



Prefeitura do Município de Bertioga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

MAPA DE ANÁLISE DE RISCOS

SERVIÇOS DE LIMPEZA URBANA – BERTIOGA/SP

1 – INFORMAÇÕES BÁSICAS

Processo Licitatório nº: 964/2025.

Objeto: Estudos para seleção da melhor opção visando a realização de serviços de limpeza urbana e de manutenção de áreas verdes e de áreas de praias no Município de Bertioga/SP.

2 - MATRIZ DE CALCULOS DE RISCOS

LEGENDA NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADES				
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
IMPACTO	5 MUITO ALTO	5	10	15	20	25
	4 ALTO	4	8	12	16	20
	3 MÉDIO	3	6	9	12	15
	2 BAIXO	2	4	6	8	10
	1 MUITO BAIXO	1	2	3	4	5

Sendo a Identificação dos Riscos (Impacto x Probabilidades), consideradas:

Extrema: entre 15 e 25;

Alta: entre 8 e 12;

Média: entre 3 e 6;

Baixa: entre 1 e 2.



Prefeitura do Município de Bertioga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

2 – MAPA DE ANÁLISE DE RISCOS

A Lei nº 14.133/2021, estabelece em seu artigo 18, inciso X, e artigo 22, que na fase de planejamento do processo licitatório a Administração deve realizar uma análise de gerenciamento e alocação dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a regular execução do objeto contratual. A presente matriz de risco está associada a cláusula contratual, sendo parte integrante do contrato do objeto referenciado, como definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.

Foram identificados **53 (cinquenta e três)** riscos (eventos, causas e consequências) identificados no processo de contratação de serviços de limpeza urbana e manutenção de áreas verdes e de praias, conforme relacionados abaixo:



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

TABELA DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

A FASE: Formalização da Demanda.								
#:	Evento de Riscos:	Possíveis Causas:	Danos / Consequências:	Probabilidade:	Impacto:	Risco:	Controles / Contingência:	Responsável:
1	Ausência de levantamento e de formalização da demanda que origina a contratação	- Falta de padronização do processo ou de um documento padrão (modelo) para abertura da demanda; - Desconhecimento da necessidade de utilização do DOD (<i>Documento de Oficialização de Demanda</i>) por parte da área demandante; - Falta de um instrumento de planejamento de contratações anual da Unidade.	- Contratação que não atenda a uma necessidade da organização; - Desperdício de recursos públicos; - Retrabalho; - Representação de órgãos de controle; - Contratações repetidas ou fracionamento irregular do objeto.	2	2	Média	- Publicação de normativo, preferencialmente em manual de contratações, estabelecendo modelo, criando obrigatoriedade e indicando prazos e responsáveis; - Manualizar o processo de oficialização da demanda, descrevendo todas as etapas/rotinas do processo, estabelecendo prazos e responsáveis para o início e término do processo; - Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade; - Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes, a necessidade e onde obter o modelo de documento para abertura de demandas (DOD); - Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo;	Setor Requerente



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

2	Abertura de demanda por Unidade que não a requisitante	- Falta de padronização dos procedimentos; - Desconhecimento do processo (fluxo) de abertura de demandas do Órgão; - Desconhecimento da legislação Falta de sistema ou modelo de processo que defina ou exija credenciais para inicialização da demanda.	- Ausência ou incorreção nas informações técnicas relativas à demanda; - Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada; - Contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou; - Desperdício de recursos públicos; - Responsabilização dos gestores/agentes públicos; - Ineficiência na gestão do processo de aquisições.	1	2	Baixo	- Padronização do processo de contratação, com orientação institucional (formalizada) estabelecendo que a unidade requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD); - Criar <i>checklist</i> para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade; - Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes sobre a necessidade de elaboração do DOD e sua contribuição para o êxito do processo de contratação; - Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.	Setor Requerente
---	---	--	--	---	---	-------	---	------------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

B FASE: Elaboração dos Documentos Para o Processo Licitatório (Estudo Técnico).								
#:	Riscos:	Possíveis Causas:	Danos:	Probabilidade:	Impacto:	Risco:	Controles / Contingência:	Responsável:
3	Falha / ausência da indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório (Equipe de Planejamento)	- Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções (conforme previsto no Art. 7º, Lei 14.133/2021); - Nomeação de servidor sem tempo hábil para atuar na fase de planejamento da contratação (sobrecarga de trabalho/atividades); - Insuficiência de servidores; - Ausência de um processo de verificação de incompatibilidade entre os agentes públicos indicados e licitantes/contratados habituais da administração (inciso III, Art. 7º - Lei 14.133/2021 e art. 193, inciso X da LC 840).	- Erros na elaboração dos artefatos da etapa de planejamento da contratação; - Atraso no processo de contratação; - Sobrecarga de trabalho; - Violação ao princípio da Segregação de Função; - Suspensão dos processos licitatórios; - Responsabilização dos gestores/agentes públicos; - Perda de tempestividade da política pública (demanda); - Contratação de empresa cujos sócios sejam servidores da unidade.	3	4	Médio	- Realizar o mapeamento das habilidades e treinamentos, incluindo os periódicos, necessários para participar da equipe de planejamento da contratação; - Realizar o levantamento das ações de contratação realizadas a fim de permitir a identificação dos integrantes e gerenciar o número de trabalhos envolvidos; - Elaborar POP contendo os requisitos e fluxos necessários para cumprir a etapa de seleção de colaboradores/servidores que irão atuar no processo licitatório com ênfase na competência / qualificação e verificações preliminares necessárias (conflitos de interesse, sobrecarga de trabalho, dentre outras que a Unidade julgar pertinentes); - Estabelecer, no processo de indicação, a obrigatoriedade de realizar pesquisa prévia junto à área de pessoal no sentido de verificar possíveis incompatibilidades quanto à participação dos servidores selecionados em relação à Contratação; - Promover a supervisão do processo de contratação por outra área da organização de modo que o princípio da segregação de funções esteja sendo obedecido.	Responsável pela Pasta / Ordenador



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

4	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) indevida. <i>(evento de risco do tipo operacional / estratégico ou de Planejamento)</i>	- Falta de padronização do processo de contratação; - <i>Falha no planejamento da contratação;</i> - Desconhecimento das situações que se enquadram como dispensa ou inexigibilidade; - <i>Direcionamento para contratação de fornecedor.</i>	- Não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação; - <i>Desperdício de recursos públicos;</i> - Suspensão do processo de contratação por órgãos de controle; - <i>Ações judiciais efetuadas por outros interessados;</i> - Responsabilização dos gestores.	1	2	Baixo	- Elaborar os estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico para todas as contratações; - Submeter o processo de contratação obrigatoriamente à Assessoria Jurídica ou setor equivalente para que sejam promovidas às análises de regularidade e conformidade, necessárias e pertinentes sobre a dispensa/inexigibilidade; - <i>Promover a padronização dos procedimentos relacionados ao processo de contratação por meio de um POP institucional, incluindo checklist com análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade;</i> - Realizar plano de capacitação permanente sobre licitações e contratos administrativos para os colaboradores/servidores que realizam atividades dentro do processo de contratação. - <i>Estabelecer previsão de que os ETP das contratações que se enquadrarem como inexigibilidade/dispensa devam ter a participação de mais de um servidor, mitigando a probabilidade de direcionamento.</i>	Responsável pela Pasta / Ordenador
---	--	---	--	---	---	--------------	---	------------------------------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

5	Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) intencional (evento de risco do tipo integridade)	- Dolo ou erro intencional; - Sentimento de impunidade; - Ausência de instrumentos de controle; - Ausência ou falha na divulgação dos canais de denúncia; - Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade	- Não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação; - Desperdício de recursos públicos; - Suspensão do processo de contratação por órgãos de controle; - Ações judiciais efetuadas por outros interessados; - Responsabilização dos gestores.	1	2	Baixo	- Elaborar os estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico para todas as contratações; - Submeter o processo de contratação obrigatoriamente à Assessoria Jurídica ou setor equivalente para que sejam promovidas às análises de regularidade e conformidade, necessárias e pertinentes sobre a dispensa/inexigibilidade; - Promover a padronização dos procedimentos relacionados ao processo de contratação por meio de um POP institucional, incluindo checklist com análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade; - Realizar plano de capacitação permanente sobre licitações e contratos administrativos para os colaboradores/servidores que realizam atividades dentro do processo de contratação; - Estabelecer previsão de que os ETP das contratações que se enquadrarem como inexigibilidade/dispensa devam ter a participação de mais de um servidor, mitigando a probabilidade de direcionamento; - Utilização do Formulário (checklist) - Contratação Direta - Dispensa por Valor, quando aplicável; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; - Manualizar o processo de planejamento da contratação,	Responsável pela Pasta / Ordenador
---	---	---	--	---	---	-------	--	------------------------------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

							estabelecendo os procedimentos, fluxos de atividades, definição clara das atribuições de cada ator no processo, bem como a instituição de prazos para cada etapa; - Implantar ou revisar o Programa de Integridade da Organização.	
6	Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.	- Falta de padronização ou mapeamento do processo de contratação; - Pessoal não capacitado ou sem qualificação necessária; - Desconhecimento da legislação	- Não atendimento da necessidade que originou a contratação; - Diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação; - Suspensão da contratação por órgãos de controle; - Desperdício de recursos públicos; - Licitação deserta	2	4	Alto	- Definir/Publicizar norma interna que estabeleça que a Assessoria Jurídica não aprovará processo de contratação que não contenha as informações pertinentes aos estudos técnicos preliminares da contratação; - Mapear e padronizar o processo de contratação, construindo <i>checklist</i> de controle para auxiliar no acompanhamento e cumprimento das etapas previstas; - Realizar plano de capacitação permanente para os colaboradores e servidores que elaboram os ETP.	Responsável pela Pasta / Ordenador
7	Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares	- Falta de qualificação técnica para elaboração do ETP; - Falta de padronização dos procedimentos para realização do ETP; - Falta de padronização das especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados pela organização; - Falta de modelos referenciais de ETP para auxiliar a equipe técnica responsável pela elaboração do documento; - Desconhecimento da legislação.	- Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação (ETP cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo); - Desperdício de recursos; - Retrabalho; - Dificuldades na pesquisa de preços; - Diminuição da competição; - Suspensão da contratação por órgãos de controle; - Atraso da contratação. - Responsabilização dos gestores - Ineficiência no processo de gestão do órgão.	3	3	Alto	- Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela unidade demandante; - Elaboração de Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento e da área de licitação; - Definição de normas estabelecendo conteúdo mínimo obrigatório dos estudos técnicos preliminares (<i>checklist</i> baseado na Lei 14133/2021 e IN 05); - Disponibilização de modelos referenciais de ETPs para auxiliar e	Equipe Técnica



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

							orientar os técnicos envolvidos na sua elaboração; - Aprimorar ou instituir Relatório com a síntese dos principais problemas identificados no processo de planejamento das compras e contratações de modo a aprimorar continuamente o processo de contratação e servir de orientação para os agentes que participarem do processo de elaboração dos ETP; - Elaborar <i>checklist</i> contemplando todas as etapas necessárias para o atendimento da fase de planejamento da contratação e incluir sua obrigatoriedade de execução, ao final desta etapa, por um agente diverso da equipe de planejamento; - Instituir em documento formal da Unidade, preferencialmente em manual de contratações, que os estudos técnicos que subsidiarem os projetos básicos e termos de referência que contemplem informações acerca de levantamento de mercado e justificativa da escolha da solução a ser contratada, bem como dos demonstrativos.	
8	Falha ou ausência de análise de alinhamento da Contratação aos Planos do Órgão	- Ausência de Planejamento Estratégico na Organização; - Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA; - Ausência ou falha no processo de análise das contratações alinhado aos instrumentos de Planejamento do Órgão; - Desconhecimento da legislação.	- Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; - Desperdício de recursos; - Retrabalho; - Responsabilização dos gestores; - Suspensão da contratação por órgãos de controle; - Atraso da contratação.	2	3	Médio	- Instituição de um Plano de Contratações Anual; - Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização; - Estabelecer processo (fluxo) onde esteja previsto a obrigatoriedade de análise acerca do alinhamento da contratação.	Equipe Técnica



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

9	Ausência ou falha na análise de necessidade da Contratação	- Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA; - Ausência ou falha no processo de identificação de necessidades do Órgão; - Falta de qualificação ou orientação técnica dos servidores responsáveis pelo levantamento de necessidades; - Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante; - Atraso nos processos de contratação.	Contratação de solução que não atenda à organização (aquisições desnecessárias, incompletas ou intempestivas/emergenciais); - Desperdício de recursos; - Retrabalho; - Representação por órgãos de controle; - Responsabilização dos gestores.	2	2	Médio	- Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante; - Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento; - Instituir um Plano de Contratações Anual com aprovação pela Alta Administração; - Elaboração de um POP que contenha as orientações para o levantamento de necessidades no âmbito da Unidade; - Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização.	Equipe Técnica
10	Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares (falha ou ausência na definição dos Requisitos da Contratação)	- Falta de padronização dos processos de contratação; - Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante; - Não participação da Unidade demandante na equipe de planejamento da contratação; - Falta ou deficiência na capacitação para desempenhar a atividade; - Conflito de interesses; - Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade.	- Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; - Desperdício de recursos; - Retrabalho; - Dificuldades na pesquisa de preços; - Diminuição da competição; - Suspensão da contratação por órgãos de controle; - Atraso da contratação. - Responsabilização dos agentes públicos; - Ineficiência no processo de gestão do órgão.	3	4	Alto	- Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante; - Mapear o processo de contratação; - Prever, no mapeamento do processo, etapa de revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos; - Prever, no mapeamento do processo, que a equipe de planejamento somente inicie a elaboração do termo de referência ou projeto básico após a aprovação dos estudos técnicos preliminares; - Instituir Plano de capacitação permanente; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia. - Implantar ou revisar Programa de	Equipe Técnica



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

							Integridade na Organização.	
11	Falha no levantamento das Soluções de Mercado disponíveis	- Falha na definição dos requisitos técnicos; - Falha ou ausência de instrumentos de pesquisa de soluções de mercado; - Falta de padronização e mapeamento do processo de contratação; - Falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos no planejamento da contratação; - Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (conflito de interesse).	- Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle; - Não atendimento da necessidade que originou a contratação; - Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência; - Restrição indevida e/ou ilegal da competição; - Responsabilização dos gestores; - Direcionamento da contratação; - Falha na justificativa da escolha do tipo de Solução a Contratar.	3	4	Alto	- Mapeamento do processo (fluxo) contendo <i>checklist</i> com as orientações e passos que devem ser atendidos pela equipe de planejamento da contratação (e.g., documentação de todas as interações, participação de reuniões sempre em grupo de servidores, em locais públicos e não restritos...); - Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante; - Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis; - Estabelecer Plano de Capacitação; - Verificar quais os instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; - Implantar Programa de Integridade na Organização.	Equipe Técnica



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

12	Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares - falha na estimativa preliminar de preço	- Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa; - Falta ou ausência de participação dos fornecedores (não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais); - Falta de experiência ou capacitação dos servidores no tema (complexidade da contratação - tema); - Sobrecarga de trabalho; - Quebra do princípio de imparcialidade; - Falha na etapa de levantamento e quantificação dos serviços; - Não utilização de sistemas referenciais de custos; - Direcionamento dos requisitos. - Problemas no escopo; - Desconhecimento do mercado; - Aplicação incorreta das técnicas; - Intempestividade.	- Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação; - Dificuldade de justificar as estimativas de preços quando questionados por partes interessadas; - Licitação deserta; - Sobre preço da contratação; - Responsabilização dos agentes; - Dano à imagem do Órgão; - Atraso da contratação; - Superfaturamento dos valores contratados.	3	4	Alto	- Elaboração de POP estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço e as ações para os casos em que julgar ser necessário ação ou apoio complementar na pesquisa; - Incluir no POP orientações e cuidados que devem ser seguidos pela equipe de planejamento da contratação durante a atividade de pesquisa de preços (e.g., documentação de todas as interações, participação de reuniões sempre em grupo de servidores, ambientes não restritos ...); - Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, notificando os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos; - Realizar o registro das últimas pesquisas de maneira a construir uma base de informações sobre os preços praticados pelo mercado; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia. - Capacitar os atores; - Implantar processo de Análise; - Crítica dos Preços Estimados.	Equipe Técnica
----	---	--	---	---	---	-------------	--	-----------------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

13	Falha nas justificativas para o parcelamento ou não da Solução	- Não planejar a contratação da solução como um todo; - Falhas no planejamento da contratação; - Ausência de um Plano Anual de Contratações do Órgão; - Conflito de interesses; - Desconhecimento da legislação; - Não integração das partes da solução.	- Impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação; - Aumento dos valores contratados; - Necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução; - Dano à imagem; - Responsabilização dos agentes públicos; - Fracionamento irregular do objeto da contratação para utilizar modalidade mais simples.	3	2	Médio	- Estabelecer processo (fluxo / POP) em que a equipe de planejamento da contratação realize os ETP identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação; - Estabelecer processo fluxo/POP) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: # É tecnicamente viável dividir a solução? # É economicamente viável dividir a solução? # Não há perda de escala ao dividir a solução? # Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução? - Verificar os requisitos que a jurisprudência entende como válidos para a demonstração de que o parcelamento não configura fracionamento do objeto, tendo em vista a previsão por exemplo do art. 71 da Lei 14133; - Estabelecer processo fluxo/POP) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.	Equipe Técnica
----	--	--	--	---	---	-------	--	----------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

14	Falha ou ausência de avaliação da necessidade de adequação da organização	- Desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar; - Falha na falta de integração entre as Unidades da Organização; - Falha no levantamento de requisitos; - Desconhecimento da estrutura, dos processos e da situação da própria Unidade.	- Escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração; - Necessidade de nova contratação; - Impossibilidade de utilização do produto contratado; - Retrabalho - Prejuízo Contratações emergenciais.	2	2	Médio	- Equipe de planejamento da contratação elabora planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida; - Estabelecer, dentro de um <i>checklist</i> (POP) elaborado para o processo de contratação, um item explícito para lembrar quanto à análise de necessidade de adequação do órgão.	Equipe Técnica
15	Falha ou ausência de estudo para identificar os eventos não previstos que possam impactar nos objetivos da contratação (Análise de Riscos)	- Não realização de análise de riscos; - Análise de riscos deficiente, com a desconsideração de riscos relevantes; - Desconhecimento da legislação; - Desconhecimento da importância da etapa; - Elaboração da Matriz de Riscos sem considerar as orientações previstas nos Arts. 22 e 133 da Lei 14.133/2021.	- Ausência de gerenciamento das incertezas; - Não mitigação dos riscos da contratação; - Impacto da ocorrência dos eventos incertos da contratação (por exemplo: nos casos de envolvendo contratação de obras, a Matriz de Riscos pode até evitar a realização de aditivos indevidos, visando ao REEF).	3	3	Médio	- Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual; - Análise e avaliação dos eventos apontados e dos controles previstos/existentes; - Estabelecer um plano de ação para verificar a implantação dos controles sugeridos, antes da execução da etapa (planejamento, seleção de fornecedor e gestão contratual); - Solicitar à equipe de planejamento da contratação que elabore relatório de gerenciamento dos riscos de forma a manter o monitoramento/acompanhamento; - Verificar a possibilidade de estabelecer fluxo de gerenciamento dos riscos da etapa de fiscalização contratual de forma a obter o registro e relato dos eventos e dos resultados dos controles implantados; - Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para	Equipe Técnica



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

							conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão; - Orientar e capacitar as equipes de planejamento da contratação sobre o fluxo, as atividades de gerenciamento (registro e relato) e sua importância para a melhoria do processo de Governança Institucional nas Compras Públicas; - Avaliação da Matriz de Riscos previamente à apreciação e autorização de pedidos de REEF por parte do contratado.	
16	Falha ou ausência de análise de Viabilidade da Contratação	- Desconhecimento da legislação; - Falta de capacitação da equipe de planejamento; - Não considerar todos os aspectos necessários à análise; - Falta de processo de contratação mapeado e definido.	- Não contratação (licitações desertas ou fracassadas); - Contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada; - Solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação; - Dano ao erário.	2	3	Médio	- Mapear o processo, orientando a equipe de planejamento que execute a lista de verificação (POP/checklist) para servir como orientação e base na análise e justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação; - Estabelecer instância de revisão e aprovação das justificativas apresentadas.	Equipe Técnica
17	Falha na elaboração de Termo de referência (TR) ou projeto básico (PB)	- Falta de conhecimento técnico ou experiência dos servidores envolvidos no planejamento da contratação; - Falha ou inconsistência na etapa de ETP; - Falta de entendimento da solução adequada (demanda); - Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta; - Falha na definição dos requisitos do TR Termo de Referência) ou PB (Projeto	- Desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; - TR ou PB cujo conteúdo (requisitos) não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração; - Contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual; - Retrabalho e aumento do prazo para elaboração do TR e PB; - Contratação indevida ou que não atenda às necessidades ou	4	3	Alto	- Elaboração de lista de verificação (checklist) para analisar e avaliar a completude do TR ou PB; - Exigência de preenchimento do checklist como requisito para aprovação do TR e PB. - Elaboração de Plano de Capacitação Periódica na Unidade; - Solicitar à equipe de fiscalização contratual que elabore relatório de avaliação dos instrumentos de controle e gestão contratual a fim de utilizá-lo como fonte de dados	Equipe de Planejamento da Contratação



Prefeitura do Município de Bertioga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

		Básico) (justificativa, necessidade da contratação, descrição da solução); - Ausência de metodologia de melhoria continuada do processo.	demandas do órgão / entidade.				para evitar falhas, deficiências ou ausência de requisitos importantes nas próximas contratações; - Construção de banco de dados com as informações e sugestões encaminhadas nos relatórios - modelos e instrumentos adequados de controle contratual ; - Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão; - Orientar e capacitar as equipes de contratação sobre o fluxo, as atividades de gerenciamento (registro e relato) e sua importância para a melhoria do processo de Governança Institucional nas Compras Públicas ; - Construção de base de dados contendo modelos de TR e PB com avaliações positivas.	
18	Falha ou ausência de registro de informações sobre os principais Problemas / sugestões identificadas no processo de planejamento das compras e contratações para atuar como insumo de melhoria contínua	- Ausência de instância de governança . - Falta de cultura institucional; - Falta de processo mapeado e instituído ; - Desconhecimento dos servidores / falta de capacitação.	- Deficiência de instrumentos de controle interno e melhoria contínua ; - Descumprimento de legislação e modelo de boas práticas gerenciais/gestão de riscos; - Não atingimento ou dificuldade no atingimento dos objetivos da contratação ; - Retrabalho; - Gestão reativa	2	2	Médio	- Instituir Comitê Interno de Governança; - Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos das equipes de planejamento da contratação ; - Estabelecer processo/fluxo onde haja o registro e relato da equipe de planejamento da contratação sobre os problemas / causas / consequências e ações realizadas e posterior encaminhamento para conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de Governança da Unidade (melhoria contínua do processo de contratação).	Administração



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

19	Falta de recursos para a contratação	- Falta de planejamento; - Falha na elaboração das Peças Orçamentárias da secretaria.	- Impossibilidade de contratar a solução; - Atraso no processo licitatório.	1	2	Baixo	- Ajustar o escopo; - Reservar dotação orçamentária adequada; - Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida.	Ordenador
20	Restrição à competitividade	- Falha na elaboração do ETP e Termo de Referência; - Falta de capacidade técnica da equipe de planejamento da contratação.	- Elevação do preço da contratação; - Suspensão da contratação; - Direcionamento indevido do objeto.	1	2	Baixo	- Evitar a inclusão de requisitos excessivos e que restringem a competitividade, se atentando apenas aos requisitos estritamente necessários para atender o objetivo da contratação; - Avaliar se os requisitos exigidos são os estritamente necessários e justificáveis para o atendimento das expectativas da contratação proposta; - Promover a supressão dos critérios restritivos; - Aperfeiçoar a elaboração dos documentos de planejamento da contratação exigindo apenas os requisitos estritamente necessários e justificáveis para o atendimento das expectativas da contratação proposta.	Equipe de Planejamento da Contratação



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

C FASE: Licitatória.								
#:	Evento de Riscos:	Possíveis Causas:	Danos / Consequências:	Probabilidade:	Impacto:	Risco:	Controles / Contingência:	Responsável:
19	Ausência de capacidade técnica por parte do responsável pela fase de seleção do fornecedor (pregoeiro, comissão julgadora)	- Erro na escolha dos responsáveis (pregoeiro, comissão) por ausência de verificação de capacidade técnica do servidor; - Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de pregoeiro ou comissão julgadora.	- Contratação de objeto que não atenda à necessidade; - Não detecção de descumprimento de exigências do certame; - Atraso no processo licitatório devido à recursos das empresas participantes questionando comissão julgadora (pregoeiro); - Interrupção da contratação - Suspensão do contrato; - Seleção de proposta menos vantajosa à Administração.	2	2	Médio	- Formar quadro de servidores / empregados com capacitação adequada a exercer os vários papéis na seleção de fornecedores (pregoeiro, comissão); - Instruir servidores ou outro representante da Administração Pública nomeado para atuar em algum dos papéis da seleção de fornecedor e que não detenha competências para tal a notificar formalmente autoridade que o nomeou sobre sua falta de competência; - Elaborar Plano de Capacitação dos servidores.	Diretoria de Licitações
20	Falha na Seleção de Fornecedores - descumprimento ou erro na execução dos procedimentos mapeados/padronizados	- Desconhecimento da legislação; - Imaturidade do órgão no que diz respeito à Governança Corporativa.	- Ineficiência nos procedimentos de seleção do fornecedor; - Falha nos procedimentos de seleção de fornecedor; - Representações e questionamentos judiciais sobre os procedimentos de seleção do fornecedor; - Falta de uniformidade dos ritos executados pelos servidores; - Retrabalho e prejuízo ao Erário público.	3	2	Médio	- Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP / checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização do pregão/julgamento. - Elaboração e preenchimento do checklist/POP após cada pregão/julgamento; - Estabelecer como fluxo/procedimento que a assinatura contratual se dará apenas quando houver o atendimento ao preenchimento do checklist/POP da fase de seleção do fornecedor; - Estabelecer fluxo em que a Autoridade competente expedite orientações sobre a condução do processo administrativo para a fase de seleção do fornecedor; - Capacitação constante dos servidores que atuam nessa etapa.	Diretoria de Licitações



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

21	Falha na Seleção de Fornecedores - estabelecimento de prazo (curto ou inexecutável) para ajuste de proposta (exemplo: proposta complexa e composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão.	- Desconhecimento da legislação e do rito do pregão por parte da equipe de planejamento da contratação ou do edital; - Ausência de mapeamento do processo - Conduta dolosa do servidor (conflito de interesse, vantagem indevida, corrupção); - Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade.	- Desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração; - Contratação mais onerosa para a Administração Pública; - Suspensão, cancelamento ou interrupção da licitação; - Atraso e retrabalho	2	2	Médio	- Encaminhar o edital para análise prévia de um representante da área gestora da etapa de seleção do fornecedor; - Orientar (cartilha ou normativo / orientação técnica) para que as equipes de elaboração do projeto básico/termo de referência conheçam o fluxo e prazos estabelecidos pela lei para ajuste de propostas pelos fornecedores; - Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização da atividade; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; - Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização.	Diretoria de Licitações
22	Falha na Seleção de Fornecedores (falha operacional na avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção e/ou na etapa de homologação da proposta vencedora)	- Desconhecimento legal por parte da equipe de seleção de fornecedor; - Ausência de mapeamento do processo.	- Retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo); - Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo; - Prejuízo ou dano ao erário; - Responsabilização do agente público; - Indeferimento indevido de recurso por parte do agente público.	3	4	Alto	- Orientar expressa e constantemente a comissão de licitação que, no juízo de admissibilidade das intenções de recurso, avaliam-se somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação); - Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP / checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização das atividades.	Diretoria de Licitações



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

23	Falha na Seleção de Fornecedores - erro na análise de documentação da empresa (falta de documentos ou apresentação de documentação falsa)	- Exame inadequado dos documentos de habilitação e propostas de preços; - Falta de capacitação dos agentes públicos na condução do julgamento das propostas de habilitação e preços - desconhecimento da legislação; - Conflito de interesse; - Falta de pessoal	- Seleção de empresa sem capacidade técnica / operacional, econômica e financeira; - Ocorrência de recursos e impugnações pelos demais participantes do processo licitatório; - Atraso na conclusão da licitação; - Suspensão/Cancelamento do contrato; - Dano à imagem do Órgão; - Seleção de proposta menos vantajosa à Administração.	3	4	Alto	- Designação formal de equipe técnica qualificada para auxiliar a Comissão de licitação na análise da documentação de habilitação e propostas de preços nas licitações que visem a contratação de objetos mais complexos; - Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP / checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização das atividades de seleção do fornecedor; - Realizar o levantamento da quantidade de certames conduzidos por cada pregoeiro/comissão julgadora para evitar o acúmulo; - Capacitação dos servidores envolvidos na etapa de seleção do fornecedor.	Diretoria de Licitações
24	Falha na Seleção de Fornecedores - erro ou ausência no atendimento aos princípios da transparência pública do certame (deficiência na divulgação de datas/horas dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos ou nas informações divulgadas)	- Falha no controle de publicidade dos atos administrativos; - Desconhecimento dos atos e prazos previstos em lei por parte dos servidores; - Direcionamento para contratação de fornecedor; - Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade	- Descumprimento dos princípios da publicidade, transparência e isonomia; - Impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação da intenção de recorrer); - Cancelamento, paralisação e atraso nos processos licitatórios.	2	3	Médio	- Capacitação dos servidores envolvidos na etapa de seleção do fornecedor e da assessoria de comunicação; - Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP / checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização do pregão/julgamento; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; - Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização.	Diretoria de Licitações



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

25	Retardar, a empresa convocada, a execução de seu objeto ou não manter sua proposta	- Condutas éticas inadequadas de servidores / colaboradores / da própria empresa; - Conflito de interesse; - Morosidade administrativa; - Falta de capacitação dos agentes públicos no Processo de Contratação/ Gestão Contratual; - Falta de instrumentos contratuais de controle e punição. - Não aplicação ou desconhecimento da legislação e dos instrumentos contratuais de controle e punição; - Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade.	- Atraso no processo de contratação; - Aumento dos custos e valores contratuais; - Imagem negativa; - Comprometimento dos resultados esperados.	2	3	Médio	- Instituir comitê de governança com atribuição de acompanhar os principais contratos da organização; - Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista; - Instituir Plano permanente de capacitação dos servidores; - Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; - Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização.	Administração
26	Desistência da empresa convocada dentro do prazo de validade da proposta de celebrar o contrato	- Descumprimento à legislação;	- Atraso no processo de contratação; - Aumento dos custos e valores contratuais; - Favorecimento de ambiente propício a combinação entre licitantes para fraude; - Frustração do interesse público.	2	3	Médio	- Iniciar a instauração do procedimento administrativo (comissão de licitação) para apuração dos casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração; - Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista; - Fortalecer a divulgação e ações da Ouvidoria; - Implantar o Programa de Integridade.	Diretoria de Licitações



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

27	Impugnações ou interposição de recurso	- Falhas na elaboração do Termo de Referência ou do Projeto Básico;	- Atraso no processo de contratação; - <i>Suspensão da contratação</i> ; - Impossibilidade de contratação.				- Elaborar e revisar criteriosamente os artefatos de planejamento da contratação de acordo com os normativos vigentes; - <i>Avaliar e realizar os ajustes recomendados pela Consultoria Jurídica para sanar inconformidades dos documentos de planejamento da contratação com a legislação vigente</i>; - Empenhar-se no atendimento aos pedidos de esclarecimento buscando nos repositórios legais e jurisprudenciais os elementos de sustentação das opções adotadas para a contratação; - <i>Caso seja negada a continuidade da contratação, instituir nova equipe de planejamento da contratação e promover uma nova contratação</i>; - Aperfeiçoar a elaboração dos documentos de planejamento da contratação com estrita observância à legislação e normativos complementares.	Equipe de Planejamento da Contratação / Gestor da Pasta
28	Licitação deserta ou sem empresas interessadas	- Falhas na elaboração do Termo de Referência ou do Projeto Básico;	- Atraso no processo de contratação; - <i>Suspensão da contratação</i> ; - Impossibilidade de contratação.	2	3	Médio	- Revisar criteriosamente os artefatos de planejamento da contratação de acordo com os normativos vigentes; - <i>Avaliar e realizar os ajustes recomendados pela Consultoria Jurídica para sanar inconformidades dos documentos de planejamento da contratação com a legislação vigente</i>; - Aperfeiçoar a elaboração dos documentos de planejamento da contratação com estrita observância à legislação e normativos complementares; - Lançar novamente a Licitação (Republicar).	Equipe de Planejamento da Contratação / Gestor da Pasta



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

D FASE: Gestão Contratual / Fiscalização do Contrato.								
#:	Evento de Riscos:	Possíveis Causas:	Danos / Consequências:	Probabilidade:	Impacto:	Risco:	Controles / Contingência:	Responsável:
29	Ausência ou falha na etapa de nomeação dos fiscal(is) / Gestore(s) de contrato(s)	- Falta de padronização ou definição do processo; - Ausência ou erro na identificação e gestão das competências necessárias para o desempenho das funções, conforme orientações previstas nos Art. 7º, 8º e 9º da Lei 14.133/2021; - Falha ou ausência de verificação de capacidade técnica do executor ou comissão executora; - Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de executor de contratos; - Nomeação de servidor com acúmulo de trabalho ou atividades; - Insuficiência de servidores; - Falha no planejamento das contratações.	- Descumprimento da norma; - Indicador de servidor sem capacidade técnica; - Falha no processo de fiscalização; - Falta de tempo para as atividades de fiscalização contratual; - Atraso na execução contratual; - Responsabilização dos gestores / agentes públicos; - Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual; - Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico; - Dano ao Erário.	2	2	Médio	- Definir e mapear as etapas do processo de gestão contratual; - Elaborar um <i>checklist</i> que auxilie na verificação do atendimento das etapas definidas no controle anterior; - Realizar levantamento das habilidades/competências necessárias para a correta fiscalização contratual; - Estabelecer mecanismo (fluxo) que permita ao(s) fiscal(is) utilizar(em) assessoramento jurídico e do controle interno da Unidade, a fim de dirimir dúvidas e subsidiá-lo(s) com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual; - Realizar (ou indicar) capacitações e reuniões técnicas periódicas para os servidores envolvidos no processo de contratação; - Elaborar banco de dados para auxiliar no controle do número de fiscalizações realizadas pelos servidores do Órgão.	Gestor da Pasta / Ordenador



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

30	Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes	- Falta de clareza dos elementos básicos do contrato; - Falta de tempestividade no atendimento e esclarecimento de dúvidas entre as partes e agentes envolvidos no contrato; - Falhas na elaboração do Termo de Referência e/ou Projeto Básico.	- Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente; - Falha na fiscalização contratual; - Responsabilização dos agentes públicos; - Dano ao erário; - Retrabalho; - Frustração do interesse público.	3	2	Médio	- Realização de reunião inicial, prevista no modelo de gestão do contrato, e documentação de todos os esclarecimentos realizados em uma ata, a qual deve ser assinada por representantes das partes contratante e contratada; - Realização de reunião inicial entre equipe de planejamento da contratação, controle interno e fiscal do contrato para esclarecer dúvidas técnicas e admirativas que possam existir; - Estabelecer processo / modelo / fluxo / etapas / pontos que auxiliem a fiscalização; - Prever, no modelo de fiscalização (processo) a possibilidade de reuniões técnicas de "ponto de controle" entre as áreas administrativa, jurídica, controle interno e técnica para manter o alinhamento do entendimento e facilitar esclarecimentos que possam surgir durante a execução contratual (veja o art. 169, incisos I e II da 14133, que trata das linhas de controle - 1ª e 2ª).	Gestor do Contrato
----	--	---	--	---	---	-------	---	--------------------



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

31	Ausência ou falha de procedimentos e instrumentos (modelos, checklists, sistemas) para auxiliar na fiscalização contratual.	- Falta de padronização ou definição do processo; - Falta de maturidade institucional Constantes mudanças administrativas.	- Não detecção de descumprimento contratual; - Atraso na execução contratual; - Responsabilização dos gestores / agentes públicos; - Dano ao erário ; - Frustração do interesse público.	3	2	Médio	- Mapear o processo, orientando a equipe de execução e fiscalização que execute a lista de verificação (POP/checklist) para servir como orientação e base da gestão contratação; - Realizar capacitações periódicas da equipe de fiscalização contratual; - Realizar <i>benchmarking</i> com outros órgãos para verificar boas práticas; - Sistematizar (aplicações, softwares, planilhas e documentos eletrônicos) os instrumentos de verificação (<i>checklists</i>, formulários) de forma a assegurar um acompanhamento e fiscalização mais próximo e detalhado.	Gestor do Contrato
32	Falha ou ausência de gerenciamento dos riscos pelas áreas responsáveis (CIG, Gerentes / proprietários de risco)	- Ausência de instância de governança; - Falta de cultura institucional; - Desconhecimento da metodologia e da ferramenta.	- Deficiência de instrumentos de controle interno existentes; - Descumprimento de legislação e modelo de boas práticas; - Responsabilização dos gestores/agentes públicos; - Danos ao Erário; - Não atingimento dos objetivos da contratação; - Retrabalho; - Gestão reativa.	3	2	Médio	- Instituir Comitê Interno de Governança; - Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos da equipe de fiscalização contratual; - Normatizar a obrigatoriedade do gerenciamento dos riscos mapeados na etapa de planejamento da contratação; - Estabelecer processo/fluxo onde o registro e relato dos monitoramentos realizados pelas Unidades de planejamento, pela Comissão de Licitação e pelos fiscais (gerentes de risco) do contrato sejam levados ao conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de Governança da Unidade (melhoria contínua do processo de contratação).	Gestor do Contrato



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

33	Falta de empenho vigente para liquidação e pagamento à Contratada	- Falha no acompanhamento do contrato; - <i>Ineficiência do Gestor do Contrato.</i>	- Fornecedor se recusar a realizar o serviço licitado. Fornecedor se recusar a realizar o serviço licitado.	2	4	Alto	- Reservar os recursos com antecedência.	Gestor do Contrato
34	Execução do objeto da aquisição em desacordo com o acordado / descumprimento de cláusulas contratuais	- Falha no acompanhamento do contrato; - <i>Negligência ou incapacidade do Fiscal do Contrato.</i>	- Prejuízo ao erário.	3	4	Alto	- Elaboração do termo de referência e Especificações técnicas adequadas; - <i>Fiscalização de Contrato; Fiscalização dos serviços executados.</i>	Fiscal do Contrato
35	Eventos não seguráveis Caracterizados como força maior ou caso Fortuito	- Fator humano imprevisível, inevitável e alheio à vontade da Contratada ou de força maior, que independe da vontade humana, imprevisível, inevitável e alheio à vontade da Contratada	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual; - <i>Interferência nas rotinas diárias dos serviços contratados.</i>	2	4	Alto	- Mitigação do dano pela Contratada.	Contratada
36	Eventos seguráveis ocasionados por força maior ou caso fortuito.	- Eventos previstos intrínsecos à execução dos serviços, a exemplo de acidentes no canteiro, danos materiais e responsabilidade Civil, os quais podem ser segurados com cobertura para os danos decorrentes de caso fortuito e de força maior.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual; - <i>Interferência nas rotinas diárias dos serviços contratados.</i>	2	4	Alto	- Mitigação do dano pela Contratada; - <i>Prever estes possíveis problemas e tomar medidas mitigadoras ou preventivas.</i>	Contratada
37	Ocorrência de chuvas na região	- Fatores externos relacionados a eventos climáticos.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual; - <i>Interferência nas rotinas diárias dos serviços contratados.</i>	3	4	Alto	- Prever estes contratempos no cronograma de serviços.	Contratada



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

38	Aumento de preços de materiais ou insumos da planilha de custos.	- Variação cambial, efeitos da oferta/procura ou inflação.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	4	Alto	- Solicitar reequilíbrio econômico Financeiro do contrato.	Contratada / Gestor do Contrato
39	Roubos ou furtos durante a execução dos serviços.	- Segurança inadequada dos equipamentos / materiais	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	4	Alto	- Tomar medidas preventivas.	Contratada
40	Protestos com interdições de vias de acesso ao local da prestação dos serviços.	- Fatores externos relacionados a eventos a manifestações públicas e trabalhista.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	2	2	Médio	- Buscar alternativas de acessos.	Contratada
41	Decisão estratégica da administração de alteração de escopo ou mudança da ordem de prioridade no planejamento das contratações	- Alteração de diretrizes ou política estratégica da Administração.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	2	Médio	- Discutir, planejar e modificar o escopo doo contrato.	Administração / Gestor da Pasta
42	Alteração nos quantitativos ou inclusão de itens por revisão de projeto e especificações.	- Alteração dos requisitos de projeto por necessidade superveniente e de ordem da Administração.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	2	Médio	- Notificar / propor para a Contratada a alteração dos quantitativos de serviços necessários; - Alterar / atualizar a planilha de serviços de forma a atender as novas necessidades.	Administração / Gestor da Pasta
43	Dificuldade na interlocução entre a Contratante e a Contratada .	- Ausência de designação formal do preposto, por parte da empresa contratada.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual; - Prejuízos para as tratativas do contrato, no que tange à qualidade dos serviços contratados pela Administração Pública.	2	3	Médio	- Notificar / Oficializar / apresentar ao Gestor e Fiscal do contrato o Preposto.	Contratada



Prefeitura do Município de Bertioga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

44	Serviços parcialmente executados ou não executados, com consequente comprometimento da qualidade e pagamento indevido.	- Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual.	- Prejuízo ao erário; - Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	4	Alto	- Notificar / oficializar o responsável da Contratada sobre os problemas encontrados; - Estabelecer prazos para que os problemas sejam sanados; - Atuar a Contratada caso os prazos estabelecidos não sejam cumpridos.	Gestor da Pasta
45	Greve no transporte público	- Casos omissos.	- Dificuldades de deslocamento para o trabalho; - Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual;	1	2	Baixo	- Verificar a possibilidade de implementar temporariamente outras formas de transportar os funcionários para seus locais de trabalho.	Contratada
46	Irregularidade no cumprimento de questões trabalhistas	- Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual.	- Desmotivação dos profissionais prestadores de serviços; - Aumento da rotatividade dos profissionais; - Baixa qualidade dos serviços entregues; - Corresponsabilização de equipe de gestão e fiscalização; - Descontinuidade dos serviços.	2	3	Média	- Elaborar lista de verificação que deverá ser observada pela fiscalização administrativa, durante a execução do contrato; - Realizar a fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas, conforme legislação vigente; - Notificar formalmente a Contratada quando forem identificadas irregularidades trabalhistas; - Aplicar glosas e penalidades previstas no contrato;	Fiscal e Gestor do Contrato
47	Alta rotatividade de funcionários da contratada	- Falta de qualificação dos funcionários contratados; - Falta de cumprimento de obrigações trabalhistas pela contratada.	- Ingressos frequentes de mais pessoas estranhas à organização. Falta de conhecimento do ambiente e integração com os demais colaboradores.	3	2	Média	- Determinar de forma precisa e clara as especificações técnicas do contrato bem como os requisitos de qualificação técnica dos colaboradores da Contratada, definindo as atividades, papéis e responsabilidades com vistas a possibilitar a transparência e a vantajosidade técnica e econômica da licitação.	Equipe de Planejamento



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

48	Prestação de serviço por profissionais inexperientes ou sem conhecimento técnico adequado	- Falta de sistematização da contratada na seleção de novos funcionários.	- Baixa qualidade nas entregas dos serviços; - <i>Atraso na entrega dos serviços;</i> - Indisponibilidade de serviços críticos.	3	2	Média	- Prever requisitos de qualificação técnica e experiência profissional de acordo com complexidade de cada tipo de serviço; - <i>Realizar a fiscalização do cumprimento dos requisitos de qualificação técnica e experiência profissional exigidos;</i> - Notificar formalmente a Contratada quando os requisitos do contrato não forem descumpridos; - <i>Aplicar glosas e penalidades previstas no instrumento convocatório, de forma a coibir a reincidência.</i>	Contratada / Fiscal do Contrato
49	Não atendimento dos Níveis Mínimos de Serviços	- Falta de expertise da contratada; - <i>Falta de profissionais competentes para desenvolver os trabalhos necessários.</i>	- Ineficiência e não efetividade da contratação; - <i>Não atendimento das demandas da contratação.</i>	3	2	Médio	- Atuar proativamente e continuamente na aferição da qualidade dos serviços executados intervindo nos desvios de qualidade; - <i>Realizar as intervenções que forem necessárias para o reestabelecimento imediato do atendimento e dos serviços;</i> - Notificar formalmente a Contratada quando cláusulas do contrato forem descumpridas ou violadas; - <i>Aplicar glosas e penalidades previstas no instrumento convocatório, de forma a coibir a reincidência;</i> - Estabelecer meios de monitoração e controle proativos da qualidade dos serviços; - <i>Prever sanções pelo descumprimento dos Níveis Mínimos de Serviços.</i>	Fiscal do Contrato
50	Interrupção da execução contratual ou rescisão do contrato	- Penalidades impostas à contratada; - <i>Descumprimento de cláusulas contratuais;</i> - Falta de pagamento dos serviços prestados.	- Descontinuidade dos serviços prestados; - <i>Comprometimento dos serviços prestados.</i>	2	3	Médio	- Acompanhar a execução dos serviços aferindo criteriosamente se os requisitos estão sendo cumpridos de acordo com a qualidade exigida, buscando identificar qualquer problema de execução em sua origem para não permitir maiores	



Prefeitura do Município de Bertiooga

Estado de São Paulo

Estância Balnearia

							impactos no contrato; - Avaliar se os serviços prestados estão atendendo as expectativas da contratação; - Iniciar novo processo de contratação, utilizando os artefatos de planejamento produzidos, com as atualizações baseadas na Infraestrutura e experiência adquirida no processo de gestão e fiscalização.	
51	Alterações contratuais / Repactuações / Reajustes de contrato	- Variação cambial, efeitos da oferta/procura ou inflação; - Alterações e atualizações de cláusulas contratuais.	- Atraso e/ou lentidão na execução das fases previstas no cronograma físico-financeiro do objeto contratual.	3	4	Alto	- Solicitar adequação do contrato / reequilíbrio econômico Financeiro do contrato.	Contratada / Gestor do Contrato
52	Ausência de Garantia Contratual	- Falha no acompanhamento contratual.	- Descumprimento da norma; - Falha no processo de Gestão / Fiscalização; - Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico; - Danos ao Erário.	2	3	Médio	- Solicitar documento que falta para a contratada.	Gestor do Contrato
53	Encerramento do contrato – falta dos termos de recebimentos definitivo e provisório	- Falha no acompanhamento contratual.	- Descumprimento da norma; - Falha no processo de Gestão / Fiscalização; - Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico.	2	1	Baixo	- Elaborar, entregar para a contratada e anexar nos autos do processo licitatório os Termos de Recebimentos Definitivo e Provisório.	Gestor do Contrato