



MAPEAMENTO DE RISCOS INERENTES

O mapeamento de riscos inerentes permite a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação e da gestão contratual. Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por ação. Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos inerentes. A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto. Tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato. A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos inerentes de planejamento e de gestão dos serviços identificados e classificados neste documento.

OBJETO: SELEÇÃO DE AGRICULTORES, ISOLADAMENTE OU ORGANIZADOS EM GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS, INTEGRANTES DO PROGRAMA NACIONAL DA AGRICULTURA FAMILIAR - PRONAF PARA O FORNECIMENTO DE AQUISIÇÃO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DESTINADOS A ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DOS ALUNOS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL, JUNTO A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE MONSENHOR TABOSA/CE



CD



Fase	Objetivo Atividade	Evento de Risco	Causas	Consequências	Sugestões de Controles Internos
Elaboração do DFD	Oficialização da demanda	DFD 1. Ausência de levantamento e de formalização da demanda que origina a contratação.	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de padronização do processo ou de um documento padrão (modelo) para abertura da demanda;2. Desconhecimento da necessidade de utilização do DFD por parte da área demandante;3. Falta de um Instrumento de planejamento de contratações anual da Unidade.	<ol style="list-style-type: none">1. Contratação que não atenda a uma necessidade da organização;2. Desperdício de recursos públicos;3. Retrabalho;4. Representação de órgãos de controle.4. Representação de órgãos de controle.5. Contratações repetidas ou fracionamento irregular do objeto	<ol style="list-style-type: none">1. Publicação de normativo, preferencialmente em manual de contratações, estabelecendo modelo, criando obrigatoriedade e indicando prazos e responsáveis;2. Manualizar o processo de oficialização da demanda, descrevendo todas as etapas/rotinas do processo, estabelecendo prazos e responsáveis para o início e término do processo;3. Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade.4. Comunicar (circular interna, Intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes a necessidade e onde obter o modelo de documento para abertura de demandas (DFD);5. Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.





Elaboração do DFD	Oficialização da demanda	DFD 2. Abertura de demanda por Unidade que não a requisitante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de padronização dos procedimentos; 2. Desconhecimento do processo (fluxo) de abertura de demandas do Órgão; 3. Desconhecimento da legislação 4. Falta de sistema ou modelo de processo que defina ou exija credenciais para inicialização da demanda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência ou incorreção nas informações técnicas relativas à demanda. 2. Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada; 3. Contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou; 2. Desperdício de recursos públicos; 4. Responsabilização dos gestores/agentes públicos; 5. Ineficiência na gestão do processo de aquisições. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padronização do processo de contratação, com orientação institucional (formalizada) estabelecendo que a unidade requisitante deve ser a autora do Documento de Formalização da Demanda (DFD); 2. Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade. 3. Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes sobre a necessidade de elaboração do DFD e sua contribuição para o êxito do processo de contratação. 4. Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.
Planejamento das contratações	Assegurar objetividade e especialização no acompanhamento do processo licitatório	PLA 1. Falha na indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório (equipe de planejamento, pregoeiro ou comissão julgadora e executor/fiscal do contrato)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções (conforme previsto no Art. 7º, Lei 14.133/2021). 2. Nomeação de servidor sem tempo hábil para atuar na fase de planejamento da contratação (sobrecarga de trabalho/atividades) 3. Insuficiência de servidores 4. Ausência de um processo de verificação de incompatibilidade entre os agentes públicos indicados e licitantes/contratados habituais da Administração (inciso III, Art. 7º - Lei 14.133/2021 e art. 193, inciso X da LC 840). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erros na elaboração dos artefatos da etapa de planejamento da contratação. 2. Atraso no processo de contratação. 3. Sobrecarga de trabalho 4. Violação ao princípio da Segregação de Função. 5. Suspensão dos processos licitatórios 6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos; 7. Perda de tempestividade da política pública (demanda); 8. Contratação de empresa cujos sócios sejam servidores da unidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar o mapeamento das habilidades e treinamentos, incluindo os periódicos, necessários para participar da equipe de planejamento da contratação. 2. Realizar o levantamento das ações de contratação realizadas a fim de permitir a identificação dos integrantes e gerenciar o número de trabalhos envolvidos. Elaborar checklist contendo os requisitos e fluxos necessários para cumprir a etapa de seleção de colaboradores/servidores que irão atuar no processo licitatório com ênfase na competência, qualificação e verificações preliminares necessárias (conflitos de interesse, sobrecarga de trabalho, dentre outras que a Unidade

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONSENHOR TABOSA
SECRETARIA DE COMPRAS
15/09/2023



					<p>julgar pertinentes);</p> <p>4. Estabelecer, no processo de indicação, a obrigatoriedade de realizar pesquisa prévia junto à área de pessoal no sentido de verificar possíveis incompatibilidades quanto à participação dos servidores selecionados em relação à Contratação;</p> <p>5. Promover a supervisão do processo de contratação por outra área da organização de modo que o princípio da segregação de funções esteja sendo obedecido.</p>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação	PLA 4. Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.	<p>1. Falta de padronização ou mapeamento do processo de contratação;</p> <p>2. Pessoal não capacitado ou sem qualificação necessária;</p> <p>3. Desconhecimento da legislação</p>	<p>1. Não atendimento da necessidade que originou a contratação;</p> <p>2. Diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;</p> <p>3. Suspensão da contratação por órgãos de controle;</p> <p>4. Desperdício de recursos públicos;</p> <p>5. Licitação deserta</p> <p>6. Atraso nas entregas e descumprimento de prazos</p> <p>7. Falha na fiscalização contratual;</p> <p>8. Responsabilização dos gestores;</p> <p>9. Ineficiência no processo de contratações do órgão.</p>	<p>1. Definir/Publicizar norma interna que estabeleça que a Assessoria Jurídica não aprovará processo de contratação que não contenha as informações pertinentes aos estudos técnicos preliminares da contratação;</p> <p>2. Mapear e padronizar o processo de contratação, construindo checklist de controle para auxiliar no acompanhamento e cumprimento das etapas previstas;</p> <p>3. Realizar plano de capacitação permanente para os colaboradores e servidores que elaboram os ETP;</p>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação	PLA 5. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares	<p>1. Falta de qualificação técnica para elaboração do ETP;</p> <p>2. Falta de padronização dos procedimentos para realização do ETP;</p> <p>3. Falta de padronização das</p>	<p>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação (ETP cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo);</p> <p>2. Desperdício de recursos;</p> <p>3. Retrabalho;</p>	<p>1. Padronização do processo de contratação, com definição e avaliação dos requisitos pela unidade demandante;</p> <p>2. Elaboração de Plano de capacitação permanente para os servidores da área de</p>





			<p>especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados pela organização.</p> <p>4. Falta de modelos referenciais de ETP para auxiliar a equipe técnica responsável pela elaboração do documento.</p> <p>6. Desconhecimento da legislação.</p>	<p>4. Dificuldades na pesquisa de preços;</p> <p>5. Diminuição da competição;</p> <p>6. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</p> <p>7. Atraso da contratação.</p> <p>8. Responsabilização dos gestores</p> <p>9. Ineficiência no processo de gestão do órgão</p>	<p>Planejamento e da área de licitação</p> <p>3. Definição de normas estabelecendo conteúdo mínimo obrigatório dos estudos técnicos preliminares (checklist baseado na Lei nº. 14133/2021)</p> <p>4. Disponibilização de modelos referenciais de ETPs para auxiliar e orientar os técnicos envolvidos na sua elaboração;</p> <p>5. Aprimorar ou instituir Relatório com a síntese dos principais problemas identificados no processo de planejamento das compras e contratações de modo a aprimorar continuamente o processo de contratação e servir de orientação para os agentes que participarem do processo de elaboração dos ETP.</p> <p>6. Elaborar checklist contemplando todas as etapas necessárias para o atendimento da fase de planejamento da contratação e incluir sua obrigatoriedade de execução, ao final desta etapa, por um agente diverso da equipe de planejamento.</p> <p>7. Instituir em documento formal da Unidade, preferencialmente em manual de contratações, que os estudos técnicos que subsidiarem os projetos básicos e termos de referência que contemplem informações acerca de levantamento de mercado e justificativa da escolha da solução a ser contratada, bem como dos demonstrativos</p>
--	--	--	---	--	---





Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Alinhamento aos Planos do Órgão	PLA 6 Falha ou ausência de análise de alinhamento da Contratação aos Planos do Órgão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de Planejamento Estratégico na Organização; 2. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA; 3. Ausência ou falha no processo de análise das contratações alinhado aos instrumentos de Planejamento do Órgão, 4. Desconhecimento da legislação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; ; 2. Desperdício de recursos; 3. Retrabalho; 4. Responsabilização dos gestores 5. Suspensão da contratação por órgãos de controle. 6. Atraso da contratação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituição de um Plano de Contratações Anual. 2. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização. 3. Estabelecer processo (fluxo) onde esteja previsto a obrigatoriedade de análise acerca do alinhamento da contratação.
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação	PLA 7 Ausência ou falha na análise de necessidade da Contratação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA; 2. Ausência ou falha no processo de Identificação de necessidades do Órgão. 3. Falta de qualificação ou orientação técnica dos servidores responsáveis pelo levantamento de necessidades; 4. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante. 5. Atraso nos processos de contratação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de solução que não atenda à organização (aquisições desnecessárias, incompletas ou intempestivas/emergenciais); 2. Desperdício de recursos; 3. Retrabalho; 4. Representação por órgãos de controle. 5. Responsabilização dos gestores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante; 2. Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento; 3. Instituir um Plano de Contratações Anual com aprovação pela Alta Administração; Elaboração de um checklist que contenha as orientações para o levantamento de necessidades no âmbito da Unidade; 5. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização.
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Requisitos da Contratação	PLA 8. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares (falha ou ausência na definição dos Requisitos da Contratação)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de padronização dos processos de contratação; 2. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante; 3. Não participação da Unidade demandante na equipe de planejamento da contratação; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; 2. Desperdício de recursos; 3. Retrabalho; 4. Dificuldades na pesquisa de preços; 5. Diminuição da competição; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear o processo de contratação; 2. Prever, no mapeamento do processo, etapa de revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos; 3. Prever, no mapeamento do processo,



			<p>4. Falta ou deficiência na capacitação para desempenhar a atividade;</p> <p>5. Conflito de interesses.</p> <p>6. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</p>	<p>6. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</p> <p>7. Atraso da contratação.</p> <p>8. Responsabilização dos agentes públicos.</p> <p>9. Ineficiência no processo de gestão do órgão</p>	<p>que a equipe de planejamento somente inicie a elaboração do termo de referência ou projeto básico após a aprovação dos estudos técnicos preliminares.</p> <p>4. Instituir Plano de capacitação permanente.</p> <p>5. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</p>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Levantamento de Mercado	PLA 9. Falha no levantamento das Soluções de Mercado disponíveis	<p>1. Falha na definição dos requisitos técnicos;</p> <p>2. Falha ou ausência de instrumentos de pesquisa de soluções de mercado;</p> <p>3. Falta de padronização e mapeamento do processo de contratação;</p> <p>4. Falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos no planejamento da contratação.</p> <p>5. Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (conflito de interesse)</p>	<p>1. Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle</p> <p>2. Não atendimento da necessidade que originou a contratação;</p> <p>3. Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência.</p> <p>4. Restrição indevida e/ou ilegal da competição.</p> <p>5. Responsabilização dos gestores</p> <p>6. Direcionamento da contratação</p> <p>7. Falha na justificativa da escolha do tipo de Solução a Contratar</p>	<p>1. Mapeamento do processo (fluxo) contendo checklist com as orientações e passos que devem ser atendidos pela equipe de planejamento da contratação (e.g., documentação de todas as interações, participação de reuniões sempre em grupo de servidores, em locais públicos e não restritos...);</p> <p>2. Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante;</p> <p>3. Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis;</p> <p>4. Estabelecer Plano de Capacitação;</p> <p>5. Verificar quais os instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço.</p> <p>6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</p> <p>7. Implantar Programa de Integridade na Organização</p>





Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Estimativas Preliminares dos Preços	PLA 10. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares - falha na estimativa preliminar de preço	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coleta Insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa; 2. Falta ou ausência de participação dos fornecedores (não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irrealistas). 3. Falta de experiência ou capacitação dos servidores no tema (complexidade da contratação - tema) 4. Sobrecarga de trabalho 5. Quebra do princípio de imparcialidade 6. Falha na etapa de levantamento e quantificação dos serviços 7. Não utilização de sistemas referenciais de custos 8. Direcionamento dos requisitos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação 2. Dificuldade de justificar as estimativas de preços quando questionados por partes interessadas. 3. Licitação deserta 4. Sobrepreço da contratação 5. Responsabilização dos agentes 6. Dano à Imagem do Órgão 7. Atraso da contratação. 8. Superfaturamento dos valores contratados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de fluxo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço e as ações para os casos em que julgar ser necessária ação ou apoio complementar na pesquisa; Incluir no checklist orientações e cuidados que devem ser seguidos pela equipe de planejamento da contratação durante a atividade de pesquisa de preços. 3. Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, notificando os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos; 4. Realizar o registro das últimas pesquisas de maneira a construir uma base de informações sobre os preços praticados pelos mercados. 5. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.
-------------------------------	---	---	--	---	---



(Handwritten signatures and marks)



Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Justificativas para o Parcelamento ou não da Solução	PLA 11. Falha nas justificativas para o parcelamento ou não da Solução	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não planejar a contratação da solução como um todo; 2. Falhas no planejamento da contratação; 3. Ausência de um Plano Anual de Contratações do Órgão; 4. Conflito de Interesses; 5. Desconhecimento da legislação; 6. Não integração das partes da solução. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação. 2. Aumento dos valores contratados; 3. Necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução; 4. Dano à imagem; 5. Responsabilização dos agentes públicos. 6. Fracionamento Irregular do objeto da contratação para utilizar modalidade mais simples 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer processo (fluxo) em que a equipe de planejamento da contratação realize os ETP identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação. 2. Estabelecer processo (fluxo) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: <ol style="list-style-type: none"> a) É tecnicamente viável dividir a solução? b) É economicamente viável dividir a solução? c) Não há perda de escala ao dividir a solução? d) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução? 3. Verificar os requisitos que a jurisprudência entende como válidos para a demonstração de que o parcelamento não configura fracionamento do objeto, tendo em vista a previsão por exemplo do art. 71 da 14.133. 4. Estabelecer processo (fluxo) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Providências para Adequação do Ambiente do Órgão	PLA 12. Falha ou ausência de avaliação da necessidade de adequação da organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar. 2. Falha na falta de integração entre as Unidades da Organização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração. 2. Necessidade de nova contratação 3. Impossibilidade de utilização do produto contratado 4. Retrabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe de planejamento da contratação elabora planejamento da adequação do ambiente da organização e considera seus custos na análise que determina a solução que será escolhida. 2. Estabelecer, dentro de um Checklist elaborado para o processo de contratação, um item explícito para lembrar quanto à análise de necessidade de

60
MUNICÍPIO DE COMBRAS

[Handwritten signatures and marks]



			3. Falha no levantamento de requisitos 4. Desconhecimento da estrutura, dos processos e da situação da própria Unidade.	5. Prejuízo 6. Contratações emergenciais	adequação do órgão.
--	--	--	--	---	---------------------





Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Análise de Risco	<p>PLA 13. Falha ou ausência de estudo para identificar os eventos não previstos que possam impactar nos objetivos da contratação (Análise de Riscos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realização de análise de riscos; 2. Análise de riscos deficiente, com a desconsideração de riscos relevantes; 3. Desconhecimento da legislação; 4. Desconhecimento da importância da etapa. 5. Elaboração da Matriz de Riscos sem considerar as orientações previstas nos arts. 22 e 133 da Lei 14.133/2021. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de gerenciamento das incertezas 2. Não mitigação dos riscos da contratação 3. Impacto da ocorrência dos eventos incertos da contratação (por exemplo: nos casos de envolvendo contratação de obras, a Matriz de Riscos pode até evitar a realização de aditivos indevidos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual; 2. Análise e avaliação dos eventos apontados e dos controles previstos/existentes; 3. Estabelecer um plano de ação para verificar a implantação dos controles sugeridos, antes da execução da etapa (planejamento, seleção de fornecedor e gestão contratual) 4. Solicitar à equipe de planejamento da contratação que elabore relatório de gerenciamento dos riscos de forma a manter o monitoramento/acompanhamento; 5. Verificar a possibilidade de estabelecer fluxo de gerenciamento dos riscos da etapa de fiscalização contratual de forma a obter o registro e relato dos eventos e dos resultados dos controles implantados; 6. Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão. 7. Orientar e capacitar as equipes de planejamento da contratação sobre o fluxo, as atividades de gerenciamento (registro e relato) e sua importância para a melhoria do processo de Governança Institucional nas Compras Públicas.
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Declaração da Viabilidade ou não da Contratação	<p>PLA 14. Falha ou ausência de análise de Viabilidade da Contratação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconhecimento da legislação 2. Falta de capacitação da equipe de planejamento 3. Não considerar todos os aspectos necessários à análise. 4. Falta de processo de contratação mapeado e 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não contratação (licitações desertas ou fracassadas) 2. Contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada 3. Solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear o processo, orientando a equipe de planejamento que execute a lista de verificação (checklist) para servir como orientação e base na análise e justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação; 2. Orientar e recomendar a leitura das questões elencadas no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação



			definido.	4. Dano ao erário	3. Estabezer instância de revisão e aprovação das justificativas apresentadas.
--	--	--	-----------	-------------------	--



[Handwritten signature]



Planejamento das contratações	Termo de Referência ou Projeto Básico	PLA 15. Falha na elaboração de Termo de referência (TR) ou projeto básico (PB)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conhecimento técnico ou experiência dos servidores envolvidos no planejamento da contratação; 2. Falha ou inconsistência na etapa de ETP 3. Falta de entendimento da solução adequada (demanda) 4. Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta. 5. Falha na definição dos requisitos do TR ou PB (justificativa, necessidade da contratação, descrição da solução). 6. Ausência de metodologia de melhoria continuada do processo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; 2. TR ou PB cujo conteúdo (requisitos) não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração 3. Contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual. 4. Retrabalho e aumento do prazo para elaboração do TR e PB 5. Contratação indevida ou que não atenda as necessidades ou demandas do órgão / entidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de lista de verificação (checklist) para analisar e avaliar a completude do TR ou PB; 2. Exigência de preenchimento do checklist como requisito para aprovação do TR e PB. 3. Elaboração de Plano de Capacitação Periódica na Unidade. 4. Solicitar à equipe de fiscalização contratual que elabore relatório de avaliação dos instrumentos de controle e gestão contratual a fim de utilizá-lo como fonte de dados para evitar falhas, deficiências ou ausência de requisitos importantes nas próximas contratações. 5. Construção de banco de dados com as informações e sugestões encaminhadas nos relatórios - modelos e instrumentos adequados de controle contratual. 6. Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão. 7. Orientar e capacitar as equipes de contratação sobre o fluxo, as atividades de gerenciamento (registro e relato) e sua importância para a melhoria do processo de Governança Institucional nas Compras Públicas. 8. Construção de base de dados contendo modelos de TR e PB com avaliações positivas.
-------------------------------	---------------------------------------	---	--	---	---





Planejamento das contratações	Termo de Referência ou Projeto Básico	PLA16. Falha ou ausência de registro de informações sobre os principais problemas/sugestões identificados no processo de planejamento das compras e contratações para atuar como insumo de melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de instância de governança. 2. Falta de cultura institucional 3. Falta de processo mapeado e instituído 4. Desconhecimento dos servidores / falta de capacitação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiência de instrumentos de controle interno e melhoria contínua. 2. Descumprimento de legislação e modelo de boas práticas gerenciais/gestão de riscos 3. Não atingimento ou dificuldade no atingimento dos objetivos da contratação 4. Retrabalho 5. Gestão reativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir Comitê Interno de Governança; 2. Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos das equipes de planejamento da contratação; 3. Estabelecer processo/fluxo onde haja o registro e relato da equipe de planejamento da contratação sobre os problemas/causas/consequências e ações realizadas e posterior encaminhamento para conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de Governança da Unidade (melhoria contínua do processo de contratação)
-------------------------------	---------------------------------------	---	---	---	---







Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 01. Ausência de capacidade técnica por parte do responsável pela fase de seleção do fornecedor (pregoeiro, julgadora) comissão	1. Erro na escolha dos responsáveis (pregoeiro, comissão) por ausência de verificação de capacidade técnica do servidor; 2. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de pregoeiro ou comissão julgadora.	1. Contratação de objeto que não atenda à necessidade; 2. Não detecção de descumprimento de exigências do certame; 3. Atraso no processo licitatório devido à recursos das empresas participantes questionando comissão julgadora (pregoeiro). 4. Interrupção da contratação 5. Suspensão do contrato 6. Seleção de proposta menos vantajosa à Administração	1. Formar quadro de servidores/empregados com capacitação adequada a exercer os vários papéis na seleção de fornecedores (pregoeiro, comissão); 2. Instruir servidores ou outro representante da Administração Pública nomeado para atuar em algum dos papéis da seleção de fornecedor e que não detenha competências para tal a notificar formalmente autoridade que o nomeou sobre sua falta de competência. 3. Elaborar Plano de Capacitação dos servidores.
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 02. Falha na Seleção de Fornecedores - descumprimento ou erro na execução dos procedimentos mapeados/padronizados	1. Desconhecimento da legislação; 2. Imaturidade do órgão no que diz respeito à Governança Corporativa.	1. Ineficiência nos procedimentos de seleção do fornecedor; 2. Falha nos procedimentos de seleção de fornecedor; 3. Representações e questionamentos judiciais sobre os procedimentos de seleção do fornecedor; 4. Falta de uniformidade dos ritos executados pelos servidores; 5. Retrabalho e prejuízo ao Erário público.	1. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização do pregão/julgamento. 2. Elaboração e preenchimento do checklist após cada pregão/julgamento 3. Estabelecer como fluxo/procedimento que a assinatura contratual se dará apenas quando houver o atendimento ao preenchimento do checklist da fase de seleção do fornecedor. 4. Estabelecer fluxo em que a Autoridade competente expedite orientações sobre a condução do processo administrativo para a fase de seleção do fornecedor. 5. Capacitação constante dos servidores que atuam nessa etapa.
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 03. Falha na Seleção de Fornecedores - estabelecimento de prazo (curto ou inexecuível) para ajuste de proposta (exemplo:	1. Desconhecimento da legislação e do rito do pregão por parte da equipe de planejamento da contratação ou do edital.	1. Desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração; 2. Contratação mais onerosa para a	1. Encaminhar o edital para análise prévia de um representante da área gestora da etapa de seleção do fornecedor; 2. Orientar (cartilha ou normativo de orientação técnica) para que as equipes de elaboração do





	realizado em conformidade com a legislação	proposta complexa e composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão.	2. Ausência de mapeamento do processo 3. Conduta dolosa do servidor (conflito de interesse, vantagem indevida, corrupção) 4. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade	Administração Pública. 3. Suspensão, cancelamento ou interrupção da licitação. 4. Atraso e retrabalho	projeto básico/termo de referência conheçam o fluxo e prazos estabelecidos pela lei para ajuste de propostas pelos fornecedores. 3. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um fluxo que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização da atividade; 4. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia. 5. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços realizado em conformidade com a legislação	SF 04. Falha na Seleção de Fornecedores (falha operacional na avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção e/ou na etapa de homologação da proposta vencedora).	1. Desconhecimento legal por parte da equipe de seleção de fornecedor. Ausência de mapeamento do processo	1. Retardo do fim do procedimento licitatório (ante a declaração de nulidade da decisão e necessidade de refazimento de todos os atos decorrentes do ato nulo); 2. Indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo. Prejuízo ou dano ao erário Responsabilização do agente público 5. Indeferimento indevido de recurso por parte do agente público	1. Orientar expressa e constantemente a comissão de licitação que, no juízo de admissibilidade das intenções de recurso, avaliam-se somente os pressupostos recursais (sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação). 2. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização das atividades.
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços realizado em conformidade com a legislação	SF 05. Falha na Seleção de Fornecedores - erro na análise de documentação da empresa (falta de documentos ou apresentação de documentação falsa).	1. Exame inadequado dos documentos de habilitação e propostas de preços; 2. Falta de capacitação dos agentes públicos na condução do julgamento das propostas de habilitação e preços desconhecimento da legislação; Conflito de interesse. Falta de pessoal	1. Seleção de empresa sem capacidade técnica/ operacional, econômica e financeira; 2. Ocorrência de recursos e impugnações pelos demais participantes do processo licitatório; Atraso na conclusão da licitação. Suspensão/Cancelamento do contrato Dano à imagem do Órgão 6. Seleção de proposta menos vantajosa à Administração	1. Designação formal de equipe técnica qualificada para auxiliar a Comissão de licitação na análise da documentação de habilitação e propostas de preços nas licitações que visem a contratação de objetos mais complexos. 2. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização das atividades de seleção do fornecedor. 3. Realizar o levantamento da quantidade de certames conduzidos por cada pregoeiro/comissão julgadora para evitar o acúmulo.





					4. Capacitação dos servidores envolvidos na etapa de seleção do fornecedor.
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 06. Falha na Seleção de Fornecedores - erro ou ausência no atendimento aos princípios da transparência pública do certame (deficiência na divulgação de datas/horas dos eventos relacionados aos pregões eletrônicos ou nas informações divulgadas)	1. Falha no controle de publicidade dos atos administrativos; 2. Desconhecimento dos atos e prazos previstos em lei por parte dos servidores. Direcionamento para contratação de fornecedor. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade	1. Descumprimento dos princípios da publicidade, transparência e isonomia; 2. Impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação de intenção de recorrer); 3. Cancelamento, paralisação e atraso nos processos licitatórios.	1. Capacitação dos servidores envolvidos na etapa de seleção do fornecedor e da assessoria de comunicação; 2. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização do pregão/julgamento. 3. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 07. Retardar, empresa convocada, a execução de seu objeto ou não manter sua proposta.	1. Condutas éticas inadequadas de servidores/colaboradores/própria empresa 2. Conflito de interesse; 3. Morosidade administrativa; 4. Falta de capacitação dos agentes públicos no Processo de Contratação/ Gestão Contratual. 5. Falta de instrumentos contratuais de controle e	1. Atraso no processo de contratação; 2. Aumento dos custos e valores contratuais 3. Imagem negativa; 4. Comprometimento dos resultados esperados.	1. Instituir comitê de governança com atribuição de acompanhar os principais contratos da organização; 2. Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista. 3. Instituir Plano permanente de capacitação dos servidores. 4. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia. 5. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização





			<p>punição.</p> <p>6. Não aplicação ou desconhecimento da legislação e dos instrumentos contratuais de controle e punição.</p> <p>7. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</p>		
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 08. Desistência da empresa convocada dentro do prazo de validade da proposta de celebrar o contrato	<p>1. Descumprimento à legislação;</p> <p>2. Infração ao art. 7º da Lei 10.520/2002 ou art. 5º, IV e o art. 2º do Decreto 26.851.</p>	<p>1. Atraso no processo de contratação;</p> <p>2. Aumento dos custos e valores contratuais</p> <p>3. Favorecimento de ambiente propício a combinação entre licitantes para fraude.</p> <p>4. Frustração do interesse público.</p>	<p>1. Iniciar a instauração do procedimento administrativo (comissão de licitação) para apuração dos caso em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração ao art. 7º da Lei 10.520/2002.</p> <p>2. Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista.</p> <p>3. Fortalecer a divulgação e ações da Ouvidoria.</p> <p>4. Implantar o Programa de Integridade</p>



(Handwritten marks and signature)



<p>Gestão Contratual</p>	<p>Indicar fiscal(is) para acompanhamento do contrato</p>	<p>GC 01. Ausência ou falha na etapa de nomeação dos fiscal(is) de contratos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de padronização ou definição do processo. 2. Ausência ou erro na identificação e gestão das competências necessárias para o desempenho das funções, conforme orientações previstas nos Art. 7º, 8º e 9º da Lei 14.133/2021. 3. Falha ou ausência de verificação de capacidade técnica do executor ou comissão executora. 4. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de executor de contratos. 5. Nomeação de servidor com acúmulo de trabalho ou atividades 6. Insuficiência de servidores 7. Falha no planejamento das contratações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descumprimento da norma 2. Indicador de servidor sem capacidade técnica. 3. Falha no processo de fiscalização 4. Falta de tempo para as atividades de fiscalização contratual 5. Atraso na execução contratual. 6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos. 7. Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual 8. Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico. 9. Dano ao Erário. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e mapear as etapas do processo de gestão contratual 2. Elaborar um checklist que auxilie na verificação do atendimento das etapas definidas no controle anterior. 3. Realizar levantamento das habilidades/competências necessárias para a correta fiscalização contratual. 4. Estabelecer mecanismo (fluxo) que permita ao(s) fiscal(is) utilizar(em) assessoramento jurídico e do controle interno da Unidade, a fim de dirimir dúvidas e subsidiá-lo(s) com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual. 5. Realizar (ou indicar) capacitações e reuniões técnicas periódicas para os servidores envolvidos no processo de contratação. 6. Elaborar banco de dados para auxiliar no controle do número de fiscalizações realizadas pelos servidores do Órgão.
<p>Gestão Contratual</p>	<p>Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual</p>	<p>GC 02. Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de clareza dos elementos básicos do contrato. 2. Falta de tempestividade no atendimento e esclarecimento de dúvidas entre as partes e agentes envolvidos no contrato. 3. Falhas na elaboração do Termo de Referência e/ou Projeto Básico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente. 2. Falha na fiscalização contratual 3. Responsabilização dos agentes públicos 4. Dano ao erário 5. Retrabalho 6. Frustração do interesse público. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de reunião inicial, prevista no modelo de gestão do contrato, e documentação de todos os esclarecimentos realizados em um ata, a qual deve ser assinada por representantes das partes contratante e contratada; 2. Realização de reunião inicial entre equipe de planejamento da contratação, controle interno e fiscal do contrato para esclarecer dúvidas técnicas e administrativas que possam existir. 3. Estabelecer processo/modelo/fluxo/etapas/pontos que auxiliem



[Handwritten signatures and initials]



					<p>a fiscalização.</p> <p>4. Prever, no modelo de fiscalização (processo) a possibilidade de reuniões técnicas de "ponto de controle" entre as áreas administrativa, jurídica, controle interno e técnica para manter o alinhamento do entendimento e facilitar esclarecimentos que possam surgir durante a execução contratual (veja o art. 169, incisos I e II da 14133, que trata das linhas de controle - 1ª e 2ª)</p>
Gestão Contratual	Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	GC 03. Ausência ou falha de procedimentos e instrumentos (modelos, checklists, sistemas) para auxiliar na fiscalização contratual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de padronização ou definição do processo. 2. Falta de maturidade institucional 3. Constantes mudanças administrativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não detecção de descumprimento contratual 2. Atraso na execução contratual. 3. Responsabilização dos gestores/agentes públicos 4. Dano ao erário 5. Frustração do interesse público. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear o processo, orientando a equipe de execução e fiscalização que execute a lista de verificação (checklist) para servir como orientação e base da gestão contratação; 2. Realizar capacitações periódicas da equipe de fiscalização contratual; 3. Realizar benchmarking com outros órgãos para verificar boas práticas; 4. Sistematizar (aplicações, softwares, planilhas e documentos eletrônicos) os instrumentos de verificação (checklists, formulários) de forma a assegurar um acompanhamento e fiscalização mais próximo e detalhado.
Gestão Contratual	Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	GC 04. Falha ou ausência de gerenciamento dos riscos pelas áreas responsáveis)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de Instância de governança. 2. Falta de cultura institucional 3. Desconhecimento da metodologia e da ferramenta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiência de instrumentos de controle interno existentes 2. Descumprimento de legislação e modelo de boas práticas 3. Responsabilização dos gestores/agentes públicos 4. Dano ao Erário 5. Não atingimento dos objetivos da contratação 6. Retrabalho 7. Gestão reativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir Comitê Interno de Governança; 2. Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos da equipe de fiscalização contratual; 3. Normatizar a obrigatoriedade do gerenciamento dos riscos mapeados na etapa de planejamento da contratação; 4. Estabelecer processo/fluxo onde o registro e relato dos monitoramentos realizados pelas Unidades de planejamento, pela Comissão de Licitação e pelos fiscais (gerentes do risco) do contrato sejam levados ao conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de Governança da

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONSENHOR TABOSA

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

SECRETARIA DE LICITAÇÃO

SECRETARIA DE GESTÃO DE RISCOS

SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO

SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

SECRETARIA DE JURISDIÇÃO

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO

SECRETARIA DE TI

SECRETARIA DE SAÚDE

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

SECRETARIA DE CULTURA

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE

SECRETARIA DE TURISMO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SECRETARIA DE AGRICULTURA

SECRETARIA DE PESSOAS

SECRETARIA DE FINANÇAS

SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO

SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA

SECRETARIA DE TRANSPORTES

SECRETARIA DE SANEAMENTO

SECRETARIA DE HABITABILIDADE

SECRETARIA DE PROTEÇÃO DO CONSUMIDOR

SECRETARIA DE DEFESA DO CONSUMIDOR

SECRETARIA DE DEFESA DO PRODUTOR

SECRETARIA DE DEFESA DO MEIO AMBIENTE

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO CULTURAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO LINGUÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ETNOLÓGICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO GENÉTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO AMBIENTAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO PAISAGÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO URBANO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO RURAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO MARÍTIMO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO FLUVIAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO LACUSTRE

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO TERRESTRE

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO SUBMARIÑO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO AERIANO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO COSMÉTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO GEOLÓGICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO CULTURAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO LINGUÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ETNOLÓGICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO GENÉTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO AMBIENTAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO PAISAGÍSTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO URBANO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO RURAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO MARÍTIMO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO FLUVIAL

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO LACUSTRE

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO TERRESTRE

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO SUBMARIÑO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO AERIANO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO COSMÉTICO

SECRETARIA DE DEFESA DO PATRIMÔNIO GEOLÓGICO



					Unidade (melhoria contínua do processo de contratação)
--	--	--	--	--	--

Monsenhor Tabosa/CE, 20 de fevereiro de 2025.

EQUIPE DE PLANEJAMENTO

José Wilton Sales de Sousa
Presidente da Equipe de Planejamento

Francisca Ravea Vieira de Sousa
Membro da Equipe

Maria Shirley dos Santos Araújo Domingos
Membro da Equipe

