o acompanhamento do exame das amostras pelos interessados, levando ao comprometimento da transparência da licitação, com consequentes questionamentos e paralisação do certame.
* Ausência de registro cadastral no PNCP e de parâmetros objetivos para avaliar o desempenho contratual prévio dos licitantes, levando a: a) impossibilidade de aplicar o disposto no art. 60, inciso II, da Lei 14.133/2021, como critério de desempate, com consequente ineficácia do dispositivo legal; ou b) aplicação do dispositivo com base em avaliações subjetivas e discricionárias, com consequentes questionamentos e paralisação do certame.
* Falta de capacidade técnica do agente ou dos membros da comissão de contratação, levando-os a não observar o empate ficto como critério de preferência de ME/EPP para a contratação, ou a aplicar outros critérios de desempate antes de permitir à ME/EPP exercer seu direito de preferência, com consequente descumprimento da política pública de incentivo à contratação de ME/EPP, além de possíveis questionamentos e paralisação do certame.
* Ausência de parâmetros para conduzir negociação com os licitantes remanescentes e avaliar os descontos obtidos, além de pouca expertise do agente ou dos membros da comissão de contratação em técnicas de negociação, levando à insegurança na condução da negociação e à adoção de critérios subjetivos, com consequentes: a) dificuldade de obter condições mais vantajosas para a Administração; b) desclassificações precipitadas de propostas que estejam acima do orçamento estimado; c) precipitação em aceitar propostas ou em reputar como frustrada a negociação; d) tentativa de negociação “a qualquer custo”, porém, com comprometimento da exequibilidade da proposta ou com a diminuição de qualidade do objeto ofertado; e) questionamentos sobre quebra de isonomia e atraso na contratação.
* Requisitos de habilitação desproporcionais, excessivos ou desnecessários, levando à restrição à competitividade, com consequente contratação com preços mais elevados, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Requisitos de habilitação insuficientes, levando à contratação de licitante incapaz de executar adequadamente o contrato, com consequente contrato mal executado ou não executado.
* Habilitação indevida de empresa cujo ato constitutivo não contempla o objeto licitado, levando à contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequentes questionamentos, anulação do contrato e desperdício de recursos para realização de novo certame, ou não obtenção do objeto contratado e prejuízos à Administração.
* Vistoria prévia realizada de forma conjunta entre os licitantes, levando à perda do anonimato da disputa, com consequente formação de ambiente propício ao conluio entre os licitantes (podendo inclusive haver a participação de gestores públicos) para fraudar a licitação.
* Exigência desnecessária de vistoria técnica, prazo exíguo para a realização da vistoria e/ou falta de previsão no edital acerca da possibilidade de substituição da vistoria por declaração do responsável técnico do licitante que expresse o conhecimento pleno das condições e peculiaridades da contratação, levando à imposição de ônus excessivo aos licitantes e à restrição indevida à competitividade da licitação, com consequente licitação deserta ou elevação dos valores das propostas, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Imposição injustificada de atestado único e/ou de demonstração de vínculo empregatício entre o profissional indicado e o licitante para fins de habilitação técnica, levando à imposição de ônus excessivo aos licitantes e à restrição indevida à competitividade da licitação, com consequente licitação deserta ou elevação dos valores das propostas, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Falta de exigência de comprovação dos compromissos assumidos pelo licitante, levando à contratação de licitante cujo responsável técnico acumula atribuições em várias contratações distintas, com consequente impossibilidade de que esse profissional atue adequadamente na execução do objeto contratado pela Administração.
* Atestado de capacidade técnica que não comprova a execução de objeto com características, prazo ou qualidade compatíveis com o objeto a ser contratado, levando à contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pelo contratado, das obrigações previstas no contrato.
* Inclusão de critérios de habilitação técnica que exigem comprovação de execução de objeto com características, prazo ou qualidade desproporcionalmente maiores do que o objeto a ser contratado, levando à limitação indevida da competição, com consequente elevação do preços contratados, fracasso da licitação, ou questionamentos e paralisação do certame.
* Falta de clareza, no edital de licitação, acerca dos documentos que serão aceitos para fins da comprovação de habilitação fiscal, social e trabalhista, levando a diferentes interpretações sobre o que pode ou não ser aceito, bem como a despesas desnecessárias por parte dos licitantes para produzir documentos adicionais, com consequente inabilitação indevida de licitantes com base em exigências não detalhadas anteriormente, além de questionamentos e paralisação do certame.
* Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação, levando à contratação de licitante incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pelo contratado, das obrigações previstas no contrato.
* Falta de clareza sobre como serão utilizadas as informações presentes nos dois balanços patrimoniais exigidos pela Administração para compor os índices de avaliação de situação econômico-financeira dos licitantes, levando a interpretações divergentes entre a Administração e os licitantes, com consequentes questionamentos em caso de inabilitação econômico-financeira e paralisação do certame.
* Avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos, levando ao indeferimento de recurso em fase inapropriada e por órgão ou autoridade incompetente para apreciar o recurso, com consequente nulidade da decisão, necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo e, portanto, atraso do procedimento licitatório.
* Indeferimento de recurso com base em novos argumentos, não apresentados quando do ato decisório, levando à afronta aos princípios do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa, com consequente nulidade da decisão, necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo e, portanto, atraso do procedimento licitatório.
* Homologação de licitação cujos atos estão eivados de erros insanáveis, levando à interposição de recursos e à anulação do certame, com consequentes prejuízos à Administração e atrasos no atendimento da necessidade que originou a licitação.
* Revogação de licitação por fato ocorrido ou conhecido antes de encerrado o processo licitatório, levando à afronta aos princípios da transparência e da motivação e a questionamentos junto aos órgãos de controle ou ao Poder Judiciário, com consequentes anulação do ato de revogação e obrigatoriedade de retomada da licitação.

**Contratações diretas**:

* Aceitação de proposta de potencial fornecedor em contratação direta sem a análise crítica dos preços e das quantidades informadas e sem a apresentação de evidências de que os preços estão em conformidade com os praticados em contratações semelhantes de objetos de mesma natureza, levando à estimativa deficiente do orçamento, com consequente contratação com sobrepreço.
* Contratação direta realizada sem o adequado planejamento, levando à realização de contrato com parâmetros deficientes (em especial quanto à execução do objeto e à gestão contratual), com consequentes dificuldade (e até impossibilidade) de obter o objeto do contrato e fazer com que o contratado cumpra as obrigações contratuais e legais.
* Especificações do objeto indevidamente restritivas, levando ao direcionamento a fornecedor único ou a grupo limitado de fornecedores, com consequente ilegalidade por burla ao processo licitatório e potencial dano ao erário.
* Contratação direta sem exigência de requisitos de habilitação mínimos necessários e/ou garantias contratuais que assegurem a capacidade operacional do contratado, levando à contratação de fornecedor que não possui condições de executar o contrato, com consequentes inexecução total ou parcial do ajuste ou recebimento de objeto inservível ou inadequado para o atendimento da necessidade da Administração.
* Contratação direta com pesquisa de preço realizada utilizando apenas a consulta a potenciais contratados e/ou sem a divulgação prevista no art. 75, § 3º, da Lei 14.133/2021, levando à demora na obtenção de cotações, ao recebimento de baixo número de cotações de preços e à impossibilidade de outros possíveis interessados participarem (ante o desconhecimento), com consequentes atrasos e aumento do custo da contratação.
* Deficiência no levantamento de mercado ou exigência de requisitos de contratação supérfluos, levando à conclusão equivocada acerca da inviabilidade de competição e à decisão pela contratação direta, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação e contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
* Sobrecarga de trabalho na área de licitações ou falta de experiencia e capacidade técnica da equipe, levando à aceitação de atestados de exclusividade inverídicos, com consequente contratação direta por inexigibilidade de objeto cujo fornecedor não é exclusivo.
* Deficiência na pesquisa de preços ou na comprovação do preço contratado, levando à contratação, por inexigibilidade de licitação, de profissional de notória especialização, por preço acima do razoável, cujos potenciais benefícios não justificam os custos da contratação, com consequente contratação excessivamente onerosa aos cofres públicos.
* Exigência de requisitos de contratação supérfluos, levando à inviabilidade da competição e à decisão equivocada pela contratação direta por inexigibilidade, com consequente contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
* Crença de que a supressão do requisito de “singularidade do objeto” na nova legislação autoriza a Administração a contratar diretamente um notório especialista por inexigibilidade de licitação, independentemente das características do serviço a ser prestado, levando à contratação direta de profissional ou empresa para executar serviços técnicos rotineiros, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação e contratação mais onerosa aos cofres públicos.
* Ausência de levantamento de mercado ou exigência de características supérfluas para o imóvel a ser alugado ou adquirido, levando à conclusão equivocada acerca da inviabilidade de competição e à decisão pela locação ou pela aquisição direta do bem imóvel, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação e contratação mais dispendiosa aos cofres públicos, ou interrupção do processo de contratação (p. ex., por mandado de segurança ou determinação dos órgãos de controle).
* Desconhecimento das demandas da organização para o ano subsequente, levando à realização por uma unidade gestora, no exercício financeiro, de várias contratações diretas de objetos de mesma natureza, que, quando somadas, ultrapassam os limites estabelecidos pelo art. 75, incisos I e II, da Lei 14.133/2021, com consequente ilegalidade por fracionamento de despesa e afastamento indevido da licitação.
* Dispensa de licitação com pesquisa de preços realizada utilizando apenas a consulta a potenciais contratados e/ou sem a divulgação prevista no art. 75, § 3º, da Lei 14.133/2021, levando à demora na obtenção de cotações, ao recebimento de baixo número de cotações de preços e à impossibilidade de outros possíveis interessados participarem (ante o desconhecimento), com consequentes atrasos e aumento do custo da contratação.
* Insucesso do certame anterior (deserto ou fracassado) ocasionado por erros da Administração (a exemplo de exigências excessivamente restritivas ou incompatíveis com as normas vigentes, ou desclassificação de licitantes por falhas sanáveis), levando à decisão equivocada por dispensar licitação com fundamento no art. 75, inciso III, da Lei 14.133/2021, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação e aumento do custo da contratação.
* Falha no planejamento das contratações da organização, levando à utilização indevida da hipótese de dispensa de licitação prevista no art. 75, inciso IV, alínea “a”, da Lei 14.133/2021 (vigência de garantia) para adquirir diretamente novos bens, com consequente burla ao processo licitatório, afronta ao princípio da isonomia e aumento do custo da aquisição.
* Falha no levantamento de mercado, levando à conclusão equivocada acerca da contratação direta de fornecedor de peças originais, com base no art. 75, inciso IV, alínea “a”, da Lei 14.133/2021 (vigência de garantia), havendo outros fornecedores no mercado aptos a fornecer essas peças, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação e aumento do custo da aquisição.
* Falha no planejamento das contratações da organização, levando a Administração a se socorrer da hipótese de dispensa de licitação prevista no art. 75, inciso IV, alínea “c”, da Lei 14.133/2021 (produto para pesquisa) para contratar diretamente bens, serviços e obras não pertinentes à atividade de pesquisa e não abarcados nos projetos de pesquisa conduzidos pela organização, com consequente ilegalidade por burla à licitação e aumento do custo da contratação.
* Atrasos na instauração dos procedimentos licitatórios para adquirir gêneros perecíveis, com consequente recorrência de dispensas de licitação para adquirir esses alimentos (com base no art. 75, inciso IV, alínea “e”, da Lei 14.133/2021), com consequente ilegalidade por fracionamento de despesa e afastamento indevido da licitação.
* Receio do gestor de ser responsabilizado pela decisão de contratar emergencialmente caso a emergência seja resultado da falta de planejamento, levando-o a optar por não contratar imediatamente e aguardar o tempo necessário para realizar um processo licitatório, com consequente descontinuidade de serviços públicos, com prejuízo ou comprometimento da segurança de pessoas e de bens públicos ou particulares, além de possível dupla responsabilização do gestor pela desídia administrativa, ou seja, pela falta de cuidado e diligência na realização do planejamento adequado para evitar a emergência, e pelos danos decorrentes dessa desídia, ou seja, pelos prejuízos causados pela falta da contratação emergencial.
* Nos casos de emergência ou de calamidade pública, deixar de avaliar o que é realmente necessário contratar diretamente para evitar a consumação do dano ou a descontinuidade de serviço público, levando à contratação com escopo contratual que ultrapassa o estritamente necessário para atendimento da situação emergencial ou calamitosa, ou à contratação de parcelas com prazo de execução que ultrapassam um ano do fato gerador, com consequente ilegalidade por afastamento indevido da licitação, descumprimento do art. 75, inciso VIII, da Lei 14.133/2021, e aumento injustificado do custo da contratação.

**Contrato Administrativo:**

* Atraso no procedimento licitatório somada à essencialidade do objeto licitado, levando à formalização do contrato por meio de nota de empenho, com consequentes ilegalidade por afronta ao art. 95 da Lei 14.133/2021, prejuízo à transparência da contratação, e dificuldade ou impossibilidade de obter de forma satisfatória o objeto contratado.
* Não utilização de minutas de contrato padronizadas, levando à multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes e repetição de erros (p. ex., celebrar contratos sem todas as cláusulas necessárias), com consequentes desperdício de recursos e problemas na execução contratual.
* Utilização de minutas de contrato padronizadas para contratações peculiares, sem adequar o instrumento às especificidades do caso concreto, levando a falhas ou omissões na definição das cláusulas contratuais, e a divergências de entendimento e expectativas entre as partes, com consequentes conflitos com o contratado durante a execução contratual e atrasos e falhas na prestação dos serviços ou nos fornecimentos.
* Cláusulas de sanções genéricas, levando à impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
* Prever exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado ou que caracterizem relação empregatícia entre a Administração e os funcionários do contratado, levando à ilegalidade por afronta à Lei 14.133/2021 (art. 48), com consequente responsabilização da Administração por ilícitos trabalhistas e indenização por outros danos causados pela ingerência indevida.
* Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a: a) pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização; ou b) conflitos entre as partes e paralisação do contrato (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu); Com consequentes desperdício de recursos públicos e não atendimento da necessidade que originou a contratação.
* Ausência, no edital e na minuta de contrato, dos critérios de reajuste para a contratação, levando a conflitos com o contratado sobre o índice de reajuste a ser aplicado, com consequentes questionamentos junto aos órgãos de controle ou ao Poder Judiciário e atrasos na execução contratual.
* Identificação, no instrumento contratual, de números de documentos pessoais das pessoas naturais que o assinaram, levando à exposição indevida desses dados na internet ante a natureza pública do instrumento, com consequente ilegalidade por afronta à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018), sujeição às penalidades constantes do art. 52 da referida Lei e, nos termos do art. 42, condenação a ressarcimento de danos.
* Divergências entre o instrumento contratual e o edital e/ou proposta vencedora, levando a questionamentos aos órgãos de controle ou ao Poder Judiciário, com consequente suspensão do início ou da continuidade da execução contratual.
* A ausência, no contrato, da previsão de um período anterior à expedição da ordem de serviço para verificar pendências, liberar áreas ou tomar outras medidas necessárias para garantir o início adequado da execução do contrato, conforme estabelecido na Lei 14.133/2021, art. 92, § 2º, ou a previsão de um prazo inadequado, levando à impossibilidade de a Administração adotar as medidas necessárias de forma rápida e eficiente, com consequente suspensão da execução do contrato, perda de investimentos já realizados e a condenação a indenizar o contratado por perdas e danos.
* Ausência de avaliação do contrato de seguro-garantia, levando a Administração a aceitar apólice com conteúdo genérico, conflitante com as regras do edital e/ou que não contemple as coberturas adequadas para cobrir os riscos do inadimplemento contratual e de eventuais multas, prejuízos e indenizações decorrentes do inadimplemento, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.
* Exigência desnecessária de garantia contratual ou fixação de percentual inadequado, levando os licitantes a refletirem esse encargo adicional em suas propostas de preços, bem como à desistência de potenciais licitantes de participarem do certame, com consequentes restrição à competividade e contratação mais dispendiosa aos cofres públicos.
* Ausência de previsão da garantia contratual quando, pelas especificidades da contratação, ela se fizer necessária, levando ao tratamento inadequado dos riscos de descumprimento das obrigações assumidas pelo contratado, com consequente impossibilidade de a Administração obter, de forma simplificada e mais rápida, a indenização do contratado por eventuais prejuízos.
* Prazo de vigência da garantia não contempla período necessário ao recebimento definitivo do objeto após o término da vigência do contrato, levando à liberação ou restituição de garantia sem apuração do descumprimento de cláusulas contratuais ou da existência de multas, indenizações e prejuízos imputados ao contratado, com consequente impossibilidade de a Administração utilizar a garantia para pagamento desses valores e desperdício de recursos (humanos, financeiros, tempo) para requerer o pagamento, por outros meios.
* Deficiência na fiscalização contratual, levando à ausência de verificação quanto à obrigação do contratado de endossar a apólice de seguro de acordo com os aditivos contratuais, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.
* Análise inadequada, após o término da vigência contratual, acerca do cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado, levando à liberação ou restituição de garantia sem a cobrança de multas, prejuízos, indenizações, obrigações trabalhistas e previdenciárias, entre outras não adimplidas durante a execução do contrato, com consequente desperdício de recursos (humanos, financeiros, tempo) para requerer, por outros meios, o pagamento dessas obrigações.
* Falta de menção no edital e no contrato sobre a possibilidade de prorrogação contratual, levando a: a) impossibilidade de prorrogar o contrato, com consequente interrupção do serviço ou fornecimento e mais custos para realizar nova licitação quando a vigência contratual chegar a fim; ou b) decisão equivocada de prorrogar por meio de termo aditivo, com consequente ilegalidade por afronta ao art. 105 da Lei 14.133/2021 e aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que originou a contratação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.
* Falha no planejamento das contratações da organização (p. ex., atrasos no calendário de contratações do PCA), levando à necessidade de prorrogar o contrato após o término do prazo de vigência, com consequente ilegalidade por recontratação sem licitação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.
* Falha no levantamento de mercado, levando a Administração a não permitir a subcontratação de objeto que possui etapas ou parcelas que são normalmente executadas pelo mercado com subcontratação de empresas especializadas, com consequentes redução da competitividade da licitação e contratação por preços mais elevados ou frustração do certame.
* Falta de clareza do edital de licitação e do contrato sobre os limites e requisitos para subcontratação, somada a falhas na fiscalização contratual, levando à subcontratação indevida ou acima do limite permitido contratualmente e/ou subcontratação de empresa sem a qualificação técnica necessária, com consequentes atrasos na execução do objeto, ou entrega de objeto que não atende às exigências técnicas estabelecidas no contrato.
* Exigência de requisitos excessivamente restritivos para a subcontratação, levando à dificuldade ou inviabilidade de o contratado fazer a subcontratação das parcelas autorizadas, com consequentes atrasos na execução do objeto.
* Intempestividade na adoção das providências necessárias ao início da execução do objeto, levando ao atraso ou à impossibilidade de o contratado executar o objeto, com consequentes prejuízos pelo atraso e, em casos extremos, a extinção do contrato, com a perda dos investimentos realizados pela Administração e indenização ao contratado pelos prejuízos decorrentes da não execução e pelos custos de desmobilização (se a extinção decorrer de culpa exclusiva da Administração - Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso V, e art. 138, § 2º).
* Falta de previsão de um período anterior ao início da execução do contrato para a tomada de medidas necessárias para implementar a solução, juntamente com irregularidades na licitação ou na formalização do contrato, levando à impossibilidade de atender a eventuais questionamentos dos órgãos de controle antes do prazo estabelecido para o início da execução contratual, com consequente suspensão da execução do contrato, prejuízos tanto para a Administração quanto para o contratado e, em casos extremos, extinção do contrato, com a perda dos investimentos feitos pela Administração e a necessidade de indenizar o contratado pelos danos causados pela não execução e pelos custos de desmobilização, se a extinção decorrer de culpa exclusiva da Administração - Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso V, e art. 138, § 2º.
* Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato sem a qualificação técnica necessária à execução dessas atividades, levando à fiscalização inadequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
* Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato não possuírem disponibilidade de tempo para a execução dessas atividades (seja devido a outras atribuições exigidas pelo cargo ou função ou pelo elevado número de contratos sob sua responsabilidade), levando à fiscalização inadequada do contrato, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
* Designação tardia da equipe de fiscalização após o início da execução contratual, levando à ausência de fiscalização do contrato durante esse período, com consequente não detecção de falhas na execução e responsabilização da autoridade delegante.
* Falta de esclarecimentos precisos e oportunos por parte da organização contratante sobre questões operacionais, administrativas e outras informações necessárias para a execução e gestão do contrato, levando a diferenças de entendimento e expectativas entre as partes e à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente, com consequentes atrasos na execução do contrato ou conflitos na gestão contratual.
* Designação de terceirizado vinculado ao contrato para atuar como preposto, levando o empregado a ter dificuldade de conciliar as atividades previstas no contrato com as funções de preposto e a enfrentar problemas de convívio e insubordinação com os demais terceirizados, bem como à dificuldade de substituí-lo durante os afastamentos, com consequente impossibilidade de o contratado atender adequadamente às demandas da Administração durante a execução do contrato.
* Desvio de função de trabalhador terceirizado, utilizando-o para realizar atividades típicas dos servidores do órgão ou entidade, levando à caracterização de vínculo empregatício com a Administração e burla ao concurso público, com consequente potencialização do risco de responsabilização da Administração perante a Justiça do Trabalho.
* Indicação dos indivíduos a serem contratados pela empresa contratada para a prestação do serviço terceirizado, levando à contratação de parentes ou de pessoas que possuem vínculos com gestores da organização contratante e à caracterização de relação empregatícia entre esses terceirizados indicados e a Administração, com consequentes deficiências na prestação do serviço, permanência de apadrinhados de gestores no serviço por longos períodos, independentemente do desempenho apresentado e de qual empresa seja contratada, e potencialização do risco de responsabilização da Administração perante a Justiça do Trabalho.
* Conflito de interesses não identificados e mal gerenciados, levando à recorrência de decisões tendenciosas (parciais) nos processos de contratações (a exemplos de relacionamentos entre sócios/administradores das empresas, existência de parentesco entre dirigentes das empresas com servidores), com consequentes favorecimentos de interesses privados em detrimento do interesse público e perda de confiança dos fornecedores em participarem de licitações públicas, por considerarem o processo licitatório inadequado.
* Complexidade do recebimento provisório dos serviços, sobrecarga de trabalho, falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização, falta de capacidade técnica do fiscal, falta de suporte administrativo ao fiscal e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização, levando a: a) recebimento por serviço não prestado ou prestado em desconformidade com especificações técnicas, com consequente pagamento indevido; ou b) incorreções nos procedimentos de recebimento e conflitos com o contratado, com consequente não pagamento adequado pelos serviços prestados em conformidade com o contrato.
* Designação tardia da equipe de fiscalização, falta de capacidade técnica da equipe e/ou sobrecarga de trabalho, levando à fiscalização do contrato somente após a conclusão da execução e não detecção tempestiva de eventuais distorções, com consequente pagamentos indevidos ou atrasos no recebimento do objeto que não estará em condições de ser aceito pela Administração.
* Falta de passagem de informações aos substitutos dos fiscais/gestores de contrato ou indicação de substitutos sem capacidade técnica para a função, levando à fiscalização e gestão de contrato deficiente, com consequente recebimentos de objeto em desconformidade com o contrato ou pagamentos indevidos. i) Subjetividade e falta de clareza na definição dos critérios que serão aplicados para apurar o valor devido ao contratado, levando a conflitos com o contratado sobre o que foi executado e montante devido (p. ex., a Administração redimensiona o pagamento por entender que o nível mínimo de desempenho não foi atingido, mas o contratado entende que os resultados são os que o contrato previu), com consequentes pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendam às necessidades da organização; ii) falta de pagamento por prestações executadas adequadamente; e iii) em casos extremos, paralisação do contrato, com prejuízos para ambas as partes.
* Emissão da nota fiscal antes do recebimento do objeto, levando o fiscal a se sentir pressionado a receber o objeto mediante simples ateste de nota fiscal (mero carimbo),sem elaborar termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais, com consequente aceitação de objeto em desconformidade com o contratado e pagamento indevido.
* Documentos de registro da fiscalização (atas de reuniões, comunicações com o contratado, documentos comprobatórios apresentados pelo contratado, procedimentos realizados, resultados das avaliações etc.) misturados aos autos do processo de contratação, levando à dificuldade de rastrear as ocorrências, com consequente dificuldade de identificar evidências para aplicação de sanções ao contratado e de utilizar o histórico da execução contratual para subsidiar prorrogações contratuais e contratações futuras.
* Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente atrasos e falhas na execução do contrato, impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato e de aplicar sanções ao contratado quando ele der causa a atrasos e falhas na execução contratual.
* Entendimento de que a contratação de empresa para auxiliar a fiscalização contratual elimina a obrigação do fiscal designado de acompanhar a execução do contrato, levando ao recebimento de objeto que não está em conformidade com o contrato, com consequente pagamento indevido e responsabilização do fiscal designado.
* Método subjetivo (ou ausência de método, rotinas e indicadores) para a Administração avaliar o desempenho do contratado na execução contratual, levando a divergências sobre o nível de cumprimento das obrigações e a dificuldade de avaliar e de registrar o desempenho, com a consequente impossibilidade de considerar o desempenho para fins de pagamento e de utilizar as informações para subsidiar as prorrogações contratuais ou mesmo contratações futuras, a exemplo de considerar o desempenho para pontuação técnica de propostas (Lei 14.133/2021, art. 36, § 3º), para avaliação da qualificação técnica (art. 67, inciso II) ou como critério de desempate em licitações (art. 60, inciso II).
* Fiscalização administrativa excessivamente onerosa, procedimentos de fiscalização ineficientes, falta de suporte administrativo aos fiscais e/ou falta de sistema de TI para apoiar as atividades de fiscalização, levando o fiscal do contrato a não conseguir fiscalizar adequadamente os contratos sob sua responsabilidade, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potencial responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).
* Descrição do objeto como “contrato de resultado” ou entendimento, por parte do fiscal de um contrato de prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra, de que o fato de haver instrumento de medição de resultados - IMR (ou outro indicador de aferição de qualidade) torna o contrato como “de resultado”, levando o fiscal a deixar de fiscalizar o cumprimento, pelo contratado, das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas previstas na planilha de composição de custos do contratado, com consequente alto risco de descumprimento dessas obrigações pelo contratado e potenciais: execução de contrato com sobrepreço; necessidade de a Administração efetuar a cobrança de todos esses débitos a posteriori; e responsabilização da Administração (solidária para débitos previdenciários e subsidiária para débitos trabalhistas).
* Falta de capacidade técnica da equipe de fiscalização e sobrecarga de trabalho, levando à ausência de verificação quanto à obrigação do contratado de endossar a apólice de seguro de acordo com os aditivos contratuais, com consequente dificuldade ou impossibilidade de a Administração obter a indenização prevista na cobertura do seguro, no caso de ocorrência do sinistro.
* Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando o contratado a não manter essas condições, com o consequente retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e de qualificação da licitação.
* Prazos excessivos ou falta de definição de prazo para o recebimento definitivo do objeto após recebimento provisório, levando à demora injustificada na liquidação da despesa e no pagamento ao contratado, com consequente perda de interesse do mercado para contratar com a Administração Pública e contratações futuras com valores mais elevados.
* Objeto recebido definitivamente antes da sua conclusão e da avaliação do pleno atendimento das condições contratuais (p. ex., recebimento definitivo de produtos antes de serem instalados para verificação do funcionamento), levando ao pagamento indevido ao contratado, com consequentes prejuízos à Administração.
* Necessidade urgente de serviços ou fornecimentos que não foram contratados, levando ao recebimento fictício de serviços não realizados para dar cobertura à suposta execução de outros serviços ou aquisições sem previsão contratual, com consequente pagamento de serviços não executados e não liquidados, e afastamento indevido da licitação.
* Ausência de verificação, no início de cada exercício financeiro, da existência de créditos orçamentários para contratos com prazo de vigência superior a um ano, levando à continuidade de contrato sem adequação orçamentária, com consequente falta de recursos para pagar por serviços prestados e ilegalidade por afronta às regras financeiras e orçamentárias.
* Ausência de verificação, a cada ano, da vantajosidade de manutenção de contratos com prazo de vigência superior a um ano, levando à perda de oportunidade de negociar melhores condições com o contratado ou de realizar nova contratação mais vantajosa, com consequente continuidade de contrato desvantajoso à Administração.
* Falta de apoio da alta administração, falta de capacidade técnica da equipe responsável pelo pagamento e sobrecarga de trabalho dessa equipe, levando à não implantação ou não utilização de procedimentos sistematizados para orientar a formalização do pagamento baseado na legislação, na jurisprudência e em orientações de órgãos governantes superiores - OGS (p. ex., SGD, Seges e AGU) ou de instrumentos que automatizem esses procedimentos (p. ex., planilhas eletrônicas ou sistemas de informação), com consequentes: a) execução de procedimentos irregulares; b) pagamentos indevidos; c) dispêndio excessivo de tempo e de recursos humanos para a execução e controle dos pagamentos; d) atrasos nos pagamentos; e) ocorrências de desrespeito à ordem de precedência de pagamentos (art. 141, § 1º, da Lei 14.133/2021); a) falta de transparência à ordem cronológica de pagamentos (art. 141, § 3º, da Lei 14.133/2021); e b) ambiente propício à corrupção à ilegalidade.
* Restrições orçamentárias, falta de capacidade técnica da equipe responsável pelo pagamento e/ou sobrecarga de trabalho dessa equipe, levando a atrasos no pagamento ao contratado, com consequentes: a) suspensão da execução do contrato por parte do contratado (Lei 14.133/2021, art. 137, § 3º, inciso II) e prejuízos decorrentes (p. ex., formação de reputação de mal pagador com relação à organização pública contratante); ou b) no caso de atraso superior a dois meses, extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso IV) e ressarcimento ao contratado pelos prejuízos regularmente comprovados (quando não decorrer de culpa exclusiva da Administração - Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).
* Urgência em receber o objeto contratado por parte do contratante e pressões por parte do contratado, levando ao pagamento antecipado não previsto no edital de licitação, com consequente ilegalidade por afronta ao art. 145 da Lei 14.133/2021, responsabilização dos agentes públicos envolvidos e potencialização do risco de não recebimento do objeto.
* Falta de capacidade técnica das comissões processantes, falta de clareza acerca das responsabilidades e dos procedimentos para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de infrações relacionadas à execução do contrato, e normas pertinentes para condução desses processos estão esparsas, levando à não instauração dos processos ou à instrução dos processos sem os elementos mínimos necessários à validade (p. ex., estabelecimento da conduta, tipificação, nexo de causalidade, culpabilidade, provas, garantia de contraditório e ampla defesa), com consequente nulidade dos procedimentos, quando aplicados, impossibilidade de sancionar o contratado pelas infrações cometidas, sensação de impunidade, e ambiente propício à recorrência de irregularidades na execução do contrato.
* Falta de previsão de sanções específicas para obrigações relevantes do contrato, juntamente com a ausência de definição clara da irregularidade, da forma de cálculo da sanção e das evidências necessárias para a penalização, levando à dificuldade de identificar o desvio a ser sancionado, de determinar o prejuízo causado e de calcular a sanção proporcional a ele, com consequente dificuldade para aplicar sanções que contribuam para trazer o contrato à normalidade, ou até mesmo a anulação das sanções aplicadas.
* Falta de consideração da dosimetria na aplicação de sanções (Lei 14.133/2021, art. 156, § 1º: natureza e a gravidade da infração, peculiaridades do caso concreto, circunstâncias agravantes ou atenuantes, danos), levando à falta de proporcionalidade e de razoabilidade da decisão, com consequentes questionamentos e anulação das sanções. Falta de atualização ou atualização intempestiva do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), levando à falta de publicidade da sanção aplicada e à ilegalidade por afronta ao art. 161 da Lei 14.133/2021, com consequente ineficácia da sanção e participação indevida em licitações e/ou contratação, por outras organizações públicas, de empresa com restrições.
* Desconhecimento, por parte dos responsáveis pela fiscalização e gestão do contrato, bem como do contratado, das sanções que podem ser aplicadas, levando à execução contratual com aplicação intempestiva de sanções ou sem aplicação de sanções, com consequente não atendimento da necessidade da contratação, atritos entre as partes e contratações reiteradas de empresas que não entregam os objetos contratados adequadamente, pois não apresentam registros que as desabonem.
* Entendimento equivocado de que adiar a formalização do aditivo, na hipótese prevista no art. 132 da Lei 14.133/2021, permite que a Administração solicite alterações contratuais de forma verbal ou informal ao contratado, levando a Administração a solicitar alterações contratuais sem qualquer tipo de registro dessas solicitações, com consequente ausência de garantias na execução dessas prestações, insegurança jurídica tanto para o fiscal do contrato quanto para o contratado e dificuldade de responsabilizar o contratado em caso de desconformidades na execução.
* Receio do gestor de que, ao autorizar a alteração contratual antes de formalizar o termo aditivo, possa ser responsabilizado por antecipar os efeitos dessa alteração, mesmo que haja urgência na sua execução (Lei 14.133/2021, art. 132), levando-o a não autorizar a alteração, enquanto aguarda o tempo necessário para formalizar o termo aditivo, com consequente dano irreparável ao interesse coletivo, além da dupla responsabilização do gestor pela inércia administrativa e pelos danos dela decorrentes.
* Mudança de juízo de valor quanto à adequação da solução contratada, levando à alteração contratual desarrazoada e não fundamentada em fato superveniente à contratação, com consequentes questionamentos e anulação do termo aditivo, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.
* Deficiência no planejamento da contratação (falha na escolha da solução, na estimativa de quantidades, entre outros), levando à necessidade de realizar alterações contratuais significativas ou recorrentes e à descaracterização do contrato original, com consequentes questionamentos e anulação dos termos aditivos, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.
* Deficiência na concepção da solução a contratar, levando a alterações contratuais com redução de determinados itens do contrato e compensação da redução com o acréscimo de novos itens não previstos originalmente, com consequente desrespeito aos limites impostos pelo art. 125 da Lei 14.133/2021, descaracterização do objeto, configuração de burla à licitação, afronta aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que resultou na contratação, anulação do termo aditivo, suspensão da execução do contrato e prejuízos decorrentes.
* Estimativa de quantidades menores do que as necessidades da organização, levando à celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados, com consequentes: a) perda do efeito de escala; b) mais custos administrativos para realização dos aditivos; c) utilização de orçamento superior ao previsto, o que pode levar ao cancelamento de outras contratações previstas no PCA; d) atrasos ou não atendimento da necessidade da contratação; e e) se a proposta contratada tiver “jogo de planilha”, desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado. Estimativa de quantidade excessiva, levando à alteração do contrato com supressão do objeto acima do limite permitido no art. 125 da Lei 14.133/2021, com consequente direito do contratado à extinção do contrato (Lei 14.133/2021, art. 137, § 2º, inciso I) e ao ressarcimento de prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 138, § 2º).
* Estimativa de quantidade excessiva, levando à necessidade de alteração do contrato para supressão do objeto, com consequente frustação da expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 129).
* Deficiência na estimativa das quantidades para a contratação somada à contratação de proposta com “jogo de planilha”, levando à celebração de aditivos contratuais com redução ou exclusão de itens com subpreço e a majoração de itens com sobrepreço, com consequente superfaturamento contratual (danos ao erário).
* Utilização de método de precificação incorreto (em desacordo com o art. 127 da Lei 14.133/2021) para calcular os preços unitários de obras e serviços não previstos inicialmente no contrato, por ocasião de alterações contratuais qualitativas, levando à inserção de itens novos a preço de mercado, com consequente aumento da margem de lucro do fornecedor (desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado) e redução ou perda da vantagem econômica da contratação.
* Deficiência na concepção da solução a contratar, levando a acréscimos contratuais consensuais acima dos limites impostos pelo art. 125 da Lei 14.133/2021, com consequente descaracterização do objeto, configuração de burla à licitação, afronta aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que resultou na contratação.
* Estimativa de quantidade excessiva, levando à necessidade de alteração consensual do contrato para supressão do objeto acima do limite permitido no art. 125 da Lei 14.133/2021, com consequente frustação da expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados (Lei 14.133/2021, art. 129).
* Falta de capacidade técnica dos responsáveis pela fiscalização/gestão do contrato e/ou sobrecarga de trabalho, levando à não observância dos critérios de reajuste previstos no contrato ou erro de cálculo, com consequente concessão de reajuste com valores ou periodicidade incorretos e prejuízos à Administração.
* Falta de exigência de detalhamento de custos nas propostas, levando à ausência de linha de base (referência clara dos custos iniciais) para que a Administração identifique, posteriormente, o real aumento do custo do contratado, nas solicitações de repactuação e reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, além da criação de oportunidade para que o contratado apresente diferenças de custos mais elevadas que as reais, com consequentes alterações contratuais com valores mais elevados que os efetivamente devidos e prejuízos à Administração.
* Falta de capacidade técnica dos responsáveis pela fiscalização/gestão do contrato, levando à falha na análise da documentação pertinente para fins de repactuação, não identificando aumento irreal de custos, custos que não trate de matéria trabalhista, novos custos não obrigatórios por lei, custos repactuados há menos de um ano, ou de oportunidades de redução dos valores, com consequente concessão de repactuação com valores indevidos e prejuízos à Administração.
* Proposta contratada com base em valores de convenção coletiva desatualizada somada à falta de identificação, por parte da equipe de fiscalização e gestão do contrato, de que os direitos pleiteados para repactuação são referentes à convenção anterior à apresentação da proposta, levando à concessão indevida de repactuação para recompor os valores contratados de acordo com a convenção coletiva vigente, com consequentes prejuízos à Administração.
* Falha no planejamento das contratações da organização (p. ex., atrasos no calendário de contratações do PCA), somada à falha na gestão contratual, levando a: a) encerramento de contrato de prestação contínua sem que haja novo contrato para substituir o que foi extinto, com consequente interrupção de atividades essenciais ou realização de contratação direta emergencial; ou b) prorrogação de contrato após o término do prazo de vigência, com consequentes ilegalidade por recontratação sem licitação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.
* Ausência de verificação, no início de cada exercício financeiro, da existência de créditos orçamentários para contratos com prazo de vigência superior a um ano, levando à continuidade de contrato sem adequação orçamentária com a Lei Orçamentária Anual (LOA), com consequente ilegalidade por afronta à Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 15, art. 16, § 4º, inciso I, art. 37, inciso IV).
* Prorrogação de contrato sem análise quanto à manutenção da sua vantajosidade, levando à perda de oportunidade de negociar melhores condições com o contratado ou de realizar nova contratação mais vantajosa, com consequente continuidade de contrato desvantajoso à Administração.
* Análise de manutenção de vantajosidade de contrato de serviços contínuos limitada à comparação com o preço de referência obtido em nova pesquisa de preços, levando à não ponderação de outros aspectos que envolvem o juízo de vantajosidade (p. ex., desempenho do contratado na execução do objeto, custos administrativos para realizar nova licitação), com consequente extinção precipitada do contrato e exposição ao risco de realizar nova contratação menos vantajosa que a atual.
* Pesquisa de preços para decidir sobre a prorrogação do contrato limitada à consulta aos fornecedores, levando à oportunidade para que os concorrentes do contratado apresentem preços subestimados a fim de prejudicar a análise de vantajosidade e forçar a Administração a realizar novo certame, com consequente encerramento do contrato vigente e nova licitação com contratação menos vantajosa que a atual.
* Ausência de análise quanto à oportunidade e conveniência de prorrogar o contrato, levando à manutenção de uma solução e de seu(s) contrato(s) que não atenda mais a uma necessidade da organização, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir, com consequente desperdício de recursos.
* Falta de menção no edital e no contrato sobre a possibilidade de prorrogação contratual, levando a: a) impossibilidade de prorrogar o contrato, com consequente interrupção do serviço ou fornecimento e mais custos para realizar nova licitação quando a vigência contratual chegar a fim; ou b) decisão equivocada de prorrogar por meio de termo aditivo, com consequente ilegalidade por afronta ao art. 105 da Lei 14.133/2021 e aos princípios da vinculação ao edital e da isonomia do certame que originou a contratação, anulação do termo aditivo e suspensão da execução do contrato.
* Ausência de verificação da manutenção, pelo contratado, dos requisitos de habilitação, levando à prorrogação de contrato com empresa que não manteve as condições exigidas, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação da licitação.
* Prazo de transição contratual insuficiente, levando ao encerramento de contrato de prestação contínua sem que haja outro contrato em vigor, com consequente interrupção dos serviços ou dos fornecimentos.
* Prazo de transição contratual insuficiente e falta de cooperação por parte do contratado anterior, levando ao encerramento do contrato sem a adequada transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas, com consequente queda no nível de serviço ou perda de informações essenciais e impossibilidade/dificuldade de implementar o novo contrato.
* Prazo de transição contratual insuficiente, falta de cooperação por parte do contratado anterior e/ou sobrecarga de trabalho dos responsáveis pela fiscalização/gestão contratual, levando à extinção do contrato sem recuperação ou transferência de recursos de propriedade do contratante, com consequente dificuldade ou impossibilidade de recuperar esses recursos posteriormente.
* Prazo de transição contratual insuficiente, falta de capacidade técnica e/ou sobrecarga de trabalho dos responsáveis pela fiscalização/gestão contratual, levando à manutenção de perfis de acesso, caixas postais e senhas utilizados pelos empregados do contratado, com consequente aumento da vulnerabilidade da organização a acessos indevidos e a roubo de informações ou de bens materiais.
* Receio do gestor de ser responsabilizado pela manutenção de contrato eivado de ilegalidade insanável ou entendimento de que contrato viciado deve ser anulado a todo custo, levando à anulação precipitada do contrato, sem uma avaliação prévia dos impactos da medida, com consequentes prejuízos ainda maiores ao interesse público, incluindo a interrupção de atividades essenciais e a condenação a indenizar o licitante contratado por danos e perdas sofridos (caso a ilegalidade não seja de sua responsabilidade).