



## 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 DA LICITAÇÃO:** CONTRATAÇÃO DE EMPRESA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TIPO CASA DE APOIO PARA ATENDER AS NECESSIDADES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE MONSENHOR TABOSA/CE





Fase	Objetivo Atividade	Evento de Risco	Causas	Consequências	Sugestões de Controles Internos
Elaboração do DFD	Oficialização da demanda	<b>DFD 1. Ausência de levantamento e de formalização da demanda que origina a contratação.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de padronização do processo ou de um documento padrão (modelo) para abertura da demanda;</li> <li>Desconhecimento da necessidade de utilização do DFD por parte da área demandante;</li> <li>Falta de um instrumento de planejamento de contratações anual da Unidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratação que não atenda a uma necessidade da organização;</li> <li>Desperdício de recursos públicos;</li> <li>Retrabalho;</li> <li>Representação de órgãos de controle.</li> <li>Representação de órgãos de controle.</li> <li>Contratações repetidas ou fracionamento irregular do objeto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Publicação de normativo, preferencialmente em manual de contratações, estabelecendo modelo, criando obrigatoriedade e indicando prazos e responsáveis;</li> <li>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;</li> <li>Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade.</li> <li>Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes a necessidade e onde obter o modelo de documento para abertura de demandas (DFD);</li> <li>Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.</li> </ol>
Elaboração do DFD	Oficialização da demanda	<b>DFD 2. Abertura de demanda por Unidade que não a requisitante.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de padronização dos procedimentos;</li> <li>Desconhecimento do processo (fluxo) de abertura de demandas do Órgão;</li> <li>Desconhecimento da legislação</li> <li>Falta de sistema ou modelo de processo que defina ou exija credenciais para inicialização da demanda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ausência ou incorreção nas informações técnicas relativas à demanda.</li> <li>Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada;</li> <li>Contratação de uma solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou;</li> <li>Desperdício de recursos públicos;</li> <li>Responsabilização dos gestores/agentes públicos;</li> <li>Ineficiência na gestão do processo de aquisições.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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);</li> <li>Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade.</li> <li>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.</li> <li>Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Assegurar objetividade e especialização no acompanhamento do processo licitatório	<b>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)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções (conforme previsto no Art. 7º, Lei 14.133/2021).</li> <li>Nomeação de servidor sem tempo hábil para atuar na fase de planejamento da contratação (sobrecarga de trabalho/atividades)</li> <li>Insuficiência de servidores</li> <li>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).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Erros na elaboração dos artefatos da etapa de planejamento da contratação.</li> <li>Atraso no processo de contratação.</li> <li>Sobrecarga de trabalho</li> <li>Violação ao princípio da Segregação de Função.</li> <li>Suspensão dos processos licitatórios</li> <li>Responsabilização dos gestores/agentes públicos;</li> <li>Perda de tempestividade da política pública (demanda);</li> <li>Contratação de empresa cujos sócios sejam servidores da unidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar o mapeamento das habilidades e treinamentos, incluindo os periódicos, necessários para participar da equipe de planejamento da contratação.</li> <li>Realizar o levantamento das ações de contratação realizadas a fim de permitir a identificação dos integrantes e gerenciar o número de trabalhos envolvidos.</li> <li>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 julgar pertinentes);</li> <li>Estabelecer, no processo de indicação, a obrigatoriedade de realizar pesquisa prévia junto à área de pessoal no sentido de</li> </ol>





					verificar possíveis incompatibilidades quanto à participação dos servidores selecionados em relação à Contratação; 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.
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares ETP Necessidade da Contratação	<b>PLA 4. Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de padronização ou mapeamento do processo de contratação.</li> <li>2. Pessoal não capacitado ou sem qualificação necessária.</li> <li>3. Desconhecimento da legislação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não atendimento da necessidade que originou a contratação;</li> <li>2. Diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;</li> <li>3. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</li> <li>4. Desperdício de recursos públicos;</li> <li>5. Licitação deserta</li> <li>6. Atraso nas entregas e descumprimento de prazos</li> <li>7. Falha na fiscalização contratual.</li> <li>8. Responsabilização dos gestores.</li> <li>9. Ineficiência no processo de contratações do órgão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>2. Mapear e padronizar o processo de contratação, construindo checklist de controle para auxiliar no acompanhamento e cumprimento das etapas previstas.</li> <li>3. Realizar plano de capacitação permanente para os colaboradores e servidores que elaboram os ETP.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares ETP Necessidade da Contratação	<b>PLA 5. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de qualificação técnica para elaboração do ETP;</li> <li>2. Falta de padronização dos procedimentos para realização do ETP;</li> <li>3. Falta de padronização das especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados pela organização.</li> <li>4. Falta de modelos referenciais de ETP para auxiliar a equipe técnica responsável pela elaboração do documento.</li> <li>6. Desconhecimento da legislação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação (ETP cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo);</li> <li>2. Desperdício de recursos;</li> <li>3. Retrabalho;</li> <li>4. Dificuldades na pesquisa de preços;</li> <li>5. Diminuição da competição;</li> <li>6. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</li> <li>7. Atraso da contratação.</li> <li>8. Responsabilização dos gestores</li> <li>9. Ineficiência no processo de gestão do órgão</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela unidade demandante;</li> <li>2. Elaboração de Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento e da área de licitação</li> <li>3. Definição de normas estabelecendo conteúdo mínimo obrigatório dos estudos técnicos preliminares (checklist baseado na Lei nº. 14133/2021)</li> <li>4. Disponibilização de modelos referenciais de ETPs para auxiliar e orientar os técnicos envolvidos na sua elaboração;</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>7. Instituir em documento formal da unidade, preferencialmente</li> </ol>

SECRETARIA MUNICIPAL DE COMPRAS E LICITAÇÃO

*[Handwritten signatures and initials]*



					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
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares Alinhamento aos Planos do Órgão	<b>PLA 6 Falha ou ausência de análise de alinhamento da Contratação aos Planos do Órgão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de Planejamento Estratégico na Organização;</li> <li>2. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA;</li> <li>3. Ausência ou falha no processo de análise das contratações alinhado aos instrumentos de Planejamento do Órgão.</li> <li>4. Desconhecimento da legislação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; ;</li> <li>2. Desperdício de recursos;</li> <li>3. Retrabalho;</li> <li>4. Responsabilização dos gestores</li> <li>5. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</li> <li>6. Atraso da contratação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituição de um Plano de Contratações Anual.</li> <li>2. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização.</li> <li>3. Estabelecer processo (fluxo) onde esteja previsto a obrigatoriedade de análise acerca do alinhamento da contratação.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares ETP Necessidade da Contratação	<b>PLA 7 Ausência ou falha na análise de necessidade da Contratação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA;</li> <li>2. Ausência ou falha no processo de identificação de necessidades do Órgão.</li> <li>3. Falta de qualificação ou orientação técnica dos servidores responsáveis pelo levantamento de necessidades;</li> <li>4. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante.</li> <li>5. Atraso nos processos de contratação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratação de solução que não atenda à organização (aquisições desnecessárias, incompletas ou intempestivas/emergenciais);</li> <li>2. Desperdício de recursos;</li> <li>3. Retrabalho;</li> <li>4. Representação por órgãos de controle.</li> <li>5. Responsabilização dos gestores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante;</li> <li>2. Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento;</li> <li>3. Instituir um Plano de Contratações Anual com aprovação pela Alta Administração;</li> <li>Elaboração de um checklist que contenha as orientações para o levantamento de necessidades no âmbito da Unidade;</li> <li>5. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares Requisitos da Contratação	<b>PLA 8. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares (falha ou ausência na definição dos Requisitos da Contratação)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de padronização dos processos de contratação;</li> <li>2. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante;</li> <li>3. Não participação da Unidade demandante na equipe de planejamento da contratação;</li> <li>4. Falta ou deficiência na capacitação para desempenhar a atividade;</li> <li>5. Conflito de interesses.</li> <li>6. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação;</li> <li>2. Desperdício de recursos;</li> <li>3. Retrabalho;</li> <li>4. Dificuldades na pesquisa de preços;</li> <li>5. Diminuição da competição;</li> <li>6. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</li> <li>7. Atraso da contratação.</li> <li>8. Responsabilização dos agentes públicos.</li> <li>9. Ineficiência no processo de gestão do órgão</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear o processo de contratação;</li> <li>2. Prever, no mapeamento do processo, etapa de revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos;</li> <li>3. Prever, no mapeamento do processo, que a equipe de planejamento somente inicie a elaboração do termo de referência ou projeto básico após a aprovação dos estudos técnicos preliminares.</li> <li>4. Instituir Plano de capacitação permanente.</li> <li>5. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</li> </ol>



Handwritten signature and initials in blue ink.



Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Levantamento de Mercado	<b>PLA 9. Falha no levantamento das Soluções de Mercado disponíveis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falha na definição dos requisitos técnicos;</li> <li>2. Falha ou ausência de instrumentos de pesquisa de soluções de mercado;</li> <li>3. Falta de padronização e mapeamento do processo de contratação;</li> <li>4. Falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos no planejamento da contratação.</li> <li>5. Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (conflito de interesse)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle</li> <li>2. Não atendimento da necessidade que originou a contratação;</li> <li>3. Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência.</li> <li>4. Restrição indevida e/ou ilegal da competição.</li> <li>5. Responsabilização dos gestores</li> <li>6. Direcionamento da contratação</li> <li>7. Falha na justificativa da escolha do tipo de Solução a Contratar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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...);</li> <li>2. Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante;</li> <li>3. Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis;</li> <li>4. Estabelecer Plano de Capacitação;</li> <li>5. Verificar quais os instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço.</li> <li>6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</li> <li>7. Implantar Programa de Integridade na Organização</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Estimativas Preliminares dos Preços	<b>PLA 10. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares - falha na estimativa preliminar de preço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa;</li> <li>2. Falta ou ausência de participação dos fornecedores (não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais).</li> <li>3. Falta de experiência ou capacitação dos servidores no tema (complexidade da contratação - tema)</li> <li>4. Sobrecarga de trabalho</li> <li>5. Quebra do princípio de imparcialidade</li> <li>6. Falha na etapa de levantamento e quantificação dos serviços</li> <li>7. Não utilização de sistemas referenciais de custos</li> <li>8. Direcionamento dos requisitos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação</li> <li>2. Dificuldade de justificar as estimativas de preços quando questionados por partes interessadas.</li> <li>3. Licitação deserta</li> <li>4. Sobrepreço da contratação</li> <li>5. Responsabilização dos agentes</li> <li>6. Dano à imagem do Órgão</li> <li>7. Atraso da contratação.</li> <li>8. Superfaturamento dos valores contratados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de fluxo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço e as ações para os casos em que julgar ser necessário ação ou apoio complementar na pesquisa; Incluir no checklist orientações e cuidados que devem ser seguidos pela equipe de planejamento da contratação durante a atividade de pesquisa de preços.</li> <li>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;</li> <li>4. Realizar o registro das últimas pesquisas de maneira a construir uma base de informações sobre os preços praticados pelos mercado.</li> <li>5. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</li> </ol>



*[Handwritten signatures]*



Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Justificativas para o Parcelamento ou não da Solução	<b>PLA 11. Falha nas justificativas para o parcelamento ou não da Solução</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não planejar a contratação da solução como um todo;</li> <li>2. Falhas no planejamento da contratação;</li> <li>3. Ausência de um Plano Anual de Contratações do Órgão;</li> <li>4. Conflito de interesses;</li> <li>5. Desconhecimento da legislação;</li> <li>6. Não integração das partes da solução.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.</li> <li>2. Aumento dos valores contratados;</li> <li>3. Necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução;</li> <li>4. Dano à imagem;</li> <li>5. Responsabilização dos agentes públicos.</li> <li>6. Fracionamento irregular do objeto da contratação para utilizar modalidade mais simples</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) É tecnicamente viável dividir a solução?</li> <li>b) É economicamente viável dividir a solução?</li> <li>c) Não há perda de escala ao dividir a solução?</li> <li>d) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?</li> </ul> </li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Providências para Adequação do Ambiente do Órgão	<b>PLA 12. Falha ou ausência de avaliação da necessidade de adequação da organização</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar.</li> <li>2. Falha na falta de integração entre as Unidades da Organização</li> <li>3. Falha no levantamento de requisitos</li> <li>4. Desconhecimento da estrutura, dos processos e da situação da própria Unidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.</li> <li>2. Necessidade de nova contratação</li> <li>3. Impossibilidade de utilização do produto contratado</li> <li>4. Retrabalho</li> <li>5. Prejuízo</li> <li>6. Contratações emergenciais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Estabelecer, dentro de um checklist elaborado para o processo de contratação, um item explícito para lembrar quanto à análise de necessidade de adequação do órgão.</li> </ol>





Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Análise de Risco	<b>PLA 13. Falha ou ausência de estudo para identificar os eventos não previstos que possam impactar nos objetivos da contratação (Análise de Riscos)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não realização de análise de riscos;</li> <li>2. Análise de riscos deficiente, com a desconsideração de riscos relevantes;</li> <li>3. Desconhecimento da legislação;</li> <li>4. Desconhecimento da importância da etapa.</li> <li>5. Elaboração da Matriz de Riscos sem considerar as orientações previstas nos arts. 22 e 133 da Lei 14.133/2021.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de gerenciamento das incertezas</li> <li>2. Não mitigação dos riscos da contratação</li> <li>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)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipe de planejamento da contratação elabora análise de risco da contratação e da gestão contratual;</li> <li>2. Análise e avaliação dos eventos apontados e dos controles previstos/existentes;</li> <li>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)</li> <li>4. Solicitar à equipe de planejamento da contratação que elabore relatório de gerenciamento dos riscos de forma a manter o monitoramento/acompanhamento;</li> <li>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;</li> <li>6. Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão.</li> <li>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.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos Preliminares - Declaração da Viabilidade ou não da Contratação	<b>PLA 14. Falha ou ausência de análise de Viabilidade da Contratação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconhecimento da legislação</li> <li>2. Falta de capacitação da equipe de planejamento</li> <li>3. Não considerar todos os aspectos necessários à análise.</li> <li>4. Falta de processo de contratação mapeado e definido.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não contratação (licitações desertas ou fracassadas)</li> <li>2. Contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução contratada</li> <li>3. Solução que não produz resultados capazes de atender às necessidades que originaram a contratação.</li> <li>4. Dano ao erário</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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</li> <li>3. Estabelecer instância de revisão e aprovação das justificativas apresentadas.</li> </ol>





Planejamento das contratações	Termo de Referência ou Projeto Básico	<b>PLA 15. Falha na elaboração de Termo de referência (TR) ou projeto básico (PB)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conhecimento técnico ou experiência dos servidores envolvidos no planejamento da contratação;</li> <li>2. Falha ou inconsistência na etapa de ETP</li> <li>3. Falta de entendimento da solução adequada (demanda)</li> <li>4. Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta.</li> <li>5. Falha na definição dos requisitos do TR ou PB (justificativa, necessidade da contratação, descrição da solução).</li> <li>6. Ausência de metodologia de melhoria continuada do processo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos;</li> <li>2. TR ou PB cujo conteúdo (requisitos) não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração</li> <li>3. Contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual.</li> <li>4. Retrabalho e aumento do prazo para elaboração do TR e PB</li> <li>5. Contratação indevida ou que não atenda as necessidades ou demandas do órgão / entidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de lista de verificação (checklist) para analisar e avaliar a completude do TR ou PB;</li> <li>2. Exigência de preenchimento do checklist como requisito para aprovação do TR e PB.</li> <li>3. Elaboração de Plano de Capacitação Periódica na Unidade.</li> <li>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.</li> <li>5. Construção de banco de dados com as informações e sugestões encaminhadas nos relatórios - modelos e instrumentos adequados de controle contratual.</li> <li>6. Encaminhamento dos resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da Instância de Governança do Órgão.</li> <li>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.</li> <li>8. Construção de base de dados contendo modelos de TR e PB com avaliações positivas.</li> </ol>
Planejamento das contratações	Termo de Referência ou Projeto Básico	<b>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</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de instância de governança.</li> <li>2. Falta de cultura institucional</li> <li>3. Falta de processo mapeado e instituído</li> <li>4. Desconhecimento dos servidores / falta de capacitação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiência de instrumentos de controle interno e melhoria contínua.</li> <li>2. Descumprimento de legislação e modelo de boas práticas gerenciais/gestão de riscos</li> <li>3. Não atingimento ou dificuldade no atingimento dos objetivos da contratação</li> <li>4. Retrabalho</li> <li>5. Gestão reativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir Comitê Interno de Governança;</li> <li>2. Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos das equipes de planejamento da contratação;</li> <li>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)</li> </ol>





Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<b>SF 01. Ausência de capacidade técnica por parte do responsável pela fase de seleção do fornecedor (pregoeiro, comissão julgadora)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erro na escolha dos responsáveis (pregoeiro, comissão) por ausência de verificação de capacidade técnica do servidor;</li> <li>2. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de pregoeiro ou comissão julgadora.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratação de objeto que não atenda à necessidade;</li> <li>2. Não detecção de descumprimento de exigências do certame;</li> <li>3. Atraso no processo licitatório devido à recursos das empresas participantes questionando comissão julgadora (pregoeiro).</li> <li>4. Interrupção da contratação</li> <li>5. Suspensão do contrato</li> <li>6. Seleção de proposta menos vantajosa à Administração</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar quadro de servidores/empregados com capacitação adequada a exercer os vários papéis na seleção de fornecedores (pregoeiro, comissão);</li> <li>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.</li> <li>3. Elaborar Plano de Capacitação dos servidores.</li> </ol>
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<b>SF 02. Falha na Seleção de Fornecedores - descumprimento ou erro na execução dos procedimentos mapeados/padronizados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconhecimento da legislação;</li> <li>2. Imaturidade do órgão no que diz respeito à Governança Corporativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ineficiência nos procedimentos de seleção do fornecedor;</li> <li>2. Falha nos procedimentos de seleção de fornecedor;</li> <li>3. Representações e questionamentos judiciais sobre os procedimentos de seleção do fornecedor;</li> <li>4. Falta de uniformidade dos ritos executados pelos servidores;</li> <li>5. Retrabalho e prejuízo ao Erário público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Elaboração e preenchimento do checklist após cada pregão/julgamento</li> <li>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.</li> <li>4. Estabelecer fluxo em que a Autoridade competente expedir orientações sobre a condução do processo administrativo para a fase de seleção do fornecedor.</li> <li>5. Capacitação constante dos servidores que atuam nessa etapa.</li> </ol>
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<b>SF 03. Falha na Seleção de Fornecedores - estabelecimento de prazo (curto ou inexecutável) para ajuste de proposta (exemplo: proposta complexa e composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconhecimento da legislação e do rito do pregão por parte da equipe de planejamento da contratação ou do edital.</li> <li>2. Ausência de mapeamento do processo</li> <li>3. Conduta dolosa do servidor (conflito de interesse, vantagem indevida, corrupção)</li> <li>4. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração;</li> <li>2. Contratação mais onerosa para a Administração Pública.</li> <li>3. Suspensão, cancelamento ou interrupção da licitação.</li> <li>4. Atraso e retrabalho</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encaminhar o edital para análise prévia de um representante da área gestora da etapa de seleção do fornecedor;</li> <li>2. Orientar (cartilha ou normativo/orientação técnica) para que as equipes de elaboração do projeto básico/termo de referência conheçam o fluxo e prazos estabelecidos pela lei para ajuste de propostas pelos fornecedores.</li> <li>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;</li> <li>4. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</li> <li>5. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização</li> </ol>





Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SF 04. Falha na Seleção de Fornecedores de (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 seja 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 de 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 de publicidade, transparência e isonomia; 2. Impedimento de as licitantes praticarem atos no certame licitatório (e.g., manifestação da 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



*[Handwritten signatures]*



Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<b>SF 07. Retardar, empresa convocada, a execução de seu objeto ou não manter sua proposta.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condutas éticas inadequadas de servidores/colaboradores/da própria empresa</li> <li>2. Conflito de interesse;</li> <li>3. Morosidade administrativa;</li> <li>4. Falta de capacitação dos agentes públicos no Processo de Contratação/ Gestão Contratual.</li> <li>5. Falta de instrumentos contratuais de controle e punição.</li> <li>6. Não aplicação ou desconhecimento da legislação e dos instrumentos contratuais de controle e punição.</li> <li>7. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso no processo de contratação;</li> <li>2. Aumento dos custos e valores contratuais</li> <li>3. Imagem negativa;</li> <li>4. Comprometimento dos resultados esperados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir comitê de governança com atribuição de acompanhar os principais contratos da organização;</li> <li>2. Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista.</li> <li>3. Instituir Plano permanente de capacitação dos servidores.</li> <li>4. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</li> <li>5. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização</li> </ol>
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<b>SF 08. Desistência da empresa convocada dentro do prazo de validade da proposta de celebrar o contrato</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descumprimento à legislação;</li> <li>2. Infração ao art. 7º da Lei 10.520/2002 ou art. 5º, IV e o art. 2º do Decreto 26.851.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso no processo de contratação;</li> <li>2. Aumento dos custos e valores contratuais</li> <li>3. Favorecimento de ambiente propício a combinação entre licitantes para fraude.</li> <li>4. Frustração do interesse público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Verificar se na análise de riscos elaborada pela equipe de planejamento da contratação existe alguma ação de controle prevista.</li> <li>3. Fortalecer a divulgação e ações da Ouvidoria.</li> <li>4. Implantar o Programa de Integridade</li> </ol>





Gestão Contratual	Indicar fiscal(is) para acompanhamento do contrato	<b>GC 01. Ausência ou falha na etapa de nomeação dos fiscal(is) de contratos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de padronização ou definição do processo.</li> <li>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.</li> <li>3. Falha ou ausência de verificação de capacidade técnica do executor ou comissão executora.</li> <li>4. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de executor de contratos.</li> <li>5. Nomeação de servidor com acúmulo de trabalho ou atividades</li> <li>6. Insuficiência de servidores</li> <li>7. Falha no planejamento das contratações</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descumprimento da norma</li> <li>2. Indicador de servidor sem capacidade técnica.</li> <li>3. Falha no processo de fiscalização</li> <li>4. Falta de tempo para as atividades de fiscalização contratual</li> <li>5. Atraso na execução contratual.</li> <li>6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos.</li> <li>7. Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual</li> <li>8. Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico.</li> <li>9. Dano ao Erário.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e mapear as etapas do processo de gestão contratual</li> <li>2. Elaborar um checklist que auxilie na verificação do atendimento das etapas definidas no controle anterior.</li> <li>3. Realizar levantamento das habilidades/competências necessárias para a correta fiscalização contratual.</li> <li>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.</li> <li>5. Realizar (ou indicar) capacitações e reuniões técnicas periódicas para os servidores envolvidos no processo de contratação.</li> <li>6. Elaborar banco de dados para auxiliar no controle do número de fiscalizações realizadas pelos servidores do Órgão.</li> </ol>
Gestão Contratual	Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	<b>GC 02. Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de clareza dos elementos básicos do contrato.</li> <li>2. Falta de tempestividade no atendimento e esclarecimento de dúvidas entre as partes e agentes envolvidos no contrato.</li> <li>3. Falhas na elaboração do Termo de Referência e/ou Projeto Básico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.</li> <li>2. Falha na fiscalização contratual</li> <li>3. Responsabilização dos agentes públicos</li> <li>4. Dano ao erário</li> <li>5. Retrabalho</li> <li>6. Frustração do interesse público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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.</li> <li>3. Estabelecer processo/modelo/fluxo/etapas/pontos que auxiliem a fiscalização.</li> <li>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</li> </ol>





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"> <li>1. Falta de padronização ou definição do processo.</li> <li>2. Falta de maturidade institucional</li> <li>3. Constantes mudanças administrativas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não detecção de descumprimento contratual</li> <li>2. Atraso na execução contratual.</li> <li>3. Responsabilização dos gestores/agentes públicos</li> <li>4. Dano ao erário</li> <li>5. Frustração do interesse público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>2. Realizar capacitações periódicas da equipe de fiscalização contratual;</li> <li>3. Realizar benchmarking com outros órgãos para verificar boas práticas;</li> <li>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.</li> </ol>
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"> <li>1. Ausência de instância de governança.</li> <li>2. Falta de cultura institucional</li> <li>3. Desconhecimento da metodologia e da ferramenta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiência de instrumentos de controle interno existentes de boas práticas</li> <li>2. Descumprimento de legislação e modelo dos gestores/agentes públicos</li> <li>3. Responsabilização dos gestores/agentes públicos</li> <li>4. Dano ao Erário</li> <li>5. Não atingimento dos objetivos da contratação</li> <li>6. Retrabalho</li> <li>7. Gestão reativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir Comitê Interno de Governança;</li> <li>2. Realizar capacitações periódicas em Gestão de Riscos da equipe de fiscalização contratual;</li> <li>3. Normalizar a obrigatoriedade do gerenciamento dos riscos mapeados na etapa de planejamento da contratação;</li> <li>4. Estabelecer processo/fluxo onde o registro e relato dos monitoramentos realizados pelas Unidades de planejamento, pela Comissão de Licitação e pelos fiscais (gerentes de risco) do contrato sejam levados ao conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de Governança da Unidade (melhoria contínua do processo de contratação)</li> </ol>

Monsenhor Tabosa/CE, 07 de março de 202

**EQUIPE DE PLANEJAMENTO**

  
José Wilton Sales de Sousa  
Presidente da Equipe de Planejamento

  
Francisca Ravena Vieira de Sousa  
Membro da Equipe

  
Maria Shirley dos Santos Araújo Domingos  
Membro da Equipe

