

Inventário de **Riscos e Controles** nas Contratações Públicas

Dezembro/2022 (1ª Edição)



EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

PAULO HENRIQUE SARAIVA C MARA
Governador do Estado

LUCIANA BARBOSA DE OLIVEIRA SANTOS
Vice-Governadora do Estado

MARCONI MUZZIO PIRES DE PAIVA FILHO
Secretário da Controladoria-Geral do Estado
Ouvidor-Geral do Estado

FILIPPE CAMELO DE CASTRO
Secretário-Executivo da Controladoria-Geral do Estado

CRISTIANA BORGES DE B. E S. NOVELLINO
Diretora de Monitoramento, Avaliação e Controle

Elaboração:

JOHNSON QUEIROZ
Gestor Governamental de Controle Interno

Revisão:

TIAGO BARBOSA DA FONSECA
Coordenador de Avaliação e Promoção da Qualidade do Gastos

EXPEDIENTE

Colaboração:

Alexandre Otávio Carvalho
GGCI DMAC/SCGE

Bianca Rosa
Gerente GAP/SCGE

Fernanda Bruto
Gerente Geral GGGOL/SAD

Hugo Santiago
Diretor DOGI/SCGE

Kaline Filgueiras
Gerente GGGOL/SAD

Lidia Barros
Gerente GGOL/SAD

Lucas Millet
GGCI DMAC/SCGE

Márcio Lima
Coordenador DAUD/SCGE

Mariana Andrade
Chefe DMAC/SCGE

EXPEDIENTE

Pedro Hilário
GGCI DMAC/SCGE

Rafael Manço
Diretor DPGE/SCGE

Rodrigo Chagas
Assessor Técnico SCGE

Tatiana Chianca
Gerente GGPOC/SAD

Vanessa Duarte
Chefe DMAC/SCGE

Vera Barros
GGCI DMAC/SCGE

www.scge.pe.gov.br
cge@cge.pe.gov.br

SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO
Rua Santo Elias, 535 - Espinheiro - Recife - PE - CEP.: 52020-095
Telefone: (081) 3183-0800

INTRODUÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos representou uma evolução nas contratações públicas, através do foco em planejamento e da previsão de diversos mecanismos de governança. Essa nova abordagem busca sair de um contexto de administração pública burocrática para uma administração pública gerencial. Neste sentido, as inovações da Lei trouxeram novos desafios aos gestores públicos, incluindo a obrigatoriedade de realizar a gestão de riscos nas contratações públicas.

Diante dessa nova demanda, a SCGE buscou desenvolver este documento com o objetivo de auxiliar os órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual na elaboração do “Mapa de Riscos do Metaprocessos de Contratações Públicas” por parte das unidades gestoras do Estado de Pernambuco. Tal documento traz um rol exemplificativo de eventos de riscos, suas causas e consequências, bem como medidas preventivas e corretivas.

Destaca-se que os riscos e controles estabelecidos neste documento são orientativos, podendo sofrer ajustes ou adequações.

O INVENTÁRIO DE RISCOS E CONTROLES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Este documento contém os principais riscos que são comumente enfrentados pelos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual, sendo detalhados, para cada etapa do processo licitatório, quais são os riscos (eventos de riscos com as principais causas e consequências) e os principais controles preventivos e corretivos para mitigá-los.

Para melhor utilização do documento, inicialmente precisamos entender que cada órgão/entidade contém as suas próprias peculiaridades, apresentando riscos específicos que não necessariamente outras unidades possuem. Além disso, os controles propostos para mitigar os riscos também são específicos, dependendo da realidade de cada órgão/entidade.

No entanto, o fato de cada unidade ser única não impede que alguns riscos e controles contidos no documento sejam utilizados pelo órgão/entidade, podendo ser adaptado, inclusive. O documento pode e deve ser utilizado como uma lista de boas práticas de controle, servindo de passo inicial para auxiliar nas discussões internas durante o processo de gerenciamento de riscos. O que não é recomendado é a unidade simplesmente copiar e colar os exemplos trazidos no documento sem ao menos questionar se os riscos e controles nele previstos se aplicam ao órgão/entidade.

Em resumo, está havendo um bloqueio criativo sobre os riscos e controles das unidades de vocês? Sugiro lerem o documento.

Visando facilitar o entendimento do inventário, por meio da sequência abaixo, buscou-se descrever a relação entre objetivo, risco e controle com a ajuda de exemplos práticos.

1. Todos os órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual precisam realizar contratações para possibilitar a prestação dos serviços públicos.
2. As contratações devem cumprir alguns **objetivos**, como a compra de produtos condizentes com a necessidade, contratação por um preço justo, dentre outras finalidades.

Objetivos do Processo Licitatório, de acordo com o art. 11 da NLL



Assegurar a escolha da **Proposta** apta a gerar o resultado da contratação **mais vantajoso** para a Administração Pública



Assegurar o tratamento **isonômico** entre os licitantes



Evitar contratações com **sobrepço**, preços **inexequíveis**, **superfaturamento**



Incentivar a **inovação** e o desenvolvimento nacional **sustentável**

3. Para a realização da contratação existe uma série de atividades, que, de forma resumida, se inicia na solicitação de contratação por determinada área do órgão, passando pela elaboração do edital, execução do serviço e se encerrando no pagamento. Chamamos esse “caminho” de **Metaprocesso**.

O Metaprocesso é sinônimo de Macroprocesso. Seria um grande processo que é resultado da soma dos subprocessos ou das fases “Planejamento ou Fase Preparatória”, “Seleção do Fornecedor” e “Gestão do Contrato”, conforme detalhamento¹ abaixo realizado pelo Tribunal de Contas –TCU.

*a) **Planejamento da contratação**, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência (TR) ou projeto básico (PB) para a contratação;*

*b) **Seleção do fornecedor**, que recebe como insumo o edital completo, e gera como saída o contrato;*

*c) **Gestão do contrato**, que recebe como insumo o contrato e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação.*

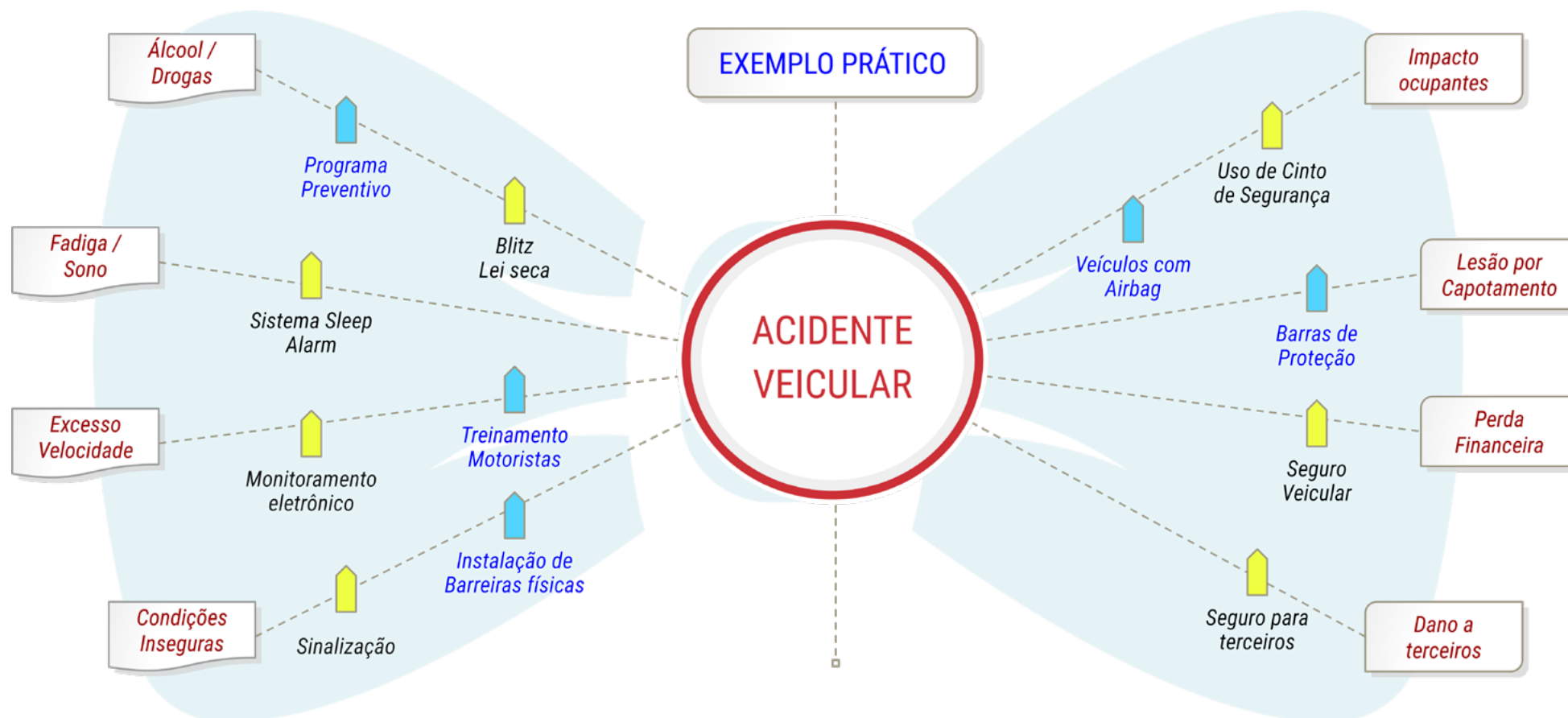
A seguir, demonstramos as atividades e fases do metaprocesso das Contratações Públicas:



¹. <https://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.htm>

4. Como vimos acima, os processos existem para cumprimento de determinados objetivos, mas, durante esse “caminho”, existem eventos que podem prejudicar o alcance dos objetivos. Essas situações futuras e incertas que podem afetar negativamente os objetivos chamamos de **risco**.
5. Para melhor caracterizar o risco, identificamos os seguintes Componentes do Risco: **Causa, Evento e Consequência**.
6. Inicialmente, identificamos o **Evento de Risco**, que seria o caso de um acidente de trânsito. É uma situação incerta que pode impossibilitar o objetivo de chegar em um determinado destino sem nenhum comprometimento dos ocupantes e do veículo.
7. Em seguida, identificamos as possíveis **Causas** que podem influenciar na materialização do Evento de Risco. No caso do acidente, poderíamos ter como causas a existência de sono ou ingestão de bebida alcoólica.
8. Por fim, identificamos as **Consequências** possíveis, caso o Evento de Risco venha a ocorrer. No exemplo do acidente de trânsito, teríamos a consequência de lesão dos ocupantes e/ou prejuízo com o veículo.
9. Caracterizado o risco, o passo final seria o de definir quais medidas iremos tomar para “tratar” o risco, que podem ser **preventivas e/ou corretivas**. Chamamos essas medidas de **controle**.
10. As **medidas ou controles preventivos** antecedem a materialização do risco, tratando as suas causas. No caso do acidente, temos o bafômetro como medida para evitar acidente causado por ingestão de álcool.
11. As **medidas ou controles corretivos** serão utilizadas após materialização do risco, tratando as suas consequências. Como exemplo, temos o cinto de segurança, que pode salvar vidas após o acidente.

A seguir, apresentamos um resumo da metodologia explicada acima em relação ao exemplo do risco de acidente de trânsito:

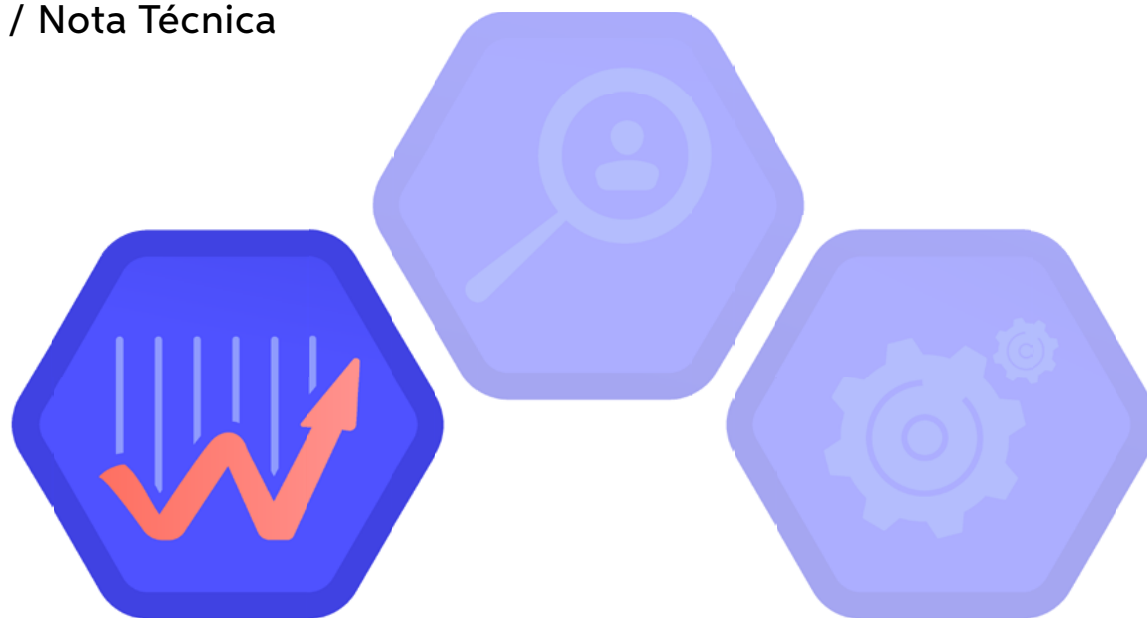


Fonte: SCGE

De igual modo, neste documento apresentamos, a seguir, para cada etapa do metaprocesso de Licitação e Contratos, os principais Riscos vivenciados nos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual, sendo detalhados os componentes CAUSAS, EVENTO E CONSEQUÊNCIAS, bem como propostas de CONTROLES PREVENTIVOS E CORRETIVOS, quando for o caso.

1. Fase Preparatória

- 1.1. Formalização da demanda
- 1.2. Elaboração do Estudo Técnico Preliminar
- 1.3. Elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico
- 1.4. Previsão dos recursos orçamentários necessários
- 1.5. Autorização da autoridade competente
- 1.6. Designação do agente de contratação/equipe de apoio/comissão de contratação
- 1.7. Elaboração do edital e seus anexos
- 1.8. Parecer Jurídico / Nota Técnica



1.1. FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco



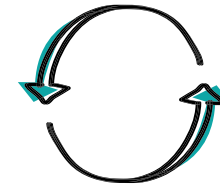
Causa

- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano Anual de Contratação;
- Fluxo interno deficiente de solicitação de aquisição.



Evento

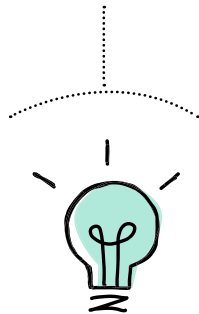
Ausência da previsão da demanda (compra ou contratação) no Plano Anual de Contratação.



Consequência

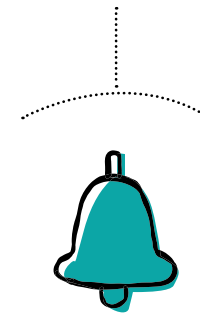
- Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação;
- Desperdício de recursos;
- Descontinuidade da contratação para demandas continuadas;
- Impossibilidade de concretizar a compra/contratação.

Controle



Medidas Preventivas

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- Criação e divulgação de fluxo interno de inclusão da demanda;
- Capacitação anual dos agentes públicos que participam do processo de compras e contratações (ênfase em planejamento);
- Melhoria do controle de estoques e definição do ponto de ressuprimento de materiais.



Medidas de Contingência

- Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade.

1.1. FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco



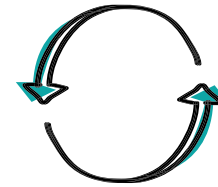
Causa

- Não realização de análise criteriosa da real necessidade;
- Urgência para finalizar formalização da demanda, sem realização do devido levantamento;
- Ausência de banco de dados/sistema informatizado de controle dos bens/serviços executados.



Evento

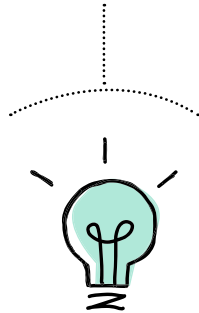
Superdimensionamento pelas áreas das quantidades de bens ou serviços a serem adquiridos ou contratados.



Consequência

- Desperdício de recursos;
- Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa de quantitativo.

Controle



Medidas Preventivas

- Elaboração de memória de cálculo pela área demandante detalhando a necessidade do produto ou serviço;
- Capacitação da área demandante quanto à fase de formalização da demanda.

1.1. FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco



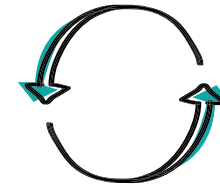
Causa

- Não realização de análise criteriosa da real necessidade;
- Baixa qualificação dos servidores dos setores requisitantes;
- Ausência de controle ou requisitos para iniciar formalização de demanda.



Evento

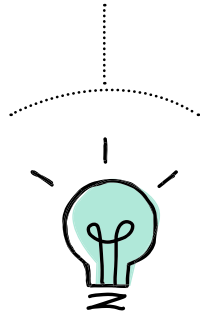
Demanda que não representa uma necessidade da organização.



Consequência

- Perda de tempo da equipe de planejamento elaborando o Estudo Técnico Preliminar;
- Desperdício de recursos públicos;
- Desperdício de tempo de todos os agentes envolvidos na contratação.

Controle



Medidas Preventivas

- Desenho de fluxo de trabalho interno, com previsão expressa de que haja justificativa para a necessidade de contratação e identificação do agente público que comunicou a necessidade;
- Capacitação da área demandante quanto ao levantamento de bens e serviços utilizados pelo setor;
- Manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base das compras necessárias.

1.1. FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

Risco



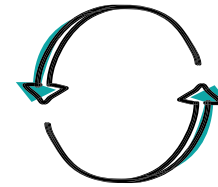
Causa

- Falta de gestão da área demandante;
- Ausência de planejamento da área demandante.



Evento

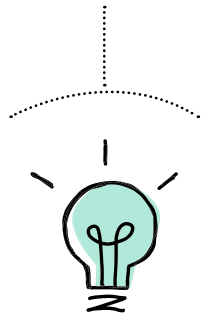
Início intempestivo da oficialização da demanda.



Consequência

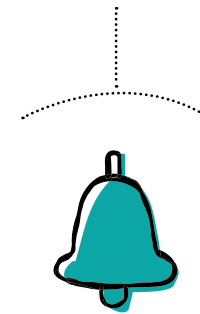
- Atraso na entrega do serviço, obra ou produto;
- Atraso no início das demais etapas do processo;
- Atraso na contratação;
- Comprometimento do regular andamento de outros processos.

Controle



Medidas Preventivas

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações;
- Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).



Medidas de Contingência

- Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação.

1.2. ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Risco



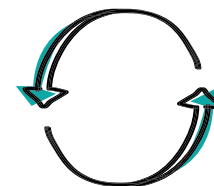
Causa

- Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa;
- Ausência de capacidade técnica da equipe.



Evento

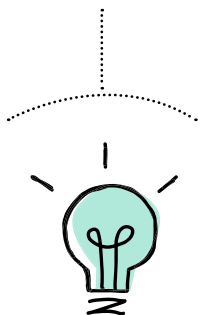
Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.



Consequência

- Atraso na contratação em função do retrabalho;
- Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;
- Desperdício de recursos.

Controle



Medidas Preventivas

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;
- Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio).

1.1. ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Risco



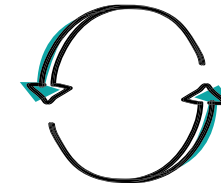
Causa

- Resistência por parte dos servidores envolvidos no processo de contratação para elaboração do ETP;
- Falta de percepção dos servidores a respeito da relevância dos estudos preliminares – ETP;
- Ausência de fluxo interno definindo responsabilidades;
- Equipe reduzida;
- Ausência de capacidade técnica da equipe.



Evento

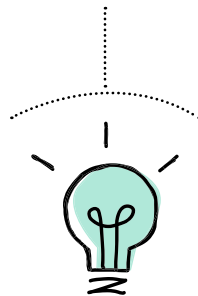
Não realização de estudos técnicos preliminares.



Consequência

- Desperdício de recursos públicos;
- Quantidades inadequadas nos itens demandados;
- Especificações insuficientes;
- Não atendimento da necessidade que originou a contratação;
- Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;
- Nulidade do Processo Licitatório.

Controle



Medidas Preventivas

- Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, ainda que em contratações de pequena monta;
- Criação de *checklist* para elaboração do ETP;
- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio);
- Capacitação dos servidores em relação às normas orientativas publicadas pela SAD.

1.2. ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Risco



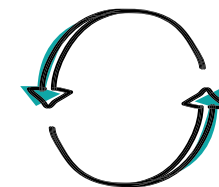
Causa

- Ausência de cultura de planejamento das contratações;
- Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado;
- Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida.



Evento

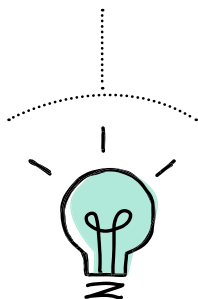
Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes.



Consequência

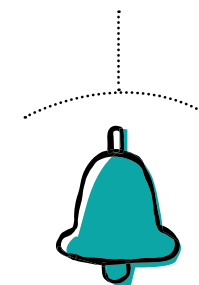
- Diminuição da competição;
- Aumento indevido do valor da contratação;
- Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;
- Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;
- Atraso na contratação em função do retrabalho;
- Republicação do edital;
- Nulidade do Processo Licitatório.

Controle



Medidas Preventivas

- Criação de *checklist* que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;
- Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo;
- Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;
- Capacitação dos servidores em relação às normas orientativas publicadas pela SAD quanto à formação de preços.



Medidas de Contingência

- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;
- Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.

1.2. ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Risco



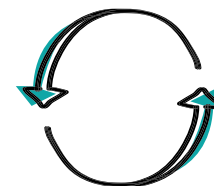
Causa

- Falta de pessoal com conhecimento do mercado;
- Falta de levantamento de mercado;
- Inesperado aporte de recursos;
- Pesquisas de preços inadequadas.



Evento

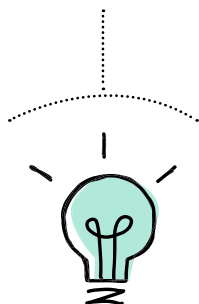
Justificativa técnica e econômica inadequada.



Consequência

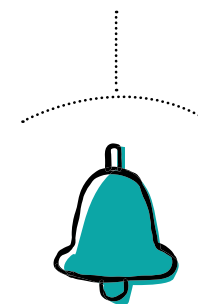
- Opções disponíveis para contratação que não atendem à necessidade da administração;
- Descumprimento do art.18, § 1º, Inciso V da Lei Nº 14.133/2021, que trata das regras para levantamento de mercado;
- Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa.

Controle



Medidas Preventivas

- Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;
- Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP;
- Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida;
- A equipe de planejamento da contratação deve executar o levantamento de soluções de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores;
- Criação de *checklist* para elaboração do ETP, que determina a necessidade de levantamento de mercado.



Medidas de Contingência

- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;
- Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.

1.3. ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO

Risco



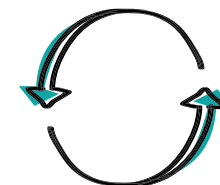
Causa

- Falta de conhecimento da equipe responsável pela área de compras e contratações acerca do ETP;
- Dispersão/pulverização de sistemas, acarretando dificuldade na gestão da informação;
- ETP precário ou deficiente.



Evento

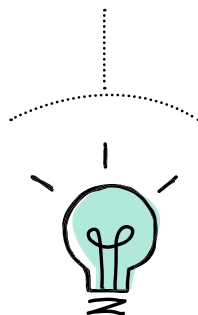
Elaboração de TR ou Projeto Básico desassociado do ETP.



Consequência

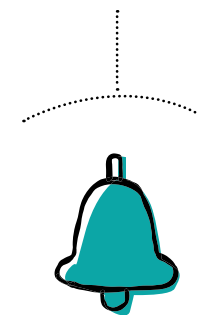
- Multiplicidade de esforços para realização do planejamento de licitações de objetos correlatos;
- Desperdício de recursos públicos;
- Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR).

Controle



Medidas Preventivas

- Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR) e de Projeto Básico (PB), com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações;
- Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confeção de ETP e TR).



Medidas de Contingência

- Correção das falhas constantes nos instrumentos de planejamento de modo a compatibilizá-los.

1.3. ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO

Risco



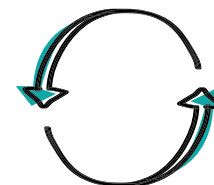
Causa

- Falta de familiaridade com os sistemas que permitem a realização do pregão eletrônico;
- Falta de estrutura operacional;
- Falta de capacitação dos agentes públicos;
- Ausência de adequada parametrização do sistema operacional, inviabilizando a execução da licitação eletronicamente.



Evento

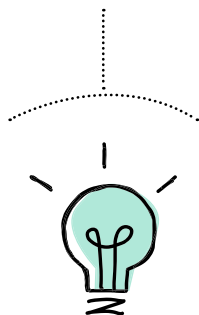
Opção pelo pregão presencial em detrimento do eletrônico.



Consequência

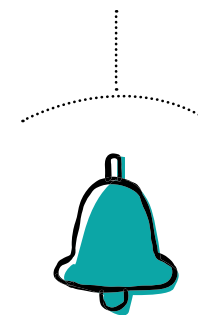
- Diminuição do universo de potenciais interessados e prejuízo à transparência;
- Contratação desvantajosa;
- Aumento dos riscos de integridade.

Controle



Medidas Preventivas

- Capacitação anual dos agentes públicos responsáveis pelo certame;
- Fomento da conscientização dos agentes públicos pela não realização de pregão presencial em detrimento do eletrônico;
- Adequação e devida parametrização do sistema de modo a contemplar a devida observância dos dispositivos legais.



Medidas de Contingência

- Não aprovação do certame, quando, a despeito da justificativa, a opção não encontrar guarida na legislação.

1.4. PREVISÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS

Risco



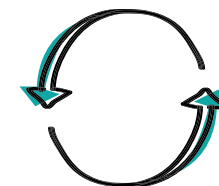
Causa

- Comprometimento do orçamento com outras contratações e aditivos;
- Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;
- Ausência ou fragilidade no planejamento;
- Ausência de previsão da necessidade de contratação no Plano Anual de Contratação.



Evento

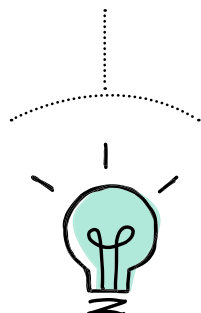
Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação.



Consequência

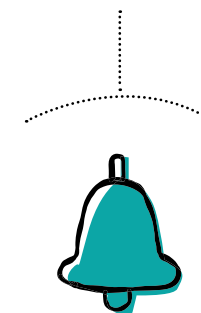
- Impossibilidade de contratação;
- Uso indevido do instituto do Registro de Preços;
- Execução do serviço sem lastro contratual;
- Parcelamento indevido da contratação;
- Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação.

Controle



Medidas Preventivas

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações (ênfase em planejamento e formação de preços);
- Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso da unidade;
- Acompanhamento dos tetos definidos pela CPF;
- Repriorização das contratações;
- Realização de pesquisas de preços através dos portais de compras, atas de registro de preços, etc para estimar orçamento do ano seguinte, observando a legislação específica (Portaria SAD nº 2.679/2021).



Medidas de Contingência

- Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.

1.5. AUTORIZAÇÃO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Risco



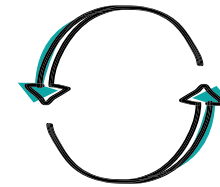
Causa

- Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;
- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.



Evento

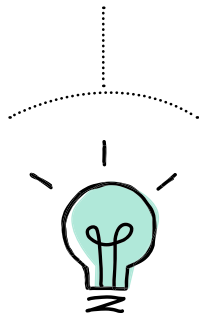
Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação.



Consequência

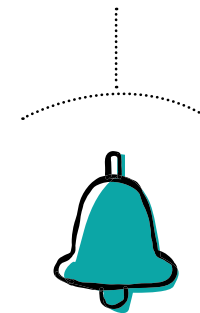
- Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos;
- Nulidade do processo licitatório.

Controle



Medidas Preventivas

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;
- Elaborar e divulgar *checklist* contendo a documentação necessária para publicação;
- Publicação do edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.



Medidas de Contingência

- Capacitação dos agentes públicos sobre a necessidade de comunicar, de forma imediata, equívocos que tenham sido cometidos no curso do processo licitatório para a tomada de providências destinadas a mitigar/remediar potenciais danos;
- Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento saneado do vício.

1.6. DESIGNAÇÃO DO AGENTE DE CONTRATAÇÃO/EQUIPE DE APOIO/COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO

Risco



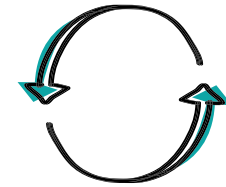
Causa

- Ausência de critério técnico para escolha da equipe;
- Ausência de pessoal técnico qualificado;
- Falta de conhecimento do órgão da importância da equipe envolvida no planejamento da licitação;
- Falta de atratividade das atividades relacionadas à licitação, em face do risco de responsabilização envolvido.



Evento

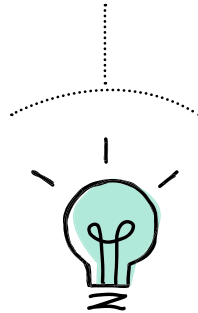
Formação de equipe sem experiência ou qualificação para conduzir a licitação.



Consequência

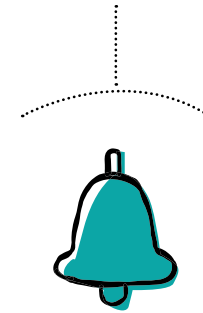
- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público e comprometimento da cultura da organização;
- Demora no andamento dos processos podendo trazer prejuízos à prestação de serviços públicos e/ou gerar contratações emergenciais;
- Responsabilização do agente em virtude de atuação por culpa.

Controle



Medidas Preventivas

- Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;
- Rodízio na comissão de contratação;
- Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



Medidas de Contingência

- Avaliação periódica dos agentes designados;
- Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;
- Substituição da equipe.

1.7. ELABORAÇÃO DO EDITAL E SEUS ANEXOS

Risco



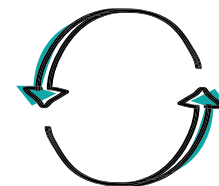
Causa

- Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos (restrição demais ou de menos), relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;
- Conluio entre agentes públicos e privados;
- Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;
- Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.



Evento

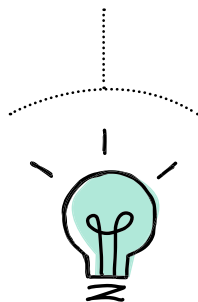
Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor.



Consequência

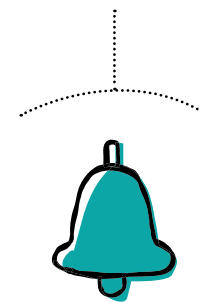
- Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta / fracassada;
- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público, comprometimento da cultura da organização;
- Contratação com sobrepreço.

Controle



Medidas Preventivas

- Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades e limites de alçadas;
- Desenho de fluxos e de processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;
- Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;
- Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);
- Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;
- Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



Medidas de Contingência

- Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.

1.7. ELABORAÇÃO DO EDITAL E SEUS ANEXOS

Risco



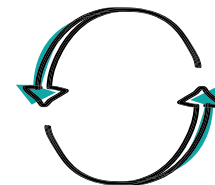
Causa

- Requisitos excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;
- Conluio entre agentes públicos e privados;
- Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;
- Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.



Evento

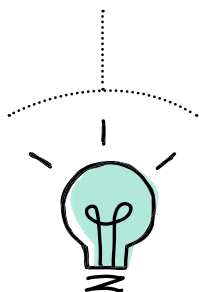
Editais contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto.



Consequência

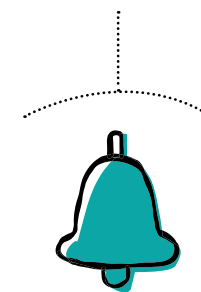
- Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença;
- Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada;
- Execução inadequada do objeto.

Controle



Medidas Preventivas

- Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades e limites de alçadas;
- Desenho de fluxos que prevejam os procedimentos necessários à avaliação e rescisão contratual - caso seja considerada a melhor alternativa;
- Desenho de fluxos e processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;
- Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;
- Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);
- Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;
- Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



Medidas de Contingência

- Avaliação quanto à pertinência da contratação;
- Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.

1.7. ELABORAÇÃO DO EDITAL E SEUS ANEXOS

Risco



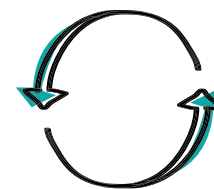
Causa

- Ausência de pesquisa de preços nos processos de instrução;
- Ausência de verificação de Atas de Registro de Preços Corporativas vigentes;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

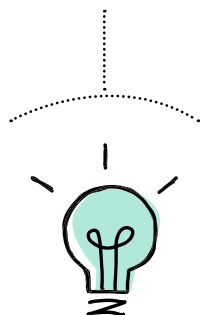
Contratação de bens, obras e serviços com preços superiores aos praticados no mercado.



Consequência

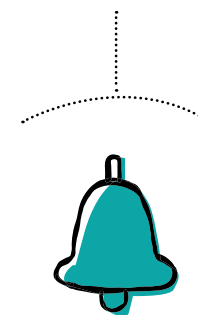
- Prejuízo à Administração Pública;
- Necessidade de nova contratação.

Controle



Medidas Preventivas

- Realização de pesquisa de preços ;
- Consulta a Atas de Registro de Preços Corporativas vigentes;
- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à pesquisa de preços.



Medidas de Contingência

- Realização de processo licitatório para nova contratação;
- Realização de negociação de preços junto à contratada para redução dos valores contratuais aos praticados no mercado ou em eventual Ata de Registro de Preços Corporativa vigente;
- Solicitação à SAD de autorização para consumo de saldo de Ata de Registro de Preços com valores inferiores aos praticados no mercado;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.

Risco



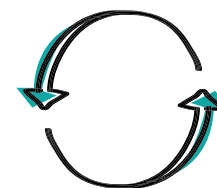
Causa

- Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade realizada pela assessoria jurídica;
- Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade em detrimento de outros com alto risco de ilegalidade;
- Setor jurídico se eximindo das suas responsabilidades;
- Servidores públicos sem competência para atuação na função;
- Desconhecimento da jurisprudência.



Evento

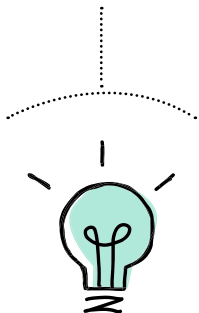
Análise jurídica superficial.



Consequência

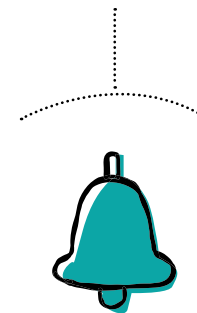
- Continuidade de licitação com vícios de legalidade.

Controle



Medidas Preventivas

- Implementação dos *checklists* e orientações da PGE nas suas análises;
- Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica;
- Existência de instância revisora;
- Definir priorização dos itens com alto risco de ilegalidade;
- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório.



Medidas de Contingência

- Realização de nova análise.

1.8. PARECER JURÍDICO / NOTA TÉCNICA

Risco



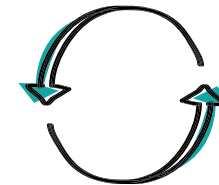
Causa

- Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores;
- Ausência de prazo padrão;
- Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável;
- Servidores públicos sem competência para atuação na função.



Evento

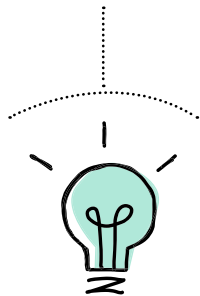
Atraso na finalização da análise jurídica do processo.



Consequência

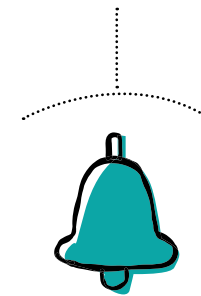
- Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens;
- Ausência de cobertura contratual para o serviço que não pode ser interrompido até a nova contratação resultante da licitação (possibilidade de existência do Termo de Ajuste de Contas);
- Atraso no início da execução do objeto.

Controle



Medidas Preventivas

- Definir priorização e prazo para análise do jurídico;
- Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;
- Elaborar e divulgar *checklist* contendo a documentação necessária para envio do setor responsável para o setor jurídico;
- Monitoramento das atividades do jurídico pela Alta Gestão através de metas e indicadores;
- Redimensionar a estrutura do Jurídico;
- Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica.



Medidas de Contingência

- Contratação emergencial (com cláusula de morte súbita) para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade, enquanto o processo ordinário não for concluído.

2. Seleção do Fornecedor

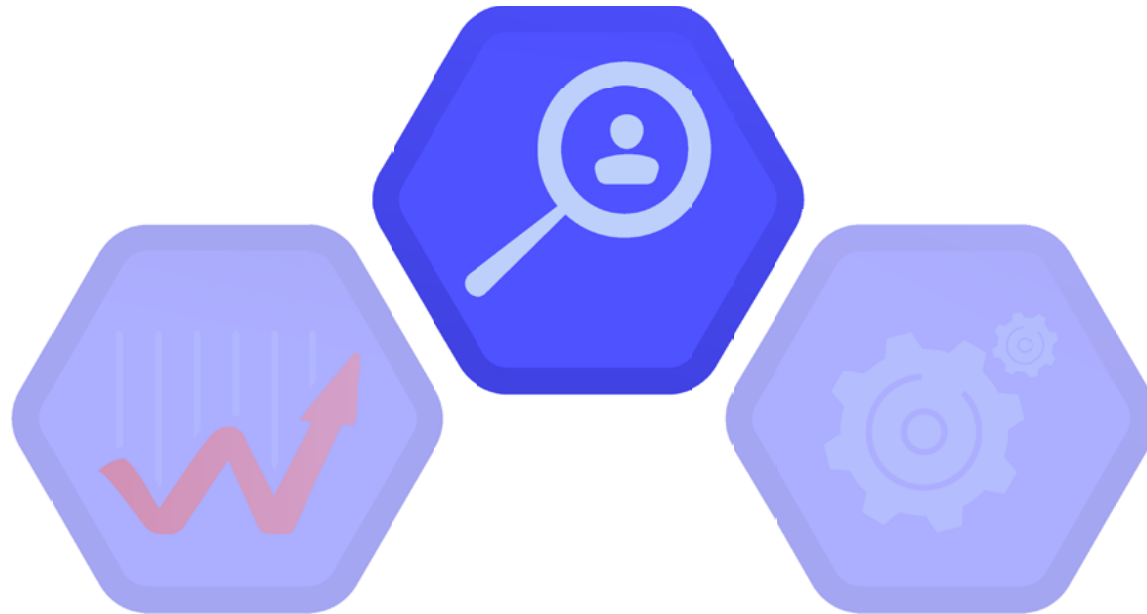
2.1. Divulgação do edital de licitação

2.2. Apresentação das propostas e lances

2.3. Julgamento

2.4. Habilitação

2.5. Homologação



2.1. DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO

Risco



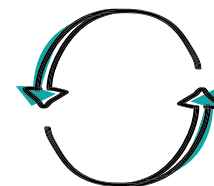
Causa

- Desorganização interna;
- Falta de contrato com Jornal de Grande Circulação.



Evento

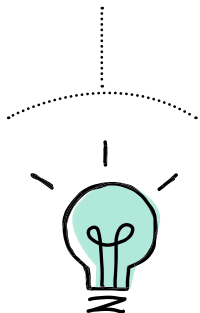
Atraso na divulgação do aviso de licitação mesmo quando a fase preparatória é finalizada tempestivamente.



Consequência

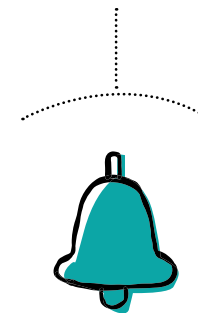
- Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens.

Controle



Medidas Preventivas

- Definição de área reponsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;
- Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação.



Medidas de Contingência

- Contratação emergencial (com cláusula de morte súbita) para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade, enquanto o processo ordinário não for concluído.

2.1. DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO

Risco



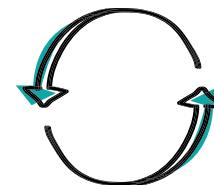
Causa

- Desorganização interna;
- Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados.



Evento

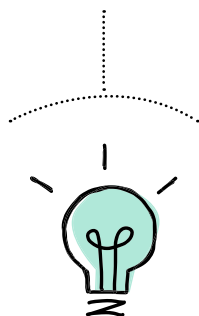
Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo.



Consequência

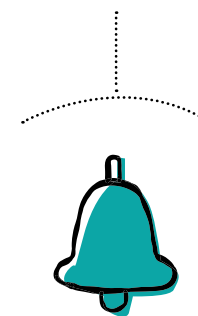
- Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens;
- Anulação do processo por falta de publicação de documento essencial.

Controle



Medidas Preventivas

- Definição de área reponsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;
- Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;
- Elaborar e divulgar *checklist* contendo a documentação necessária para publicação;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas.



Medidas de Contingência

- Contratação emergencial (com cláusula de morte súbita) para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade, enquanto o processo ordinário não for concluído.

2.1. DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO

Risco



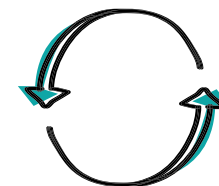
Causa

- Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação;
- Desorganização interna.



Evento

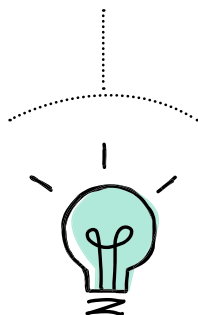
Ausência de ampla publicidade do edital.



Consequência

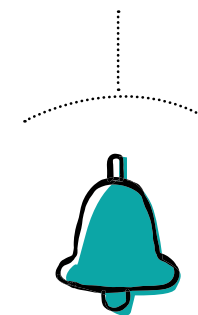
- Licitação deserta ou desvantajosa;
- Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.

Controle



Medidas Preventivas

- Definição de área reponsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;
- Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas;
- Ampliação dos meios de divulgação quando verificado o universo restrito de proponentes mesmo quando a legislação for atendida (Exemplo de medidas: *site* do órgão e *e-mail* para lista de fornecedores do PE-Integrado).



Medidas de Contingência

- Republicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.

2.1. DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO

Risco



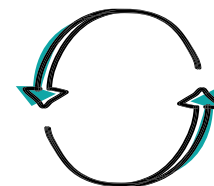
Causa

- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas;
- Perda do prazo legal para publicação das respostas.



Evento

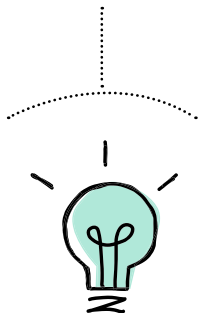
Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação.



Consequência

- Questionamentos acerca do certame;
- Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;
- Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação.

Controle



Medidas Preventivas

- Designação de área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação;
- Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.

2.2. APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS E LANCES

Risco



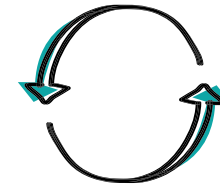
Causa

- Conluio entre fornecedores;
- Conluio entre fornecedores e agente público.



Evento

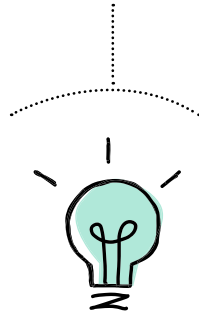
Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame.



Consequência

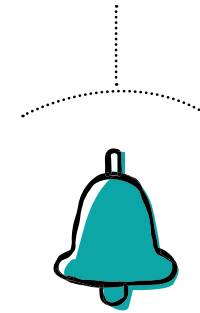
- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;
- Desvantajosidade ao interesse público.

Controle



Medidas Preventivas

- Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- Desenho de controles, sobretudo por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.



Medidas de Contingência

- Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação bem como dos particulares;
- Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

2.3. JULGAMENTO

Risco



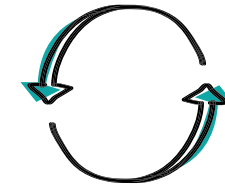
Causa

- Agente ou Comissão de Contratação sem conhecimento técnico do bem ou serviço a ser contratado;
- Erro dos agente públicos responsáveis na análise das propostas e documentos apresentados pelos licitantes;
- Má-fé dos licitantes/contratados.



Evento

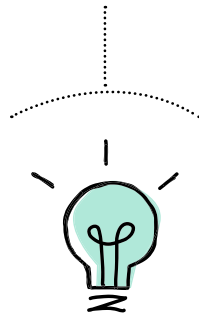
Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.



Consequência

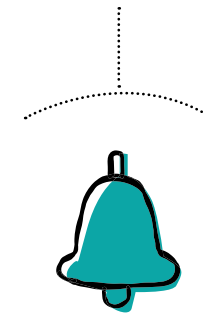
- Necessidade de realização de nova licitação;
- Desperdício de recurso público;
- Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação;
- Entrega de bens que não atendem à necessidade pública.

Controle



Medidas Preventivas

- Treinamento de servidor sobre o tema;
- Criação de *checklist* para facilitar a conferência;
- Envolvimento da área técnica na análise das propostas/ amostra;
- Contratação de empresa para realização da testes laboratoriais, quando necessário.



Medidas de Contingência

- Exigência de substituição dos produtos entregues em desconformidade.
- Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.

2.3. JULGAMENTO

Risco



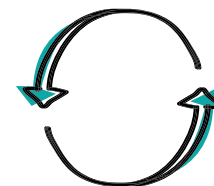
Causa

- Falta de conhecimento dos agentes públicos;
- Perda do prazo legal para respostas.



Evento

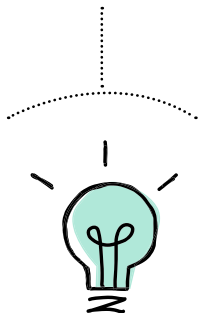
Atuação falha nas respostas aos recursos administrativos e judiciais apresentados.



Consequência

- Questionamentos acerca do certame;
- Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;
- Atraso na licitação.

Controle



Medidas Preventivas

- Designar área técnica para apoiar a autoridade competente durante a análise do recurso;
- Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.

2.4. HABILITAÇÃO

Risco



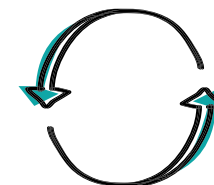
Causa

- Má-fé de fornecedores (conluio).



Evento

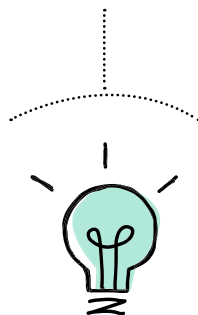
Desatendimento proposital dos requisitos de habilitação para favorecer determinada empresa.



Consequência

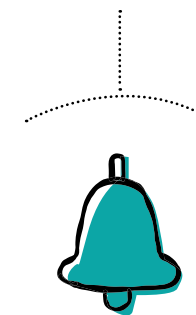
- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;
- Desvantajosidade ao interesse público.

Controle



Medidas Preventivas

- Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.



Medidas de Contingência

- Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

2.4. HABILITAÇÃO

Risco



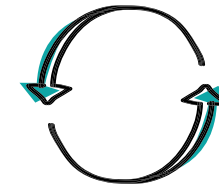
Causa

- Má-fé do fornecedor;
- Erro dos agente públicos responsáveis na análise dos documentos de habilitação.



Evento

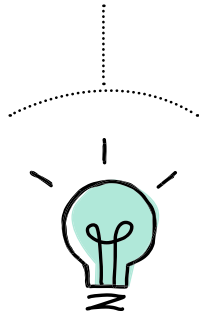
Habilitação de licitante que não atende às exigências.



Consequência

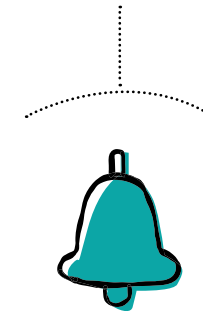
- Contratação de empresa incapaz de executar a avença, não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato;
- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato.

Controle



Medidas Preventivas

- Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação;
- Solicitação de apoio à área técnica, sempre que necessário;
- Realização de diligências necessárias para confirmação dos documentos de habilitação apresentados;
- Requerer das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas mecanismos internos de controle, *compliance* e anticorrupção, quando permitido legalmente.

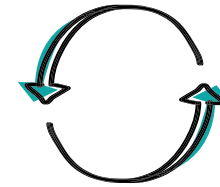
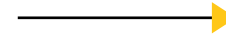
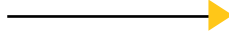


Medidas de Contingência

- Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação;
- Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

2.5. HOMOLOGAÇÃO

Risco



Causa

- Ausência de conhecimento técnico da autoridade competente para identificar irregularidades no processo.

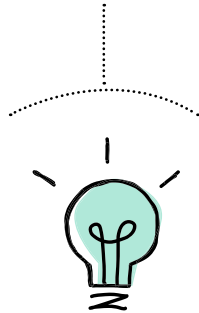
Evento

Homologação do processo com vício.

Consequência

- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação da licitação ou do contrato.

Controle



Medidas Preventivas

- Designação de assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente.

2.5. HOMOLOGAÇÃO

Risco



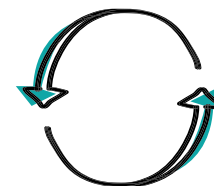
Causa

- Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa;
- Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato.



Evento

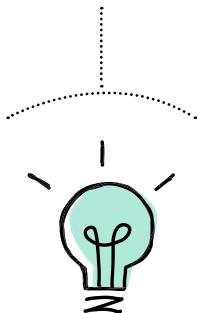
Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação.



Consequência

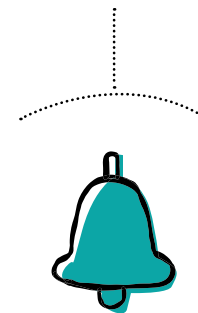
- Recusa do licitante em manter a proposta;
- Atraso no atendimento da demanda;
- Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.

Controle



Medidas Preventivas

- Definição de prazo geral para a conclusão da licitação;
- Definição de responsável para monitorar os prazos e realizar o controle dos prazos de vigência das propostas;
- Solicitação de prorrogação da proposta pelo agente responsável antes do término da vigência.



Medidas de Contingência

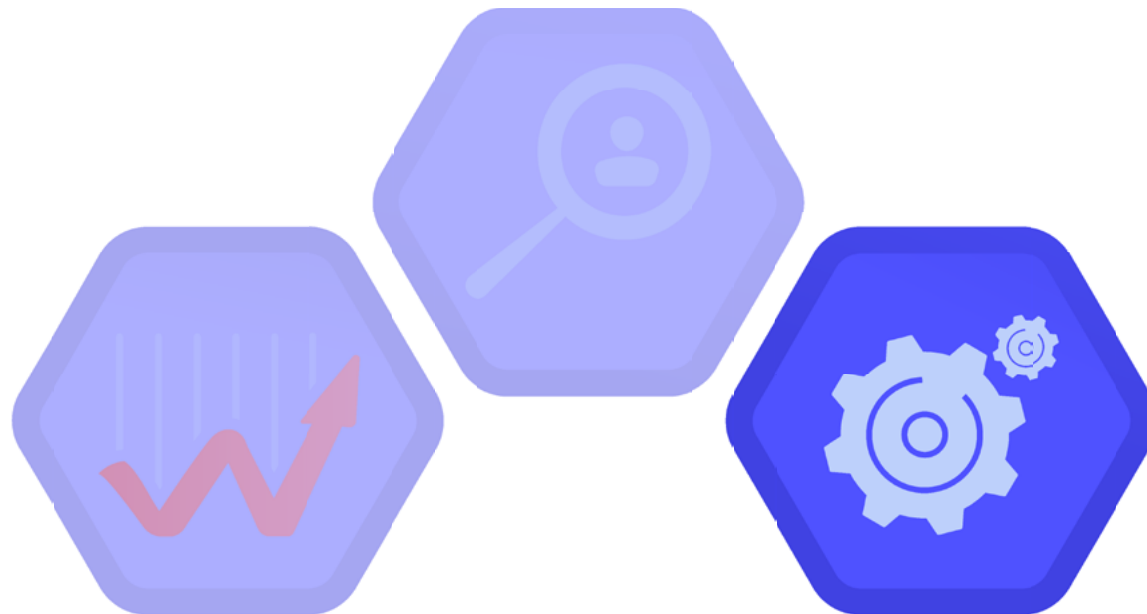
- Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro.

3. Gestão de Contrato

3.1. Execução contratual

3.2. Fiscalização do contrato

3.3. Pagamento



3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



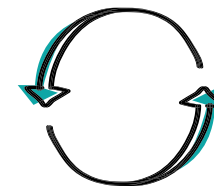
Causa

- Ambiguidade das cláusulas contratuais;
- Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;
- Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;
- Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição;
- Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;
- Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato;
- Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.



Evento

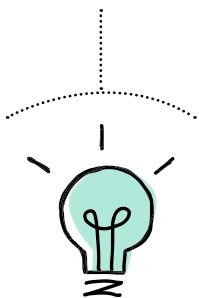
Atesto de NF de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.



Consequência

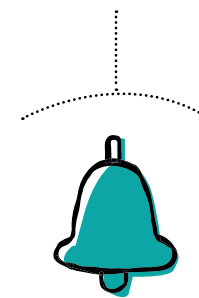
- Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;
- Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.

Controle



Medidas Preventivas

- Capacitação dos agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;
- Criação e aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;
- Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato;
- Dupla checagem referente à NF de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade, cujos critérios são definidos na Política de Riscos das Contratações;
- Segregação da responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos;
- Proibição de que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado;
- Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;
- Caso o edital já tenha essa imprecisão, solicitar aditivo contratual antes do atesto da NF;
- Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos;
- Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato.



Medidas de Contingência

- Fiscal e/ou Gestor do contrato deve ser orientado a comunicar à autoridade competente caso haja (i) alguma divergência levantada pela empresa contratada; ou (ii) falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato;
- Suspensão do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas;
- Apuração de responsabilidade dos servidores e da empresa.

3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



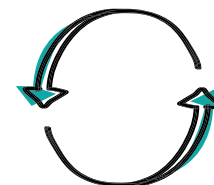
Causa

- Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

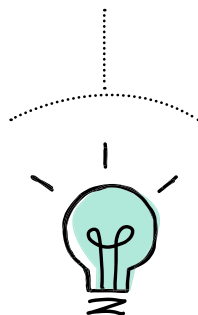
Concessão indevida de reajustamento contratual.



Consequência

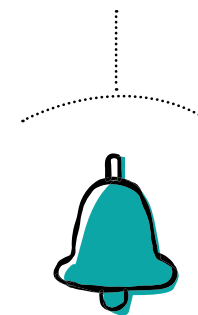
- Prejuízo à Administração Pública;
- Favorecimento indevido à empresa contratada.

Controle



Medidas Preventivas

- Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;
- Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;
- Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão.



Medidas de Contingência

- Orientação para que o gestor do contrato comunique de forma imediata e expressa situações de reajuste/reequilíbrio irregular;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;
- Anulação do reajuste e determinação de devolução dos valores.

3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



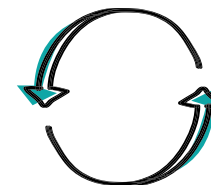
Causa

- Restrição orçamentário-financeira;
- Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

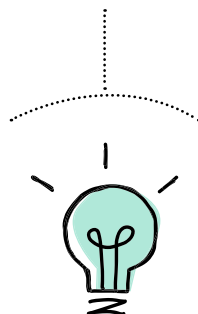
Não concessão do reajustamento contratual.



Consequência

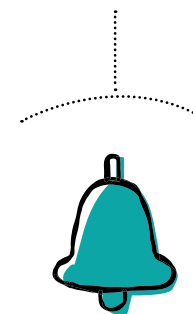
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial;
- Precarização do serviço prestado;
- Redução de interessados nas licitações futuras.

Controle



Medidas Preventivas

- Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa;
- Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;
- Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;



Medidas de Contingência

- Realização das ações necessárias para o reajustamento contratual;
- Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reajustamento contratual;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais.

3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



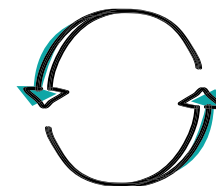
Causa

- Restrição orçamentário-financeira;
- Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

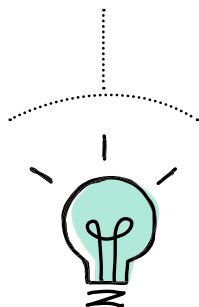
Deliberação inadequada quanto ao pedido de reequilíbrio contratual.



Consequência

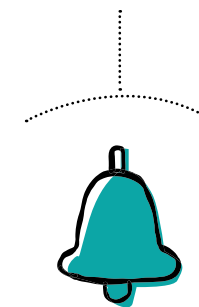
- Prejuízo à Administração Pública;
- Favorecimento indevido à empresa contratada;
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial;
- Precarização do serviço prestado;
- Redução de interessados nas licitações futuras.

Controle



Medidas Preventivas

- Elaboração de Matriz de Alocação de Riscos, quando couber;
- Solicitação de auxílio das áreas contábil/financeira e técnica;
- Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reequilíbrio, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;
- Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão de reequilíbrio;
- Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa.



Medidas de Contingência

- Realização das ações necessárias para o reequilíbrio contratual;
- Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reequilíbrio contratual;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;
- Anulação do reequilíbrio e determinação de devolução dos valores, caso concedido indevidamente.

3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



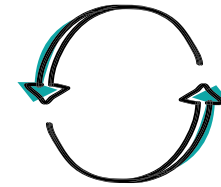
Causa

- Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

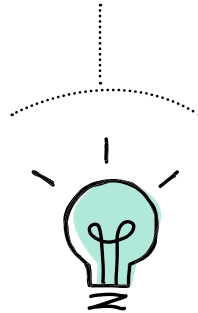
Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual.



Consequência

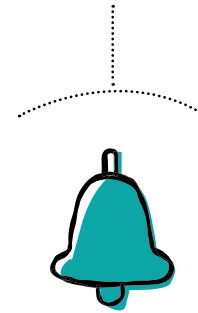
- Prejuízo à Administração Pública;
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial.

Controle



Medidas Preventivas

- Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;
- Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação;
- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.



Medidas de Contingência

- Realização de dispensa de licitação;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.

3.1. EXECUÇÃO CONTRATUAL

Risco



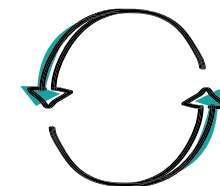
Causa

- Atraso na realização dos procedimentos necessários à nova contratação;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

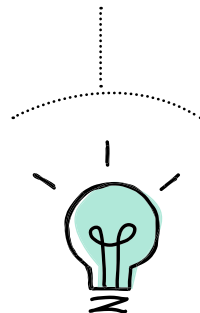
Limite máximo de vigência contratual ultrapassado.



Consequência

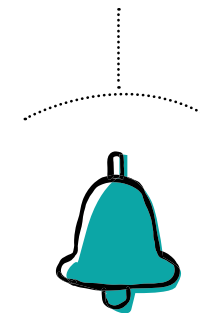
- Prejuízo à Administração Pública;
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial.

Controle



Medidas Preventivas

- Acompanhamento da vigência contratual, considerando os limites estabelecidos em lei;
- Realização de planejamento adequado para nova contratação;
- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.



Medidas de Contingência

- Realização de dispensa de licitação;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.

3.2. FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

Risco



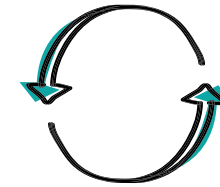
Causa

- Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação;
- Má-fé do fornecedor.



Evento

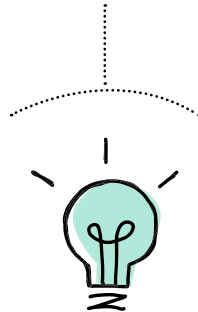
Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.



Consequência

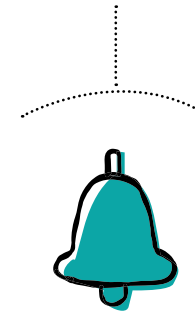
- Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação;
- Necessidade de realização de nova licitação.

Controle



Medidas Preventivas

- Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas:
 - (i) obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;
 - (ii) cláusula de penalidade para o inadimplemento; e
 - (iii) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei;
- Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.



Medidas de Contingência

- Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação;
- Abertura de Processo Administrativo de Apuração e Penalização do Fornecedor (PAAP).

3.2. FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

Risco



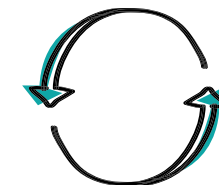
Causa

- Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades;
- Má-fé do fiscal.



Evento

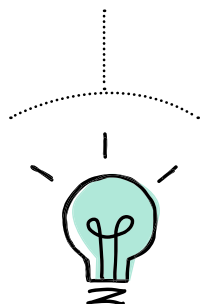
Fiscalização inexistente ou inadequada.



Consequência

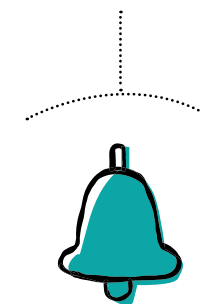
- Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;
- Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;
- Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.

Controle



Medidas Preventivas

- Treinamento específico para os fiscais do contrato;
- Elaboração e aplicação de lista de verificação contendo (i) as principais ações que são necessárias para fiscalização e (ii) a periodicidade recomendada para a realização das atividades;
- Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;
- Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal;
- Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;
- Solicitar apoio do assessoramento jurídico e do Controle Interno, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.



Medidas de Contingência

- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal;
- Substituição dos fiscais do contrato.

3.3. PAGAMENTO

Risco



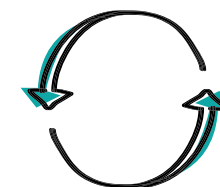
Causa

- Negligência da equipe;
- Possibilidade de paralisação de serviço essencial em caso de não pagamento;
- Falta de conhecimento da equipe;
- Ausência de pessoal para análise;
- Má-fé do servidor.



Evento

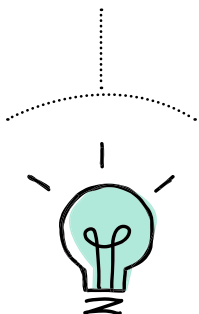
Pagamento para fornecedor que perdeu a condição de regularidade fiscal e trabalhista.



Consequência

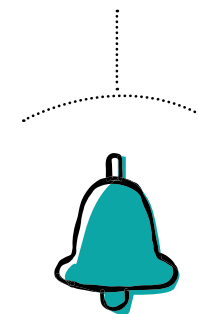
- Ilegalidade do pagamento.

Controle



Medidas Preventivas

- Adoção de modelos de editais que estabeleçam a rotina de conferência dos documentos que demonstram a regularidade fiscal e trabalhista da contratada no curso da execução do contrato;
- Avaliação da possibilidade de prever em seus editais as hipóteses previstas no parágrafo 3º do Art. 121 da Nova Lei de Licitação;
- Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;
- Capacitação dos servidores na temática de regularidade fiscal e trabalhista de fornecedores;
- Existência de instância revisora.



Medidas de Contingência

- Apurar responsabilidade do gestor do contrato e do fornecedor.

3.3. PAGAMENTO

Risco



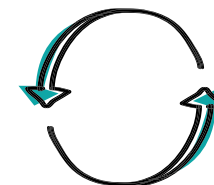
Causa

- Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;
- Negligência da equipe;
- Falta de conhecimento da equipe.



Evento

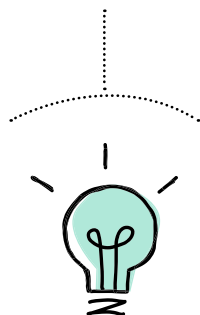
Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues / serviços não prestados.



Consequência

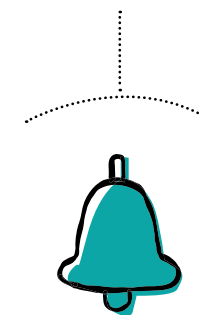
- Dano ao erário;
- Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.

Controle



Medidas Preventivas

- Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;
- *Checklist* contendo a documentação necessária para pagamento;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;
- Existência de instância revisora;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.



Medidas de Contingência

- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelo pagamento;
- Exigência de ressarcimento da empresa pelo valor pago.

3.3. PAGAMENTO

Risco



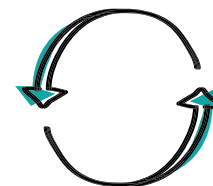
Causa

- Situação emergencial, inclusive por falta de planejamento;
- Falta de conhecimento dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

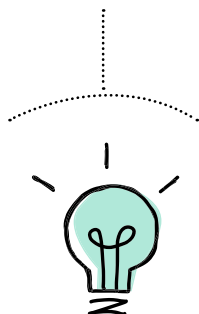
Pagamento antecipado fora das hipóteses legalmente autorizadas.



Consequência

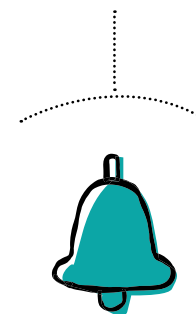
- Não entrega ou atraso do produto/ serviço contratado e consequente prejuízo à Administração Pública.

Controle



Medidas Preventivas

- Orientação expressa acerca dos procedimentos a serem adotados nos casos de pagamento antecipado, incluindo: (i) justificativa da necessidade para o atendimento da pretensão administrativa; e (ii) as medidas de garantia exigidas do particular;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;
- Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;
- Existência de instância revisora;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.



Medidas de Contingência

- Avaliação da possibilidade de anulação do contrato;
- Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotado as medidas recomendadas pela Administração Pública.

3.3. PAGAMENTO

Risco



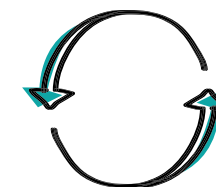
Causa

- Falta de disponibilidade financeira;
- Desorganização interna;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

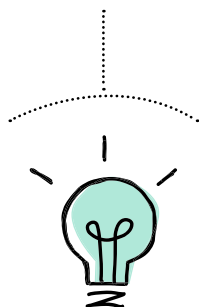
Atraso no pagamento das faturas.



Consequência

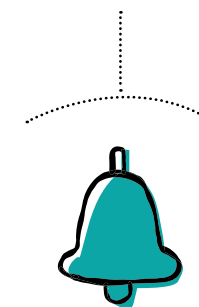
- Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;
- Perda de credibilidade do órgão;
- Má prestação dos serviços pelo fornecedor;
- Pagamento de juros, mora e multa.

Controle



Medidas Preventivas

- Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira;
- Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;
- Existência de instância revisora;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.



Medidas de Contingência

- Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.

3.3. PAGAMENTO

Risco



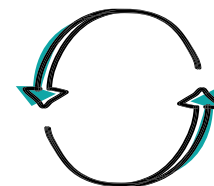
Causa

- Desorganização interna;
- Desconhecimento dos servidores sobre a legislação;
- Má-fé dos agentes públicos.



Evento

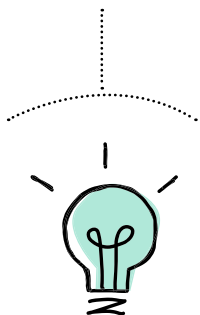
Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei.



Consequência

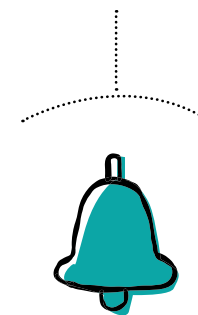
- Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido;
- Perda de credibilidade do órgão.

Controle



Medidas Preventivas

- Orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento;
- Estruturação dos processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica;
- Publicação em seção específica do sítio eletrônico da ordem dos pagamentos realizados.



Medidas de Contingência

- Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotadas as medidas obrigatórias de ordem de pagamento;
- Restabelecimento da ordem de pagamento;
- Comunicação aos órgãos de controle interno e externo em caso de alteração da ordem.

CONCLUSÃO

A implementação e manutenção da gestão dos riscos nas contratações públicas fortalece a profissionalização e a fiscalização dos serviços contratados. O gerenciamento de riscos possibilita reduzir a probabilidade ou o impacto da ocorrência de eventos potenciais que podem afetar a entrega dos resultados desejados nas contratações.

Dessa forma, é essencial que o Mapa de Riscos do Metaprocessos de Contratações Públicas seja elaborado de forma sistematizada e que seja realizada avaliação periódica do documento, uma vez que as mudanças ocorrem de forma acelerada.

A atualização deve fazer parte da rotina das equipes que compõem o processo de contratação, visto que o mapa funcionará como guia das ações a serem adotadas, sejam elas preventivas ou corretivas, para mitigação dos riscos e alcance dos objetivos da contratação.