

GUIA ESTADUAL SOBRE

# RISCOS E CONTROLES

EM COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS





## **EDMAR MOREIRA CAMATA**

Secretário de Estado de Controle e Transparência

## **ARTUR ANTONIO MORAES MARQUES**

Subsecretário de Estado de Controle

### **Equipe Técnica**

## **Magaly Guimarães Lucas**

Coordenadora de Consultoria em Governança,  
Gestão de Riscos e Controles Internos – CGRC.





# APRESENTAÇÃO

A Auditoria Interna, conforme preceitua o Instituto dos Auditores Internos (IIA), é concebida para prestar serviços de avaliação e consultoria, com vistas a agregar valor e melhorar as operações de uma organização, bem como auxiliá-la a atingir seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, com foco na avaliação e melhoria da eficácia de seus processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.





Nesta perspectiva, além do processo de auditoria (avaliação), serviço comumente prestado pelo Órgão Central do Sistema de Controle Interno, conforme as práticas internacionais de Auditoria Interna, é papel da SECONT a prestação de serviços de consultoria, definida, segundo Da Silva (2023)<sup>1</sup>, como uma atividade:

de aconselhamento prestado ao cliente, cuja natureza e escopo são acordados previamente e que se destina a adicionar valor à gestão, a indicar caminhos com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de governança, gerenciamento de riscos, bem como da avaliação de melhores práticas que visem a implementação e/ou aperfeiçoamento de controles internos.

Dentre as vertentes da atividade de Consultoria, conforme Da Silva (2023), encontra-se a linha orientativa que contempla as atividades de elaboração, publicação e divulgação de informativos, cartilhas, referenciais, orientações e qualquer outro tipo de divulgação de informações à administração.

<sup>1</sup> DA SILVA, Diocésio Sant'Anna. Manual de Consultoria do STJ. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/174273/AF\\_manual\\_consultoria\\_aud.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/174273/AF_manual_consultoria_aud.pdf)



Nesse sentido, trazemos ao Poder Executivo Estadual este Guia, que contempla exemplos de eventos de riscos ligados ao macroprocesso de aquisições e contratações públicas, assim como causas, consequências e exemplos de controles internos a dispor dos proprietários dos riscos, como forma de impulsionar a Gestão de Riscos na Administração Pública Estadual, a fim de que Órgãos e Entidades passem a analisar os diversos processos de trabalho sob a ótica dessa importante ferramenta.

Importante ressaltar que este Guia é exemplificativo, ficando a cargo de cada órgão/entidade a leitura e compreensão dos riscos inerentes à suas atividades, elaborando e implementando sua própria análise de riscos.





# GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO



A Gestão de Riscos pode ser entendida como um conjunto de atividades articuladas para dirigir e coordenar as instituições no que se refere a riscos, sendo uma importante aliada no que tange à criação e proteção de valores organizacionais, assim como uma ferramenta de apoio no alcance dos objetivos das organizações (ABNT, 2018)<sup>2</sup>.

A Gestão de Riscos de forma estruturada, com aplicação de metodologias e efetivo registro e controle das informações, é fundamental para a realização de contratações públicas e perpassa pela compreensão e adoção de princípios pela Organização, de forma que o processo seja dotado de eficácia e eficiência, com capacidade de alcançar os fins desejados. Ou seja, o sucesso da iniciativa depende de um conjunto de elementos a serem incorporados e entendidos por todos os agentes da instituição. Estes princípios são assim descritos na ISO 31000:2018:

<sup>2</sup>ABNT NBR ISO 31000:2018. Gestão de riscos – Diretrizes



- ✓ A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais;
- ✓ Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis;
- ✓ A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos;
- ✓ O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada;
- ✓ Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna;
- ✓ As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes;
- ✓ A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências.



No setor público, a Gestão de Riscos, conforme o TCU (2020)<sup>3</sup>, está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência; não podendo ser entendida como um fim em si mesma, uma vez que sua implementação somente será dotada de sentido quando proporcionar ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais; garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão; permitir a tomada de decisões de forma racional; contribuir para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos; estimular a transparência; favorecer o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos; bem como fortalecer a imagem da Instituição.

Dessa forma, propõe-se estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno com vistas a obter a melhoria do desempenho organizacional.

<sup>3</sup> Tribunal de Contas da União (TCU) – Manual de Gestão de Riscos do TCU – um passo para a eficiência. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>



Sendo assim, considerando a materialidade de recursos públicos envolvidos nas aquisições e contratações realizadas pelos Órgãos da Administração Pública Estadual; a atenção que deve ser dispensada por parte dos Órgãos aos princípios regem a Lei 14.133/2021; a necessidade dos procedimentos decorrentes deste estarem em conformidade com o que rege este dispositivo legal; assim como a função do controle interno no contexto da Gestão de Riscos; espera-se que o presente Guia possa contribuir para a atuação dos agentes responsáveis pelos riscos, de modo que suas ações sejam conduzidas por uma visão ampliada que, além dos processos administrativos decorrentes propriamente ditos (procedimentos licitatórios, compras, contratos, etc.), observe o todo, ou seja, o conjunto de fatores afetos ao macroprocesso de aquisições e contratações públicas.



# **ATUAÇÃO DA SECONT**

## **NO CONTEXTO DO MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÕES E AQUISIÇÕES PÚBLICAS**





Dentre as inovações da Nova Lei de Licitações (14.133/2021), destaca-se a ênfase conferida ao controle interno e a utilização da gestão de riscos pelos Órgãos da Administração Pública quanto ao alcance dos objetivos do procedimento licitatório e das aquisições/contratações realizadas.

No que tange ao controle interno, ressalta-se também o conceito das Três Linhas, desenvolvido pelo Instituto Internacional de Auditores Internos (IIA/2020)<sup>4</sup>.

O modelo das Três Linhas do IIA reconhece o controle interno como uma atividade de gestão intrínseca ao procedimento administrativo, bem como uma ferramenta capaz de contribuir para o alcance dos objetivos da organização, considerando o contexto da gestão de riscos, definindo diferentes papéis aos diversos atores de uma instituição.



4 - IIA (2020) Modelo das três linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de defesa. Disponível em : <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iiia-2020>



No âmbito da Administração Pública, especificamente no que diz respeito ao macroprocesso “aquisições e contratações pública”, o art.169 da Lei Federal 14.133 ao tratar do Controle das Contratações, definiu a composição dos integrantes baseado no modelo do IIA/2020:



**Primeira linha de defesa,** integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

**Segunda linha de defesa,** integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

**Terceira linha de defesa,** integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.



No âmbito estadual, a Lei Complementar Estadual 856/2017 que definiu a SECONT como Órgão Central de Controle Interno, também estabeleceu o Modelo das Três Linhas de Defesa no Poder Executivo. Para a 1ª Linha de Defesa a responsabilidade se encontra pautada na implementação dos controles; para a 2ª Linha de Defesa, a cargo das Unidades Executoras de Controle Interno (UECIs), na supervisão e monitoramento dos controles ; e a SECONT como representante para a 3ª Linha de Defesa na responsabilidade pela avaliação destes controles.

A Lei Estadual 856/2017 em seu Art. 3, Incisos III, IV e V apresenta maior detalhamento das três Linhas de Defesa, atribuindo responsabilidades para:





# Primeira Linha de Defesa

constituída pelos controles internos da gestão, formados pelo conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de agentes públicos do respectivo Órgão Executor de Controle Interno, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos do órgão ou entidade;



## Segunda Linha de Defesa

constituída pelas funções de supervisão, monitoramento e assessoramento quanto a aspectos relacionados aos riscos e controles internos da gestão do órgão ou entidade;



# Terceira Linha de Defesa

constituída pela auditoria interna, atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, exercida exclusivamente pelo Órgão Central do Sistema de Controle Interno, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações no âmbito do Poder Executivo Estadual. É responsável por proceder a avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (Primeira Linha de Defesa) e da supervisão dos controles internos (Segunda Linha de Defesa).



Sobre este modelo, é relevante destacar que o Controle Interno deve estar relacionado ao atingimento dos objetivos da organização, e conforme Acórdão 1.171/2017 – TCU, é *“uma ação, uma atividade, um procedimento, ou seja, um mecanismo para reduzir o risco da organização a um nível aceitável”*; e *“algo de responsabilidade da gestão, pois é esta que deve gerenciar os riscos para obter maior probabilidade de atingir os seus objetivos”*.

Dessa forma, considerando o disposto neste arcabouço legal, e de boas práticas, no ambiente das aquisições/contratações, pode-se observar que a SECONT, como Órgão Central de Controle Interno, possui as seguintes atribuições: coordenar as atividades de controle interno; exercer os controles essenciais; avaliar a eficiência e eficácia dos demais controles existentes; e realizar com exclusividade auditorias para cumprir a função constitucional de fiscalização.

Neste sentido, considerando que a Lei Federal 14.133/2021 enfatiza a gestão de riscos como ferramenta a ser utilizada pelos Órgãos e Entidades nos procedimentos de aquisições/contratações, como forma de auxiliar o alcance dos objetivos ligados ao macroprocesso; a criação deste Guia reforça o posicionamento da SECONT em desenvolver outra missão que é orientar os Órgãos do Poder Executivo naquilo que é uma de suas principais *expertises*: Controle Interno.



# GESTÃO DE RISCO

## NO CONTEXTO DO MACROPROCESSO DE AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES PÚBLICAS





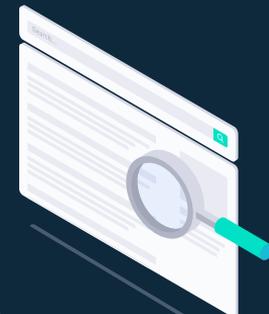
## A Lei Federal 14.133/2021 estabelece os seguintes objetivos para os processos licitatórios:

Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.





Outrossim, o dispositivo coloca para os agentes públicos a incumbência de alcançar segurança razoável, na perspectiva de um ambiente íntegro e confiável, assegurando o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, bem como promover a eficiência, efetividade e eficácia das aquisições/contratações.

Para tanto confere a esses agentes a responsabilidade pela governança das contratações e o dever de implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

Neste contexto, conforme a Lei Federal 14.133/2021, as aquisições/contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivos.





Em uma perspectiva teórica a gestão de riscos é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades. Além disso, a gestão de riscos visa preparar a organização para, em determinadas situações, se antecipar na escolha de alternativa mais viável , a fim de que determinada ocorrência negativa seja minimizada ou até mesmo evitada<sup>5</sup>.

Dentre as etapas da gestão de riscos está a identificação dos riscos, que consiste em identificar os eventos de riscos (o que pode acontecer?), seus impactos (consequências) e suas causas, tendo por base os objetivos da organização.

Após a identificação, outra etapa importante no gerenciamento de riscos seria a seleção e uma resposta ao risco dentro das seguintes ações: evitar, transferir, mitigar ou aceitar.

<sup>5</sup>Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos/>





Nesta perspectiva, a atividade de controle é vista como a ferramenta à disposição da organização para mitigar os riscos associados a consecução de determinado objetivo. Ou, na visão da CGU/MP<sup>6</sup>: o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de agentes públicos das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de *accountability*;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

<sup>6</sup> Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N.01 de 10 de maio de 2016.



Assim, a gestão de riscos não pode estar dissociada da implantação de controles internos. Portanto, na ótica da gestão de riscos e do controle interno, os grandes desafios da gestão são: identificar os eventos de riscos atrelados aos processos/etapas; entender as principais causas que podem concorrer para a materialização destes riscos; analisar as consequências disso no alcance dos objetivos do Órgão Público e estabelecer os controles internos (respostas) para que o nível de riscos residuais esteja alinhado aos patamares de tolerância e apetite a riscos estabelecidos pela organização<sup>7</sup>.

A compreensão deste panorama permitirá ao Gestor estabelecer os controles adequados para tratar as causas e garantir o alcance dos objetivos atrelados ao procedimento de aquisições/contratações.

Desse modo, considerando a tríade "objetivos, riscos e controles", no próximo item apresentamos exemplos<sup>8</sup> de controles, a dispor dos Órgãos e Entidades na execução das atividades relativas ao macroprocesso de aquisições/ contratações públicas no âmbito da Lei 14.133/2021, considerando suas fases/etapas:

<sup>7</sup>Curso: Avaliação de Controle Internos. TCU (2012)

<sup>8</sup>Retirados do material elaborado pelo Governo de Pernambuco (com adaptações). Disponível em: <https://www.scge.pe.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/GUIA-Inventario-Riscos-e-Controles.pdf> ; do Guia de Gestão de Riscos em Compras Públicas do Governo do Distrito Federal (com adaptações). Disponível em: <http://www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br/> ; e do Levantamento de Riscos e Controles nas Aquisições do TCU (com adaptações). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm>



# Etapa Preparatória

Formalização da  
demanda/Plano de  
Contratação Anual;

Termo de  
Referência ou  
Projeto Básico;

Previsão dos  
recursos  
orçamentários  
necessários;

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

Parecer  
Jurídico / Nota  
Técnica.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

1.7

1.8

1.9

Estudo Técnico  
Preliminar;

Orçamento  
Estimado

Autorização da  
autoridade  
competente;

Elaboração do  
edital e seus  
anexos;

# Seleção do Fornecedor

Divulgação do  
Edital de Licitação

Julgamento;

Homologação.

1.10

1.11

1.12

1.13

1.14

Apresentação  
das propostas e  
lances;

Habilitação;



# Gestão de Contrato

Execução  
contratual;

Pagamento.

1.15

1.16

1.17

Fiscalização do  
contrato;





# **EXEMPLOS DE RISCOS E CONTROLES**

## **NAS ETAPAS DO MACROPROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**





# FASE PREPARATÓRIA



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA/PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL**

**EVENTOS DE RISCO**

Abertura de solicitação de demanda por setor diverso do real solicitante.

**CAUSAS**

Ausência de padronização dos processos;

Ausência de definição de fluxo ou desconhecimento desse;

Desconhecimento da legislação e normativos;

**CONSEQUÊNCIAS**

Ausência de informações ou incorreções nas informações técnicas específicas da demanda;

Contratação indevida ou que retrate parcialmente a real necessidade;

Retrabalho com sobrecarga de material humano e desperdício de recursos públicos.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Criar mecanismos que dificultem abertura do processo por setor indevido;

Criar roteiro de verificação dos requisitos essenciais à fase preparatória do procedimento e designar instância revisora para verificar se estes foram cumpridos.

Criar fluxograma dos processos e comunicar o estabelecido aos setores responsáveis;

**EVENTOS DE RISCO**

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

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano Anual de Contratação;

Inexistência de Plano Anual de Contratação;

Fluxo interno deficiente de solicitação de aquisição.

**CONSEQUÊNCIAS**

Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação;

Desperdício de recursos públicos;

Contratação que não contribui para o cumprimento dos objetivos estratégicos;

Ineficiência na prestação dos serviços públicos à sociedade;

Descontinuidade da contratação para demandas continuadas;

Impossibilidade de concretizar a compra / contratação.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Elaborar matriz de responsabilidade com a especificação de responsabilidades pelos atores relacionados ao processo licitatório;

Criar e divulgar fluxo interno de inclusão da demanda;

Capacitar os agentes públicos que participam do processo de compras e contratações (ênfase em planejamento);

Elaborar Plano Anual de Contratação;

Divulgar na internet o Plano Anual de Contratação;



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Ausência de planejamento da aquisição baseado na real necessidade;

Ausência de análise das aquisições de bens ou serviços x quantidade necessária.;

Ausência de análise sistemática entre o controle físico e o sistema de almoxarifado.

### CONSEQUÊNCIAS

Aquisição em processo emergencial ou Fracionamento;

Aquisição antieconômica;

Ausência de bens ou serviços para continuidades das operações do Órgão ou Entidade;

Ausência do produto com risco de descontinuidade do serviço ou bem.

Utilização de bens sem o devido controle do sistema de almoxarifado.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Efetuar levantamento das aquisições anteriores do objeto;

Efetuar levantamento da demanda do objeto;

Confirmar com setor solicitante o quantitativo do pedido;

Elaborar planilha comparativa das aquisições x demanda.

Elaborar Inventário sistemático de bens fisicamente no almoxarifado *versus* saldo no sistema de almoxarifado



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Não realização de análise criteriosa da real necessidade;

Urgência para finalizar formalização da demanda, sem realização do devido levantamento;

Ausência de banco de dados/sistema informatizado de controle dos bens/serviços executados.

### CONSEQUÊNCIAS

Desperdício de recursos públicos;

Ausência do produto com risco de descontinuidade do serviço ou bem;

Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa de quantitativo.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Elaborar memória de cálculo (área demandante) detalhando a necessidade do produto ou serviço;

Capacitar área demandante quanto à fase de formalização da demanda;

Elaborar Inventário sistemático de bens fisicamente no almoxarifado *versus* saldo no sistema de almoxarifado.



## EVENTOS DE RISCO

Demanda que não representa uma necessidade da organização.

### CAUSAS

Ausência de análise criteriosa da necessidade que se pretende atender;

Baixa qualificação dos agentes públicos dos setores requisitantes;

Ausência de controle ou requisitos para iniciar formalização de demanda.

### CONSEQUÊNCIAS

Desperdício de tempo da equipe responsável pela elaboração do Estudo Técnico Preliminar;

Desperdício de recursos públicos;

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Desenhar fluxo de trabalho interno, com previsão expressa de que haja justificativa para a necessidade de contratação e identificação do agente público que comunicou a necessidade;

Capacitar área demandante quanto ao levantamento de bens e serviços utilizados pelo setor;

Realizar manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base das compras necessárias.

# FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA/PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL



## EVENTOS DE RISCO

Oficialização da demanda intempestivamente

### CAUSAS

Ausência de gestão e de planejamento da área demandante;

### CONSEQUÊNCIAS

Atraso no início das demais etapas do processo;

Comprometimento do regular andamento de outros processos;

Atraso na entrega do serviço, obra ou produto;

Atraso na contratação;

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Criar matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;

Desenhar o fluxo de trabalho interno adequado à realidade do órgão/entidade;

Instituir capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações;

Realizar capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).

**EVENTOS DE RISCO**

Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade indevida/ sem vantajosidade.

**CAUSAS**

Não utilização dos documentos necessários para contratações por meio de licitação (TR/PB);

Falha no planejamento da contratação;

Ausência de análise criteriosa das situações que se enquadram nesse tipo de aquisição;

Ausência de conhecimento dos responsáveis pela demanda;

Ausência de Instrumentos de controle;

**CONSEQUÊNCIAS**

Contratações diretas que não permitam a seleção da proposta mais vantajosa;

Recebimento de objeto que não satisfaz a necessidade do órgão/entidade;

Desperdício de recursos públicos;

Judicialização do procedimento;

Responsabilização dos gestores.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Utilização das minutas padronizadas pela PGE;

Criar roteiro com as análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade e designar instância revisora para verificar se estas foram cumpridas;

Capacitar área demandante;

**EVENTOS DE RISCO**

Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade Intencional.

**CAUSAS**

Má fé do agente público;

Ausência de Instrumentos de controle;

Direcionamento para contratação de fornecedor.

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade.

**CONSEQUÊNCIAS**

Recebimento de objeto que não satisfaz a necessidade do órgão/entidade;

Desperdício de recursos públicos;

Judicialização do procedimento;

Suspensão da contratação por órgãos de controle;

Responsabilização dos gestores.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Utilização das minutas padronizadas pela PGE;

Padronizar as rotinas de aquisição por dispensa e inexigibilidade (fluxo);

Criar roteiro com as análises necessárias para o correto enquadramento como dispensa/inexigibilidade e designar instância revisora para verificar se estas foram cumpridas;

Capacitar área demandante;

Criar ou aplicar o plano de integridade

**EVENTOS DE RISCO**

Justificativa da demanda inadequada ou não descrita de forma adequada.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento dos responsáveis pela demanda da importância da justificativa;

Ausência de capacidade técnica da equipe.

**CONSEQUÊNCIAS**

Atraso na aquisição/contratação em função do retrabalho;

Aquisição/contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;

Desperdício de recursos públicos.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Criar matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;

Desenhar o fluxo de trabalho interno adequado à realidade do órgão/entidade;

Instituir capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações;

Instituir capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR**



## EVENTOS DE RISCO

Dispersão do processo decisório a respeito das aquisições/contratações.

### CAUSAS

Falta de clareza a respeito das atribuições e responsabilidades dos agentes envolvidos no processo de aquisições/contratações.

### CONSEQUÊNCIAS

Ausência de recurso para aquisições de objetos prioritários para apoiar as ações organizacionais mais relevantes;

Redução do impacto das ações promovidas pelo Órgão junto ao seu público-alvo;

Desperdício de recursos públicos.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Instituir comitê de direcionamento estratégico, com atribuições do tipo: ratificação do levantamento das principais demandas do Órgão; decisão sobre aquisições prioritárias, e monitoramento/avaliação da execução do plano anual de contratações.



## EVENTOS DE RISCO

Não observância do princípio de padronização das aquisições/contratações.

### CAUSAS

Ausência de padronização das aquisições/contratações.

Falta de orientação por parte dos Órgãos Centrais responsáveis, a respeito de aquisições/contratações que devem ser padronizadas;

Desconhecimento por parte dos responsáveis pelas aquisições/contratações dos modelos de padronização de aquisições/contratações (quando existentes).

### CONSEQUÊNCIAS

Sobreposição de esforços para realização de aquisições/contratações semelhantes;

Repetição de erros, no caso de reaproveitamento de especificações inadequadas de outros editais, por exemplo.

Perda de economia de escala, considerando a não realização de aquisições/contratações conjuntas, via registro de preços, por exemplo.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Observar as especificações de aquisições/contratações comuns, assim como as orientações a respeito da padronização pelos Órgãos Centrais responsáveis;



## EVENTOS DE RISCO

Ausência de elaboração de ETP.

### CAUSAS

Resistência dos agentes públicos envolvidos no processo de elaboração do ETP;

Cultura avessa à alterações;

Ausência de cultura de planejamento das contratações;

Ausência de percepção da importância do ETP;

Ausência de capacidade técnica da equipe;

Equipes reduzidas.

### CONSEQUÊNCIAS

Desperdício de recursos públicos;

Quantidades inadequadas dos itens demandados;

Especificações indevidas, restritivas ou que não atendem a real necessidade do objeto;

Nulidade do processo;

Retrabalho;

Ausência de apoio dos gestores.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Capacitar agentes envolvendo o setor demandante;

Elaborar capacitação com ênfase na importância do ETP e ainda da importância de se atualizar;

Criar matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;

Formar equipe multidisciplinar para elaboração do ETP;

Conscientizar os gestores da importância do ETP, inclusive como uma segurança de não haver punições dos órgãos de controle;

Conscientizar os gestores da necessidade de capacitar e alocar agentes públicos nesses setores.



## EVENTOS DE RISCO

Elaboração do ETP com informações/conteúdos que não reflitam adequadamente a necessidade da demanda.

### CAUSAS

Equipe de elaboração com qualificação técnica para elaboração inadequada;

Ausência de padronização dos procedimentos para realização do ETP;

Ausência de padronização das especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados pela organização;

Ausência de modelos referenciais de ETP para auxiliar a equipe técnica responsável pela elaboração do documento;

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Ausência de conhecimento da legislação e normativos existentes

### CONSEQUÊNCIAS

Contratação de solução que não atenda à necessidade que originou a contratação (ETP cujo conteúdo não permite atingir seu objetivo);

Desperdício de recursos públicos;

Retrabalho;

Dificuldades na pesquisa de preços;

Diminuição da competição;

Suspensão da contratação por órgãos de controle;

Atraso da contratação;

Responsabilização dos gestores;

Ineficiência no processo de gestão do órgão.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Criar equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo;

Criar roteiro com os conteúdos necessários do ETP e designar instância revisora para verificar se o documento está em conformidade;

Elaborar plano de capacitação permanente para os agentes públicos da área de planejamento e da área de licitação;

Observar as especificações de aquisições/contratações comuns, assim como as orientações a respeito da padronização pelos Órgãos Centrais responsáveis;

Criar ou aplicar o plano de integridade.



## EVENTOS DE RISCO

Levantamento inadequado das Soluções de Mercado disponíveis.

### CAUSAS

Falha na definição dos requisitos técnicos;

Falha ou ausência de instrumentos de pesquisa de soluções de mercado;

Ausência de padronização e mapeamento do processo de contratação;

Ausência de conhecimento técnico dos agentes públicos envolvidos no planejamento da contratação.

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Má fé dos agentes públicos;

Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (conflito de interesse)

### CONSEQUÊNCIAS

Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle.

Não atendimento da necessidade que originou a contratação;

Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência;

Restrição indevida e/ou ilegal da competição;

Responsabilização dos gestores;

Direcionamento da contratação;

Falha na justificativa da escolha do tipo de Solução a Contratar

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante;

Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis;

Verificar quais os instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço.

Estabelecer Plano de Capacitação;

Criar ou aplicar o plano de integridade.

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência dos elementos essenciais a abertura do ETP.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento da legislação e normativos existentes;

Ausência de levantamentos compatíveis com a necessidade de contratação (definição objeto/orçamento/condições execução);

Ausência dos demonstrativos dos resultados pretendidos.

**CONSEQUÊNCIAS**

Aquisições indevidas;

Aquisições mal dimensionadas;

Responsabilização dos gestores;

Desperdício de recursos públicos;

Retrabalho.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Criar roteiro com a indicação dos requisitos essenciais do ETP e designar instância revisora para verificar se estes foram cumpridos..



## EVENTOS DE RISCO

Falha ou ausência de estudo para identificar os eventos não previstos que possam impactar nos objetivos da contratação (Análise de Riscos)

### CAUSAS

Não realização de análise de riscos;

Análise de riscos deficiente, com a desconsideração de riscos relevantes;

Ausência de conhecimento da legislação e normativos existentes;

Desconhecimento da importância da etapa;

Elaboração do mapeamento dos riscos sem considerar as orientações previstas no art. 21 do Decreto Estadual N° 5.352-R/2023.

### CONSEQUÊNCIAS

Ausência de gerenciamento das incertezas;

Não mitigação dos riscos da contratação;

Impacto da ocorrência dos eventos incertos a contratação (por exemplo: nos casos de contratação de obras, a Matriz de Riscos pode até evitar a realização de aditivos indevidos, visando ao reequilíbrio econômico-financeiro- REEF).

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Solicitar à equipe de planejamento da contratação que elabore a matriz de riscos de forma a manter o monitoramento/acompanhamento;

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;

Encaminhar resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da alta administração do Órgão;

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.

Avaliar a Matriz de Riscos previamente à apreciação e autorização de pedidos de REEF por parte do contratado.

**EVENTOS DE RISCO**

Definição do objeto de forma incompleta com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos.

**CAUSAS**

Ausência de competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade ou de experiência da equipe responsável pela elaboração do documento

**CONSEQUÊNCIAS**

Dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade;  
Diminuição da competição;  
Aumento dos custos

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Instituir procedimento determinando que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, composta por servidores do setor requisitante, da área técnica e do administrativo.



## **EVENTOS DE RISCO**

Excesso de detalhamento no planejamento de aquisições/contratações com baixo risco, considerando o baixo valor e o baixo impacto nas atividades/objetivos da organização.

### **CAUSAS**

Formalismo exagerado por parte dos agentes que participam dos procedimentos relativos às aquisições/contratações;

Ausência de capacitação dos agentes que participam procedimentos relativos às aquisições/contratações.

### **CONSEQUÊNCIAS**

Execução de controles cujo o custo é superior ao benefício (por exemplo: realizar extensos estudos técnicos preliminares para aquisições/contratações recorrentes e de baixo valor);

Desperdício de recursos humanos.

### **EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Orientar a equipe de planejamento das contratações sobre os casos em que são requeridos levantamentos mais simplificados;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações.



## EVENTOS DE RISCO

Simplificação do planejamento de aquisições/contratações com alto risco, considerando o alto valor e/ou alto impacto nas atividades/objetivos da organização.

### CAUSAS

Ausência de identificação e supervisão, por parte do Gestores, a respeito das aquisições/contratações com alto risco, considerando o alto valor e/ou impacto nas atividades/objetivos da organização.

Ausência de capacitação dos agentes que participam procedimentos relativos às aquisições/contratações.

### CONSEQUÊNCIAS

Não atendimento da necessidade que originou a aquisição/contratação;

Levantamento inadequado de soluções no mercado;

Impossibilidade de execução apropriada da seleção de fornecedores;

Impugnação do Edital;

Dispensa de licitação no caso de serviços contínuos.;

Desperdício de recursos públicos

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Orientara equipe de planejamento das contratações sobre os casos em que são requeridos levantamentos mais exaustivos, e estabelecer medidas de supervisão;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações.

**EVENTOS DE RISCO**

Identificação inadequada da solução para o atendimento da necessidade pública..

**CAUSAS**

Análise limitada das soluções disponíveis no mercado;  
Desconhecimento por parte da equipe das soluções disponíveis no mercado;

**CONSEQUÊNCIAS**

Licitação direcionada;  
Aumento do valor da aquisição/contratação;  
Responsabilização do gestor.

**EXEMPLOS DE  
CONTROLE INTERNO**

Realizar ampla pesquisa no mercado, incluindo a pesquisa de contratações realizadas por outros órgãos públicos, visitas a feiras especializadas, etc.



## EVENTOS DE RISCO

Identificação de solução que siga predominantemente padrões proprietários.

### CAUSAS

Análise limitada das soluções disponíveis no mercado;

Desconhecimento por parte da equipe das soluções disponíveis no mercado.

### CONSEQUÊNCIAS

Dependência excessiva do Órgão com relação à solução;

Elevação do custo de manutenção da solução;

Descontinuidade do fornecimento, na hipótese da contratada ficar impossibilitada de continuar suas operações;

Direcionamento da licitação;

Responsabilização do gestor.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Realizar ampla pesquisa no mercado, incluindo a pesquisa de contratações realizadas por outros órgãos públicos, visitas a feiras especializadas, etc;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações.



## **EVENTOS DE RISCO**

Identificação de solução com desenvolvimento imaturo.

### **CAUSAS**

Análise limitada das soluções disponíveis no mercado;

Desconhecimento por parte da equipe das soluções disponíveis no mercado.

### **CONSEQUÊNCIAS**

Problemas na implantação da solução;

Descontinuidade da solução antes do Órgão obter o retorno do investimento realizado em termos de prestação de serviços;

Não atendimento das necessidades que justificaram a aquisição/contratação..

### **EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Verificar se cada tipo de solução analisada conta com base instalada significativa, se existem muitos fornecedores oferecendo soluções do tipo, e se a solução apresenta perspectiva de amadurecimento

Realizar ampla pesquisa no mercado, incluindo a pesquisa de contratações realizadas por outros órgãos públicos, visitas a feiras especializadas, etc;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações..



## EVENTOS DE RISCO

Identificação de solução obsoleta ou próximo da obsolescência.

### CAUSAS

Análise limitada das soluções disponíveis no mercado;

Desconhecimento por parte da equipe das soluções disponíveis no mercado.

### CONSEQUÊNCIAS

Descontinuidade da solução antes do Órgão obter o retorno do investimento realizado em termos de prestação de serviços;

Não atendimento das necessidades que justificaram a aquisição/contratação.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Verificar se a solução apresenta perspectiva de obsolescência;

Realizar ampla pesquisa no mercado, incluindo a pesquisa de contratações realizadas por outros órgãos públicos, visitas a feiras especializadas, etc;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações.

**EVENTOS DE RISCO**

Identificação inadequada de solução quanto a possibilidade de locação ou compra do bem.

**CAUSAS**

Ausência de justificativa técnica e econômica que ampare a decisão pela locação ou compra de determinado bem.

**CONSEQUÊNCIAS**

Contratação antieconômica;

Desperdício de recursos públicos.

**EXEMPLOS DE  
CONTROLE INTERNO**

Avaliar criteriosamente, sob as óticas técnica e econômica, o tipo de solução mais adequado, considerando as possibilidades de locação ou compra de determinado bem.



## EVENTOS DE RISCO

Relação de proximidade entre servidores da equipe de planejamento de contratação e empresa de mercado, levando à imparcialidade da equipe.

### CAUSAS

Ausência de diretrizes sobre normas e procedimentos de condutas dos servidores em situações que possam resultar em conflitos de interesses.

### CONSEQUÊNCIAS

Licitação direcionada;

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Definir diretrizes sobre e normas e procedimentos de condutas nas situações de levantamento de soluções no mercado;

Instituir procedimentos a serem adotados em reuniões realizadas com fornecedores, como por exemplo: documentação de todas as interações; obrigatoriedade de participação de reunião de servidores sempre em grupo; formalização do agendamento das visitas técnicas; elaboração de itens a serem verificadas nestas visitas; realização de visitas com despesas a serem custeados pelo Órgão e não pelas empresas.



## EVENTOS DE RISCO

Não consideração completa da solução, ou seja, o conjunto de elementos (bens, serviços e outros) utilizados de forma integrada para gerar os resultados que atendam as necessidades da contratação.

### CAUSAS

Desconhecimento dos elementos necessários, que devem estar presentes na solução com vistas ao atendimento das necessidades da contratação.

### CONSEQUÊNCIAS

Parcelamento indevido;  
Aquisição apenas de parte da solução;  
Não atendimento das necessidades que justificaram a contratação.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Alocar equipe multidisciplinar para elaboração dos levantamentos nas hipóteses em que objeto da contratação é atendido por solução que requeira um conjunto de elementos;

Realizar levantamentos com vistas a identificar todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade para somente depois decidir pelo parcelamento ou não para fins de contratação;

Capacitar os agentes responsáveis pelos procedimentos relativos às aquisições/contratações.



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **TERMO DE REFERÊNCIA OU PROJETO BÁSICO**

**EVENTOS DE RISCO**

TR ou PB que não contenham os parâmetros e elementos descritivos exigidos na Lei 14.133/2021.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento técnico ou de experiência da equipe responsável pela elaboração do documento;

Ausência de interação entre os diversos setores que fornecem informações necessárias à elaboração do TR ou PB.

**CONSEQUÊNCIAS**

Retrabalho e aumento do prazo para elaboração do TR e PB;

Aquisição/contratação indevida;

Desperdício de recursos públicos.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar os agentes públicos envolvidos na fase de elaboração do TR/PB;

Estabelecer roteiro com as exigências legais para elaboração do TR ou PB e designar instância revisora para verificar se estas foram cumpridas.

Estabelecer papéis e responsabilidades adequadas no processo de formulação do TR ou PB, assim como mecanismos de supervisão e revisão.

**EVENTOS DE RISCO**

Elaboração de TR ou Projeto Básico desassociado do ETP.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento técnico ou de experiência da equipe responsável pela elaboração do documento;

ETP precário ou deficiente;

Ausência de entendimento da solução adequada (demanda);

Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta;

Falha na definição dos requisitos do TR ou PB;

**CONSEQUÊNCIAS**

Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR/PB);

TR ou PB cujo conteúdo (requisitos) não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração;

Contrato sem mecanismos adequados para a gestão contratual.;

Aquisição/contratação indevida ou que não atenda as necessidades ou demandas do Órgão;

Desperdício de recursos públicos.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

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.

Construir banco de dados com as informações e sugestões encaminhadas nos relatórios - modelos e instrumentos adequados de controle contratual.

Capacitar os agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confecção de ETP e TR/PB);

Encaminhar os resultados (relatórios de gerenciamento) para conhecimento e tomada de decisão da alta administração do Órgão;

Construir base de dados contendo modelos de TR e PB com avaliações positivas..

**EVENTOS DE RISCO**

Definição de requisitos de capacidade técnica para seleção do fornecedor de forma incompleta ou desproporcional.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento técnico ou de experiência da equipe responsável pela elaboração do documento;

Ausência de setor responsável para instrução padronizada e organização de banco de TR ou PB como instrumento de apoio e consulta.

**CONSEQUÊNCIAS**

Contratação de empresa incapaz de executar o contrato;

Restrição à competitividade do certame;

Impugnação do Edital.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar os agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confecção de ETP e TR/PB);

Construir base de dados contendo modelos de TR e PB com avaliações positivas.



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **ORÇAMENTO ESTIMADO**

**EVENTOS DE RISCO**

Orçamento estimado com valores não compatíveis com os praticados no mercado

**CAUSAS**

Dificuldade de encontrar preços de aquisições e contratações similares da Administração Pública.

Pesquisa de mercado restrita;

Utilização de critério ou metodologia inadequada para a definição do orçamento estimado;

Ausência de análise crítica da pesquisa de preços.

**CONSEQUÊNCIAS**

Licitações realizadas com preços superiores ou inferiores aos praticados no mercado;

Licitações desertas ou fracassadas;

Contratações antieconômicas;

Possibilidade de inexecução contratual.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Estabelecer mecanismos de segregação de funções e de supervisão do procedimento de pesquisa de preços;

Capacitar os servidores que atuam no setor de pesquisa de preços.



# **FASE PREPARATÓRIA**

**PREVISÃO DOS RECURSOS  
ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS**

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência de orçamento para realização de licitação.

**CAUSAS**

Orçamento comprometido com outras aquisições/contratações e aditivos;

Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;

Ausência ou fragilidade no planejamento;

Ausência de previsão da necessidade da aquisição/contratação no Plano Anual de Contratação.

**CONSEQUÊNCIAS**

Impossibilidade de aquisição/contratação;

Uso indevido da modalidade de Registro de Preços;

Execução do serviço sem lastro contratual;

Parcelamento indevido da aquisição/ contratação;

Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da aquisição/contratação.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Criar matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;

Instituir capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações (ênfase em planejamento e formação de preços);

Criar fluxo de rotina de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso da unidade;

Acompanhar os tetos orçamentários;

Re-priorização das contratações;

Realizar levantamento dos contratos e aquisições previstos visando identificar o impacto financeiros destes com vistas a estimar orçamento do ano seguinte..



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **AUTORIZAÇÃO DE AUTORIDADE COMPETENTE**

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência da autorização da autoridade competente para abertura da licitação.

**CAUSAS**

Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;

Desconhecimento do fluxo desenhado para o procedimento licitatório;

Ausência de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.

**CONSEQUÊNCIAS**

Responsabilização gestores;

Nulidade do processo licitatório.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Verificar a existência de estabelecimento de limite de alçada e se não houver verificar a validade de se cria-lo;

Criar matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação;

Desenhar o fluxo de trabalho interno adequado à realidade do órgão/entidade;

Instituir capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;

Publicar edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.

1.6

## AUTORIZAÇÃO DE AUTORIDADE COMPETENTE



### EVENTOS DE RISCO

Autorização por gestor que não é ordenador daquele tipo de despesa.

#### CAUSAS

Ausência de estabelecimento de limite de alçada;

Ausência de análise processual;

Ausência de orientações quanto às verificações necessárias nos procedimentos de aquisições/contratações.

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Má fé dos agentes públicos.

#### CONSEQUÊNCIAS

Risco de fraudes;

Responsabilização dos gestores;

Risco de aquisições desnecessárias ou inadequadas.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Verificar a existência de estabelecimento de limite de alçada e se não houver verificar a validade de se criá-lo;

Criar roteiro de verificação dos requisitos essenciais à abertura do processo e designar instância revisora para verificar se estes foram cumpridos.

Criar ou aplicar o plano de integridade;

Criar rotina para que o setor de compras ou equivalente verifique os ordenadores e suas delegações.



# FASE PREPARATÓRIA

**DESIGNAÇÃO DO AGENTE DE  
CONTRATAÇÃO / EQUIPE DE APOIO  
/COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO**



## EVENTOS DE RISCO

Formação de equipe sem experiência ou qualificação para conduzir a licitação

### CAUSAS

Agente de contratação/substituto que não são servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública;

Ausência de critério técnico para escolha da equipe;

Ausência de pessoal técnico qualificado;

Ausência de regulamento estabelecendo as regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio;

Ausência de conhecimento do órgão da importância da equipe envolvida no planejamento da licitação;

Ausência de atratividade das atividades relacionadas à licitação, em face do risco de responsabilização envolvido.

### CONSEQUÊNCIAS

Demora no andamento dos processos podendo trazer prejuízos à prestação de serviços públicos e/ou gerar contratações emergenciais; Retrabalho com a necessidade de criação de nova designação;

Ausência de cumprimento da norma legal;

Desperdício de recursos públicos..

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Capacitar os agentes públicos para atender à necessidade da administração;

Realizar rodízio na comissão de contratação;

Definir os critérios objetivos/requisitos técnicos para composição das equipes;



# **FASE PREPARATÓRIA**

## **ELABORAÇÃO DO EDITAL E SEUS ANEXOS**



## EVENTOS DE RISCO

Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor ou possibilitem a participação de licitantes que não possuem capacidade técnica para executar o objeto.

### CAUSAS

Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos (restrição demais ou de menos), relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;

Conluio entre agentes públicos e privados;

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes

### CONSEQUÊNCIAS

Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta / fracassada;

Desperdício de recursos públicos;

Fragilidade que pode facilitar cometimento de fraudes;

Responsabilização dos gestores;

Descumprimento de obrigações previstas em legislação específica pela contratada;

Não obtenção do objeto contratado por incapacidade da empresa contratada em executar a avença;

Execução inadequada do objeto ocasionando Contratação com sobrepreço..

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Desenhar fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidades e limites de alçadas;

Criar roteiro de verificação dos requisitos essenciais à fase preparatória do procedimento e designar instância revisora para verificar se estes foram cumpridos.

Criar ou aplicar o plano de integridade;

Desenhar fluxos que prevejam os procedimentos necessários à avaliação e rescisão contratual - caso seja considerada a melhor alternativa;

Incluir a área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;

Assegurar segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão (autoria);

Instituir capacitação anual sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade solidária dos envolvidos na contratação;

**EVENTOS DE RISCO**

Licitações realizadas sem a utilização de minutas padronizadas pela PGE e que não tenha requisitos básicos e nem previsão de penalidades e sanções para descumprimento contratual;

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento técnico da equipe formuladora do edital;

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis;

Descumprimento legal e normativo;

**CONSEQUÊNCIAS**

Ausência de aplicação de sanção ou penalidade;

Dificuldade de comprovação de inexecução parcial ou total com o devido ressarcimento de valores;

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Aplicar Minuta Padrão da PGE;

Criar roteiro de verificação dos requisitos essenciais à fase preparatória do procedimento e designar instância revisora para verificar se estes foram cumpridos.

**EVENTOS DE RISCO**

Atraso na finalização da análise jurídica.

**CAUSAS**

Agentes públicos sem competência técnica para atuar na função;

Demanda acima do limite de execução do setor;

Ausência de delimitação de prazo padrão;

Documentação enviada com atraso, incompleta ou não enviada pelo setor responsável.

**CONSEQUÊNCIAS**

Atraso do fluxo do processo e da conclusão da fase de seleção do fornecedor;

Atraso do início da execução do objeto;

Atraso do fornecimento do bem ou a prestação do serviço;

Necessidade de aquisição emergencial.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar periodicamente os agentes públicos do setor;

Possuir banco de consultas com releases das doutrinas e normas jurídicas:

Definir critérios objetivos e requisitos técnicos para criação das equipes do setor;

Elaborar roteiro de verificação contendo documentação necessária (com prazos estipulados) para envio do setor demandante ao jurídico.



2

# SELEÇÃO DO FORNECEDOR



**2.1**

# **SELEÇÃO DO FORNECEDOR**

## **DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO**

## 2.1 DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO



### EVENTOS DE RISCO

Atraso na divulgação do aviso de licitação mesmo quando a fase preparatória é finalizada tempestivamente.

### CAUSAS

Desorganização interna;  
Ausência de contrato com  
Jornal de Grande Circulação.

### CONSEQUÊNCIAS

Conclusão da fase de Seleção do Fornecedor após a data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços/obra ou realizado o fornecimento dos bens;

Possível redução do número de fornecedores interessados devido à demora na publicidade.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Definir área responsável pelo monitoramento e Reporte do andamento dos processos à Alta Gestão;

Criar fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;

Elaborar matriz de responsabilidade para auxiliar na identificação dos agentes públicos designados por cada ação.

## 2.1 DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO



### EVENTOS DE RISCO

Ausência de ampla publicidade do edital.

#### CAUSAS

Ausência de conhecimento dos agentes públicos sobre as exigências legais de publicação;

Desorganização interna.

#### CONSEQUÊNCIAS

Licitação deserta ou desvantajosa;

Ausência de participação dos melhores fornecedores por conhecimento tardio da licitação;

Anulação do processo por descumprimento de exigência legal.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Definir área responsável pelo monitoramento e Reporte do andamento dos processos à Alta Gestão;

Criar fluxo interno com definição clara de responsabilidades e prazo;

Elaborar matriz de responsabilidade para auxiliar na identificação dos agentes públicos designados por cada ação;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas;

Ampliar os meios de divulgação quando verificado o universo restrito de proponentes mesmo quando a legislação for atendida.

## 2.1 DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE LICITAÇÃO



### EVENTOS DE RISCO

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

#### CAUSAS

Ausência de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pelas respostas;

Perda do prazo legal para publicação das respostas.

#### CONSEQUÊNCIAS

Questionamentos acerca do certame;

Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;

Necessidade de adiar a licitação causando atraso na contratação.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Designar área técnica para apoiar o agente de contratação durante a análise dos pedidos de esclarecimento e impugnação;

Capacitar os agentes públicos envolvidos na contratação;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.



**2.2**

# **SELEÇÃO DO FORNECEDOR**

## **APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS E LANCES**

**EVENTOS DE RISCO**

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

**CAUSAS**

Conluio entre fornecedores;

Número reduzido de participantes por falha na divulgação;

Licitações recorrentes do mesmo bem ou serviço;

Conluio entre fornecedores e agente público..

**CONSEQUÊNCIAS**

Questionamentos futuros, inclusive judiciais, sobre a licitação, com risco de anulação do contrato;

Licitação antieconômica;

Desperdício de recursos públicos;

Desvantajosidade ao interesse público.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Instituir treinamentos específicos e outras medidas de promoção da integridade, junto aos agentes públicos e também junto aos potenciais fornecedores / sociedade civil;

Desenhar os controles, sobretudo por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação, para avaliação de coincidências entre propostas e documentos de habilitação.



**2.3**

# **SELEÇÃO DO FORNECEDOR JULGAMENTO**



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Agente ou Comissão de Contratação sem conhecimento técnico do bem ou serviço a ser contratado;

Erro dos agentes públicos responsáveis na análise das propostas e documentos apresentados pelos licitantes;

Má-fé dos licitantes / contratados.

### CONSEQUÊNCIAS

Necessidade de realização de nova licitação;

Desperdício de recursos públicos;

Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação;

Entrega de bens que não atendem à necessidade pública.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Realizar capacitação dos agentes públicos sobre o tema;

Elaborar Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de análise técnica do processo;

Envolver a área técnica na análise das propostas/ amostra;

**EVENTOS DE RISCO**

Atuação falha nas respostas aos recursos administrativos e judiciais apresentados.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento dos agentes públicos;

Conluio entre licitante/contratado;

Perda do prazo legal para respostas.

**CONSEQUÊNCIAS**

Questionamentos acerca do certame;

Restrição/Direcionamento quanto ao objeto;

Atraso na licitação;

Judicialização do processo.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Designar área técnica para apoiar a autoridade competente durante a análise dos recursos;

Capacitar os agentes públicos envolvidos na contratação;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.



## EVENTOS DE RISCO

Ausência de capacidade técnica por parte do responsável pela fase de seleção do fornecedor.

### CAUSAS

Erro na escolha dos responsáveis (agente da contratação/comissão por ausência de verificação de capacidade técnica do servidor;

Ausência de pessoal qualificado para exercer a função de agente da contratação / comissão ou membro de equipe.

### CONSEQUÊNCIAS

Contratação de objeto que não atenda à necessidade;

Não detecção de descumprimento de exigências do certame;

Atraso no processo licitatório devido à recursos das empresas participantes;

Interrupção da contratação;

Suspensão do contrato;

Seleção de proposta menos vantajosa à Administração.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Formar quadro de agentes públicos com capacitação adequada a exercer os vários papéis na seleção de fornecedores;

Elaborar Plano de Capacitação dos agentes públicos..



## EVENTOS DE RISCO

Ausência de sistematização dos procedimentos a ser executados pelos servidores que conduzem a etapa de seleção de fornecedores.

### CAUSAS

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis;

Ausência de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela seleção de fornecedor.

### CONSEQUÊNCIAS

Tratamento com maior grau de detalhe de procedimento com baixo grau de risco e a não execução, ou execução com menor nível de detalhe, de outros com alto risco;

Ineficiência e falha no procedimento de seleção do fornecedor.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Criar roteiro de verificação contendo os procedimentos previstos na legislação para serem executados durante a etapa de seleção do fornecedor;

Capacitar os agentes públicos envolvidos na contratação.



**2.4**

# **SELEÇÃO DO FORNECEDOR HABILITAÇÃO**

2.4

## HABILITAÇÃO



### EVENTOS DE RISCO

Homologação do processo com vício.

#### CAUSAS

Ausência de instância revisora;

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

#### CONSEQUÊNCIAS

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

Risco de desabastecimento;

Desperdício de recursos públicos.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Designar assessoria técnica para auxiliar a autoridade competente;



# GESTÃO DE CONTRATO



# GESTÃO DE CONTRATO

## EXECUÇÃO CONTRATUAL

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência de manutenção das obrigações e condições de habilitação ou qualificação pela contratada.

**CAUSAS**

Má fiscalização dos gestores do contrato;

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis; do setor administrativo do Órgão.

**CONSEQUÊNCIAS**

Pagamento a fornecedor em débito com a fazenda pública;

Ausência de garantias contratuais, colocando em risco o próprio contrato.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;

Avaliar importância da participação do setor contábil/financeiro;

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária para comprovação por parte da contratada da manutenção das obrigações e condições de habilitação ou qualificação.

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência de anotações de ocorrências em registros próprios

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento da legislação e normativos existentes;

Má fiscalização dos gestores do contrato;

**CONSEQUÊNCIAS**

Dificuldade na aplicação de sanções e penalizações;

Ineficiência no acompanhamento da execução contratual;

Falha no conhecimento da legislação e normas.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Estabelecer protocolo de comunicação entre contratante e contratada ao longo da execução contratual;

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores

3.1

## EXECUÇÃO CONTRATUAL



### EVENTOS DE RISCO

Concessão indevida de reajuste contratual.

#### CAUSAS

Ausência de conhecimento das normas existentes no arcabouço estadual;

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Formalização incompleta de todas as etapas do processo de concessão de reajuste.

#### CONSEQUÊNCIAS

Favorecimento indevido a fornecedor contratado;

Desperdício de recursos públicos;

Responsabilização de gestor.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária para comprovação de reajuste contratual por parte da contratada;

Designar instância revisora para verificar a conformidade do reajuste contratual;

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;

Criar ou aplicar o plano de integridade;

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária para comprovação de reajuste contratual por parte da contratada;

Designar instância revisora para verificar a conformidade do reajuste contratual;

3.1

## EXECUÇÃO CONTRATUAL



### EVENTOS DE RISCO

Ausência de concessão de reajuste contratual devido.

#### CAUSAS

Ausência de conhecimento por parte dos agentes públicos;

Restrição orçamentário / financeiro;

Formalização incompleta de todas as etapas do processo de concessão de reajuste;

#### CONSEQUÊNCIAS

Descontinuidade do serviço ou Ausência do bem;

Necessidade de realização de dispensa emergencial;

Redução de interessados em futuras licitações;

Possibilidade de judicialização do processo..

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Capacitar agentes públicos envolvidos;

Realizar planejamento orçamentário considerando possibilidade de incremento de despesa;

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária para comprovação de reajuste contratual por parte da contratada;

Designar instância revisora para verificar a conformidade do reajuste contratual;



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Ambiguidade das cláusulas contratuais;

Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;

Ausência de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;

Ausência de recursos operacionais suficientes para realizar a medição;

Ausência de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;

Conflito de interesse dos agentes públicos designados como fiscais e/ou gestores do contrato;

Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.

### CONSEQUÊNCIAS

Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;

Atraso durante a execução contratual devido a necessidade de esclarecimentos entre as partes;

Desperdício de recursos públicos;

Responsabilização do gestor;

Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;

Criar e aplicar listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;

Viabilizar condições operacionais para fiscalização do contrato;

Instituir dupla checagem referente à NF de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade;

Segregar responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos;

Proibir que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado;

Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;

Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos;

Viabilizar condições operacionais para fiscalização do contrato.

3.1

## EXECUÇÃO CONTRATUAL



### EVENTOS DE RISCO

Comunicação ineficiente entre as partes contratantes.

#### CAUSAS

Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes;

#### CONSEQUÊNCIAS

Falhas na comunicação entre as partes;

Falta de evidências das ocorrências do contrato;

Retardo e falhas na execução do contrato;

Impossibilidade de identificar a parte que descumpriu o contrato e de aplicação de sanções, se for o caso.

#### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Estabelecer protocolo de comunicação entre contratante e contratada ao longo da execução contratual;

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores.

3.1

## EXECUÇÃO CONTRATUAL



### EVENTOS DE RISCO

Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais

### CAUSAS

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis.

### CONSEQUÊNCIAS

Descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório e outras falhas de natureza processual administrativa;

Não execução do contrato nas condições inicialmente pactuadas;

Desperdício de recursos públicos.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Elaborar roteiro de verificação contendo as principais ações que são necessárias para fiscalização da execução contratual;

Capacitar os agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores..



# **GESTÃO DE CONTRATO**

## **FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO**

**EVENTOS DE RISCO**

Ausência de formalização de prorrogação contratual em tempo hábil para providências antes do vencimento do contrato.

**CAUSAS**

Ausência de conhecimento por parte dos agentes públicos envolvidos;

Má fé dos agentes públicos;

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade.

Ausência de acompanhamento das etapas do processo;

**CONSEQUÊNCIAS**

Prejuízo a administração pública;

Desperdício de recursos públicos;

Necessidade de realização de dispensa emergencial;

Descontinuidade do serviço ou ausência do bem.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar os agentes públicos envolvidos;

Realizar planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária à prorrogação contratual;

Criar ou aplicar o plano de integridade.

**EVENTOS DE RISCO**

Fiscalização inexistente ou inadequada.

**CAUSAS**

Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades.

**CONSEQUÊNCIAS**

Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;

Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;

Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Instituir treinamento específico para os fiscais do contrato;

Elaborar roteiro de verificação contendo as principais ações que são necessárias para fiscalização e a periodicidade recomendada para a realização das atividades;

Definir os requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;

Instituir acompanhamento periódico das ações realizadas pelo fiscal;

Designar, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, mais de um agente público para a fiscalização.



# GESTÃO DE CONTRATO

## PAGAMENTO



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;

Negligência da equipe;

Ausência de conhecimento da equipe.

### CONSEQUÊNCIAS

Danos ao erário;

Necessidade recompra;

Aquisições emergenciais;

Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Capacitar os agentes públicos envolvidos no pagamento;

Elaborar roteiro de verificação contendo os requisitos necessários ao pagamento;

Elaborar matriz de responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;

Instituir instância revisora;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.

**EVENTOS DE RISCO**

Pagamento sem verificação da condição de regularidade fiscal e trabalhista.

**CAUSAS**

Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;

Negligência ou Ausência de conhecimento da equipe;

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis.

**CONSEQUÊNCIAS**

Prejuízo a fazenda pública;

Ilegalidade do pagamento;

Responsabilização do gestor;

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Capacitar os agentes públicos envolvidos;

Elaborar roteiro de verificação contendo a documentação necessária ao pagamento;

Instituir instância revisora;

Elaborar matriz de responsabilidade em relação aos processos de pagamento.

**EVENTOS DE RISCO**

Pagamento de despesas realizadas sem prévio empenho

**CAUSAS**

Ausência de rotinas de Controle Interno;

Ausência de orientação quanto aos elementos mínimos ao cumprimento das normas aplicáveis

Fragilidade do controle financeiro

**CONSEQUÊNCIAS**

Possibilidade de prejuízo à administração;

Responsabilização dos gestores;

Obrigatoriedade do reconhecimento de despesas sem a devida contabilização com a possibilidade de ocorrência de pagamentos além da existência de dotação.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Elaborar matriz de responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;

Capacitar agentes públicos envolvidos.

Elaborar roteiro de verificação contendo os requisitos necessários ao pagamento;

Instituir instância revisora;



## EVENTOS DE RISCO

Pagamento antecipado fora das hipóteses legalmente autorizadas.

### CAUSAS

Situação emergencial, inclusive por Ausência de planejamento;

Má fé dos agentes públicos;

Ausência ou Ineficácia dos programas de integridade;

Ausência de conhecimento dos agentes públicos.

### CONSEQUÊNCIAS

Não entrega ou atraso do produto/ serviço contratado e consequente prejuízo à Administração Pública;

Fraude;

Desperdício de recursos públicos;

Responsabilização dos gestores..

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Elaborar matriz de responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;

Elaborar roteiro de verificação contendo os requisitos necessários ao pagamento;

Criar ou aplicar o plano de integridade;

Instituir instância revisora;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.

**EVENTOS DE RISCO**

Atraso no pagamento das faturas.

**CAUSAS**

Ausência de disponibilidade financeira;

Vulnerabilidade da gestão.

**CONSEQUÊNCIAS**

Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;

Perda de credibilidade do órgão;

Má prestação dos serviços pelo fornecedor;

Pagamento de juros, mora e multa.

**EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO**

Elaborar Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira;

Estruturar processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento;

Elaborar matriz de responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;

Instituir instância revisora;

Instituir programas de treinamento para os agentes públicos que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.



## EVENTOS DE RISCO

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

### CAUSAS

Desorganização interna;

Desconhecimento dos agentes públicos sobre a legislação;

### CONSEQUÊNCIAS

Má prestação dos serviços pelo fornecedor cujo pagamento foi preterido;

Perda de credibilidade do órgão;

Inconformidade legal.

### EXEMPLOS DE CONTROLE INTERNO

Prever orientação expressa acerca da ordem cronológica de pagamento;

Estruturar processos internos que prevejam os pagamentos em sua ordem cronológica;

Publicar em seção específica do sítio eletrônico a ordem dos pagamentos realizados.

# CONCLUSÃO

Cabe destacar que o conjunto de eventos, assim como os controles propostos, são apenas exemplificativos e não esgotam as possibilidades de situações que podem ocorrer e de ferramentas de controle, tendo em vista as características de cada Órgão ou Entidade, bem como a dinâmica do contexto das aquisições/contratações públicas.

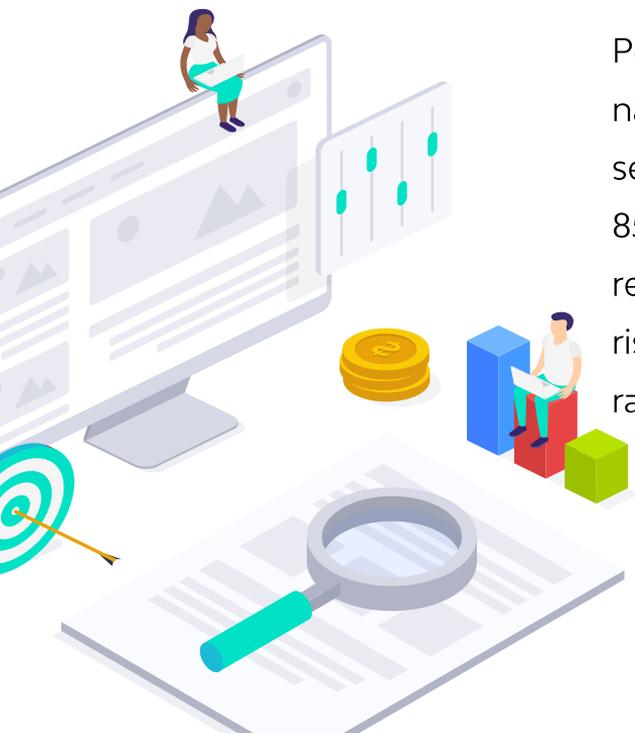
Ressalta-se ainda que as exemplos de controle internos dispostas neste Guia não excluem as responsabilidades dos Órgãos de estabelecer os controles essenciais adequados para tratar eventuais riscos atrelados ao macroprocesso de aquisições/contratações, considerando os fatos concretos específicos, assim como de adotar os controles de observância e uso obrigatórios dispostos em normas de procedimentos e demais instrumentos legais/normativos vigentes.





Dessa forma, recomenda-se que os Órgãos procurem constantemente aperfeiçoar sua gestão de riscos para que seja possível estabelecer controles internos capazes de tratar adequadamente os riscos relativos ao macroprocesso de aquisições/contratações.

Por fim, é relevante frisar que a busca pelo aperfeiçoamento contínuo não pode dispensar por parte do Órgão a estruturação adequada de seu Controle Interno, nos moldes da Lei Complementar Estadual 856/2017, uma vez que o modelo estabelecido neste dispositivo traz responsabilidades e papéis essenciais relativos à identificação de riscos e ao estabelecimento de controles para garantir segurança razoável ao alcance dos diversos objetivos que o Órgão deve cumprir.





**GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO**  
*Secretaria de Controle  
e Transparência*

