

**GESTÃO
DE RISCOS**
JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO

**CATÁLOGO DE RISCOS E
CONTROLES NAS
CONTRATAÇÕES
PÚBLICAS**

SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR

Presidência

Ten Brig Ar Francisco Joseli Parente Camelo

Vice-Presidência e Corregedoria da JMU

Dr. José Coêlho Ferreira

Ministros

Dra. Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha

Dr. Artur Vidigal de Oliveira

Gen Ex Lúcio Mário de Barros Góes

Dr. José Barroso Filho

Gen Ex Odilson Sampaio Benzi

Gen Ex Marco Antônio de Farias

Dr. Péricles Aurélio Lima de Queiroz

Ten Brig Ar Carlos Vuyk de Aquino

Alte Esq Celso Luiz Nazareth

Alte Esq Leonardo Puntel

Ten Brig Ar Carlos Augusto Amaral Oliveira

Alte Esq Cláudio Portugal de Viveiros

Gen Ex Lourival Carvalho Silva

Secretaria-Geral da Presidência

Luiz Fernandes de Oliveira

Secretaria do Superior Tribunal Militar

José Carlos Nader Motta

Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

Raissa Fernandes Marinho

Conteúdo e diagramação

Suzane Matos Pessoa

Chefe de Seção de Gestão de Riscos

Leonel Glycério Neto

Assessor Especial do Diretor-Geral

Mário Cesar Lima de Freitas Costa

Assessor Técnico em Governança e Gestão de Riscos

Janeiro/2024

CATÁLOGO DE RISCOS E CONTROLES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A Seção de Gestão de Riscos buscou desenvolver este documento com o objetivo de auxiliar as unidades da JMU na elaboração do “Mapa de Riscos” do Macroprocesso de Contratações Públicas e nas discussões internas sobre o gerenciamento de riscos.

Tal documento contém os principais riscos que são comumente enfrentados pelos órgãos/entidades da Administração Pública, sendo o risco expresso em termos de eventos de riscos, causas e consequências, e os principais controles preventivos e reativos para modificá-los.

Destaca-se que o documento traz um rol exemplificativo e deve ser utilizado para orientar os gestores, servidores e colaboradores a identificar riscos e sugerir controles.



Lembre-se: é fácil encontrar exemplos de riscos na internet e no documento **RCA - Riscos e Controles de Aquisições do Tribunal de Contas da União**. Porém, não substitui a experiência do gestor e da equipe em cada fase da contratação.

Documento Riscos e Controles nas Aquisições

Este é um documento colaborativo!



Dicas e sugestões para aperfeiçoá-lo podem ser encaminhadas para o endereço:
agest@stm.jus.br



A Seção de Gestão de Riscos está à disposição para assessoramento técnico pelo ramal 357.

COMO IDENTIFICAR RISCOS E/OU SUGERIR CONTROLES

RISCO

É o efeito da incerteza nos objetivos, sendo expresso em termos de causas, eventos de risco, consequências e probabilidade.

CONTROLES

São as medidas (ações, procedimentos, rotinas, processos e projetos) adotadas para manter ou modificar o risco, que podem ser preventivas e/ou reativas.



Evento de risco - ocorrência ou mudança de circunstância que pode afetar o alcance do objetivo.



Causas - fatores que podem dar origem ao risco. Podem ser humanos, socioambientais, econômicos, físicos, moral entre outros.



Consequências - o efeito da ocorrência do risco.



Controles preventivos - atuam nas causas a fim de evitar que o evento se materialize.

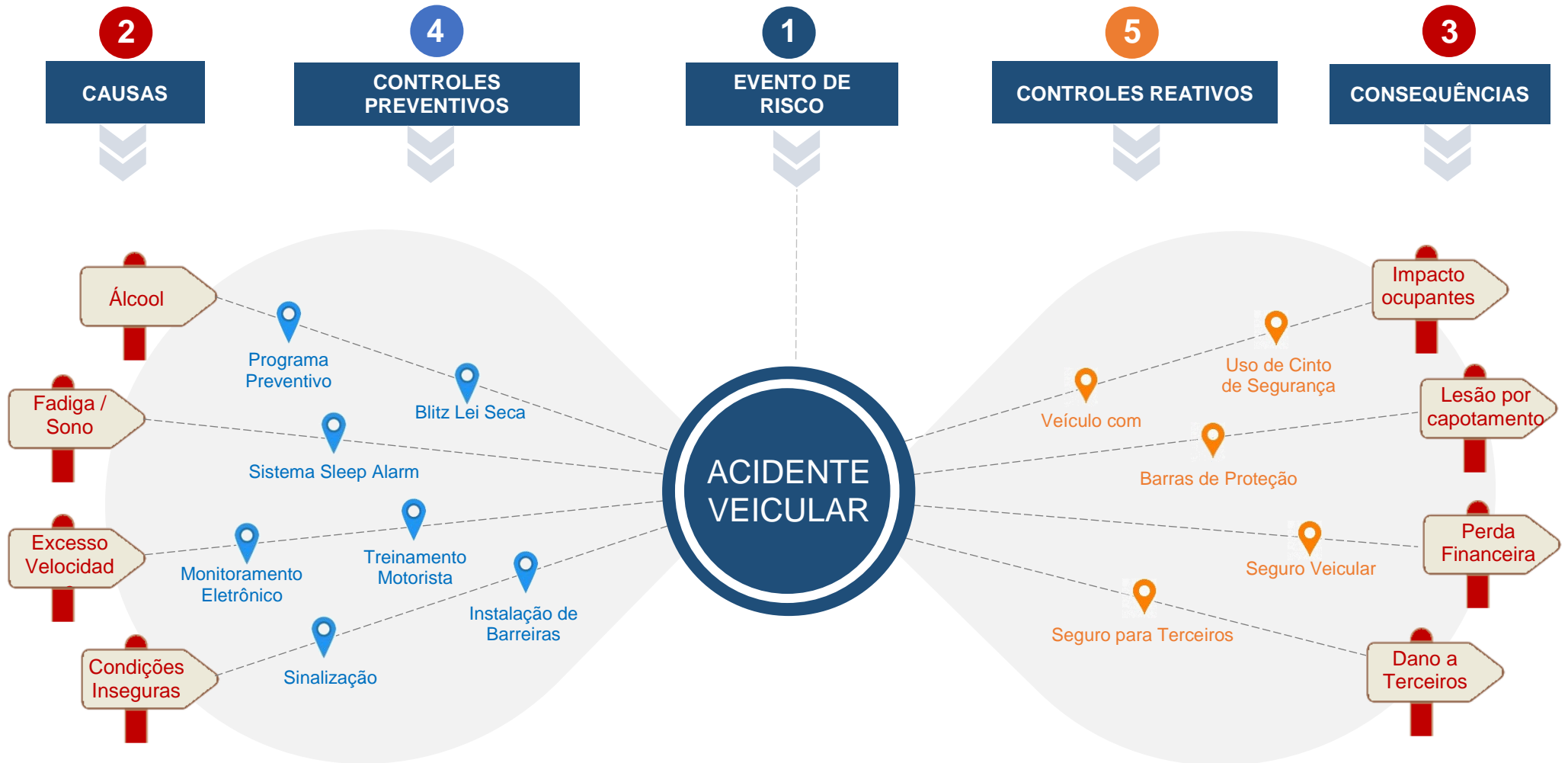


Controles reativos - operam nas consequências. São previstos com antecedência, mas só entram em ação caso o evento venha a ocorrer. O objetivo é minimizar o impacto negativo das consequências.

Visando facilitar o entendimento, buscou-se descrever a relação entre **Causas, Evento de Risco, Consequências e Controles** com a ajuda de um exemplo prático, por meio da metodologia abaixo.

CATÁLOGO DE RISCOS E CONTROLES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

EXEMPLO PRÁTICO



CATÁLOGO DE RISCOS E CONTROLES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O objetivo a ser alcançado é realizarmos uma viagem de automóvel...

- 1 Inicialmente, identificamos o **Evento de Risco**, que seria o caso de um acidente de trânsito. É uma ocorrência que pode interferir no alcance do objetivo de chegar a um determinado destino sem nenhum comprometimento dos ocupantes e do veículo.
- 2 Em seguida, identificamos as possíveis **Causas** que podem influenciar na materialização do Evento de Risco. No caso do acidente, poderíamos ter como causas a existência de sono ou ingestão de bebida alcoólica.
- 3 Por fim, identificamos as **Consequências** possíveis, caso o Evento de Risco venha a ocorrer. No exemplo do acidente de trânsito, teríamos a consequência de lesão dos ocupantes e/ou prejuízo com o veículo.
- 4 Caracterizado o risco, definimos os **Controles Preventivos** analisando as causas. No caso do acidente, temos o bafômetro como medida para evitar acidente causado por ingestão de álcool.
- 5 Os **Controles Reativos** atuam após a materialização do risco, atenuando o impacto de suas consequências. Como exemplo, temos o cinto de segurança, que pode salvar vidas após o acidente.

Apresentamos, a seguir, para cada fase do Macroprocesso de Licitação e Contratos, os principais Riscos vivenciados por órgãos da Administração Pública, sendo detalhados os componentes **CAUSAS, EVENTO E CONSEQUÊNCIAS**, bem como propostas de **CONTROLES PREVENTIVOS E REATIVOS**, quando for o caso.

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano de Contratação Anual;
- ⇒ Fluxo interno deficiente de solicitação de aquisição.



EVENTO

Ausência da previsão da demanda (compra ou contratação) no Plano de Contratação Anual.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação;
- ⇒ Desperdício de recursos;
- ⇒ Descontinuidade da contratação para demandas continuadas;
- ⇒ Impossibilidade de concretizar a compra/ contratação.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- ⇒ Criação e divulgação de fluxo interno de inclusão da demanda;
- ⇒ Capacitação anual dos agentes públicos que participam do processo de compras e contratações (ênfase em planejamento);
- ⇒ Melhoria do controle de estoques e definição do ponto de ressuprimento de materiais.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade.

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Não realização de análise criteriosa da real necessidade;
- Urgência para finalizar formalização da demanda, sem realização do devido levantamento;
- Ausência de banco de dados/sistema informatizado de controle dos bens/serviços executados.



EVENTO

Superdimensionamento pelas áreas das quantidades de bens ou serviços a serem adquiridos ou contratados.



CONSEQUÊNCIA

- Desperdício de recursos;
- Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa de quantitativo.

RISCO

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Elaboração de memória de cálculo pela área demandante detalhando a necessidade do produto ou serviço;
- Capacitação da área demandante quanto à fase de formalização da demanda.

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- Não realização de análise criteriosa da real necessidade;
- Baixa qualificação dos servidores dos setores requisitantes;
- Ausência de controle ou requisitos para iniciar formalização de demanda.



EVENTO

Demanda que não representa uma necessidade da organização.



CONSEQUÊNCIA

- Perda de tempo da equipe de planejamento elaborando o Estudo Técnico Preliminar (ETP);
- Desperdício de recursos públicos;
- Desperdício de tempo de todos os agentes envolvidos na contratação.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- 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;
- Capacitação da área demandante quanto ao levantamento de bens e serviços utilizados pelo setor;
- Manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base das compras necessárias.

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Falta de gestão da área demandante;
- ⇒ Ausência de planejamento da área demandante.



EVENTO

Início intempestivo da oficialização da demanda.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Atraso na entrega do serviço, obra ou produto;
- ⇒ Atraso no início das demais etapas do processo;
- ⇒ Atraso na contratação;
- ⇒ Comprometimento do regular andamento de outros processos.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- ⇒ Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão;
- ⇒ Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas demandantes, de compras e contratações;
- ⇒ Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação.

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- Ausência de conhecimento dos atores da importância da justificativa;
- Ausência de capacidade técnica da equipe.



EVENTO

Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.



CONSEQUÊNCIA

- Atraso na contratação em função do retrabalho;
- Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;
- Desperdício de recursos.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas de compras e contratações;
- Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio).

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- ⇒ Resistência por parte dos servidores envolvidos no processo de contratação para elaboração do ETP;
- ⇒ Falta de percepção dos servidores a respeito da relevância do ETP;
- ⇒ Ausência de fluxo interno definindo responsabilidades;
- ⇒ Equipe reduzida;
- ⇒ Ausência de capacidade técnica da equipe.



EVENTO

Não realização de estudos técnicos preliminares.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Desperdício de recursos públicos;
- ⇒ Quantidades inadequadas nos itens demandados;
- ⇒ Especificações insuficientes;
- ⇒ Não atendimento da necessidade que originou a contratação;
- ⇒ Especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;
- ⇒ Nulidade do Processo Licitatório.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, ainda que em contratações de pequena monta;
- ⇒ Criação de checklist para elaboração do ETP;
- ⇒ Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;
- ⇒ Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante (área de negócio);
- ⇒ Capacitação dos servidores.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Ausência de cultura de planejamento das contratações;
- Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento e do objeto a ser contratado;
- Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida.



EVENTO

Elaboração do ETP com especificações incompletas/ desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/ insuficientes.



CONSEQUÊNCIA

- Diminuição da competição;
- Aumento indevido do valor da contratação;
- Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa;
- Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;
- Atraso na contratação em função do retrabalho;
- Republicação do edital;
- Nulidade do Processo Licitatório.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Criação de checklist que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;
- Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo;
- Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;
- Capacitação dos servidores.



MEDIDAS REATIVAS

- Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;
- Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações existentes.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Falta de pessoal com conhecimento do mercado;
- ⇒ Falta de levantamento de mercado;
- ⇒ Inesperado aporte de recursos;
- ⇒ Pesquisas de preços inadequadas.



EVENTO

Justificativa técnica e econômica inadequada.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Opções disponíveis para contratação que não atendem à necessidade da administração;
- ⇒ Descumprimento do art.18, § 1º, Inciso V da Lei Nº 14.133/2021, que trata das regras para levantamento de mercado;
- ⇒ Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;
- ⇒ Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP;
- ⇒ Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida;
- ⇒ 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 outro órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores;
- ⇒ Criação de checklist para elaboração do ETP, que determina a necessidade de levantamento do mercado.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;
- ⇒ Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações existentes.

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- Falta de conhecimento da equipe responsável pela área de compras e contratações acerca do ETP;
- Dispersão/pulverização de sistemas, acarretando dificuldade na gestão da informação;
- ETP precário ou deficiente.



EVENTO

Elaboração de TR ou Projeto Básico desassociado do ETP.



CONSEQUÊNCIA

- Multiplicidade de esforços para realização do planejamento de licitações de objetos correlatos;
- Desperdício de recursos públicos;
- Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR).



MEDIDAS PREVENTIVAS

- 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;
- Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confeccção de ETP e TR).



MEDIDAS REATIVAS

- Correção das falhas constantes nos instrumentos de planejamento de modo a compatibilizá-los.

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Comprometimento do orçamento com outras contratações e aditivos;
- Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;
- Ausência ou fragilidade no planejamento;
- Ausência de previsão da necessidade de contratação no Plano Anual de contratação.



EVENTO

Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação.



CONSEQUÊNCIA

- Impossibilidade de contratação;
- Uso indevido do instituto do Registro de Preços;
- Execução do serviço sem lastro contratual;
- Parcelamento indevido da contratação;
- Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocada nas áreas de compras e contratações (ênfase em planejamento e formação de preços);
- Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso da unidade;
- Repriorização das contratações;
- 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.



MEDIDAS REATIVAS

- Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;
- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.



EVENTO

Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação.



CONSEQUÊNCIA

- Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos;
- Nulidade do processo licitatório.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;
- Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;
- Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;
- Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para publicação;
- Publicação do edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.



MEDIDAS REATIVAS

- 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 potenciais danos;
- Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento saneado do vício.

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Ausência de critério técnico para escolha da equipe;
- Ausência de pessoal técnico qualificado;
- Falta de conhecimento do órgão da importância da equipe envolvida no planejamento da licitação;
- Falta de atratividade das atividades relacionadas à licitação, em face do risco de responsabilização envolvido.



EVENTO

Formação de equipe sem experiência ou qualificação para conduzir a licitação.



CONSEQUÊNCIA

- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público e comprometimento da cultura da organização;
- Demora no andamento dos processos podendo trazer prejuízos à prestação de serviços públicos e/ou gerar contratações emergenciais;
- Responsabilização do agente em virtude de atuação por culpa.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;
- Rodízio na comissão de contratação;
- Definição de critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



MEDIDAS REATIVAS

- Avaliação periódica dos agentes designados;
- Capacitação dos agentes públicos para atender à necessidade da administração;
- Substituição da equipe.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos (restrição demais ou de menos), relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;
- Conluio entre agentes públicos e privados;
- Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;
- Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades e limites de alçadas;
- Desenho de fluxos e de processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;
- Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;
- Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);
- Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;
- Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



EVENTO

Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor.



CONSEQUÊNCIA

- Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta / fracassada;
- Perda de credibilidade e prejuízo reputacional ao ente público, comprometimento da cultura da organização;
- Contratação com sobrepreço.



MEDIDAS REATIVAS

- Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO



CAUSA

- Requisitos excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;
- Conluio entre agentes públicos e privados;
- Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;
- Falta de uniformidade entre as decisões dos órgãos de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.



EVENTO

Edital contendo cláusulas que possibilitem a participação de licitantes que não têm capacidade técnica para executar o objeto.



CONSEQUÊNCIA

- Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença;
- Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada;
- Execução inadequada do objeto.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades e limites de alçadas;
- Desenho de fluxos que prevejam os procedimentos necessários à avaliação e rescisão contratual - caso seja considerada a melhor alternativa;
- Desenho de fluxos e processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;
- Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;
- Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);
- Capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;
- Padronização de Termo de Referência e Edital, quando couber;
- Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.



MEDIDAS REATIVAS

- Avaliação quanto à pertinência da contratação;
- Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.

RISCO

CONTROLE

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Ausência de pesquisa de preços nos processos de instrução;
- ⇒ Ausência de verificação de Atas de Registro de Preços Corporativas vigentes;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Contratação de bens, obras e serviços com preços superiores aos praticados no mercado.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Prejuízo à Administração Pública;
- ⇒ Necessidade de nova contratação.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Realização de pesquisa de preços;
- ⇒ Consulta a Atas de Registro de Preços Corporativas vigentes;
- ⇒ Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à pesquisa de preços.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Realização de processo licitatório para nova contratação;
- ⇒ Realização de negociação de preços junto à contratada para redução dos valores contratuais aos praticados no mercado ou em eventual Ata de Registro de Preços Corporativa vigente;
- ⇒ Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.

FASE DE PLANEJAMENTO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade realizada pela assessoria jurídica;
- ⇒ Avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade em detrimento de outros com alto risco de ilegalidade;
- ⇒ Setor jurídico se eximindo das suas responsabilidades;
- ⇒ Servidores públicos sem competência para atuação na função;
- ⇒ Desconhecimento da jurisprudência.



EVENTO

Análise jurídica superficial.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Continuidade de licitação com vícios de legalidade.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Implementação dos checklists e orientações nas suas análises;
- ⇒ Promoção de capacitação periódica específica para a área jurídica;
- ⇒ Existência de instância revisora;
- ⇒ Definir priorização dos itens com alto risco de ilegalidade;
- ⇒ Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Realização de nova análise.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- ➔ Desorganização interna;
- ➔ Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre os documentos que precisam ser publicados.



EVENTO

Divulgação do aviso de licitação sem publicação do edital ou de algum anexo.



CONSEQUÊNCIA

- ➔ Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens;
- ➔ Anulação do processo por falta de publicação de documento essencial.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ➔ Definição de área responsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;
- ➔ Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;
- ➔ Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para publicação;
- ➔ Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;
- ➔ Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas.



MEDIDAS REATIVAS

- ➔ 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.

CONTROLE

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- Falta de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação;
- Desorganização interna.



EVENTO

Ausência de ampla publicidade do edital.



CONSEQUÊNCIA

- Licitação deserta ou desvantajosa;
- Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Definição de área responsável pelo monitoramento e report do andamento dos processos à Alta Gestão;
- Criação de fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;
- Elaboração de Matriz de Responsabilidade para auxiliar na identificação dos servidores designados por cada ação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas;
- Ampliação dos meios de divulgação quando verificado o universo restrito de proponentes mesmo quando a legislação for atendida.



MEDIDAS REATIVAS

- Republicação da licitação dando ampla publicidade, abrindo novo prazo para abertura da sessão.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas;
- Perda do prazo legal para publicação das respostas.



EVENTO

Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e pedidos de impugnação.



CONSEQUÊNCIA

- Questionamentos acerca do certame;
- Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;
- Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Designação de área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação;
- Capacitação dos agentes públicos envolvidos na contratação;
- Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.

CONTROLE

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- ⇒ Conluio entre fornecedores;
- ⇒ Conluio entre fornecedores e agente público.



EVENTO

Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;
- ⇒ Desvantajosidade ao interesse público.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- ⇒ Desenho de controles, sobretudo por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação, bem como dos particulares;
- ⇒ Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR



CAUSA

- ⇒ Agente ou Comissão de Contratação sem conhecimento técnico do bem ou serviço a ser contratado;
- ⇒ Erro dos agentes públicos responsáveis na análise das propostas e documentos apresentados pelos licitantes;
- ⇒ Má-fé dos licitantes / contratados envolvidos.



EVENTO

Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Necessidade de realização de nova licitação;
- ⇒ Desperdício de recurso público;
- ⇒ Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação;
- ⇒ Entrega de bens que não atendem à necessidade pública.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Treinamento de servidor sobre o tema;
- ⇒ Criação de checklist para facilitar a conferência;
- ⇒ Envolvimento da área técnica na análise das propostas/ amostra;
- ⇒ Contratação de empresa para realização de testes laboratoriais, quando necessário.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Exigência de substituição dos produtos entregues em desconformidade.
- ⇒ Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório.

RISCO

CONTROLE

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- ⇒ Má-fé de fornecedores (conluio).



EVENTO

Desatendimento proposital dos requisitos de habilitação para favorecer determinada empresa.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;
- ⇒ Desvantajosidade ao interesse público.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Designar área técnica para apoiar a autoridade competente. Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- ⇒ Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- Má-fé do fornecedor;
- Erro dos agentes públicos responsáveis pela análise dos documentos de habilitação.



EVENTO

Habilitação de licitante que não atende às exigências.



CONSEQUÊNCIA

- Contratação de empresa incapaz de executar a avença, não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato;
- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e, também, junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;
- Desenho de controles para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação;
- Solicitação de apoio à área técnica, sempre que necessário;
- Realização de diligências necessárias para confirmação dos documentos de habilitação apresentados;
- Requerer das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção, quando permitido legalmente.



MEDIDAS REATIVAS

- Apuração de responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes públicos envolvidos na licitação;
- Aplicação de sanção aos licitantes que pratiquem infração administrativa e apuração de responsabilização civil e criminal.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- Ausência de conhecimento técnico da autoridade competente para identificar irregularidades no processo.



EVENTO

Homologação do processo com vício.



CONSEQUÊNCIA

- Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação da licitação ou do contrato.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Designação de assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente.

FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO



CAUSA

- ⇒ Atraso nos procedimentos da licitação e demora na homologação sem justificativa;
- ⇒ Atraso nos procedimentos de convocação para assinatura do contrato.



EVENTO

Vencimento da proposta sem que tenha havido convocação para contratação.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Recusa do licitante em manter a proposta;
- ⇒ Atraso no atendimento da demanda;
- ⇒ Necessidade de convocar licitantes remanescentes ou até perda da licitação.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Definição de prazo geral para a conclusão da licitação;
- ⇒ Definição de responsável para monitorar os prazos e realizar o controle dos prazos de vigência das propostas;
- ⇒ Solicitação de prorrogação da proposta pelo agente responsável antes do término da vigência.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Solicitação de prorrogação da proposta pela unidade demandante ou pelo pregoeiro.

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO



CAUSA

- ⇒ Ambiguidade das cláusulas contratuais;
- ⇒ Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;
- ⇒ Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;
- ⇒ Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição;
- ⇒ Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;
- ⇒ Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato;
- ⇒ Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.



EVENTO

Atesto de Nota Fiscal de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;
- ⇒ Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e conseqüente prejuízo para a Administração Pública.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Capacitação dos agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;
- ⇒ Criação e aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;
- ⇒ Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato;
- ⇒ 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;
- ⇒ Segregação da responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos;
- ⇒ Proibição de que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado;
- ⇒ Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;
- ⇒ Caso o edital já tenha essa imprecisão, solicitar aditivo contratual antes do atesto da NF;
- ⇒ Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos;
- ⇒ Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Fiscal e/ou Gestor do contrato deve ser orientado a comunicar à autoridade competente caso haja alguma divergência levantada pela empresa contratada; ou falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato;
- ⇒ Suspensão do processo de pagamento até a com- provação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas;
- ⇒ Apuração de responsabilidade dos servidores e da empresa.

RISCO

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- ⇒ Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Concessão indevida de reajustamento contratual.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Prejuízo à Administração Pública;
- ⇒ Favorecimento indevido à empresa contratada.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;
- ⇒ Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, 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;
- ⇒ Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Orientação para que o gestor do contrato comunique de forma imediata e expressa situações de reajuste/reequilíbrio irregular;
- ⇒ Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;
- ⇒ Anulação do reajuste e determinação de devolução dos valores.

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Restrição orçamentário-financeira;
- ⇒ Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- ⇒ Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Não concessão do reajustamento contratual.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Descontinuidade do serviço;
- ⇒ Necessidade de realização de dispensa emergencial;
- ⇒ Precarização do serviço prestado;
- ⇒ Redução de interessados nas licitações futuras.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa;
- ⇒ Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;
- ⇒ Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, 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.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Realização das ações necessárias para o reajustamento contratual;
- ⇒ Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reajustamento contratual;
- ⇒ Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais.

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO



CAUSA

- ⇒ Restrição orçamentário-financeira;
- ⇒ Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;
- ⇒ Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Deliberação inadequada quanto ao pedido de reequilíbrio contratual.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Prejuízo à Administração Pública;
- ⇒ Favorecimento indevido à empresa contratada;
- ⇒ Descontinuidade do serviço;
- ⇒ Necessidade de realização de dispensa emergencial;
- ⇒ Precarização do serviço prestado;
- ⇒ Redução de interessados nas licitações futuras.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Elaboração de Matriz de Alocação de Riscos, quando couber;
- ⇒ Solicitação de auxílio das áreas contábil/financeira e técnica;
- ⇒ Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reequilíbrio, 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;
- ⇒ Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão de reequilíbrio;
- ⇒ Realização de planejamento orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesa.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Realização das ações necessárias para o reequilíbrio contratual;
- ⇒ Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reequilíbrio contratual;
- ⇒ Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;
- ⇒ Anulação do reequilíbrio e determinação de devolução dos valores, caso concedido indevidamente.

RISCO

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO



CAUSA

- Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual.



CONSEQUÊNCIA

- Prejuízo à Administração Pública;
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;
- Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação;
- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.



MEDIDAS REATIVAS

- Realização de dispensa de licitação;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.

RISCO

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO



CAUSA

- Atraso na realização dos procedimentos necessários à nova contratação;
- Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;
- Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Limite máximo de vigência contratual ultrapassado.



CONSEQUÊNCIA

- Prejuízo à Administração Pública;
- Descontinuidade do serviço;
- Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;
- Necessidade de realização de dispensa emergencial.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Designar área técnica para apoiar a autoridade competente Acompanhamento da vigência contratual, considerando os limites estabelecidos em lei;
- Realização de planejamento adequado para nova contratação;
- Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.



MEDIDAS REATIVAS

- Realização de dispensa de licitação;
- Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado às normas legais.

RISCO

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação;
- ⇒ Má-fé do fornecedor.



EVENTO

Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação;
- ⇒ Necessidade de realização de nova licitação.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas:
- ⇒ Obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;
- ⇒ Cláusula de penalidade para o inadimplemento;
- ⇒ Cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei;
- ⇒ Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação;
- ⇒ Abertura de Processo Administrativo de Apuração e Penalização do Fornecedor (PAAP).

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades;
- Má-fé do fiscal.



EVENTO

Fiscalização inexistente ou inadequada.



CONSEQUÊNCIA

- Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;
- Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;
- Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- Treinamento específico para os fiscais do contrato;
- Elaboração e aplicação de lista de verificação contendo as principais ações que são necessárias para fiscalização e a periodicidade recomendada para a realização das atividades;
- Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;
- Acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal;
- Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;
- Solicitar apoio da Assessoria Jurídica e do Controle Interno, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.



MEDIDAS REATIVAS

- Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal;
- Substituição dos fiscais do contrato.

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Negligência da equipe;
- ⇒ Possibilidade de paralisação de serviço essencial em caso de não pagamento;
- ⇒ Falta de conhecimento da equipe;
- ⇒ Ausência de pessoal para análise;
- ⇒ Má-fé do servidor.



EVENTO

Pagamento para fornecedor que perdeu a condição de regularidade fiscal e trabalhista.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Ilegalidade do pagamento.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Adoção de modelos de editais que estabeleçam a rotina de conferência dos documentos que demonstram a regularidade fiscal e trabalhista da contratada no curso da execução do contrato;
- ⇒ Avaliação da possibilidade de prever em seus editais as hipóteses previstas no parágrafo 3º do Art. 121 da Nova Lei de Licitação;
- ⇒ Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;
- ⇒ Capacitação dos servidores na temática de regularidade fiscal e trabalhista de fornecedores;
- ⇒ Existência de instância revisora.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Apurar responsabilidade do gestor do contrato e do fornecedor).

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;
- ⇒ Negligência da equipe;
- ⇒ Falta de conhecimento da equipe.



EVENTO

Pagamento de Notas Fiscais não atestadas referentes a produtos não entregues/ serviços não prestados.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Dano ao erário;
- ⇒ Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;
- ⇒ Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;
- ⇒ Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;
- ⇒ Existência de instância revisora;
- ⇒ Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelo pagamento;
- ⇒ Exigência de ressarcimento da empresa pelo valor pago.

CONTROLE

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Falta de disponibilidade financeira;
- ⇒ Desorganização interna;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Atraso no pagamento das faturas.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;
- ⇒ Perda de credibilidade do órgão;
- ⇒ Má prestação dos serviços pelo fornecedor;
- ⇒ Pagamento de juros, mora e multa.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira;
- ⇒ Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento;
- ⇒ Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;
- ⇒ Existência de instância revisora;
- ⇒ Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.

FASE DE GESTÃO DO CONTRATO

RISCO



CAUSA

- ⇒ Desorganização interna;
- ⇒ Desconhecimento dos servidores sobre a legislação;
- ⇒ Má-fé dos agentes públicos.



EVENTO

Desrespeito da ordem cronológica de pagamento, nos termos da lei.



CONSEQUÊNCIA

- ⇒ Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido;
- ⇒ Perda de credibilidade do órgão.

CONTROLE



MEDIDAS PREVENTIVAS

- ⇒ Orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento;
- ⇒ Estruturação dos processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica;
- ⇒ Publicação em seção específica do sítio eletrônico da ordem dos pagamentos realizados.



MEDIDAS REATIVAS

- ⇒ Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotadas as medidas obrigatórias de ordem de pagamento;
- ⇒ Restabelecimento da ordem de pagamento;
- ⇒ Comunicação aos órgãos de controle interno e externo em caso de alteração da ordem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação e manutenção da gestão dos riscos nas contratações públicas fortalece a profissionalização e a fiscalização dos serviços contratados. O gerenciamento de riscos possibilita reduzir a probabilidade ou o impacto da ocorrência de eventos potenciais que podem afetar a entrega dos resultados desejados nas contratações.

Dessa forma, é essencial que o Mapa de Riscos do Macroprocesso de Contratações Públicas seja elaborado de forma sistematizada nas fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão de contrato.

É necessário que seja realizada avaliação periódica do documento, uma vez que as mudanças ocorrem de forma acelerada.

A atualização deve fazer parte da rotina das equipes que compõem o processo de contratação, visto que o mapa funcionará como guia das ações a serem adotadas, sejam elas preventivas ou corretivas, para mitigação dos riscos e alcance dos objetivos da contratação.