

Mapa de Riscos - Planejamento

Nº		ETAPA	Identificação	RISCO	Origem	CAUSA	Análise	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA	Tratamento	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO
1		Formalização da demanda	Ausência ou subdimensionamento da previsão da demanda (compra ou contratação) no Plano Anual de Contratação.		Interno	- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano Anual de Contratação; - Fluxo interno deficiente de solicitação de aquisição; - Surgimento de necessidade não conhecida à época da elaboração do PCA.		- Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação; - Desperdício de recursos; - Descontinuidade da contratação para demandas continuadas; - Impossibilidade de concretizar a compra/contratação.	Baixo	Médio	- 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).	- Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade; - Inclusão da nova demanda no PCA.		Alta administração
2		Previsão dos recursos orçamentários necessários	Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação.		Interno	- 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.		- Impossibilidade de contratação; - Execução do serviço sem lastro contratual; - Parcelamento indevido da contratação; - Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação.	Muito Baixo	Alto	- 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); - 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 pelo Orçamento; - Planejamento a longo prazo em relação ao plano estratégico de infraestrutura do Estado.	Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.		Alta administração
3		Autorização da autoridade competente	Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação.		Interno	- Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório; - Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.		- Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos; - Nulidade do processo licitatório.	Médio	Alto	- 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.	- 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.		Alta administração
4		Designação do agente de contratação/equipe de apoio/comissão de contratação	Formação de equipe sem experiência ou qualificação para conduzir a licitação.		Interno	- 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.		- 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.	Alto	Alto	- 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.	- Avaliação periódica dos agentes designados; - Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração; - Substituição da equipe.		Alta administração Agente da Contratação
5		Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.		Interno	- Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa; - Ausência de capacidade técnica da equipe.		- 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.	Muito Baixo	Médio	- 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).			Equipe de Planejamento e Contratação Setor Demandante
6		Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Não realização de estudos técnicos preliminares, quando obrigatórios		Interno	- 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.		- 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.	Muito Baixo	Médio	- Formação de equipe multidisciplinar 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 AGESUL	- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento realize o ETP; - Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.		Equipe de Planejamento e Contratação Autoridade Competente
7		Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes.		Interno	- 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.		- 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; - Repúblicação do edital; - Nulidade do Processo Licitatório.	Médio	Alto	- 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 orientações expedidas pela AGESUL/PGE.	Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.		Equipe de Planejamento e Contratação Autoridade Competente

Esse documento foi assinado por SIDINEI OSHIRO, FERNANDO VIECELI MAIA e DOUGLAS ATILA GOMES RUDES. Para validar o documento e suas assinaturas acesse <https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate/H99ZX-MBQ6V-TGJTK-VTECA>



8	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Justificativa técnica e econômica inadequada	Interno	• Contratação de empresas que não possuam capacidade técnica para elaboração do projeto executivo; • Falta de pessoal com conhecimento na área; • Memória de cálculo inexistente ou inadequada; • Formação e Pesquisas de preços inadequadas.	• 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.	Média	Alto	• Capacitação dos servidores; • Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP; • Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida; • A Diretoria de Projetos e Orçamentos realizar todas as análises necessárias junto a empresa contratada referente aos projetos executivos.	• Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP; • Se as adequações solicitadas forem específicas do projeto executivo, a equipe de planejamento acionará a DPO para os esclarecimentos e correções se forem necessárias. • Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.	Equipe de Planejamento e Contratação DPO
9	Elaboração do Termo de Referência	Elaboração de TR desassociado do ETP	Interno	• Falta de conhecimento da equipe; • ETP precário ou deficiente.	• 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).	Muito Baixo	Médio	• Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR), com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações; • Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confeção de ETP e TR).	• Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento corrija as falhas e compatibilize os instrumentos de planejamento.	Equipe de Planejamento e Contratação Autoridade Competente
10	Licenciamento Ambiental	A obra não poder ser iniciada ou ser paralisada	Interno	• Atraso, não obtenção, alteração e/ou renovação das licenças ambientais relativas ao empreendimento.	• O não prosseguimento do rito processual da licitação; • Paralisação da obra licitada; • Possíveis multas por estar em desacordo com a legislação ambiental	Baixo	Alto	• Solicitar ao setor requisitante e a Diretoria Meio Ambiente o licenciamento do empreendimento; • Realizar o processo licitatório somente quando todos os documentos pertinentes a licença ambiental estiver arrolada no processo.	• Desenvolver um plano para lidar com situações em que os documentos ambientais necessários não estejam disponíveis, incluindo procedimentos alternativos e medidas de mitigação de riscos.	Equipe de Planejamento e Contratação DMA Setor Requisitante
11	Elaboração do edital e seus anexos	Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor.	Interno	• 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.	• Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta/fracassada; • Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público, comprometimento da cultura da organização; • Contratação com sobrepreço.	Baixo	Médio	• Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades; • 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.	• Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.	Equipe de Planejamento e Contratação DLO CIUR
12	Elaboração do edital e seus anexos	Edital contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto.		• 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.	• 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.	Baixo	Médio	• Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades; • 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.	• Avaliação quanto à pertinência da contratação; • Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.	Equipe de Planejamento e Contratação DLO CIUR
13	Parecer Jurídico/Nota Técnica	Análise jurídica superficial.		• 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 (servidor em questão) se eximindo das suas responsabilidades; • Desconhecimento da jurisprudência.	• Continuidade de licitação com vícios de legalidade.	Baixo	Alto	• 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.	• Realização de nova análise.	CIUR
14	Parecer Jurídico/Nota Técnica	Atraso na finalização da análise jurídica do processo.		• Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores; • Ausência de prazo padrão; • Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável.	• 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.	Baixo	Muito Alto	• 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.	• 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.	CIUR

Esse documento foi assinado por SIDINEI OSHIRO, FERNANDO VIECELI MAIA e DOUGLAS ATILA GOMES RUDES. Para validar o documento e suas assinaturas acesse <https://api.sign-e-ms.ms.gov.br/validate/H99ZX-MBQ6V-TGJTK-VTECA>



Mapa de Riscos - Seleção do Fornecedor

Nº	ETAPA	Identificação	RISCO	Origem	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	Tratamento	ACÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO
1	Divulgação do edital de licitação	Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo.		Interna	- Desorganização interna; - Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados.	- 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.	Muito Baixo	Médio	- Definição de área responsável pelo monitoramento e reporte 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.	Replicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.	Diretoria de Licitações
2	Divulgação do edital de licitação	Ausência de ampla publicidade do edital.		Interna	- Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação; - Desorganização interna.	- Licitação deserta ou desvantajosa; - Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.	Médio	Médio	- Definição de área responsável 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.	Replicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.	Diretoria de Licitações
3	Divulgação do edital de licitação	Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação.		Interna	- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas; - Perda do prazo legal para publicação das respostas.	- Questionamentos acerca do certame; - Restrição/Direcionamento quanto ao objeto; - Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação.	Baixo	Médio	- 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.		Diretoria de Licitações
4	Apresentação das propostas e lances	Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame.		Interna	- Conluio entre fornecedores; - Conluio entre fornecedores e agente público.	- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; - Desvantajosidade ao interesse público.	Baixo	Médio	- 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.	- 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.	Agente de Contratação Diretoria de Licitações
5	Julgamento	Impugnações ou interposição de recursos.		Interna	- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas; - Perda do prazo legal para publicação das respostas; - Desorganização interna.	- Atraso no processo de contratação; - Impossibilidade de contratação; - Questionamentos acerca do certame; - Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;	Baixo	Médio	- 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. - Elaborar e revisar criteriosamente os artefatos de planejamento da contratação de acordo com os normativos vigentes. - Avaliar e realizar os ajustes recomendados pela Consultoria Jurídica para sanar inconformidades dos documentos de planejamento da contratação com a legislação vigente.	- Empenhar-se no atendimento aos pedidos de esclarecimento buscando nos repositórios legais e jurisprudenciais os elementos de sustentação das opções adotadas para a contratação; - Perfeccionar a elaboração dos documentos de planejamento da contratação com estrita observância a legislação e normativos complementares. RESPONSÁVEL: Equipe de Planejamento da Contratação	Agente de Contratação Diretoria de Licitações
6	Habilitação	Habilitação de licitante que não atende às exigências.			- Erro ou má-fé do fornecedor; - Erro ou má-fé dos agentes públicos responsáveis na análise dos documentos de habilitação.	- 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.	Muito Baixo	Alto	- 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.	- 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.	Agente de Contratação Diretoria de Licitações
7	Homologação	Homologação do processo com vício.			Ausência de conhecimento técnico da autoridade competente para identificar irregularidades no processo.	Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação da licitação ou do contrato.	Baixo	Médio	Designação de assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente.		Agente de Contratação Diretoria de Licitações
8	Homologação	Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação.			- Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa; - Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato.	- Recusa do licitante em manter a proposta; - Atraso no atendimento da demanda; - Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.	Baixo	Médio	- 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.	- Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro; - Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos que provocaram o vencimento da proposta.	Alta administração Agente de Contratação Diretoria de Licitações

Esse documento foi assinado por SIDINEI OSHIRO, FERNANDO VIECELI MAIA e DOUGLAS ATILA GOMES RUDES. Para validar o documento e suas assinaturas acesse <https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate/H99ZX-MBQ6V-TGJTK-VTECA>



Mapa de Riscos - Gestão

Nº	ETAPA	Identificação RISCO	Origem CAUSA	Análise CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA	Tratamento AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO
1	Execução contratual	Atesto de NF dos serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado	• Ambiguidade das cláusulas contratuais; • Especificação inadequada ou insuficiente no contrato; • Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos; • 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.	• Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial; • Pagamento por serviços com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública. • Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição.	Médio	Médio	• 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; • 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.	• 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. • Dúpla 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;	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
2	Execução contratual	Concessão indevida de reajustamento contratual.	• Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão; • Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos; • Má-fé dos agentes públicos.	• Prejuízo à Administração Pública; • Favorecimento indevido à empresa contratada.	Muito Baixo	Médio	• 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 os artefatos técnicos; • Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão.	• Orientação para que o gestor do contrato comunique de forma imediata e expressa situações de reajuste 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.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
3	Execução contratual	Não concessão do reajustamento contratual.	• 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.	• Descontinuidade do serviço; • Necessidade de realização de dispensa emergencial; • Precarização do serviço prestado; • Redução de interessados nas licitações futuras.	Médio	Médio	• 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.	• 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.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
4	Execução contratual	Deliberação inadequada quanto ao pedido de reequilíbrio contratual.	• 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.	• 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.	Muito Baixo	Médio	• 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; • Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão de reequilíbrio; • Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa.	• 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.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
5	Execução contratual	Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual.	• Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; • Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos; • Má-fé dos agentes públicos.	• Prejuízo à Administração Pública; • Descontinuidade do serviço; • Paralisação da obra.	Alto	Alto	• 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.	• Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
6	Fiscalização do contrato	Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.	• Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação; • Má-fé do fornecedor.	• Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação; • Necessidade de realização de nova licitação.	Médio	Médio	• 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.	• Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação; • Abertura de Processo Administrativo de Apuração e penalização do Fornecedor	Fiscal e/ou Gestor do Contrato



7	Fiscalização do contrato	Fiscalização inexistente ou inadequada.	- Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades; - Má-fé do fiscal.	- 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.	Muito Baixo	Médio	- 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.	- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal; - Substituição dos fiscais do contrato.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
8	Pagamento	Pagamento para fornecedor que perdeu a condição de regularidade fiscal e trabalhista.	- 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.	Ilegalidade do pagamento.	Muito Baixo	Médio	- 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; - Checklist contendo a documentação necessária para pagamento; - Capacitação dos servidores na temática de regularidade fiscal e trabalhista de fornecedores; - Existência de instância revisora.	Apurar responsabilidade do gestor do contrato e do fornecedor.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
9	Pagamento	Atraso no pagamento das faturas	- Falta de disponibilidade financeira; - Desorganização interna; - Má-fé dos agentes públicos.	- 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.	Baixo	Médio	- 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.	Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
10	Pagamento	Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei.	- Desorganização interna; - Desconhecimento dos servidores sobre a legislação; - Má-fé dos agentes públicos.	- Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido; - Perda de credibilidade do órgão.	Médio	Médio	- 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.	- 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.	Fiscal e/ou Gestor do Contrato

Assinado eletronicamente
por:
SIDINEI OSHIRO
CPF: ***.572.661-**

Sidinei Oshiro
Equipe de Planejamento
Matricula 434.709.022



Assinado eletronicamente por:
FERNANDO VIECELI MAIA
CPF: ***.540.961-**

Fernando Vieceli Maia
Equipe de Planejamento
Matricula 509.523.021



Assinado eletronicamente por:
DOUGLAS ATILA GOMES RUDES
CPF: ***.308.431-**

Douglas Átila Gomes Rudes
Equipe de Planejamento
Matricula 509.570.021





MANIFESTO DE ASSINATURAS



Código de validação: H99ZX-MBQ6V-TGJTK-VTECA

Esse documento foi assinado pelos seguintes signatários nas datas indicadas (Fuso horário de Brasília):

- ✓ SIDINEI OSHIRO (CPF ***.572.661-**) em 19/06/2025 09:17 - Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
172.20.15.222	Lat: -20,453786 Long: -54,555443
	Precisão: 1643 (metros)
Autenticação	ECM-PROC-ADM
Aplicação externa	
iPaJRD+CuHxmupqZDqJNgp1ip1YH1fNrNUURWZg9uB4=	
SHA-256	

- ✓ FERNANDO VIECELI MAIA (CPF ***.540.961-**) em 19/06/2025 09:42 - Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
172.20.15.222	Lat: -20,450200 Long: -54,552300
	Precisão: 797 (metros)
Autenticação	ECM-PROC-ADM
Aplicação externa	
8dcMx87LyQNOQ00LB/Nu8bnqy7ZWfICnUy9v+MIkCkY=	
SHA-256	

✓ DOUGLAS ATILA GOMES RUDES (CPF ***.308.431-**) em 19/06/2025 15:15 -
Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
172.20.15.222	Lat: -20,453786 Long: -54,555443
	Precisão: 1643 (metros)
Autenticação	ECM-PROC-ADM
Aplicação externa	
jjvH9ncufdwKzYQ0PvIrlylXnN9qIUgyxcnzZOCArMk=	
SHA-256	

Para verificar as assinaturas, acesse o link direto de validação deste documento:

<https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate/H99ZX-MBQ6V-TGJTK-VTECA>

Ou acesse a consulta de documentos assinados disponível no link abaixo e informe o código de validação:

<https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate>