
ESTADO DO PARANÁ
PREFEITURA MUNICIPAL DE ALMIRANTE TAMANDARÉ

SECRETARIA MUNICIPAL DE GOVERNO
DECRETO N° 147/2023

“Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Município de Almirante Tamandaré.”

O PREFEITO DE ALMIRANTE TAMANDARÉ, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, e conforme dispõe o Art. 89, inciso II, alínea “d”, da Lei orgânica do Município:

Considerando a Política de Governança Pública e Gestão de Riscos, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Município de Almirante Tamandaré,

Considerando obrigatoriedade de implantação da gestão de riscos com o advento a da Lei Licitações e Contratos Administrativos, nº 14.133/2021,

DECRETA:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º. Este Decreto institui a política de gestão de riscos no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Município de Almirante Tamandaré.

Parágrafo único. A política de que trata o caput deste artigo compreende os objetivos, os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo de gestão de riscos.

Art. 2º. A política de gestão de riscos, instituída por este Decreto, deverá ser observada por todos os órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Município de Almirante Tamandaré, sendo aplicável a seus respectivos processos de trabalho, projetos, atividades e ações.

CAPÍTULO II
DOS CONCEITOS

Art. 3º. Para fins deste Decreto considera-se:

I - risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos;

II - risco inerente: risco a que a organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

III - risco residual: risco a que a organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

IV - tratamento de riscos: processo de estipular uma resposta ao risco;

V - apetite a risco: nível de risco a que uma organização está disposta a se expor dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis;

VI - controle: políticas e procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos da organização;

VII - critérios de risco: termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada;

VIII - evento: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo ou positivo;

IX - impacto: efeito resultante da ocorrência do evento;

X - fonte de risco: elemento que tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco;

XI - gestão de riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, e destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;

XII - nível de risco: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;

XIII - plano de gestão de riscos: documento que estrutura a gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes e os recursos a serem aplicados para gerenciar os riscos;

XIV - política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais da organização relacionadas à gestão de riscos;

XV - responsável pelo gerenciamento do risco: pessoa, natural ou jurídica, com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

XVI - processo: conjunto de ações e atividades interrelacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;

XVII - resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em:

- a) aceitar o risco por uma escolha consciente;
- b) transferir ou compartilhar o risco a outra parte;
- c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
- d) mitigar o risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências; e

XVIII - organização: órgão ou entidade administração pública direta, autárquica e fundacional do Município de Almirante Tamandaré.

CAPÍTULO III DO OBJETIVO

Art. 4º. A política de gestão de riscos tem por objetivo estabelecer os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo de gestão de riscos no Município, com vistas à incorporação da análise de riscos à tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em conformidade com as boas práticas de governança adotadas no setor público, de modo a:

I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar, se for o caso, questões relativas à delegação;

II - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Art. 5º. A política de gestão de riscos promoverá:

I - a identificação de eventos em potencial que afetem a consecução dos objetivos institucionais;

II - o alinhamento do apetite ao risco com as estratégias adotadas;

III - o fortalecimento das decisões em resposta aos riscos;

IV - o aprimoramento dos controles internos administrativos;

V - a integração da gestão de riscos aos objetivos e processos organizacionais;

VI - a salvaguarda e a proteção dos bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida; e

VII - a tomada de decisões baseada em riscos.

CAPÍTULO IV DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 6º. Para o alcance da finalidade da gestão de riscos, serão observados os seguintes princípios:

I - promoção da gestão de riscos como parte integrante de todos os processos organizacionais, de forma a garantir a identificação de eventos de riscos inerentes a todas as áreas da organização;

II - utilização da gestão de riscos para o apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico;

III - alinhamento com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco;

IV - estabelecimento de papéis e responsabilidades definidas e comunicadas de cada um dos envolvidos no processo de gestão de riscos;

V - definição de infraestrutura para gestão de riscos de forma integrada, efetiva e eficiente, que envolva tecnologia, processos

e pessoas e estabeleça mecanismos de comunicação claros e objetivos;

VI - estabelecimento de análise periódica e monitoramento contínuo, que assegurem a eficácia do gerenciamento de riscos por meio de revisões frequentes, favorecendo o cumprimento de seus objetivos estratégicos; e

VII - contribuição à melhoria contínua da organização.

CAPÍTULO V

DAS DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 7º. São diretrizes de gestão de riscos:

I - o mapeamento de processos, medida indispensável à evidenciação dos riscos que podem impactar o desempenho e o atingimento dos objetivos da organização;

II - a medição do desempenho da gestão de riscos e a capacitação dos agentes públicos em gestão de riscos de forma continuada, em todos os níveis; e

III - a utilização de procedimentos de controles internos da gestão e de medidas de tratamento de risco proporcional aos riscos e baseada na relação custo-benefício e na agregação de valor à organização.

Art. 8º. A política de gestão de riscos abrange, entre outras possíveis, as seguintes categorias de riscos:

I - Riscos de Integridade: eventos que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de fraudes, atos de corrupção, conflito de interesses e nepotismo;

II - Riscos Operacionais: eventos que podem comprometer as atividades da organização, normalmente associados a falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

III - Riscos Legais: eventos derivados de alterações normativas que podem comprometer as atividades da organização;

IV - Riscos Financeiros/Orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade da organização de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades; e

V - Riscos à Imagem/Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da organização em cumprir sua missão institucional.

CAPÍTULO VI

DAS COMPETÊNCIAS

Seção I

Disposições Gerais

Art. 9º. São considerados responsáveis pelo gerenciamento dos riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os agentes públicos, nas suas respectivas áreas de atuação, responsáveis pelos processos de trabalho, projetos, atividades e ações desenvolvidas nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do Município.

Seção II

Das Responsabilidades Pela Gestão de Riscos

Art. 10. Compete aos responsáveis pelo gerenciamento dos riscos:

I - identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos, atividades e projetos sob sua responsabilidade;

II - identificar, avaliar e implantar controles preventivos e corretivos;

III - elaborar um Plano de Trabalho para as ações de controle a implantar sob sua responsabilidade;

IV - registrar e monitorar todos os eventos relacionados aos riscos sob sua responsabilidade, inclusive com indicadores de monitoramento;

V - apresentar os relatórios gerenciais dos riscos a Controladoria Geral do Município sempre que solicitado; e

VI - revisar, periodicamente, se os controles existentes para o tratamento dos riscos são suficientes e adequados para mantê-los dentro do apetite a risco da organização.

Art. 11. Compete aos Secretários Municipais, Autarquia e Fundação no âmbito de cada órgão e entidade:

I - orientar e monitorar as funções e responsabilidades pela gestão de riscos, especialmente com relação ao preenchimento

da matriz de riscos e dos relatórios de gerenciamento de riscos pelos responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;

II - elaborar um plano de ação anual para a expansão da gestão de riscos;

III - monitorar as ações que estão em realização para evolução da maturidade em gestão de riscos;

IV - orientar a integração do gerenciamento de riscos nos processos organizacionais e de gestão;

V - centralizar informações referentes ao monitoramento da gestão de riscos na sua esfera de atuação;

VI - comunicar ao Controladoria Geral do Município o andamento do gerenciamento de riscos; e

VII - apoiar, acompanhar e monitorar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos nas suas principais atribuições.

Parágrafo único. A Controladoria Geral do Município prestará apoio institucional às Secretarias Municipais, Autarquia e Fundação na implantação de metodologia de gestão de riscos.

CAPÍTULO VII DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 12. No processo de implementação e atualização da gestão de riscos deverão ser observadas as seguintes fases:

I - avaliação da maturidade em gestão de riscos: avaliação, pela alta administração, do grau de adoção e aplicação da gestão de riscos da organização;

II - estabelecimento do contexto: definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco;

III - mapeamento de processos: identificação e transcrição do processo em linguagem adequada, ilustrando o fluxo de trabalho entre as diversas partes da organização;

IV - identificação dos riscos: reconhecimento e descrição das fontes de risco, as áreas de impactos, eventos, suas causas e consequências potenciais, com a finalidade de gerar uma lista abrangente de riscos baseada nos eventos que possam impactar na realização dos objetivos;

V - análise de riscos: processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, fornecendo a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos;

VI - avaliação de riscos: processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável;

VII - tratamento de riscos: seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções, por meio de planos de ação e controles internos; e

VIII - monitoramento de riscos: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

§ 1º As ações de tratamento deverão explicitar as iniciativas propostas, os responsáveis pela implementação, os recursos requeridos e o cronograma sugerido, exceto para os casos de aceitação do risco.

§ 2º Todas as ações de tratamento serão monitoradas continuamente, a fim de avaliar o risco residual.

§ 3º A comunicação dos riscos é permanente em todas as etapas do processo de gestão de riscos e atinge a todas as partes interessadas, sendo realizada de maneira clara e objetiva, respeitando as boas práticas de governança.

Art. 13. O processo de gestão de riscos deve ser objeto de revisão periódica, sempre que necessário, com prazo não superior a um ano.

Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gestão de riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo responsável pelo gerenciamento do risco, levando em consideração o limite máximo estipulado no caput deste artigo.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. As Secretarias Municipais, Autarquia e Fundação deverão iniciar a implantação da presente política de gestão de

riscos a partir da data de publicação deste Decreto.

Art. 15. Eventuais conflitos de atuação decorrentes do processo de gestão de riscos, bem como os casos omissos e excepcionais, serão dirimidos pela Controladoria Geral do Município.

Art. 16. É parte integrante deste Decreto, os seguintes anexos:

- a) Anexo I – Orientações;
- b) Anexo II – Fontes de Riscos;
- c) Anexo III – Escala de Impactos;
- d) Anexo IV – Escala de Probabilidades;
- e) Anexo V – Escala de Avaliação Preliminar dos Controles;
- f) Anexo VI – Escala de Avaliação dos Níveis de Risco;
- g) Anexo VII – Quadro Auxiliar para Definição dos Tipos de Testes;
- h) Anexo VIII – Identificação e Avaliação de Riscos;
- i) Anexo IX – Identificação e Análise de Riscos e Controles;
- j) Anexo X – Matriz de Riscos e Controle;
- k) Anexo XI – Modelo de Matriz de Riscos de Contratações e Aquisições – MRCA.

Art. 17. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE ALMIRANTE TAMANDARÉ-PR, em 11 de dezembro de 2023.

GERSON COLODEL

Prefeito Municipal

Publicado por:
Samuel Bonete de Lima
Código Identificador:B67ACD56

Matéria publicada no Diário Oficial dos Municípios do Paraná no dia 15/12/2023. Edição 2920

A verificação de autenticidade da matéria pode ser feita informando o código identificador no site:
<https://www.diariomunicipal.com.br/amp/>



MATRIZ DE RISCO
Anexo I
ORIENTAÇÕES

Impacto	Avaliar o impacto do risco com base nos critérios sugeridos na aba "Escalas de Impacto e Probabilidade".
Probabilidade	Avaliar a probabilidade do risco com base nos critérios sugeridos na aba "Escalas de Impacto e Probabilidade".
Risco Inerente (RI)	Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. Calculado automaticamente = Impacto x Probabilidade [1 a 100]. Avaliação de RI com base na "Escala de Avaliação dos Níveis de Risco" da aba "Escala Controles e Níveis Risco".
Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle (RC)	Avaliação dos controles desenhados para o respectivo risco (consultar a respectiva escala na aba "Escala Controles e Níveis Risco") Risco de que um erro ou classificação indevida materiais que possam constar de uma afirmação não sejam evitados ou detectados tempestivamente pelos controles internos da entidade.
Risco Residual (RR)	Risco que permanece após a resposta da administração. É resultado da multiplicação RI x RC. Avaliação do Risco Residual com base na "Escala de Avaliação dos Níveis de Risco" da aba "Escala Controles e Níveis Risco".
Tipo de Teste	Tipos de testes de auditoria que serão necessários, com base na avaliação dos controles.
Conclusão do auditor	Conclusão do auditor sobre os riscos a serem priorizados e os tipos de testes a serem aplicados
Questão de Auditoria	Elemento que define o objetivo da auditoria e constitui a base da estrutura das análises que permitirão chegar à conclusão sobre os controles: se estão adequadamente concebidos na proporção requerida pelos riscos; se estão sendo aplicados e se funcionam de maneira contínua e coerente, conforme as respostas a riscos definidas pela administração.



*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

MATRIZ DE RISCO

Anexo II FONTES DE RISCO

FONTES DE RISCO	VULNERABILIDADES
Pessoas	Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, desvios éticos.
Processos	Mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência.
Sistemas	Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups, baixo grau de automação.
Infraestrutura Física	Localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico.
Tecnologia	Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; Tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contra espionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados.
Governança	Competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes; falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produção e/ou disponibilização de informações, que tenham como finalidade apoiar a tomada de decisão, incompletas, imprecisas ou obscuras; pressão competitiva; falta de rodízio de pessoal; falta de formalização de instruções.
Planejamento	Ausência de planejamento. Planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes, objetivos e estratégias inadequados, em desacordo com a realidade.
Eventos externos	Ambientais: Mudança climática brusca;, incêndio, inundação, epidemia.
	Econômicos: oscilações de juros, de câmbio e de preços, contingenciamento, queda de arrecadação, crise de credibilidade, elevação ou redução da carga tributária.
	Políticos: novas leis e regulamentos, restrição de acesso a mercados estrangeiros, ações de responsabilidade de outro(s) gestor(es); "guerra fiscal" entre estados, conflitos militares, divergências diplomáticas.
	Sociais: alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais, alterações nas demandas sociais, paralisações das atividades, aumento do desemprego.
	Tecnológicos: novas formas de comércio eletrônico, alterações na disponibilização de dados, reduções ou aumento de custo de infraestrutura, aumento da demanda de serviços com base em tecnologia, ataques cibernéticos.
	Infraestrutura: estado de conservação das vias de acesso; distância de portos e aeroportos; interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia; aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia.
	Legais/jurídicos: novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos; alterações na jurisprudência de tribunais; ações judiciais.



*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

MATRIZ DE RISCO

Anexo III

ESCALA DE IMPACTOS

Escala de Impactos		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interassadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos .	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis .	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos .	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos .	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)



*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

MATRIZ DE RISCO

Anexo IV

ESCALA DE PROBALIDADES

Escala de Probabilidades		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixa	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixa	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alta	Evento praticamente certo de ocorrer. Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

MATRIZ DE RISCO
Anexo IX
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS E CONTROLES

Identificação e Análise de Riscos e Controles				
Objetivos-chave	Evento de Risco	Fonte do Risco	Possíveis Causas	Possíveis Consequências
R1 -			Cs 1.1- Cs 1.2- Cs 1.3- Cs 2.1- Cs 2.2- Cs 2.3- Cs 3.1- Cs 3.2- Cs 3.3- Cs 4.1- Cs 4.2- Cs 4.3- Cs 5.1- Cs 5.2- Cs 5.3- Cs 6.1- Cs 6.2- Cs 6.3- Cs 7.1- Cs 7.2- Cs 7.3- Cs 8.1- Cs 8.2- Cs 8.3- Cs 9.1- Cs 9.2- Cs 9.3-	Cq 1.1- Cq 1.2- Cq 1.3- Cq 2.1- Cq 2.2- Cq 2.3- Cq 3.1- Cq 3.2- Cq 3.3- Cq 4.1- Cq 4.2- Cq 4.3- Cq 5.1- Cq 5.2- Cq 5.3- Cq 6.1- Cq 6.2- Cq 6.3- Cq 7.1- Cq 7.2- Cq 7.3- Cq 8.1- Cq 8.2- Cq 8.3- Cq 9.1- Cq 9.2- Cq 9.3-
Ob1 -				
R2 -				
R3 -				
R4 -				
R5 -				
R6 -				
Ob2 -				
R7 -				
Ob3 -				
R8 -				
R9 -				



MATRIZ DE RISCO

Anexo V

ESCALA DE AVALIAÇÃO PRELIMINAR DOS CONTROLES

Escala de avaliação preliminar dos Controles (desenho e implementação)

Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC	Tipo de Teste
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança. Considerando RI igual a 1,00 e NC igual a zero, temos 1,00 - 0.	1,00	Testes substantivos
Fraç o	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,20.	0,80	+ Testes substantivos
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,40.	0,60	Testes substantivos/Testes de Controles
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,60.	0,40	+ Testes de controle
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,80.	0,20	+ Testes de controle

* Não há controle perfeito. Todos têm limitações que impedem que NC seja igual a 1 (um). Por isto, não há RC < 0,20. Limitações do controle: relação custo-benefício; buria pela administração; conluio; erros de julgamento; falha humana (causada por fadiga, doença...); eventos externos.



*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

MATRIZ DE RISCO
Anexo VI
ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCO

Escala de Avaliação dos Níveis de Risco	
Nota	Magnitude
1 a 9,99	Baixo
10 a 39,99	Médio
40 a 79,99	Alto
80 a 100	Extremo



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

MATRIZ DE RISCO

Anexo VII

QUADRO AUXILIAR PARA DELETAÇÃO DOS TIPOS DE TESTES

Quadro auxiliar para definição dos Tipos de Testes			
Risco inherent	Avaliação preliminar do Controle*	Risco Residual	Comentário
Baixo	Inexistente	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário
	Fraçao	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário
	Mediano	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário
	Satisfatório	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário
	Forte	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

Inexistente	Médio	Controle inexiste. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da ausência do controle.	Testes substantivos	Alta
Fraçoo	Baixo/Médio	Controle foi considerado inadequado. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da inadequação.	+Testes substantivos	Alta, dependerá do nível dos riscos que o controle pretende mitigar
Mediano	Baixo/Médio	Sua aplicação/efetividade pode ser testada, para verificar seu desempenho em relação aos objetivos pretendidos, ao mesmo tempo em que é preciso confirmar as consequências adversas de seu funcionamento não ser o ideal.	Testes substantivos/Testes de Controles	Alta, dependerá do nível dos riscos que o controle pretende mitigar
Médio	Baixo/Médio	Controle foi considerado adequado na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos	+ Testes de controle	Baixa
Satisfatório	Baixo/Médio	.	.	
Forte	Baixo	Controle foi considerado forte na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos.	+ Testes de controle	Baixa
Alto	Inexistente	Controle inexiste. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da ausência do controle.	Testes substantivos	Muito alta



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

	Fraco	Médio/Alto	Controle foi considerado inadequado. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da inadequação.	+Testes substantivos	Alta
Mediano	Médio/Alto	Sua aplicação/efetividade pode ser testada, para verificar seu desempenho em relação aos objetivos pretendidos, ao mesmo tempo em que é preciso confirmar as consequências adversas de seu funcionamento não ser o ideal.	Testes substantivos/Testes de Controles	Alta, dependerá do nível dos riscos que o controle pretende mitigar	
Satisfatório	Médio	Controle foi considerado adequado na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos	+ Testes de controle	Baixa	
Forte	Baixo/Médio	Controle foi considerado forte na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos.	+ Testes de controle	Baixa	
Inexistente	Extremo	Controle inexistente. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da ausência do controle.	Testes substantivos	Muito alta	
Extremo	Fraco	Controle foi considerado inadequado. O exame poderá ser feito para confirmar consequências adversas da inadequação.	+Testes substantivos	Muito alta	



PREFEITURA DA CIDADE

*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

Mediano	Alto	Sua aplicação/efetividade pode ser testada, para verificar seu desempenho em relação aos objetivos pretendidos, ao mesmo tempo em que é preciso confirmar as consequências adversas de seu funcionamento não ser o ideal.	Testes substantivos/Testes de Controles	Muita alta
Satisfatório	Médio/Alto	Controle foi considerado adequado na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos.	+ Testes de controle	Alta
Forte	Médio	Controle foi considerado forte na avaliação preliminar, mas sua aplicação/efetividade precisa ser testada, para verificar se está atingindo os objetivos pretendidos.	+ Testes de controle	Alta



MATRIZ DE RISCO

Anexo VIII

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS - MACROPROCESSOS

Objetivo-Chave	Macroprocesso	Cód.	Risco-Chave	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Nível de Risco
			Descrição				
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo
						0	Baixo



Almirante Tamandaré

PREFEITURA DA CIDADE

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA
Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

MATRIZ DE RISCO

Anexo X

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLE

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

MATRIZ DE RISCO

Anexo XI

MODELO DE MATRIZ RISCOS DE CONTRATAÇÕES E AQUISIÇÕES – MRCA

Fase	Objetivo Atividade	Evento de Risco	Causas	Consequências	Sugestões de Controles Internos
			1. Falta de padronização do processo ou de um documento padrão (modelo) para abertura da demanda; 2. Desconhecimento da necessidade de utilização do DOD por parte da área demandante;	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.	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 (DOD); 5. Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda,
Elaboração do DOD	Oficialização da demanda		3. Falta de sistema que indique a necessidade de ressuprimento para aquisição de insumos; 4. Falta de um instrumento de planejamento de contratações anual da Unidade.		



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

		<p>1. Ausência ou incorreção nas informações técnicas relativas à demanda.</p> <p>2. Retrabalho - Necessidade de muitos ajustes para que a solução contratada atenda às necessidades ou abandono da solução contratada;</p> <p>1. Falta de padronização dos procedimentos;</p> <p>2. Desconhecimento do processo (fluxo) de abertura de demandas do Órgão;</p> <p>3. Desconhecimento da legislação</p> <p>4. Falta de sistema ou modelo de processo que defina ou exija credenciais para inicialização da demanda.</p>	<p>1. Padronização do processo de contratação, com orientação institucional (formalizada) estabelecendo que a unidade requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD);</p> <p>2. Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade.</p> <p>3. Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes sobre a necessidade de elaboração do DOD e sua contribuição para o êxito do processo de contratação.</p> <p>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.</p> <p>5. Ineficiência na gestão do processo de aquisições.</p>
Elaboração do DOD	Oficialização da demanda	<p>DOD 2. Abertura de demanda por Unidade que não a requisitante.</p>	



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

<p>PLA 1. Falha na indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório</p> <p>(equipe de planejamento, pregoeiro ou comissão julgadora e executor/fiscal do contrato)</p> <p>Assegurar objetividade e especialização no acompanhamento do processo licitatório</p>	<p>1. Erros na elaboração dos artefatos da etapa de planejamento da contratação.</p> <p>2. Atraso no processo de contratação.</p> <p>3. Sobre carga de trabalho</p> <p>4. Violão ao princípio da Segregação de Função.</p> <p>5. Suspensão dos processos licitatórios</p> <p>6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos;</p> <p>7. Perda de tempestividade da política pública (demanda);</p> <p>8. Contratação de empresa cujos sócios sejam</p> <p>1. Realizar o mapeamento das habilidades e treinamentos, incluindo os periódicos, necessários para participar da equipe de planejamento da contratação.</p> <p>2. Realizar o levantamento das ações de contratação realizadas a fim de permitir a identificação dos integrantes e gerenciar o número de trabalhos envolvidos.</p> <p>3. Elaborar POP contendo os requisitos e fluxos necessários para cumprir a etapa de seleção de colaboradores/servidores que irão atuar no processo licitatório com ênfase na competência/qualificação e verificações preliminares necessárias (conflitos de interesse, sobrecarga de trabalho, dentre outras que a Unidade julgar pertinentes);</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>
--	---



**Almirante
Tamandaré**
PREFEITURA DA CIDADE
Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

servidores da
unidade.



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Planejamento das contratações	<p>Garantir que o processo de contratação seja realizado em conformidade com a legislação</p> <p>PLA 2. Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) indevida.(evento de risco do tipo operacional/estratégico ou de planejamento)</p>	<p>1. Falta de padronização do processo de contratação; 2. Falha no planejamento da contratação; 3. Desconhecimento das situações que se enquadram como dispensa ou inexigibilidade; 4. Direcionamento para contratação de fornecedor.</p> <p>1. Não recebermo do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação;2. Desperdício de recursos públicos;3. Suspensão do processo de contratação por órgãos de controle;4. Ações judiciais efetuadas por outros interessados.5. Responsabilização dos gestores.</p> <p>1. Elaborar os estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico para todas as contratações;2. Submeter o processo de contratação obrigatoriamente à Assessoria Jurídica ou setor equivalente para que sejam promovidas às análises de regularidade e conformidade, necessárias e pertinentes sobre a dispensa/inexigibilidade;3. Promover a padronização dos procedimentos relacionados ao processo de contratação por meio de um POP institucional, incluindo checklist com análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade; 4. Realizar plano de capacitação permanente sobre licitações e contratos administrativos para os colaboradores/servidores que realizam atividades dentro do processo de contratação.5. Estabelecer previsão de que os ETP das contratações que se enquadrem como inexigibilidade/dispensa devam ter a participação de mais de um servidor, mitigando a probabilidade de direcionamento.6. Utilização do Formulário (checklist) - Contratação Direta - Dispensa por Valor, quando aplicável.7. Manualizar o</p>
-------------------------------	---	---



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

processo de planejamento da contratação, estabelecendo os procedimentos, fluxos de atividades, definição clara das atribuições de cada ator no processo, bem como a instituição de prazos para cada etapa.



		<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar os estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico para todas as contratações;2. Submeter o processo de contratação obrigatoriamente à Assessoria Jurídica ou setor equivalente para que sejam promovidas às análises de regularidade e conformidade, necessárias e pertinentes sobre a dispensa/inexigibilidade;3. Promover a padronização dos procedimentos relacionados ao processo de contratação por meio de um POP institucional, incluindo checklist com análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade;4. Realizar plano de capacitação permanente sobre licitações e contratos administrativos para os colaboradores/servidores que realizam atividades dentro do processo de contratação.5. Estabelecer previsão de que os ETP das contratações que se enquadram como inexigibilidade/dispensa devam ter a participação de mais de um servidor, mitigando a probabilidade de direcionamento.6. Utilização do Formulário (checklist) -
	<p>PIA 3. Contratação direta (dispensa ou inexigibilidade) intencional (evento de risco do tipo integridade)</p> <p>Garantir que o processo de contratação seja realizado em conformidade com a legislação</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Dolo ou erro intencional;2. Sentimento de impunidade;3. Ausência de instrumentos de controle;4. Ausência ou falha na divulgação dos canais de denúncia.5. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade
Planejamento das contratações		



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

- Contratação Direta - Dispensa por Valor, quando aplicável.
7. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.
 8. Manualizar o processo de planejamento da contratação, estabelecendo os procedimentos, fluxos de atividades, definição clara das atribuições de cada ator no processo, bem como a instituição de prazos para cada etapa.
 9. Implantar ou revisar o Programa de Integridade da Organização



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

Planejamento das contratações	<p>PLA 4. Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.</p> <p>Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação</p>	<ul style="list-style-type: none">1. Não atendimento da necessidade que originou a contratação;2. Diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação;3. Suspensão da contratação por órgãos de controle.4. Desperdício de recursos públicos;5. Licitação deserta.6. Atraso nas entregas e descumprimento de prazos7. Falha na fiscalização contratual.8. Responsabilização dos gestores.9. Ineficiência no processo de contratações do órgão.
-------------------------------	--	--



<p>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação (ETP cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo); 2. Desperdício de recursos; 3. Realização do ETP;</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>1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela unidade demandante; 2. Elaboração de Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento e da área de licitação. Definição de normas estabelecendo conteúdo mínimo obrigatório dos estudos técnicos preliminares (checklist baseado na Lei 14133/2021 e IN 05/4). Disponibilização de modelos referenciais de ETPs para auxiliar e orientar os técnicos envolvidos na sua elaboração; 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</p>
<p>PLA 5. Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares</p> <p>Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação</p>	<p>Planejamento das contratações</p>



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

subsidarem 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 dos resultados pretendidos quanto a economicidade e aproveitamento dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Planejamento das contratações	PLA 6 Falha ou ausência de análise de alinhamento da Contratação aos Planos do Órgão Estudos Técnicos - Preliminares - Alinhamento aos Planos do Órgão	<p>1. Ausência de Planejamento Estratégico na Organização;</p> <p>2. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA;</p> <p>3. Ausência ou falha no processo de análise das contratações alinhado aos instrumentos de Planejamento do Órgão.</p> <p>4. Desconhecimento da legislação</p> <p>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação; ;</p> <p>2. Desperdício de recursos;</p> <p>3. Retrabalho;</p> <p>4. Responsabilização dos gestores</p> <p>5. Suspensão da contratação por órgãos de controle.</p> <p>6. Atraso da contratação.</p>
-------------------------------	--	--



<p>PLA 7 Ausência ou falha na análise de necessidade da Contratação</p> <p>Estudos Técnicos Preliminares - ETP - Necessidade da Contratação</p>	<p>1. Ausência de um Plano de Contratações Anual - PCA;</p> <p>2. Ausência ou falha no processo de identificação de necessidades do Órgão.</p> <p>3. Falta de qualificação ou orientação técnica dos servidores responsáveis pelo levantamento de necessidades;</p> <p>4. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante.</p> <p>5. Atraso nos processos de contratação</p>	<p>1. Contratação de solução que não atenda à organização (aquisições desnecessárias, incompletas ou intempestivas/emergenciais);</p> <p>2. Desperdício de recursos;</p> <p>3. Retrabalho;</p> <p>4. Representação por órgãos de controle.</p> <p>5. Responsabilização dos gestores</p>	<p>1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante;</p> <p>2. Plano de capacitação permanente para os servidores da área de Planejamento;</p> <p>3. Instituir um Plano de Contratações Anual com aprovação pela Alta Administração;</p> <p>4. Elaboração de um POP que contenha as orientações para o levantamento de necessidades no âmbito da Unidade;</p> <p>5. Instituir Instância de Governança para acompanhar as contratações e os principais contratos da organização.</p>
--	---	---	---



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

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)	<p>1. Falta de padronização dos processos de contratação;</p> <p>2. Definição de requisitos por outra unidade que não a demandante;</p> <p>3. Não participação da Unidade demandante na equipe de planejamento da contratação;</p> <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>1. Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação;</p> <p>2. Desperdício de recursos;</p> <p>3. Retrabalho;</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 agentes públicos.</p> <p>9. Ineficiência no processo de gestão do órgão</p> <p>1. Padronização do processo de contratação, com definição e validação dos requisitos pela Unidade demandante;</p> <p>2. Mapear o processo de contratação;</p> <p>3. Prever, no mapeamento do processo, etapa de revisão dos artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos;</p> <p>4. 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.</p> <p>5. Instituir Plano de capacitação permanente.</p> <p>6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</p> <p>7. Implantar ou revisar Programa de Integridade na Organização</p>
-------------------------------	--	---



	<p>1. Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle2. Não atendimento da necessidade de que originou a contratação; 3. Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência. 4. Restrição indevida e/ou ilegal da competição. 5. Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (confílio de interesses)</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...); 2. Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante; 3. Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis; 4. Estabelecer Plano de Capacitação; 5. Verificar quais os instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço; 6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia; 7. Implementar Programa de Integridade na Organização</p>
<p>PLA 9. Falha no levantamento das Soluções de Mercado disponíveis</p> <p>Estudos Técnicos - Preliminares - Levantamento de Mercado</p> <p>Planejamento das contratações</p>	<p>Planejamento das contratações</p>



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

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	<p>1. Coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa;</p> <p>2. Falta ou ausência de participação dos fornecedores (não respondem às solicitações de cotação ou informam preços irreais).</p> <p>3. Falta de experiência ou capacitação dos servidores no tema (complexidade da contratação - tema)</p> <p>4. Sobrecarga de trabalho</p> <p>5. Quebra do princípio de imparcialidade</p> <p>6. Falha na etapa de levantamento e quantificação dos serviços referenciais de custos</p> <p>7. Não utilização de sistemas referenciais de custos</p> <p>8. Direcionamento dos requisitos</p>	<p>1. Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação</p> <p>2. Dificuldade de justificar as estimativas de preços quando questionados por partes interessadas.</p> <p>3. Licitação deserta</p> <p>4. Sobrepreço da contratação</p> <p>5. Responsabilização dos agentes</p> <p>6. Dano à imagem do Órgão</p> <p>7. Atraso da contratação</p> <p>8. Superfaturamento dos valores contratados</p>	<p>1. Elaboração de POP estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço e as ações para os casos em que julgar ser necessário ação ou apoio complementar na pesquisa;</p> <p>2. Incluir no POP orientações e cuidados que devem ser seguidos pela equipe de planejamento da contratação durante a atividade de pesquisa de preços (e.g., documentação de todas as interações, participação de reuniões sempre em grupo de servidores, ambientes não restritos ...)</p> <p>3. Registro, por parte da equipe de planejamento da contratação, de memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços, podendo utilizar-se das diretrizes contidas na Orientação Técnica 01/2010 da comunidade TIControle disponível em http://www.ticontrrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1412832.PDF e à formação do BDI, tendo em vista as contratações de manutenção como serviços comuns de engenharia.</p> <p>4. 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;</p> <p>5. Realizar o registro das últimas pesquisas</p>
--------------------------------------	--	---	--	---	---



**Almirante
Tamandaré**
PREFEITURA DA CIDADE
Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

- de maneira a construir uma base de informações sobre os preços praticados pelos mercado.
6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

		<p>1. Estabelecer processo (fluxo/POP) em que a equipe de planejamento da contratação realize os ETP identificando todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação, para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação.</p> <p>2. Estabelecer processo (fluxo/POP) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas:</p> <ul 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? <p>3. Verificar os requisitos que a jurisprudência entende como válidos para a demonstração de que o parcelamento não configura fractionamento do objeto, tendo em vista a previsão por exemplo do art. 71 da 14133, e julgados como RESP</p>
<p>Estudos Técnicos Preliminares - Justificativas para o Parcelamento ou não da Solução</p>	<p>PLA 11. Falha nas justificativas para o parcelamento ou não da Solução?</p> <p>Planejamento das contratações</p>	<p>1. Não planejar a contratação da solução como um todo;</p> <p>2. Falhas no planejamento da contratação;</p> <p>3. Ausência de um Plano Anual de Contratações do Órgão;</p> <p>4. Conflito de interesses;</p> <p>5. Desconhecimento da legislação;</p> <p>6. Não integração das partes da solução.</p> <p>Responsabilização dos agentes públicos.</p> <p>6. Fracionamento irregular do objeto da contratação para utilizar modalidade mais simples</p>



1280321 MG, Acórdãos do TCU 1796/2018
e 1049/2019)

4. Estabelecer processo (fluxo/POP) em que a equipe de planejamento da contratação deva avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida;

5. Estabelecer Plano de capacitação permanente.

6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.



Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Planejamento das contratações	Estudos Técnicos - Preliminares - Providências para Adequação do Ambiente do Órgão	<p>PLA 12. Falha ou ausência de avaliação da necessidade de adequação da organização</p> <p>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 Organização3. Falha no levantamento de requisitos4. Desconhecimento da estrutura, dos processos e da situação da própria Unidade.</p>	1. Escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.2. Necessidade de nova contratação3. Impossibilidade de utilização do produto contratado4. Retrabalho5. Prejuízo6. Contratações emergenciais	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 (POP) elaborado para o processo de contratação, um item explícito para lembrar quanto à análise de necessidade de adequação do órgão.
-------------------------------	--	--	--	--



		<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
	<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.
Planejamento das contratações	Estudos Técnicos - Preliminares - Análise de Risco	



PREFEITURA DA CIDADE

*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

	<p>Institucional nas Compras Públicas.</p> <p>8. Avaliação da Matriz de Riscos previamente à apreciação e autorização de pedidos de REEF por parte do contratado.</p>



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

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> <p>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 definido.</p>	<p>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. 4. Dano ao erário</p> <p>1. Mapear o processo, orientando a equipe de planejamento que execute a lista de verificação (POP/checklist) para servir como orientação e base na análise e justificativas expostas na conclusão da análise de viabilidade da contratação; 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 - versão 1.0 (p. 122-124). 3. Estabelecer instância de revisão e aprovação das justificativas apresentadas.</p>
-------------------------------	---	---	---



Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

<p>PLA 15. Falha na elaboração de Termo de referência (TR) ou projeto básico (PB)</p> <p>1. Falta de conhecimento técnico ou experiência dos servidores envolvidos no planejamento da contratação;</p> <p>2. Falha ou inconsistência na etapa de ETP</p> <p>3. Falta de entendimento da solução adequada (demanda)</p> <p>4. Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta.</p> <p>5. Falha na definição dos requisitos do TR ou PB (justificativa, necessidade da contratação, descrição da solução).</p> <p>6. Ausência de metodologia de melhoria continuada do processo.</p>	<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
<p>Planejamento das contratações</p> <p>Termo de Referência ou Projeto Básico</p>	



**Almirante
Tamandaré**
PREFEITURA DA CIDADE
Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

modelos de TR e PB com avaliações
positivas.



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

Planejamento das contratações	Termo de Referência ou Projeto Básico	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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)</p>
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	<p>SFC 01. Ausência de capacidade técnica por parte do responsável pela fase de seleção do fornecedor (pregoeiro, comissão julgadora)</p>	<p>1. Erro na escolha dos responsáveis (pregoeiro, comissão) por ausência de verificação de capacidade técnica do servidor;</p> <p>2. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de pregoeiro ou comissão julgadora.</p>	<p>1. Contratação de objeto que não atenda à necessidade;</p> <p>2. Não detecção de descumprimento de exigências do certame;</p> <p>3. Atraso no processo licitatório devido à recursos das empresas participantes</p>	<p>1. Formar quadro de servidores/empregados com capacitação adequada a exercer os vários papéis na seleção de fornecedores (pregoeiro, comissão);</p> <p>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.</p>



		<p>questionando comissão julgadora (pregoeiro).</p> <p>4. Interrupção da contratação</p> <p>5. Suspensão do contrato</p> <p>6. Seleção de proposta menos vantajosa à Administração</p>	<p>3. Elaborar Plano de Capacitação dos servidores.</p>
Seleção de fornecedores	SFC 02. Falha na Seleção de Fornecedores - descumprimento ou erro na execução dos procedimentos mapeados/padrонizados	<p>1. Desconhecimento da legislação;</p> <p>2. Imaturidade do órgão no que diz respeito à Governança Corporativa.</p>	<p>1. Ineficiência nos procedimentos de seleção do fornecedor;</p> <p>2. Falha nos procedimentos de seleção de fornecedor;</p> <p>3. Representações e questionamentos judiciais sobre os procedimentos de seleção do fornecedor;</p> <p>4. Estabelecer como fluxo/procedimento checklist/POP após cada pregão/julgamento</p> <p>3. Estabelecer como fluxo/procedimento checklist/POP da fase de seleção do fornecedor.</p> <p>4. Estabelecer fluxo em que a Autoridade competente expede orientações sobre a condução do processo administrativo para a fase de seleção do fornecedor.</p> <p>4. Falta de uniformidade dos ritos executados</p>



			<p>pelos servidores;</p> <p>5. Retrabalho e prejuízo ao Erário público.</p>	<p>5. Capacitação constante dos servidores que atuam nessa etapa.</p>
	<p>SFC 03. Falha na Seleção de Fornecedores - estabelecimento de prazo (curto ou inexequível) para ajuste de proposta (exemplo: proposta complexa e composta por dezenas de itens) após a fase de lances do pregão.</p>	<p>Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação</p>	<p>1. Desconhecimento da legislação e do rito do pregão por parte da equipe de planejamento da contratação ou do edital.</p> <p>2. Ausência de mapeamento do processo</p> <p>3. Conduta dolosa do servidor (conflito de interesse, vantagem indevida, corrupção)</p> <p>4. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</p>	<p>1. Desclassificação indevida da proposta mais vantajosa para a Administração;</p> <p>2. Contratação mais onerosa para a Administração Pública.</p> <p>3. Suspensão, cancelamento ou interrupção da licitação.</p> <p>4. Atraso e retrabalho</p> <p>1. Encaminhar o edital para análise prévia de um representante da área gestora da etapa de seleção do fornecedor;</p> <p>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.</p> <p>3. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização da atividade;</p> <p>4. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.</p>



			5. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização
		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. 3. Prejuízo ou dano	1. Orientar expressa e constantemente a comissão de licitação que, no juízo de admissibilidade das intenções de recurso, avaliam-se somente os pressupostos recursais (succumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação). 2. Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um POP / checklist que seja utilizado e respondido pelo responsável após a realização das atividades.
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SFC 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. 2. Ausência de mapeamento do processo	



PREFEITURA DA CIDADE

*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

			<p>ao erário</p> <p>4.</p> <p>Responsabilização do agente público</p> <p>5. Indeferimento indevido de recurso por parte do agente público</p>
Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SFC 05. Falha na Seleção de Fornecedores - erro na análise de documentação da empresa (falta de documentos ou apresentação de documentação falsa).	<p>1. Exame inadequado dos documentos de habilitação e propostas de preços;</p> <p>2. Falta de capacitação dos agentes públicos na condução do julgamento das propostas de habilitação e preços - desconhecimento da legislação;</p> <p>3. Conflito de interesse.</p> <p>4. Falta de pessoal</p> <p>1. Seleção de empresa sem capacidade técnica/operacional, econômica e financeira;</p> <p>2. Ocorrência de recursos e impugnações pelos demais participantes do processo licitatório;</p> <p>3. Atraso na conclusão da licitação.</p> <p>4. Suspensão/Cancelamento do contrato</p>



Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração

5. Dano à imagem do Órgão	6. Seleção de proposta menos vantajosa à Administração



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

<p>SFC 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)</p>	<p>Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação</p>	<p>1. Falha no controle de publicidade dos atos administrativos;2. Desconhecimento dos atos e prazos previstos em lei por parte dos servidores.3. Direcionamento para contratação de fornecedor.4. Ausência ou ineficácia do Programa de Integridade</p> <p>1. Descumprimento dos princípios da 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.</p> <p>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 POP / 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.4. Implantar ou revisar o Programa de Integridade na Organização</p>
---	--	--



PREFEITURA DA CIDADE

*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

Seleção de fornecedores	Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação	SFC 07. Retardar, empresa convocada, a execução de seu objeto ou não manter sua proposta. 1. Conduitas éticas inadequadas de servidores/colaboradores/da 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 punição. 6. Não aplicação ou desconhecimento da legislação e dos instrumentos contratuais de controle e punição. 7. Ausência ou ineeficácia do Programa de Integridade	<ul style="list-style-type: none">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. Implementar ou revisar o Programa de Integridade na Organização
--------------------------------	---	--	---



Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

<p>Garantir que o julgamento das propostas de habilitação e preços seja realizado em conformidade com a legislação</p> <p>Seleção de fornecedores</p>	<p>SFC 08. Desistência da empresa convocada dentro do prazo de validade da proposta de celebrar o contrato</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 casos em que o vencedor da fase de lances não é o adjudicatário do objeto do certame, indicando a conduta e as evidências de infração 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>
--	---	--	---



PREFEITURA DA CIDADE
Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Gestão Contratual	Indicar fiscal(is) para acompanhamento do contrato	<p>GTC 01. Ausência ou falha na etapa de nomeação dos fiscal(is) de contratos</p> <p>1. Falta de padronização ou definição do processo.</p> <p>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.</p> <p>3. Falha ou ausência de verificação de capacidade técnica do executor ou comissão executora.</p> <p>4. Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de executor de contratos.</p> <p>5. Nomeação de servidor com acúmulo de trabalho ou atividades</p> <p>6. Insuficiência de servidores</p> <p>7. Falha no planejamento das contratações</p>	<p>1. Descumprimento da norma</p> <p>2. Indicador de servidor sem capacidade técnica.</p> <p>3. Falha no processo de fiscalização</p> <p>4. Falta de tempo para as atividades de fiscalização contratual</p> <p>5. Atraso na execução contratual</p> <p>6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos.</p> <p>7. Questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão contratual</p> <p>8. Execução contratual em desconformidade com o Termo de Referência e/ou Projeto Básico.</p> <p>9. Dano ao Erário.</p>
-------------------	--	---	---



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	<p>GTC 02. Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes</p> <p>1. Realização de reunião inicial, prevista no modelo de gestão do contrato, e documentação de todos os esclarecimentos realizados em um ato, a qual deve ser assinada por representantes das partes contratante e contratada;</p> <p>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.</p> <p>3. Estabelecer processo/modelo/fluxo/etapas/pontos que auxiliem 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 - 1^a e 2^º)</p> <p>1. Atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.</p> <p>2. Falha na fiscalização contratual</p> <p>3. Responsabilização dos agentes públicos</p> <p>4. Dano ao erário</p> <p>5. Retrabalho</p> <p>6. Frustração do interesse público.</p>
---	--



PREFEITURA DA CIDADE

Secretaria Municipal de Administração e Previdência

Departamento de Administração

Gestão Contratual	Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	GTC 03. Ausência ou falha de procedimentos e instrumentos (modelos, checklists, sistemas) para auxiliar na fiscalização contratual. 1. Falta de padronização ou definição do processo;2. Falta de maturidade institucional;3. Constantes mudanças administrativas na execução contratual;3. Responsabilização dos gestores/agentes públicos;4. Dano ao erário;5. Frustração do interesse público.	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.	1. Mapear o processo, orientando a equipe de execução e fiscalização que execute a lista de verificação (POP/checklist) para servir como orientação e base da gestão contratação;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	GTC 04. Falha ou ausência de gerenciamento dos riscos pelas áreas responsáveis (CIG, gerentes/proprietários de risco) Realizar o acompanhamento e fiscalização contratual	1. Ausência de instância de governança. 2. Falta de cultura institucional 3. Desconhecimento da metodologia e das ferramentas	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 de risco) do contrato sejam levados ao conhecimento e avaliação do setor responsável pela Gestão de Riscos e/ou do Comitê Interno de



PREFEITURA DA CIDADE

*Secretaria Municipal de Administração e Previdência
Departamento de Administração*

		Governança da Unidade (melhoria contínua do processo de contratação)
	contratação	
	6. Retrabalho	
	7. Gestão reativa	
DOD - Documento de Officialização da Demanda		
PLA - Planejamento das Contratações		
SFC - Seleção de Fornecedores		
GTC - Gestão Contratual		