

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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório; Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos; Nulidade do processo licitatório. 	Médio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa; Ausência de capacidade técnica da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> 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 Setor Demandante
6	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Não realização de estudos técnicos preliminares, quando obrigatórios	Interno	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Médio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações. 	Equipe de Planejamento e Contratação Autoridade Competente

Mapa de Riscos - Planejamento

Nº	ETAPA	Identificação		Análise			Tratamento		RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO	
		RISCO	Origem	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA		AÇÃO DE CONTINGÊNCIA
8	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Justificativa técnica e econômica inadequada	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP; • Se as adequações solicitadas forem específicas das peças técnicas, a equipe de planejamento acionará a DPO e a GCR 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 / GCR
9	Elaboração do Termo de Referência	Elaboração de TR desassociado do ETP	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento da equipe; • ETP precário ou deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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). 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 (quando necessário)	O serviço não poder ser iniciado ou ser paralisado	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso, não obtenção, alteração e/ou renovação das licenças ambientais relativas ao empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O não prosseguimento do rito processual da licitação; • Paralisação dos serviços; • Possíveis multas por estar em desacordo com a legislação ambiental. 	Baixo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.		<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.		<ul style="list-style-type: none"> • 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 legalidade; • Setor jurídico (servidor em questão) se eximindo das suas responsabilidades; • Desconhecimento da jurisprudência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade de licitação com vícios de legalidade. 	Baixo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de nova análise. 	CIUR
14	Parecer Jurídico/Nota Técnica	Atraso na finalização da análise jurídica do processo.		<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores; • Ausência de prazo padrão; • Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 DOUGLAS ATILA GOMES RUDES, FERNANDO VIECELI MAIA, MARIA EDUARDA AMARAL SILVA e SIDINEI OSHIRO. Para validar o documento e suas assinaturas acesse <https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate/G4DLP-KVYU9-DFVNS-QLU6R>

Mapa de Riscos - Seleção do Fornecedor

Nº	ETAPA	Identificação	RISCO	Origem	CAUSA	Análise CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA	Tratamento	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO
1	Divulgação do edital de licitação	Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo.		Interna	<ul style="list-style-type: none"> Desorganização interna; Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação; Desorganização interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Licitação deserta ou desvantajosa; Anulação do processo por descumprimento de exigência legal. 	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas; Perda do prazo legal para publicação das respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionamentos acerca do certame; Restrição/Direcionamento quanto ao objeto; Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação. 	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Replicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão. 	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	<ul style="list-style-type: none"> Conluio entre fornecedores; Conluio entre fornecedores e agente público. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato; Desvantajosidade ao interesse público. 	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas; Perda do prazo legal para publicação das respostas; Desorganização interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Atraso no processo de contratação; Impossibilidade de contratação; Questionamentos acerca do certame; Restrição/Direcionamento quanto ao objeto; 	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Empenhar-se no atendimento aos pedidos de esclarecimento buscando nos repositórios legais e jurisprudenciais os elementos de sustentação das opções adotadas para a contratação; Aperfeiçoar 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.			<ul style="list-style-type: none"> Erro ou má-fé do fornecedor; Erro ou má-fé dos agentes públicos responsáveis na análise dos documentos de habilitação. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.			<ul style="list-style-type: none"> Ausência de conhecimento técnico da autoridade competente para identificar irregularidades no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação da licitação ou do contrato. 	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> Designação de assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	
8	Homologação	Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação.			<ul style="list-style-type: none"> Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa; Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Recusa do licitante em manter a proposta; Atraso no atendimento da demanda; Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação. 	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	

Mapa de Riscos - Gestão

Nº	ETAPA	Identificação RISCO	Origem	CAUSA	Análise CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA	Tratamento AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO
1	Execução contratual	Atesto de NF dos serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado		<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 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; 	Fiscal e/ou Gestor do Contrato
2	Execução contratual	Concessão indevida de reajustamento contratual.		<ul style="list-style-type: none"> Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão; Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos; Má-fé dos agentes públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prejuízo à Administração Pública; Favorecimento indevido à empresa contratada. 	Muito Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Descontinuidade do serviço; Necessidade de realização de dispensa emergencial; Precarização do serviço prestado; Redução de interessados nas licitações futuras. 	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação; Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos; Má-fé dos agentes públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prejuízo à Administração Pública; Descontinuidade do serviço; Paralisação dos serviços. 	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação; Má-fé do fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação; Necessidade de realização de nova licitação. 	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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

Mapa de Riscos - Gestão

Nº	ETAPA	Identificação RISCO	Origem	CAUSA	Análise CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA	Tratamento	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL PELO
7	Fiscalização do contrato	Fiscalização inexistente ou inadequada.		<ul style="list-style-type: none"> Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades; Má-fé do fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Ilegalidade do pagamento. 	Muito Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Apurar responsabilidade do gestor do contrato e do fornecedor. 	Fiscal e/ou Gestor do Contrato	
9	Pagamento	Atraso no pagamento das faturas		<ul style="list-style-type: none"> Falta de disponibilidade financeira; Desorganização interna; Má-fé dos agentes públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.		<ul style="list-style-type: none"> Desorganização interna; Desconhecimento dos servidores sobre a legislação; Má-fé dos agentes públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido; Perda de credibilidade do órgão. 	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> 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 site eletrônico da ordem dos pagamentos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> 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:
 DOUGLAS ATILA GOMES
 RUDES
 CPF: ***.308.431-**

Douglas Atila Gomes Rudes
 Equipe de Planejamento
 Matrícula 509.570.021



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

Sidinei Oshiro
 Equipe de Planejamento
 Matrícula 434.709.022



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

Fernando Vieceli Maia
 Equipe de Planejamento
 Matrícula 509.523.021



Assinado eletronicamente por:
 MARIA EDUARDA AMARAL SILVA
 CPF: ***.237.681-**

Maria Eduarda Amaral Silva
 Equipe de Planejamento
 Matrícula 509.529.021





MANIFESTO DE ASSINATURAS



Código de validação: G4DLP-KVYU9-DFVNS-QLU6R

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

- ✓ DOUGLAS ATILA GOMES RUDES (CPF ***.308.431-**) em 04/05/2026 16:30 - Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
172.20.15.222	Lat: -20,457300 Long: -54,638700 Precisão: 50000 (metros)
Autenticação	ECM-PROC-ADM
Aplicação externa	
SxKFrZvOYR3y3MMF47LOzH8AWLU2xN/PIg5EI0+C0GE=	
SHA-256	

- ✓ FERNANDO VIECELI MAIA (CPF ***.540.961-**) em 04/05/2026 16:32 - Assinado eletronicamente

Endereço IP	Geolocalização
172.20.15.222	Não disponível
Autenticação	ECM-PROC-ADM
Aplicação externa	
QP0oyyLiWjRMNeThnopUGmNVxb4NjQKY7+LdE1nE2qw=	
SHA-256	

✓ MARIA EDUARDA AMARAL SILVA (CPF *****.237.681-****) em 04/05/2026 16:32 - Assinado eletronicamente

Endereço IP 172.20.15.222	Geolocalização Lat: -20,443200 Long: -54,553000 Precisão: 50000 (metros)
Autenticação Aplicação externa	ECM-PROC-ADM
rxVoB/cqamQ4jQuveu2PEO/oCyxwUjaApCneFRMmpxo= SHA-256	

✓ SIDINEI OSHIRO (CPF *****.572.661-****) em 04/05/2026 16:32 - Assinado eletronicamente

Endereço IP 172.20.15.222	Geolocalização Lat: -20,457300 Long: -54,638700 Precisão: 50000 (metros)
Autenticação Aplicação externa	ECM-PROC-ADM
b0sC1zMCW/QrBeoL5smtfwh+W9PeMNHwP8VMuh+46+Q= SHA-256	

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

<https://api.sign.e-ms.ms.gov.br/validate/G4DLP-KVYU9-DFVNS-QLU6R>

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>