



# LISTA EXEMPLIFICATIVA PARA ELABORAÇÃO DO MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

**FABIANA FERREIRA SALDIVAR**  
Diretora-Geral de Governança e *Compliance*/CGE-MS

**VINÍCIUS DA SILVA ALMEIDA**  
Chefe da Unidade de Gestão de Riscos/CGE-MS

**AMANDA LEÃO DOS SANTOS**  
Auditora do Estado/UGR

Fonte: Canva



# INTRODUÇÃO

O objetivo dessa lista é apoiar os órgãos e entidades a elaborarem o **Mapa de Riscos do Metaproceto** de contratações públicas.

Esse mapa registra a identificação e a avaliação dos riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual e propõe ações para seu gerenciamento. Essas ações visam ao controle e à prevenção, de forma a mitigar a probabilidade e o impacto da sua ocorrência.

Assim sendo, essa lista sugere eventos de riscos, causas, consequências, bem como controles preventivos e corretivos, aplicáveis às fases de planejamento, de seleção do fornecedor e de gestão do contrato. Porém, **não se recomenda simplesmente copiar e colar essas informações sem ao menos questionar se são aplicáveis**. Por fim, informa-se que essa lista será acompanhada de planilha anexa com o conteúdo editável.



Fonte: Canva

# PLANEJAMENTO

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



Fonte: Canva

# Formalização da demanda

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Ausência ou subdimensionamento da previsão da demanda (compra ou contratação) no Plano Anual de Contratação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano Anual de Contratação;</li> <li>Fluxo interno deficiente de solicitação de aquisição.</li> <li>Surgimento de necessidade não conhecida à época da elaboração do PCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação;</li> <li>Desperdício de recursos;</li> <li>Descontinuidade da contratação para demandas continuadas;</li> <li>Impossibilidade de concretizar a compra/contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</li> <li>Criação e divulgação de fluxo interno de inclusão da demanda;</li> <li>Capacitação anual dos agentes públicos que participam do processo de compras e contratações (ênfase em planejamento);</li> <li>Melhoria do controle de estoques e definição do ponto de ressuprimento de materiais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade.</li> <li>Inclusão da nova demanda no PCA.</li> </ul>
<b>Superdimensionamento pelas áreas das quantidades de bens ou serviços a serem adquiridos ou contratados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não realização de análise criteriosa da real necessidade;</li> <li>Urgência para finalizar formalização da demanda, sem realização do devido levantamento;</li> <li>Ausência de banco de dados/sistema informatizado de controle dos bens/serviços executados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desperdício de recursos;</li> <li>Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa de quantitativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de memória de cálculo pela área demandante detalhando a necessidade do produto ou serviço;</li> <li>Capacitação da área demandante quanto à fase de formalização da demanda.</li> </ul>	
<b>Demanda que não representa uma necessidade da organização.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não realização de análise criteriosa da real necessidade;</li> <li>Baixa qualificação dos servidores dos setores requisitantes;</li> <li>Ausência de controle ou requisitos para iniciar formalização de demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda de tempo da equipe de planejamento elaborando o Estudo Técnico Preliminar;</li> <li>Desperdício de recursos públicos;</li> <li>Desperdício de tempo de todos os agentes envolvidos na contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho de fluxo de trabalho interno, com previsão expressa de que haja justificativa para a necessidade de contratação e identificação do agente público que comunicou a necessidade;</li> <li>Capacitação da área demandante quanto ao levantamento de bens e serviços utilizados pelo setor;</li> <li>Manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base das compras necessárias.</li> </ul>	
<b>Início intempestivo da oficialização da demanda.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de gestão da área demandante;</li> <li>Ausência de planejamento da área demandante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso na entrega do serviço, obra ou produto;</li> <li>Atraso no início das demais etapas do processo;</li> <li>Atraso na contratação;</li> <li>Comprometimento do regular andamento de outros processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;</li> <li>Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;</li> <li>Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações;</li> <li>Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação.</li> </ul>

# Elaboração do Estudo Técnico Preliminar

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa;</li> <li>Ausência de capacidade técnica da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso na contratação em função do retrabalho;</li> <li>Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;</li> <li>Desperdício de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;</li> <li>Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;</li> <li>Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;</li> <li>Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio).</li> </ul>	
Não realização de estudos técnicos preliminares, quando obrigatórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistência por parte dos servidores envolvidos no processo de contratação para elaboração do ETP;</li> <li>Falta de percepção dos servidores a respeito da relevância dos estudos preliminares – ETP;</li> <li>Ausência de fluxo interno definindo responsabilidades;</li> <li>Equipe reduzida;</li> <li>Ausência de capacidade técnica da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desperdício de recursos públicos;</li> <li>Quantidades inadequadas nos itens demandados;</li> <li>Especificações insuficientes;</li> <li>Não atendimento da necessidade que originou a contratação;</li> <li>Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;</li> <li>Nulidade do Processo Licitatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, ainda que em contratações de pequena monta;</li> <li>Utilizar o modelo de ETP disposto no Anexo II do Decreto nº 15.941/2022.</li> <li>Criação de checklist para elaboração do ETP, baseado no modelo de ETP disposto no Anexo II do Decreto nº 15.941/2022.;</li> <li>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;</li> <li>Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio);</li> <li>Capacitação dos servidores em relação às normas orientativas publicadas pela SAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento realize o ETP;</li> <li>Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.</li> </ul>

# Elaboração do Estudo Técnico Preliminar

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de cultura de planejamento das contratações;</li> <li>Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado;</li> <li>Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição da competição;</li> <li>Aumento indevido do valor da contratação;</li> <li>Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;</li> <li>Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;</li> <li>Atraso na contratação em função do retrabalho;</li> <li>Republicação do edital;</li> <li>Nulidade do Processo Licitatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de checklist que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;</li> <li>Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo;</li> <li>Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;</li> <li>Capacitação dos servidores em relação às orientações expedidas pela SAD/PGE quanto à formação de preços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.</li> </ul>
Justificativa técnica e econômica inadequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de pessoal com conhecimento do mercado;</li> <li>Falta de levantamento de mercado;</li> <li>Memória de cálculo inexistente ou inadequada;</li> <li>Pesquisas de preços inadequadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opções disponíveis para contratação que não atendem à necessidade da administração;</li> <li>Descumprimento do art.18, § 1º, Inciso V da Lei Nº 14.133/2021, que trata das regras para levantamento de mercado;</li> <li>Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;</li> <li>Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP;</li> <li>Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida;</li> <li>A equipe de planejamento da contratação deve executar o levantamento de soluções de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores;</li> <li>Criação de checklist para elaboração do ETP, que determina a necessidade de levantamento de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;</li> <li>Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.</li> </ul>

# Elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Elaboração de TR ou Projeto Básico desassociado do ETP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento da equipe responsável pela área de compras e contratações acerca do ETP;</li> <li>ETP precário ou deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplicidade de esforços para realização do planejamento de licitações de objetos correlatos;</li> <li>Desperdício de recursos públicos;</li> <li>Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR) e de Projeto Básico (PB), com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações;</li> <li>Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confecção de ETP e TR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento corrija as falhas e compatibilize os instrumentos de planejamento.</li> </ul>
Opção pelo pregão presencial em detrimento do eletrônico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de familiaridade com os sistemas que permitem a realização do pregão eletrônico;</li> <li>Falta de estrutura operacional;</li> <li>Falta de capacitação dos agentes públicos;</li> <li>Ausência de adequada parametrização do sistema operacional, inviabilizando a execução da licitação eletronicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição do universo de potenciais interessados e prejuízo à transparência;</li> <li>Contratação desvantajosa;</li> <li>Aumento dos riscos de integridade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação anual dos agentes públicos responsáveis pelo certame;</li> <li>Fomento da conscientização dos agentes públicos pela não realização de pregão presencial em detrimento do eletrônico;</li> <li>Adequação e devida parametrização do sistema de modo a contemplar a devida observância dos dispositivos legais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não aprovação do certame, quando, a despeito da justificativa, a opção não encontrar guarida na legislação.</li> </ul>

## Previsão dos recursos orçamentários necessários

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento do orçamento com outras contratações e aditivos;</li> <li>• Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;</li> <li>• Ausência ou fragilidade no planejamento;</li> <li>• Ausência de previsão da necessidade de contratação no Plano Anual de Contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilidade de contratação;</li> <li>• Uso indevido do instituto do Registro de Preços;</li> <li>• Execução do serviço sem lastro contratual;</li> <li>• Parcelamento indevido da contratação;</li> <li>• Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</li> <li>• Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações (ênfase em planejamento e formação de preços);</li> <li>• Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso da unidade;</li> <li>• Acompanhamento dos tetos definidos pelo Orçamento;</li> <li>• Repriorização das contratações;</li> <li>• Realização de pesquisas de preços através dos portais de compras, atas de registro de preços, etc para estimar orçamento do ano seguinte, observando a legislação específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.</li> </ul>

## Autorização da autoridade competente

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;</li> <li>• Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos;</li> <li>• Nulidade do processo licitatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</li> <li>• Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;</li> <li>• Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;</li> <li>• Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para publicação;</li> <li>• Publicação do edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento saneado do vício.</li> </ul>



# Designação do agente de contratação/equipe de apoio/comissão de contratação

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Formação de equipe sem experiência ou qualificação para conduzir a licitação.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausência de critério técnico para escolha da equipe;</li><li>• Ausência de pessoal técnico qualificado;</li><li>• Falta de conhecimento do órgão da importância da equipe envolvida no planejamento da licitação;</li><li>• Falta de atratividade das atividades relacionadas à licitação, em face do risco de responsabilização envolvido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público e comprometimento da cultura da organização;</li><li>• Demora no andamento dos processos podendo trazer prejuízos à prestação de serviços públicos e/ou gerar contratações emergenciais;</li><li>• Responsabilização do agente em virtude de atuação por culpa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;</li><li>• Rodízio na comissão de contratação;</li><li>• Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;</li><li>• Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação periódica dos agentes designados;</li><li>• Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;</li><li>• Substituição da equipe.</li></ul>

# Elaboração do edital e seus anexos

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos (restrição demais ou de menos), relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;</li><li>• Conluio entre agentes públicos e privados;</li><li>• Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;</li><li>• Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta/fracassada;</li><li>• Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público, comprometimento da cultura da organização;</li><li>• Contratação com sobrepreço.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades;</li><li>• Desenho de fluxos e de processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;</li><li>• Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;</li><li>• Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);</li><li>• Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;</li><li>• Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;</li><li>• Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.</li></ul>

# Elaboração do edital e seus anexos

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Edital contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisitos excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;</li> <li>Conluio entre agentes públicos e privados;</li> <li>Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;</li> <li>Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença;</li> <li>Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada;</li> <li>Execução inadequada do objeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades;</li> <li>Desenho de fluxos que prevejam os procedimentos necessários à avaliação e rescisão contratual - caso seja considerada a melhor alternativa;</li> <li>Desenho de fluxos e processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;</li> <li>Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;</li> <li>Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);</li> <li>Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;</li> <li>Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber</li> <li>Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação quanto à pertinência da contratação;</li> <li>Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos</li> </ul>
Elaboração do Mapa Comparativo de Preços com valores superiores aos praticados no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de pesquisa de preços nos processos de instrução;</li> <li>Ausência de verificação de Atas de Registro de Preços vigentes ou de outras fontes previstas na norma;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo à Administração Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de pesquisa de preços ;</li> <li>Consulta a Atas de Registro de Preços vigentes ou de outras fontes previstas na norma;</li> <li>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à pesquisa de preços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.</li> <li>Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento corrija os valores do Mapa Comparativo de Preços.</li> </ul>

# Parecer Jurídico/Nota Técnica

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Análise jurídica superficial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade realizada pela assessoria jurídica;</li> <li>Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade em detrimento de outros com alto risco de ilegalidade;</li> <li>Setor jurídico (servidor em questão) se eximindo das suas responsabilidades;</li> <li>Desconhecimento da jurisprudência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuidade de licitação com vícios de legalidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação dos checklists e orientações da PGE nas suas análises;</li> <li>Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica;</li> <li>Existência de instância revisora;</li> <li>Definir priorização dos itens com alto risco de ilegalidade;</li> <li>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de nova análise.</li> </ul>
Atraso na finalização da análise jurídica do processo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado número de demandas frente ao quantitativo de servidores;</li> <li>Ausência de prazo padrão;</li> <li>Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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);</li> <li>Atraso no início da execução do objeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir priorização e prazo para análise do jurídico;</li> <li>Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;</li> <li>Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para envio do setor responsável para o setor jurídico;</li> <li>Monitoramento das atividades do jurídico pela Alta Gestão através de metas e indicadores;</li> <li>Redimensionar a estrutura do Jurídico;</li> <li>Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

# SELEÇÃO DO FORNECEDOR

- Divulgação do edital de licitação
- Apresentação das propostas e lances
- Julgamento
- Habilitação
- Homologação

Fonte: Canva

# Divulgação do edital de licitação

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Atraso na divulgação do aviso de licitação mesmo quando a fase preparatória é finalizada tempestivamente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorganização interna;</li> <li>Falta de contrato com Jornal de Grande Circulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de área reponsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;</li> <li>Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;</li> <li>Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação.</li> </ul>	<p>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.</p>
<b>Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorganização interna;</li> <li>Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>Anulação do processo por falta de publicação de documento essencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de área reponsável pelo monitoramento e reporte do andamento dos processos à Alta Gestão;</li> <li>Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;</li> <li>Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para publicação;</li> <li>Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;</li> <li>Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Republicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Ausência de ampla publicidade do edital.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação;</li> <li>Desorganização interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licitação deserta ou desvantajosa;</li> <li>Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de área reponsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;</li> <li>Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;</li> <li>Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;</li> <li>Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas;</li> <li>Ampliação dos meios de divulgação quando verificado o universo restrito de proponentes mesmo quando a legislação for atendida (Exemplo de medidas: site do órgão e e-mail para lista de fornecedores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Republicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.</li> </ul>
<b>Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas;</li> <li>Perda do prazo legal para publicação das respostas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionamentos acerca do certame;</li> <li>Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;</li> <li>Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designação de área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação;</li> <li>Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação;</li> <li>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.</li> </ul>	

# Apresentação das propostas e lances

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conluio entre fornecedores;</li><li>• Conluio entre fornecedores e agente público.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;</li><li>• Desvantajosidade ao interesse público.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;</li><li>• Desenho de controles, sobretudo por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação bem como dos particulares;</li><li>• Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.</li></ul>

# Julgamento

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agente ou Comissão de Contratação sem conhecimento técnico do bem ou serviço a ser contratado;</li><li>• Erro dos agente públicos responsáveis na análise das propostas e documentos apresentados pelos licitantes;</li><li>• Má-fé dos licitantes/contratados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de realização de nova licitação;</li><li>• Desperdício de recurso público;</li><li>• Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação;</li><li>• Entrega de bens que não atendem à necessidade pública.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento de servidor sobre o tema;</li><li>• Criação de checklist para facilitar a conferência;</li><li>• Envolvimento da área técnica na análise das propostas/ amostra;</li><li>• Contratação de empresa para realização da testes laboratoriais, quando necessário.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exigência de substituição dos produtos entregues em desconformidade.</li><li>• Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.</li></ul>
<b>Atuação falha nas respostas aos recursos administrativos e judiciais apresentados.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conhecimento dos agentes públicos;</li><li>• Perda do prazo legal para respostas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionamentos acerca do certame;</li><li>• Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;</li><li>• Atraso na licitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Designar área técnica para apoiar a autoridade competente durante a análise do recurso;</li><li>• Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação;</li><li>• 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.</li></ul>	



# Habilitação

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Desatendimento proposital dos requisitos de habilitação para favorecer determinada empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Má-fé entre fornecedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;</li><li>Desvantajosidade ao interesse público.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;</li><li>Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apuração de responsabilidade civil, administrativa dos licitantes.</li></ul>
<b>Habilitação de licitante que não atende às exigências.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Erro ou má-fé do fornecedor;</li><li>Erro ou má-fé dos agente públicos responsáveis na análise dos documentos de habilitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;</li><li>Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação;</li><li>Solicitação de apoio à área técnica, sempre que necessário;</li><li>Realização de diligências necessárias para confirmação dos documentos de habilitação apresentados;</li><li>Requerer das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção, quando permitido legalmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação;</li><li>Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.</li></ul>

# Homologação

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Homologação do processo com vício.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausência de conhecimento técnico da autoridade competente para identificar irregularidades no processo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação da licitação ou do contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Designação de assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente.</li></ul>	
<b>Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa;</li><li>• Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recusa do licitante em manter a proposta;</li><li>• Atraso no atendimento da demanda;</li><li>• Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de prazo geral para a conclusão da licitação;</li><li>• Definição de responsável para monitorar os prazos e realizar o controle dos prazos de vigência das propostas;</li><li>• Solicitação de prorrogação da proposta pelo agente responsável antes do término da vigência.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro.</li><li>• Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos que provocaram o vencimento da proposta.</li></ul>

# GESTÃO DO CONTRATO

- Execução do contrato
- Fiscalização do contrato
- Pagamento



Fonte: Canva

# Execução do contrato

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Atesto de NF de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade das cláusulas contratuais;</li> <li>• Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;</li> <li>• Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;</li> <li>• Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;</li> <li>• Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato;</li> <li>• Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;</li> <li>• Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.</li> <li>• Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;</li> <li>• Criação e aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;</li> <li>• Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato;</li> <li>• Segregação da responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos;</li> <li>• Proibição de que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado;</li> <li>• Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;</li> <li>• Caso o edital já tenha essa imprecisão, solicitar aditivo contratual antes do atesto da NF;</li> <li>• Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos;</li> <li>• Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Suspensão do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas;</li> <li>• Apuração de responsabilidade dos servidores e da empresa.</li> <li>• 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;</li> </ul>
<b>Concessão indevida de reajustamento contratual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;</li> <li>• Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</li> <li>• Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuízo à Administração Pública;</li> <li>• Favorecimento indevido à empresa contratada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;</li> <li>• Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;</li> <li>• Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para que o gestor do contrato comunique de forma imediata e expressa situações de reajuste/reequilíbrio irregular;</li> <li>• Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;</li> <li>• Anulação do reajuste e determinação de devolução dos valores.</li> </ul>
<b>Não concessão do reajustamento contratual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrição orçamentário-financeira;</li> <li>• Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;</li> <li>• Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</li> <li>• Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuidade do serviço;</li> <li>• Necessidade de realização de dispensa emergencial;</li> <li>• Precarização do serviço prestado;</li> <li>• Redução de interessados nas licitações futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa;</li> <li>• Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;</li> <li>• Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização das ações necessárias para o reajustamento contratual;</li> <li>• Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reajustamento contratual;</li> <li>• Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais.</li> </ul>

# Execução do contrato

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Deliberação inadequada quanto ao pedido de reequilíbrio contratual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição orçamentário-financeira;</li> <li>Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;</li> <li>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo à Administração Pública;</li> <li>Favorecimento indevido à empresa contratada;</li> <li>Descontinuidade do serviço;</li> <li>Necessidade de realização de dispensa emergencial;</li> <li>Precarização do serviço prestado;</li> <li>Redução de interessados nas licitações futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de Matriz de Alocação de Riscos, quando couber;</li> <li>Solicitação de auxílio das áreas contábil/financeira e técnica;</li> <li>Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reequilíbrio, contendo, no mínimo: (a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços; (b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e; (c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;</li> <li>Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão de reequilíbrio;</li> <li>Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização das ações necessárias para o reequilíbrio contratual;</li> <li>Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reequilíbrio contratual;</li> <li>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;</li> <li>Anulação do reequilíbrio e determinação de devolução dos valores, caso concedido indevidamente.</li> </ul>
<b>Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação;</li> <li>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo à Administração Pública;</li> <li>Descontinuidade do serviço;</li> <li>Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;</li> <li>Necessidade de realização de dispensa emergencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação;</li> <li>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de dispensa de licitação;</li> <li>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.</li> </ul>
<b>Limite máximo de vigência contratual ultrapassado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso na realização dos procedimentos necessários à nova contratação;</li> <li>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo à Administração Pública;</li> <li>Descontinuidade do serviço;</li> <li>Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;</li> <li>Necessidade de realização de dispensa emergencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento da vigência Contratual considerando os limites estabelecidos em lei;</li> <li>Realização de planejamento adequado para nova contratação;</li> <li>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de dispensa de licitação;</li> <li>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.</li> </ul>

# Fiscalização do contrato

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação;</li> <li>Má-fé do fornecedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação;</li> <li>Necessidade de realização de nova licitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;</li> <li>(ii) cláusula de penalidade para o inadimplemento; e</li> <li>(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;</li> </ul> </li> <li>Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação;</li> <li>Abertura de Processo Administrativo de Apuração e penalização do Fornecedor</li> </ul>
Fiscalização inexistente ou inadequada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades;</li> <li>Má-fé do fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;</li> <li>Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;</li> <li>Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento específico para os fiscais do contrato;</li> <li>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;</li> <li>Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;</li> <li>Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal;</li> <li>Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal;</li> <li>Substituição dos fiscais do contrato.</li> </ul>

# Pagamento

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
Pagamento para fornecedor que perdeu a condição de regularidade fiscal e trabalhista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negligência da equipe;</li> <li>• Possibilidade de paralisação de serviço essencial em caso de não pagamento;</li> <li>• Falta de conhecimento da equipe;</li> <li>• Ausência de pessoal para análise;</li> <li>• Má-fé do servidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilegalidade do pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de modelos de editais que estabeleçam a rotina de conferência dos documentos que demonstrem a regularidade fiscal e trabalhista da contratada no curso da execução do contrato;</li> <li>• Avaliação da possibilidade de prever em seus editais as hipóteses previstas no parágrafo 3º do Art. 121 da Nova Lei de Licitação;</li> <li>• Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</li> <li>• Capacitação dos servidores na temática de regularidade fiscal e trabalhista de fornecedores;</li> <li>• Existência de instância revisora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apurar responsabilidade do gestor do contrato e do fornecedor.</li> </ul>
Pagamento de NFs não atestadas referentes a produtos não entregues/serviços não prestados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;</li> <li>• Negligência da equipe;</li> <li>• Falta de conhecimento da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dano ao erário;</li> <li>• Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;</li> <li>• Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</li> <li>• Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</li> <li>• Existência de instância revisora;</li> <li>• 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</li> <li>• Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;</li> <li>• Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</li> <li>• Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</li> <li>• Existência de instância revisora;</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelo pagamento;</li> <li>• Exigência de ressarcimento da empresa pelo valor pago.</li> </ul>

# Pagamento

RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLE PREVENTIVO	CONTROLE CORRETIVO
<b>Pagamento antecipado fora das hipóteses legalmente autorizadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situação emergencial, inclusive por falta de planejamento;</li> <li>Falta de conhecimento dos agentes públicos;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não entrega ou atraso do produto/serviço contratado e consequente prejuízo à Administração Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientação expressa acerca dos procedimentos a serem adotados nos casos de pagamento antecipado, incluindo: (i) justificativa da necessidade para o atendimento da pretensão administrativa; e (ii) as medidas de garantia exigidas do particular;</li> <li>Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</li> <li>Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</li> <li>Existência de instância revisora;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da possibilidade de anulação do contrato;</li> <li>Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotado as medidas recomendadas pela Administração Pública.</li> </ul>
<b>Atraso no pagamento das faturas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de disponibilidade financeira;</li> <li>Desorganização interna;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;</li> <li>Perda de credibilidade do órgão;</li> <li>Má prestação dos serviços pelo fornecedor;</li> <li>Pagamento de juros, mora e multa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira;</li> <li>Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento;</li> <li>Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</li> <li>Existência de instância revisora;</li> <li>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.</li> </ul>	Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.
<b>Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorganização interna;</li> <li>Desconhecimento dos servidores sobre a legislação;</li> <li>Má-fé dos agentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido;</li> <li>Perda de credibilidade do órgão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento;</li> <li>Estruturação dos processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica;</li> <li>Publicação em seção específica do sítio eletrônico da ordem dos pagamentos realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotadas as medidas obrigatórias de ordem de pagamento;</li> <li>Restabelecimento da ordem de pagamento;</li> <li>Comunicação aos órgãos de controle interno e externo em caso de alteração da ordem.</li> </ul>





**UGR/DGC/CGE-MS**

**FABIANA FERREIRA SALDIVAR**

Diretora-Geral de Governança e *Compliance*/CGE-MS  
fsaldivar@cge.ms.gov.br

**VINÍCIUS DA SILVA ALMEIDA**

Chefe da Unidade de Gestão de Riscos/CGE-MS  
valmeida@cge.ms.gov.br

**AMANDA LEÃO DOS SANTOS**

Auditora do Estado  
Unidade de Gestão de Riscos/CGE-MS  
alsantos@cge.ms.gov.br

Fonte: Canva