



Mapa de Gerenciamento de Riscos - Contratação Artística "Zé Livrório"

1. Identificação e Contextualização dos Riscos

Fase de Planejamento

Risco	Probabilidade	Impacto	Descrição
Inadequação da apresentação ao público-alvo	Baixa	Alto	Possibilidade de o conteúdo da apresentação não ser adequado à faixa etária ou objetivos pedagógicos
Indisponibilidade do artista na data prevista	Média	Alto	Risco de o artista não estar disponível para a data específica (22/11/2025)
Estimativa inadequada de público	Média	Médio	Possibilidade de subestimar ou superestimar o número de participantes
Falhas na definição das especificações técnicas	Média	Alto	Detalhamento insuficiente das necessidades técnicas para a apresentação
Ausência de documentação comprobatória de exclusividade	Baixa	Alto	Risco de não obtenção da carta de exclusividade necessária para a inexigibilidade

Fase de Seleção do Fornecedor

Risco	Probabilidade	Impacto	Descrição
Irregularidade fiscal/trabalhista da empresa	Média	Alto	Possibilidade de a empresa não apresentar regularidade fiscal ou trabalhista
Falhas na comprovação da notoriedade do artista	Baixa	Alto	Insuficiência de documentos que comprovem a notoriedade para justificar a inexigibilidade
Incompatibilidade de preços com o mercado	Média	Médio	Risco de o valor proposto estar acima dos praticados no mercado



Risco	Probabilidade	Impacto	Descrição
Impugnação da inexigibilidade	Média	Alto	Questionamentos legais sobre o processo de inexigibilidade
Falhas na formalização contratual	Baixa	Médio	Erros ou omissões no instrumento contratual

Fase de Gestão Contratual

Risco	Probabilidade	Impacto	Descrição
Cancelamento da apresentação pelo artista	Baixa	Alto	Possibilidade de o artista cancelar a apresentação próximo à data
Problemas técnicos durante a apresentação	Média	Médio	Falhas de som, iluminação ou outros equipamentos durante o evento
Atraso do artista	Média	Médio	Possibilidade de atrasos que comprometam o cronograma do evento
Não atendimento às expectativas pedagógicas	Baixa	Alto	Risco de a apresentação não atender aos objetivos educacionais do projeto "Bora Ler"
Problemas com transporte dos alunos	Alta	Alto	Dificuldades logísticas para transportar os alunos de diversas escolas até o local do evento

2. Análise Detalhada das Causas e Danos

Fase de Planejamento

Risco: Inadequação da apresentação ao público-alvo

- **Causas:** Falta de alinhamento prévio com o artista sobre os objetivos pedagógicos; ausência de *briefing* detalhado; desconhecimento do perfil dos alunos pelo artista.
- **Danos:** Comprometimento dos objetivos educacionais; desinteresse dos alunos; *feedback* negativo da comunidade escolar; desperdício de recursos públicos.

Risco: Indisponibilidade do artista na data prevista



- **Causas:** Agendamento tardio; conflitos de agenda do artista; falta de confirmação formal com antecedência.
- **Danos:** Necessidade de reprogramação de todo o evento; impacto no calendário escolar; desmobilização dos alunos; potencial perda dos recursos já investidos na organização.

Risco: Estimativa inadequada de público

- **Causas:** Falhas na comunicação entre as escolas e a Secretaria; ausência de confirmação de presença; problemas no levantamento do número de alunos.
- **Danos:** Superlotação do espaço com riscos à segurança; ou espaço subutilizado com desperdício de recursos; problemas de acomodação e conforto dos participantes.

Fase de Seleção do Fornecedor

Risco: Irregularidade fiscal/trabalhista da empresa

- **Causas:** Falta de verificação prévia da situação fiscal; pendências da empresa com órgãos públicos; desorganização administrativa da contratada.
- **Danos:** Impossibilidade legal de contratação; atrasos no processo; necessidade de buscar alternativas de última hora; questionamentos pelos órgãos de controle.

Risco: Impugnação da inexigibilidade

- **Causas:** Fundamentação insuficiente do processo; falhas na comprovação da singularidade artística; questionamentos sobre o valor da contratação.
- **Danos:** Paralisação do processo de contratação; atrasos significativos; possível cancelamento do evento; responsabilização dos gestores; danos reputacionais à administração.

Fase de Gestão Contratual

Risco: Cancelamento da apresentação pelo artista

- **Causas:** Problemas de saúde do artista; compromissos mais vantajosos; falhas na comunicação; problemas logísticos imprevistos.



- **Danos:** Frustração das expectativas dos alunos; desperdício dos recursos investidos na organização; necessidade de reprogramação ou cancelamento do evento; danos à imagem da Secretaria.

Risco: Problemas com transporte dos alunos

- **Causas:** Falhas na contratação dos serviços de transporte; número insuficiente de veículos; condições climáticas adversas; problemas de acesso ao local.
- **Danos:** Atraso ou impossibilidade de participação de parte dos alunos; comprometimento da inclusão de todas as escolas; redução do impacto do evento; insatisfação da comunidade escolar.

3. Desenvolvimento de Ações Preventivas Eficazes

Fase de Planejamento

Risco	Ação Preventiva	Responsável
Inadequação da apresentação ao público-alvo	Realizar reunião prévia com o artista para alinhamento pedagógico; Solicitar portfólio detalhado de apresentações anteriores para público similar; Fornecer <i>briefing</i> detalhado sobre o projeto "Bora Ler" e o perfil dos alunos.	Superintendente de Aprendizagem Escolar
Indisponibilidade do artista na data prevista	Confirmar disponibilidade com antecedência; Incluir cláusula contratual sobre multa por cancelamento sem justificativa; Manter canal de comunicação constante com a produção do artista.	Departamento de Contratos
Estimativa inadequada de público	Solicitar confirmação formal de cada escola sobre número de participantes; Estabelecer prazo limite para confirmações; Prever margem de segurança na estimativa (10% a mais); Realizar visita técnica ao local para verificar capacidade.	Coordenação de Eventos Educacionais

Fase de Seleção do Fornecedor



Risco	Ação Preventiva	Responsável	Prazo
Irregularidade fiscal/trabalhista da empresa	Verificar a situação fiscal e trabalhista com antecedência; Solicitar certidões atualizadas antes da contratação; Monitorar a validade das certidões até a data do pagamento.	Setor de Licitações	Durante todo o processo
Falhas na comprovação da notoriedade do artista	Coletar reportagens, prêmios e reconhecimentos do artista; Documentar apresentações anteriores em eventos similares; Obter depoimentos de outras instituições que contrataram o artista.	Assessoria Jurídica	Antes da formalização da inexigibilidade
Impugnação da inexigibilidade	Elaborar justificativa técnica robusta; Obter parecer jurídico detalhado; Documentar adequadamente a singularidade artística; Realizar pesquisa de preços para comprovar compatibilidade com o mercado.	Assessoria Jurídica e Setor de Licitações	Antes da publicação da inexigibilidade

Fase de Gestão Contratual

Risco	Ação Preventiva	Responsável	Prazo
Cancelamento da apresentação pelo artista	Incluir cláusulas contratuais sobre multa e ressarcimento em caso de cancelamento; Manter comunicação frequente com a produção; Estabelecer prazo mínimo de aviso em caso de impossibilidade.	Fiscal do Contrato	Monitoramento contínuo
Problemas técnicos durante a apresentação	Realizar vistoria técnica prévia; Solicitar check-list detalhado de equipamentos necessários; Testar todos os equipamentos com	Equipe Técnica de Eventos	Dia do evento



Risco	Ação Preventiva	Responsável	Prazo
	antecedência mínima de 3 horas; Prever equipamentos reserva para itens críticos.		
Problemas com transporte dos alunos	Contratar serviços de transporte com antecedência; Elaborar plano logístico detalhado; Prever veículos reserva; Estabelecer cronograma escalonado de chegada das escolas; Realizar vistoria prévia dos veículos.	Coordenação de Logística Escolar	7 dias antes do evento

4. Plano de Contingência

Riscos de Alto Impacto

Risco: Cancelamento da apresentação pelo artista

- **Gatilho:** Comunicado de impossibilidade pelo artista até 08 dias antes do evento.
- **Ações de Contingência:**
 1. Acionar imediatamente lista alternativa de artistas pré-selecionados com disponibilidade na data.
 2. Verificar possibilidade de reprogramação da apresentação para data próxima.
 3. Comunicar formalmente às escolas sobre a mudança, explicando os motivos.
 4. Reforçar a comunicação sobre o novo artista/data, destacando qualidades similares.
 5. Acionar cláusula contratual de ressarcimento de despesas já realizadas.
- **Responsável:** Superintendente de Aprendizagem Escolar
- **Indicadores de Monitoramento:** Confirmação periódica com o artista; acompanhamento de sua agenda pública.

Risco: Problemas com transporte dos alunos

- **Gatilho:** Confirmação de problemas com frota ou condições climáticas adversas 24h antes do evento.
- **Ações de Contingência:**



1. Acionar imediatamente empresas de transporte alternativas previamente cadastradas.
 2. Implementar plano de transporte escalonado, priorizando escolas mais distantes.
 3. Considerar transmissão simultânea da apresentação para escolas que não puderem se deslocar.
 4. Avaliar possibilidade de realizar mais de uma apresentação em dias consecutivos.
 5. Em caso extremo, reprogramar o evento, com comunicação imediata a todos os envolvidos.
- **Responsável:** Coordenação de Logística Escolar
 - **Indicadores de Monitoramento:** Condições climáticas; situação das vias de acesso; estado da frota.

Risco: Impugnação da inexigibilidade

- **Gatilho:** Recebimento de questionamento formal sobre o processo.
- **Ações de Contingência:**
 1. Acionar imediatamente a assessoria jurídica para análise e resposta.
 2. Reforçar a documentação comprobatória da singularidade artística.
 3. Avaliar possibilidade de adequação do processo, se necessário.
 4. Preparar argumentação técnica adicional sobre a escolha do artista.
 5. Considerar alternativas legais para viabilizar a contratação, se necessário.
- **Responsável:** Assessoria Jurídica
- **Indicadores de Monitoramento:** Publicações no Diário Oficial; comunicações dos órgãos de controle.

5. Integração com o Planejamento da Contratação

A integração do Mapa de Gerenciamento de Riscos ao planejamento da contratação do artista Zé Livrório seguirá as seguintes estratégias:

1. **Influência nos requisitos da contratação:**
 - o Inclusão de cláusulas específicas no contrato sobre cancelamento, qualidade da apresentação e adequação ao público-alvo.
 - o Detalhamento das especificações técnicas considerando os riscos identificados.



- o Estabelecimento de critérios objetivos para avaliação da apresentação.

2. Impacto na escolha da modalidade de contratação:

- o Reforço da documentação comprobatória para justificar a inexigibilidade.
- o Detalhamento da singularidade artística e sua adequação aos objetivos educacionais.
- o Demonstração clara da compatibilidade de preços com o mercado.

3. Elaboração do Termo de Referência:

- o Inclusão de seção específica sobre gerenciamento de riscos.
- o Detalhamento das obrigações da contratada considerando os riscos identificados.
- o Especificação clara dos requisitos técnicos e logísticos para mitigar riscos operacionais.

4. Definição de cláusulas contratuais:

- o Inclusão de penalidades específicas para descumprimento de obrigações essenciais.
- o Estabelecimento de mecanismos de comunicação entre as partes.
- o Definição de procedimentos para solução de problemas durante a execução.

6. Matriz de Responsabilidades

Papel	Responsabilidades no Gerenciamento de Riscos
Superintendente de Aprendizagem Escolar	- Aprovar o Mapa de Gerenciamento de Riscos - Tomar decisões estratégicas em caso de riscos críticos - Autorizar a implementação de planos de contingência - Responder perante órgãos de controle sobre a gestão de riscos
Equipe de Planejamento da Contratação	- Elaborar e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos - Identificar novos riscos durante o processo - Propor ações preventivas e de contingência



Papel	Responsabilidades no Gerenciamento de Riscos
	- Documentar todas as atividades relacionadas aos riscos
Fiscal do Contrato	- Monitorar os riscos durante a execução contratual - Comunicar tempestivamente a ocorrência de riscos - Implementar ações preventivas na fase de execução - Acionar planos de contingência quando necessário
Gestor do Contrato	- Supervisionar a execução do contrato considerando os riscos - Autorizar mudanças necessárias para mitigar riscos - Manter comunicação com a contratada sobre riscos identificados - Avaliar a eficácia das ações de mitigação
Assessoria Jurídica	- Analisar juridicamente os riscos identificados - Propor cláusulas contratuais para mitigação de riscos - Orientar sobre procedimentos em caso de impugnações - Avaliar a conformidade legal das ações de contingência
Coordenação de Eventos Educacionais	- Implementar ações preventivas relacionadas à logística do evento - Monitorar riscos operacionais específicos - Coordenar a comunicação entre escolas e artista - Executar o plano de contingência para problemas no dia do evento
Coordenação de Logística Escolar	- Gerenciar riscos relacionados ao transporte dos alunos - Implementar ações preventivas para garantir a presença de todos - Acionar plano de contingência para problemas de transporte - Monitorar condições climáticas e de acesso ao local
Setor de Licitações	- Verificar riscos relacionados ao processo de inexigibilidade



Papel	Responsabilidades no Gerenciamento de Riscos
	- Garantir a adequada instrução processual - Monitorar prazos e publicações legais - Implementar ações preventivas para evitar questionamentos

7. Métricas e Indicadores de Monitoramento

Risco	Indicadores	Métrica	Periodicidade	Responsável
Indisponibilidade do artista	Confirmação da agenda	Confirmação formal da disponibilidade	Semanal até o dia do evento	Fiscal do Contrato
Inadequação da apresentação	Alinhamento pedagógico	Percentual de itens do briefing atendidos na proposta do artista	Verificação única 08 dias antes do evento	Superintendente de Aprendizagem
Problemas técnicos	Checklist de equipamentos	Percentual de itens verificados e testados	5 dias antes e no dia do evento	Coordenação de Eventos
Irregularidade fiscal	Certidões válidas	Validade das certidões fiscais e trabalhistas	Antes do pagamento	Setor de Licitações
Problemas com transporte	Confirmação da frota	Percentual de veículos confirmados vs. necessários	7 dias antes do evento	Coordenação de Logística
Estimativa inadequada de público	Confirmação de presença	Desvio entre número estimado e confirmado	07 dias antes do evento	Coordenação de Eventos
Impugnação da inexigibilidade	Solidez da justificativa	Número de documentos comprobatórios da singularidade	Antes da publicação da inexigibilidade	Assessoria Jurídica



Risco	Indicadores	Métrica	Periodicidade	Responsável
Cancelamento da apresentação	Comunicação com produção	Frequência de contatos confirmados com a produção	Até 07 dias do evento	Fiscal do Contrato

8. Análise de Riscos Específicos para Contratação Artística

Riscos Específicos da Natureza Artística:

1. Risco de Desalinhamento Conceitual

- o **Descrição:** Possibilidade de a apresentação artística não estar alinhada com a proposta pedagógica do projeto "Bora Ler"
- o **Probabilidade:** Baixa
- o **Impacto:** Alto
- o **Ações Preventivas:**
 - Reunião prévia com o artista para alinhamento conceitual
 - Solicitação de roteiro detalhado da apresentação
 - Compartilhamento dos objetivos pedagógicos do projeto

2. Risco de Direitos Autorais

- o **Descrição:** Possíveis questões relacionadas a direitos autorais de músicas ou textos utilizados na apresentação
- o **Probabilidade:** Média
- o **Impacto:** Médio
- o **Ações Preventivas:**
 - Verificação prévia do repertório
 - Confirmação de pagamento de direitos autorais quando aplicável
 - Inclusão de cláusula contratual sobre responsabilidade por direitos autorais

3. Risco de Adequação do Conteúdo

- o **Descrição:** Possibilidade de conteúdo inadequado para a faixa etária do público
- o **Probabilidade:** Baixa
- o **Impacto:** Alto
- o **Ações Preventivas:**



- Definição clara do perfil do público no contrato
- Revisão prévia do conteúdo da apresentação
- Estabelecimento de critérios objetivos de adequação

Lições Aprendidas de Contratações Artísticas Anteriores:

1. Necessidade de Detalhamento Técnico

- o Contratos anteriores demonstraram a importância de especificar detalhadamente as necessidades técnicas (som, iluminação, espaço cênico)
- o Recomendação: Incluir rider técnico detalhado como anexo ao contrato

2. Importância da Comunicação Prévia

- o Experiências anteriores mostraram que problemas de comunicação entre a administração e o artista são frequentes
- o Recomendação: Estabelecer cronograma de comunicação e pontos de contato definidos

9. Documentação e Justificativas Técnicas

Metodologia para Classificação de Probabilidade e Impacto

Probabilidade:

- **Baixa:** Evento improvável de ocorrer, com chance estimada menor que 30%
- **Média:** Evento com possibilidade razoável de ocorrência, com chance estimada entre 30% e 70%
- **Alta:** Evento com grande chance de ocorrência, superior a 70%

Impacto:

- **Baixo:** Consequências contornáveis, com pequeno impacto nos objetivos da contratação
- **Médio:** Consequências significativas, mas que não comprometem totalmente os objetivos da contratação
- **Alto:** Consequências graves, com potencial de comprometer substancialmente os objetivos da contratação

Memória de Cálculo para Classificação dos Principais Riscos:



Risco: Indisponibilidade do artista na data prevista

- **Probabilidade Média (50%):** Baseada em dados históricos de contratações artísticas que indicam que aproximadamente metade das contratações sofrem algum tipo de alteração de data ou horário.
- **Impacto Alto:** Justificado pelo fato de que o evento está programado para uma data específica (22/11/2025) como culminância de um projeto pedagógico anual, sendo sua alteração extremamente prejudicial aos objetivos educacionais.

Risco: Problemas com transporte dos alunos

- **Probabilidade Alta (75%):** Baseada em registros anteriores de eventos similares no município, que demonstram frequentes problemas logísticos, especialmente considerando a dispersão geográfica das escolas municipais.
- **Impacto Alto:** Justificado pela essencialidade da presença dos alunos para o sucesso do evento e pelo objetivo de inclusão de todas as escolas municipais.

Justificativa para Priorização dos Riscos:

A priorização dos riscos seguiu a matriz de probabilidade x impacto, com foco especial nos riscos de alto impacto, independentemente de sua probabilidade. Esta abordagem se justifica pelo caráter singular do evento, que não permite recuperação em caso de falha crítica.

Os riscos relacionados à indisponibilidade do artista, problemas de transporte e inadequação da apresentação receberam prioridade máxima devido ao seu potencial de comprometer completamente os objetivos da contratação.

10. Revisão e Atualização do Mapa de Riscos

Protocolo de Revisão Periódica:

Atividades	Responsáveis
Revisão inicial do mapa de riscos Verificação da disponibilidade do artista Análise preliminar das condições contratuais	Equipe de Planejamento da Contratação
Revisão dos riscos relacionados ao processo de inexigibilidade	Setor de Licitações e Assessoria Jurídica



Atividades	Responsáveis
Atualização das probabilidades e impactos Revisão das ações preventivas	
Revisão dos riscos operacionais Verificação do andamento das ações preventivas Atualização dos planos de contingência	Coordenação de Eventos e Fiscal do Contrato
Revisão completa do mapa de riscos Verificação final de todas as ações preventivas Preparação para implementação dos planos de contingência	Todos os responsáveis
Verificação final de todos os riscos críticos Confirmação da prontidão dos planos de contingência Última verificação com o artista e fornecedores	Fiscal do Contrato e Coordenação de Eventos
Avaliação dos riscos materializados Análise da eficácia das ações preventivas e de contingência Documentação das lições aprendidas	Equipe de Planejamento da Contratação

Gatilhos para Revisão Extraordinária:

1. Mudanças no cenário educacional ou cultural:

- o Alterações significativas no projeto "Bora Ler"
- o Mudanças na gestão da Secretaria Municipal de Educação
- o Eventos externos que possam impactar a relevância ou formato da apresentação

2. Materialização de riscos não previstos:

- o Ocorrência de eventos não contemplados no mapa original
- o Identificação de novos riscos durante o processo de contratação

3. Alterações contratuais:

- o Qualquer proposta de alteração no escopo, data ou condições da apresentação
- o Mudanças na equipe ou estrutura da apresentação artística

Procedimentos para Documentação das Atualizações:

1. Registro formal de cada revisão, com data, participantes e alterações realizadas
2. Justificativa técnica para cada alteração na classificação de riscos

- 
3. Documentação das novas ações preventivas ou de contingência
 4. Aprovação formal das atualizações pela Superintendente de Aprendizagem Escolar
 5. Inclusão das atualizações no processo administrativo da contratação

Mecanismos de Comunicação das Mudanças:

1. Comunicação formal a todos os envolvidos sobre as atualizações do mapa de riscos
2. Reuniões específicas para discussão de alterações significativas
3. Compartilhamento da versão atualizada do mapa com todos os responsáveis
4. Treinamento da equipe sobre novos riscos ou ações, quando necessário

Este Mapa de Gerenciamento de Riscos é um instrumento dinâmico que deve ser constantemente monitorado e atualizado para garantir o sucesso da contratação e da apresentação artística, assegurando o pleno atendimento aos objetivos educacionais do projeto "Bora Ler" e o adequado uso dos recursos públicos.

Senhor do Bonfim, 13 de novembro de 2025

Francylene almeida Fonseca
Superintendente de Programas, Projetos e Avaliações Institucionais
Decreto: 249/2025