

# Referencial de Licitações e Contratos

Identificação e avaliação  
de riscos

**Causas**

Consequências

**Medidas preventivas**

Medidas mitigatórias

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DIRETA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Processo: Instrução do Processo.....	8
<b>Risco 1</b>   Instrução de processo sem a documentação prevista no art. 72.....	8
<b>Risco 2</b>   Contratação sem justificativa do preço de referência ou estimativa de despesa nas contratações diretas.....	10
2.2. Processo: Dispensa de Licitação.....	11
<b>Risco 3</b>   Contratações com fundamento no art. 75, incisos I e II (dispensa por valor), acima do limite legal.....	11
<b>Risco 4</b>   Contratações com fundamento no art. 75, inciso IV, alínea “c”, acima do limite legal.....	12
<b>Risco 5</b>   Contratação emergencial, com fundamento no art. 75, inciso VIII, que não preenche os requisitos legais ou que supera o prazo previsto de 12 meses.....	14
<b>Risco 6</b>   Contratação com base no art. 75, inciso IX, com preço incompatível com o de mercado.....	15
2.3. Processo: Inexigibilidade de Licitação.....	17
<b>Risco 7</b>   Ausência de justificativas sobre a escolha do fornecedor para contratar com base no art. 74.....	17
<b>Risco 8</b>   Locação de imóvel por inexigibilidade de licitação sem observar os requisitos legais.....	18
<b>3. MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO ..</b>	<b>20</b>
3.1. Processo: Análise de Riscos.....	20
<b>Risco 9</b>   Ausência ou insuficiência da análise de riscos.....	20
3.2. Processo: Alocação de Riscos contratuais.....	21
<b>Risco 10</b>   Falha na elaboração ou inexistência de Matriz de Alocação de Riscos prevista no art. 22, § 3º.....	21
3.3. Processo: Plano de Contratações Anual (PCA).....	23
<b>Risco 11</b>   Demanda de contratação (compra ou prestação de serviço) não incluída no Plano de Contratações Anual (PCA).....	23
3.4. Processo: Fase Preparatória.....	24
<b>Risco 12</b>   Ausência, inconsistência ou insuficiência dos Estudos Técnicos Preliminares (ETPs).....	24
<b>Risco 13</b>   Atraso ou demora na conclusão do procedimento licitatório.....	26
<b>Risco 14</b>   Erro na estimativa das quantidades.....	27
<b>Risco 15</b>   Estimativa de preços incorreta, insuficiente ou falha.....	28
<b>Risco 16</b>   Indisponibilidade orçamentário-financeira.....	29
<b>Risco 17</b>   Ausência de justificativa para o não parcelamento do objeto (em itens).....	30
<b>Risco 18</b>   Requisitos da contratação ausentes, mal definidos ou insuficientes para fins de habilitação.....	31
<b>Risco 19</b>   Erro procedimental no uso das modalidades de licitação e/ou procedimentos auxiliares.....	33



<b>Risco 20</b>   Direcionamento da contratação .....	34
<b>Risco 21</b>   Definição inadequada do modelo de execução e/ou de gestão .....	35
<b>Risco 22</b>   Impossibilidade de iniciar ou finalizar a licitação de serviços e fornecimentos contínuos sem nova licitação .....	36

## **4. MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL..... 37**

<b>4.1. Processo: Fiscalização .....</b>	<b>37</b>
<b>Risco 23</b>   Subcontratação indevida e delegação da execução do contrato .....	37
<b>Risco 24</b>   Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato e/ou falta de disponibilidade para realizar a fiscalização.....	39
<b>Risco 25</b>   Falhas na fiscalização do contrato.....	40
<b>4.2. Processo: Conferência/ Liquidação da Despesa .....</b>	<b>42</b>
<b>Risco 26</b>   Divergências com a contratada sobre a quantidade e/ou qualidade demandada e executada .....	42
<b>4.3. Processo: Pagamento .....</b>	<b>44</b>
<b>Risco 27</b>   Pagamento antecipado irregular.....	44
<b>Risco 28</b>   Pagamento por produtos não entregues/serviços não prestados .....	45
<b>Risco 29</b>   Atraso ou quebra da ordem cronológica do pagamento das faturas sem a devida justificativa .....	46
<b>Risco 30</b>   Não exigência de comprovação de regularidade com a Fazenda Pública.....	48
<b>4.4. Processo: Aditamento e/ou Apostilamento do Contrato .....</b>	<b>49</b>
<b>Risco 31</b>   Concessão de reajuste ou reequilíbrio indevido.....	49
<b>Risco 32</b>   Prorrogação indevida da vigência do contrato .....	50
<b>Risco 33</b>   Aditar ou apostilar o contrato sem a devida justificativa e/ou formalização .....	51
<b>4.5. Processo: Infrações administrativas .....</b>	<b>52</b>
<b>Risco 34</b>   Inexistência ou falha na definição de critérios para a aplicação das sanções.....	52
<b>Risco 35</b>   Falha na apuração e aplicação de penalidades.....	53

## **5. MACROPROCESSO: CONTROLE..... 55**

<b>5.1. Processo: Fases de Planejamento, Julgamento e Execução .....</b>	<b>55</b>
<b>Risco 36</b>   Ausência de parecer jurídico ou de seus requisitos mínimos .....	55
<b>Risco 37</b>   Ausência de parecer do órgão central de controle interno ou do órgão específico da unidade, ou falta de seus requisitos mínimos.....	56
<b>Risco 38</b>   Falha no sistema de controles internos ou ausência de controles específicos.....	57

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 59**





CONSELHEIROS

Herneus De Nadal – Presidente  
José Nei Alberton Ascari – Vice-Presidente  
Adircélio de Moraes Ferreira Júnior – Corregedor-Geral  
Wilson Rogério Wan-Dall – Supervisor da Ouvidoria  
Luiz Roberto Herbst – Supervisor do Instituto de Contas  
Luiz Eduardo Cherem  
Aderson Flores

CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

Gerson dos Santos Sicca  
Cleber Muniz Gavi  
Sabrina Nunes Iocken



# EXPEDIENTE

## TEXTOS

Luiz Alexandre Steinbach –  
Coordenador

Azor El Achkar

Denise Regina Struecker

Gabriel Augusto Schiochet

Marina Ferraz de Miranda Sales

## REVISÃO GRAMATICAL

Graziele Nack (colaboradora)

Ana Beatriz Oliveira Ribeiro  
(estagiária de pós-graduação  
em Letras)

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ayrton Cruz

## COLABORAÇÃO

André Diniz dos Santos

Andreza de Moraes Machado

Andreza Schmidt Silva

Fernanda Camila de Carli

Lauro Machado Linhares

Vanessa dos Santos

Lúcia Helena Fernandes de Oliveira  
Prujá (MTb./SC 01080 JP)

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S231r Santa Catarina. Tribunal de Contas do Estado  
Referencial de licitações e contratos [Recurso  
eletrônico]. Florianópolis: TCE/SC, 2023.

Edição digital; 61 p.  
Modo de acesso: World Wibe Web

1. Nova lei de licitações e contratos. 2. Lei federal  
nº 14.133, de 1º de abril de 2021. I. Título. II. Tribunal  
de Contas de Santa Catarina.

CDU 341.3527

Sílvia M. B. Volpato  
Bibliotecária CRB 14/408



## INTRODUÇÃO

Com o advento da Nova Lei de Licitações e Contratos – NLCC (Lei Federal n. 14.133, de 1º de abril de 2021), verifica-se uma crescente preocupação com aspectos relacionados à governança, à integridade, ao *compliance* e à gestão de riscos nas contratações públicas.

Diante dessa realidade, a Comissão de Integridade, criada nos termos da Portaria N. TC-150/2020 e alterada pelas Portarias N. TC-260/2020 e N. TC-611/2022 e, posteriormente, pela Portaria N. TC-273/2023, iniciou os trabalhos para a identificação e análise de riscos de licitações e contratações em parceria com a Controladoria, Unidade de Gestão de Integridade (UGI) do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC).

O referido trabalho contou com a ajuda de especialistas das áreas de licitações e contratações do TCE/SC, e foi estruturado para refletir as regras, as mudanças e as inovações da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLCC).

Como resultado dos trabalhos, foram mapeados 38 (trinta e oito) eventos de risco, subdivididos em 4 (quatro) macroprocessos: (1) Contratação Direta; (2) Planejamento; Instrução e Julgamento; (3) Execução Contratual; e (4) Controle.

Os riscos foram identificados com a apresentação individual de suas possíveis causas, de suas possíveis consequências e das medidas preventivas e mitigatórias que podem ser adotadas.

As possíveis causas de um risco são fatores, circunstâncias ou condições que podem contribuir para a ocorrência de eventos de risco. Podem ser decorrentes de falhas em processos, procedimentos ou sistemas; de condutas assumidas por um agente público ou terceiro; de fatores externos à organização; ou outros eventos controláveis ou incontroláveis.

As possíveis consequências de um risco são os resultados ou os impactos, ou seja, ameaças ou oportunidades que podem ocorrer em razão da concretização de eventos de risco. Alguns exemplos comuns de possíveis consequências incluem danos físicos ou lesões; perdas materiais; interrupção de operações; impactos ambientais; danos à reputação e/ou à imagem; e impactos financeiros.

As medidas preventivas visam a evitar, a reduzir ou a compartilhar os riscos antes da ocorrência do evento. Assim, é possível gerenciar uma estrutura de controles prévios e mecanismos para a gestão adequada dos riscos nas contratações públicas.

As medidas mitigatórias objetivam dar uma resposta ao evento de risco após a ocorrência do evento, ou seja, caso já tenha ocorrido o evento de risco, é necessário realizar providências para reduzir os riscos.

Logo, esse trabalho traz um rol de eventos de riscos, causas, consequências, medidas preventivas e mitigatórias, que não se limitam à relação apresentada aqui, mas que servem de instrumento para solução e gestão aprimorada dos riscos e de ferramenta modelo para eventual inclusão de novos riscos a serem identificados.

# 2

## MACROPROCESSO: CONTRATAÇÃO DIRETA

A contratação direta possui um capítulo próprio na Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC (Capítulo VIII). Os riscos aqui avaliados tratam das contratações por dispensa ou inexigibilidade de licitação, sendo também aplicáveis, no que couber, às contratações diretas motivadas pelo regime de adiantamento ou suprimento de fundos.

### 2.1. Processo: Instrução do Processo

#### RISCO 1

#### Instrução de processo sem a documentação prevista no art. 72

O Risco n. 1 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Instrução do Processo*. O Evento de Risco é o de “Deixar de instruir o processo com a documentação prevista no art. 72”. Ele se refere à documentação obrigatória para os procedimentos de contratação direta de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC).





## POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de regulamentação interna em relação à necessidade de elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETPs), análise de riscos e Termo de Referência em virtude da complexidade do objeto;
2. Ausência de verificação do valor estimado da contratação nos moldes do art. 23 ou falta de justificativa quanto à aplicabilidade do art. 4º<sup>1</sup>;
3. Falta de regulamentação do disposto no art. 53, § 5º<sup>2</sup>, quanto à dispensa de análise jurídica;
4. Desconhecimento da norma e/ou falta de treinamento;
5. Falta de procedimento padrão e regulamentação quanto à fixação de competências internas;
6. Inexistência de Plano de Contratações Anual (PCA);
7. Desídia e/ou má-fé; e
8. Falta de capacitação dos agentes públicos.



## POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Fracionamento de despesa;
2. Perdas de economia de escala;
3. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
4. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
5. Superfaturamento;
6. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
7. Estimativas de preços inadequadas, com consequente aceitação de preços acima da faixa praticada no mercado (sobrepço);
8. Dano/prejuízo ao erário;
9. Retrabalho; e
10. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



## MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Regulamentar a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC);
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA);
4. Elaborar *checklists* e modelos de documentos (padrões para cada caso);
5. Fixar competências e segregar funções; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169<sup>3</sup>.



## MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento e da avaliação do interesse público envolvido; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

1 Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. [...]

2 [...] § 5º É dispensável a análise jurídica nas hipóteses previamente definidas em ato da autoridade jurídica máxima competente, que deverá considerar o baixo valor, a baixa complexidade da contratação, a entrega imediata do bem ou a utilização de minutas de editais e instrumentos de contrato, convênio ou outros ajustes previamente padronizados pelo órgão de assessoramento jurídico.

3 Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I – 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;

II – segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

III – terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo Tribunal de Contas. [...]

## RISCO 2

### Contratação sem justificativa do preço de referência ou estimativa de despesa nas contratações diretas

O Risco n. 2 se refere ao Macroprocesso Contratação Direta e ao Processo *Instrução do Processo*. O Evento de Risco é o de “Contratação sem justificativa do preço de referência ou estimativa de despesa (art. 23, § 4º 4)”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Não realização de pesquisa de mercado;
2. Pesquisa de mercado insuficiente;
3. Falta de procedimento padrão;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
2. Superfaturamento e/ou sobrepreço;
3. Insuficiência de disponibilidade orçamentária para arcar com a despesa;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Aprimorar o planejamento institucional;
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

4 [...] § 4º Nas contratações diretas por inexigibilidade ou por dispensa, quando não for possível estimar o valor do objeto na forma estabelecida nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo, o contratado deverá comprovar previamente que os preços estão em conformidade com os praticados em contratações semelhantes de objetos de mesma natureza, por meio da apresentação de notas fiscais emitidas para outros contratantes no período de até 1 (um) ano anterior à data da contratação pela Administração, ou por outro meio idôneo.



## 2.2. Processo: Dispensa de Licitação

### RISCO 3

#### Contratações com fundamento no art. 75, incisos I e II (dispensa por valor), acima do limite legal

O Risco n. 3 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Dispensa de Licitação (art. 75)*. O Evento de Risco é o de “Contratações com fundamento no art. 75, incisos I e II (dispensa por valor)<sup>5</sup>, acima do limite legal”. São casos em que o limite de valor para dispensa não é respeitado, sendo realizadas contratações com preço acima do limite legal, o qual será anualmente atualizado pelo Poder Executivo Federal.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de controle pelo Setor de Compras e pelo Financeiro e/ou Contábil;
2. Compreensão inadequada dos conceitos de Parcelamento x Fracionamento;
3. Falta de planejamento de modo que impossibilite a realização do respectivo procedimento licitatório em tempo hábil;
4. Falta de regulamentação do conceito de “ramo de atividade” previsto no art. 75, § 1º, II<sup>6</sup>;
5. Direcionamento da contratação e/ou obtenção de vantagem indevida;
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Fracionamento de despesa;
2. Perdas de economia de escala;
3. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
4. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
5. Superfaturamento ou sobrepreço;
6. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
7. Dano/prejuízo ao erário;
8. Retrabalho; e
9. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.

5 Art. 75. É dispensável a licitação:

I – para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores;

II – para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), no caso de outros serviços e compras [...]

6 [...] II – o somatório da despesa realizada com objetos de mesma natureza, entendidos como tais aqueles relativos a contratações no mesmo ramo de atividade.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Criar um sistema (*software*) ou uma planilha de controle específico para as Dispensas de Licitação, com fundamento nos incisos I e II do artigo 75;
2. Capacitar os agentes públicos; e
3. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 4

### Contratações com fundamento no art. 75, inciso IV, alínea “c”<sup>7</sup>, acima do limite legal

O Risco n. 4 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Dispensa de Licitação (art. 75)*. O Evento de Risco referente é o de “Contratações com fundamento no art. 75, inciso IV, alínea “c”, acima do limite legal”. Esse risco aborda as contratações por dispensa de produtos para pesquisa e desenvolvimento, cujo valor ficou acima do limite legal permitido, o qual será anualmente atualizado pelo Poder Executivo Federal.

<sup>7</sup> Art. 75. É dispensável a licitação:

[...]

IV – para contratação que tenha por objeto:

c) produtos para pesquisa e desenvolvimento, limitada a contratação, no caso de obras e serviços de engenharia, ao valor de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais); [...]





### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de controle pelo Setor de Compras e pelo Financeiro e/ou Contábil;
2. Compreensão inadequada dos conceitos de Parcelamento x Fracionamento;
3. Falta de planejamento de modo que impossibilite a realização do respectivo procedimento licitatório em tempo hábil;
4. Direcionamento da contratação e/ou obtenção de vantagem indevida;
5. Descaracterização da contratação voltada para a pesquisa e o desenvolvimento;
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Fracionamento de despesa;
2. Superfaturamento;
3. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
4. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
5. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
6. Perdas de economia de escala;
7. Dano/prejuízo ao erário;
8. Retrabalho; e
9. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Criar um sistema (*software*) ou uma planilha de controle específico para Compra Direta;
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Designar, na estrutura administrativa, responsável técnico capaz de identificar o enquadramento do objeto como P&D.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169<sup>8</sup>, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

8 [...] § 3º Os integrantes das linhas de defesa a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:

I – quando constatarem simples impropriedade formal, adotarão medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de sua nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;

II – quando constatarem irregularidade que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.

## RISCO 5

**Contratação emergencial, com fundamento no art. 75, inciso VIII<sup>9</sup>, que não preenche os requisitos legais ou que supera o prazo previsto de 12 meses**

O Risco n. 5 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Dispensa de Licitação (art. 75)*. O Evento de Risco é o de “Contratação emergencial, com fundamento no art. 75, inciso VIII, que não preencha os requisitos legais ou que supere o prazo previsto de 12 meses”. Trata das dispensas nos casos de emergência ou de calamidade pública.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de planejamento e controle;
2. Caracterização equivocada de situação de emergência e/ou de calamidade pública;
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Superfaturamento e/ou sobrepreço;
2. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
3. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
4. Perdas de economia de escala;
5. Adiamento da devida contratação, por meio de sucessivas contratações sem a devida motivação;
6. Dano/prejuízo ao erário;
7. Retrabalho; e
8. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.

9 [...] VIII – nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a continuidade dos serviços públicos ou a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para aquisição dos bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 1 (um) ano, contado da data de ocorrência da emergência ou da calamidade, vedadas a prorrogação dos respectivos contratos e a recontração de empresa já contratada com base no disposto neste inciso; [...]





### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Aprimorar o planejamento institucional (inclusive por meio da elaboração do Plano de Continuidade dos Negócios – PCN);
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169<sup>10</sup>, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 6

### Contratação com base no art. 75, inciso IX<sup>11</sup>, com preço incompatível com o de mercado

O Risco n. 6 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Dispensa de Licitação (art. 75)*. O Evento de Risco é o de “Contratação com base no art. 75, inciso IX, com preço incompatível com o de mercado”.

Nesse caso, avalia-se o risco para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integrem a Administração Pública e que tenham sido criados para esse fim específico, quando o preço contratado for incompatível com o praticado no mercado.

10 [...] § 3º Os integrantes das linhas de defesa a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:

I – quando constatarem simples impropriedade formal, adotarão medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de sua nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;

II – quando constatarem irregularidade que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.

11 [...] IX – para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integrem a Administração Pública e que tenham sido criados para esse fim específico, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Não realização de pesquisa de mercado;
2. Pesquisa de mercado insuficiente ou com um único parâmetro de consulta;
3. Falta de procedimento padrão;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
2. Superfaturamento e/ou sobrepreço;
3. Dano/prejuízo ao erário;
4. Retrabalho; e
5. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Aprimorar o planejamento institucional;
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## 2.3. Processo: Inexigibilidade de Licitação

### RISCO 7

**Ausência de justificativas sobre a escolha do fornecedor para contratar com base no art. 74<sup>12</sup>**

O Risco n. 7 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Inexigibilidade de Licitação* (art. 74). O Evento de Risco é o de “Ausência de justificativas sobre a escolha do fornecedor para contratar com base no art. 74”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Desídia e/ou má-fé;
2. Falta de capacitação dos agentes públicos;
3. Desconhecimento do mercado e/ou falta de capacidade técnica para descrever a solução; e
4. Objeto com viabilidade de competição.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
2. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
3. Superfaturamento e/ou sobrepreço;
4. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.

12 Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:

I – aquisição de materiais, de equipamentos ou de gêneros ou contratação de serviços que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comerciais exclusivos;

II – contratação de profissional do setor artístico, diretamente ou por meio de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública;

III – contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

[...] IV – objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento;

V – aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha. [...]





### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Aprimorar a etapa de planejamento, que deverá ser elaborada por servidor tecnicamente competente;
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 8

### Locação de imóvel por inexigibilidade de licitação sem observar os requisitos legais

O Risco n. 8 se refere ao Macroprocesso *Contratação Direta* e ao Processo *Inexigibilidade de Licitação* (art. 74). O Evento de Risco referente a ele é o de “Locação de imóvel sem observar os requisitos do art. 74, § 5º”<sup>13</sup>.

São requisitos para a locação por inexigibilidade avaliados nesse evento de risco: a avaliação prévia do bem, do seu estado de conservação, dos custos de adaptações, quando imprescindíveis às necessidades de utilização, e do prazo de amortização dos investimentos; a certificação da inexistência de imóveis públicos vagos e disponíveis que atendam ao objeto; e a apresentação de justificativas que demonstrem a singularidade do imóvel a ser locado pela Administração e que evidenciem a vantajosidade para a locação.

<sup>13</sup> [...] § 5º Nas contratações com fundamento no inciso V do *caput* deste artigo, devem ser observados os seguintes requisitos:

I – avaliação prévia do bem, do seu estado de conservação, dos custos de adaptações, quando imprescindíveis às necessidades de utilização, e do prazo de amortização dos investimentos;

II – certificação da inexistência de imóveis públicos vagos e disponíveis que atendam ao objeto;

III – justificativas que demonstrem a singularidade do imóvel a ser comprado ou locado pela Administração e que evidenciem vantagem para ela.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Desídia e/ou má-fé;
2. Falta de capacitação dos agentes públicos;
3. Falta de Estudo Técnico Preliminar (ETP) para análise das soluções possíveis; e
4. Falta de planejamento.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Custos desnecessários com a própria locação, com manutenção e com adaptações desnecessárias;
2. Locação de imóvel que não atende ao interesse público;
3. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
4. Superfaturamento e/ou sobrepreço;
5. Não realização de procedimento licitatório ou utilização de modalidade indevida;
6. Frustração da competitividade e/ou da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;
7. Dano/prejuízo ao erário;
8. Retrabalho; e
9. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Realizar planejamento e análise aprofundada de mercado;
2. Analisar adequadamente as possíveis soluções;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169; e
5. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.



## MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO

O planejamento tornou-se princípio na Nova Lei de Licitações e Contratos. Novos mecanismos para aprimorar o planejamento das contratações foram introduzidos, tais como: o Plano de Contratações Anual (PCA), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. Por sua vez, a seleção adequada dos contratados depende de planejamento prévio, de apropriada instrução processual e de julgamento objetivo, os quais também serão tratados nesse macroprocesso.

### 3.1. Processo: Análise de Riscos

#### RISCO 9

#### Ausência ou insuficiência da análise de riscos

O Risco n. 9 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Análise de Riscos no processo licitatório*. O Evento de Risco é o de “Ausência ou insuficiência da análise de riscos (art. 6º, XXVII; 11, parágrafo único; e 169)”.





### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de estipulação de uma metodologia de análise de riscos;
2. Falta de regulamentação;
3. Análise de riscos meramente formal;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Licitação infrutífera ou deserta;
2. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
3. Problemas na execução do contrato;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Desenhar um modelo ou adotar uma metodologia própria para análise e avaliação de riscos;
2. Capacitar os agentes públicos;
3. Adotar controles nos termos do art. 169; e
4. Regulamentar/definir uma metodologia de análise de riscos, as responsabilidades e as competências.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## 3.2. Processo: Alocação de Riscos contratuais

### RISCO 10

**Falha na elaboração ou inexistência de Matriz de Alocação de Riscos prevista no art. 22, § 3º<sup>14</sup>**

O Risco n. 10 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Alocação de Matriz de Riscos no edital (contratação de grande vulto/*

14 [...] 3º Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.

*Integrada e Semi-integrada*). O Evento de Risco é o de “Falha ou inexistência de Matriz de Alocação de Riscos prevista no art. 22, § 3º”.

Nesse contexto, quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e a contratada.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de estipulação de uma metodologia para alocação de riscos;
2. Falta de regulamentação;
3. Alocação de risco sem análise do caso concreto ou mal elaborada;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Licitação infrutífera ou deserta;
2. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração;
3. Problemas durante a execução do contrato, sobretudo quanto ao equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes;
4. Interrupção de obra e/ou serviço decorrente de conflitos entre a Administração Pública e a empresa contratada;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Desenhar um modelo ou adotar uma metodologia própria para análise e alocação de riscos;
2. Conhecer o mercado na fase de planejamento;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169; e
5. Regulamentar/definir uma metodologia de alocação de riscos, as responsabilidades e as competências.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.

## 3.3. Processo: Plano de Contratações Anual (PCA)

### RISCO 11

#### Demanda de contratação (compra ou prestação de serviço) não incluída no Plano de Contratações Anual (PCA)

O Risco n. 11 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Plano de Contratações Anual (PCA)*. O Evento de Risco referente é o de “Demanda (compra ou contratação de serviço) não incluída no Plano de Contratações Anual”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de planejamento;
2. Desconhecimento pelos responsáveis;
3. Dificuldade e/ou falha na gestão e fiscalização dos contratos vigentes;
4. Demanda imprevisível, urgente ou de emergência;
5. Desídia e/ou má-fé; e
6. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Prejuízo ao planejamento das contratações, inclusive orçamentário e financeiro;
2. Descontinuidade da contratação;
3. Impossibilidade de inclusão posterior no calendário de licitações previsto;
4. Contratação por emergência por falta de planejamento e/ou desídia, podendo caracterizar uma contratação;
5. Insuficiência de disponibilidade orçamentária para arcar com a despesa;
6. Dano/prejuízo ao erário;
7. Retrabalho; e
8. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.





### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Conscientizar e sensibilizar as áreas demandantes;
2. Regulamentar, criar normas;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169; e
5. Criar *checklist* para verificar se a demanda está inclusa no Plano de Contratações Anual (PCA).



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Alterar/ajustar, posteriormente, o Plano de Contratações Anual (PCA) e, se for o caso, realizar adequações no orçamento;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Ajustar, se possível, o calendário de licitações para o exercício; e
4. Adicionar a demanda no Plano de Contratações Anual (PCA) do próximo exercício para sua contratação oportuna.

## 3.4. Processo: Fase Preparatória

### RISCO 12

#### Ausência, inconsistência ou insuficiência dos Estudos Técnicos Preliminares (ETPs)

O Risco n. 12 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Ausência, inconsistência ou insuficiência dos Estudos Técnicos Preliminares (ETPs)”.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Indisponibilidade de tempo para elaboração adequada;
2. Desconhecimento e/ou falta de capacitação;
3. Dificuldade (técnica) para elaboração;
4. Falta de regulamentação e atribuição de competência;
5. Baixo comprometimento da área petionante;
6. Falha no processo interno de identificação das necessidades;
7. Deficiência nos sistemas e controles internos;
8. Falta de planejamento;
9. Desídia e/ou má-fé; e
10. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Licitação fracassada ou deserta;
2. Prejuízo ou dano ao erário;
3. Não atendimento do interesse público;
4. Pouca competitividade;
5. Qualidade inferior ao desejado;
6. Contratação de solução que não atenda (parcial ou integralmente) o objeto pretendido;
7. Contratações em duplicidade e/ou gasto desnecessário;
8. Licitação não econômica e desvantajosa para a Administração;
9. Retrabalho; e
10. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Elaborar *checklist*;
2. Regulamentar, criar normas;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169;
5. Contratar terceiro com competência técnica, a depender do objeto da licitação;
6. Fixar competências e segregar funções; e
7. Realizar *benchmarking*, consultar sites e outras contratações.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 13

### Atraso ou demora na conclusão do procedimento licitatório

O Risco n. 13 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Atraso ou demora na conclusão do procedimento licitatório”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de padronização dos fluxos/procedimentos e/ou existência de procedimentos desnecessários;
2. Número insuficiente de servidores envolvidos no processo;
3. Falta de planejamento na priorização das demandas;
4. Número excessivo de questionamentos, de impugnações e de recursos protelatórios;
5. Controle administrativo e jurisdicional da licitação;
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Atraso na prestação do serviço ou do fornecimento da solução;
2. Prejuízos para o interesse público;
3. Esgotamento dos servidores;
4. Ocorrência de falhas no processo;
5. Realização de dispensa emergencial para o mesmo objeto;
6. Redução da eficiência administrativa;
7. Dano/prejuízo ao erário;
8. Retrabalho; e
9. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Reanalisar e padronizar os fluxos e os procedimentos do certame;
2. Reforçar/preparar adequadamente as equipes envolvidas;
3. Definir os critérios de priorização das demandas;
4. Capacitar os agentes públicos;
5. Adotar controles nos termos do art. 169;
6. Regulamentar os procedimentos;
7. Realizar gestão de riscos das contratações; e
8. Elaborar calendário de licitações.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Realizar contratação emergencial, a depender da necessidade;
2. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
3. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato vigente antes do procedimento.

## RISCO 14

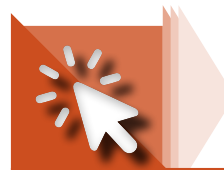
### Erro na estimativa das quantidades

O Risco n. 14 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Erro na estimativa das quantidades”. Esse risco ocorre quando as quantidades planejadas são inferiores à necessidade real do órgão ou muito superiores.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falha no planejamento das compras/serviços;
2. Desídia e/ou má-fé; e
3. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Falta de material/serviços ou desperdício;
2. Perda de ganho de escala (prejuízo);
3. Prejuízo para elaboração da proposta;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Implantar controles/métodos de estimativa das necessidades;
2. Garantir controle do histórico de compras e uso dos materiais/serviços;
3. Realizar estudo aprofundado das necessidades;
4. Capacitar os agentes públicos; e
5. Adotar controles nos termos do art. 169.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato e/ou a ata de registro de preços, a depender do momento;
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato; e
5. Aditivar ou suprimir quantidades, caso já haja contrato.



## RISCO 15

### Estimativa de preços incorreta, insuficiente ou falha

O Risco n. 15 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Estimativa de preços incorreta, insuficiente ou falha”. As estimativas de preços são base para a fixação do preço de referência e, conseqüentemente, para a reserva orçamentária, quando houver necessidade, e, por isso, devem ser calculadas de modo adequado.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Coleta insuficiente de preços e/ou desconformidade com o previsto em lei, sem justificativa;
2. Falta de procedimento padrão e de métodos para tratar os preços obtidos;
3. Desídia e/ou má-fé;
4. Falta de capacitação dos agentes públicos;
5. Desconhecimento do mercado; e
6. Falha da descrição do objeto.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Aceitação de preços acima da faixa praticada no mercado (sobrepço ou superfaturamento);
2. Descolamento do valor estimado da contratação dos preços de mercado;
3. Licitação fracassada ou deserta;
4. Resultado antieconômico;
5. Aferição incorreta do valor estimado da contratação;
6. Dano/prejuízo ao erário;
7. Retrabalho; e
8. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Padronizar os documentos e os fluxos dos processos;
2. Regulamentar e criar método (normativa ou outro) com procedimentos para elaboração de estimativas de preço;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169;
5. Definir competências para a pesquisa de preços; e
6. Adotar mais de um parâmetro para composição do preço de referência.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 16

### Indisponibilidade orçamentário-financeira

O Risco n. 16 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Indisponibilidade orçamentário-financeira”. A reserva orçamentário-financeira é um dos requisitos para a maioria das licitações, sendo assim, esse evento de risco trata dessa importante parte do planejamento de uma contratação.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falha no planejamento;
2. Falta de procedimento padrão e de regulamentação interna (controles internos);
3. Falha na execução do Plano de Contratações Anual (PCA);
4. Incompatibilidade entre o Plano de Contratações Anual (PCA) e o Planejamento Orçamentário-Financeiro;
5. Desídia e/ou má-fé; e
6. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Impossibilidade de comprar e/ou contratar;
2. Custos desnecessários com procedimento licitatório ou com a instrução de processo de contratação direta;
3. Não atendimento do interesse público;
4. Prejuízos para o atendimento das finalidades institucionais;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Padronizar fluxos dos processos;
2. Regulamentar e criar métodos para garantir que haja a respectiva reserva orçamentária no processo;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169;
5. Revisar periodicamente o Plano de Contratações Anual (PCA);
6. Adequar o Planejamento Orçamentário-Financeiro do órgão, levando em consideração o Plano de Contratações Anual (PCA).



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Realizar adequação orçamentária posterior, quando possível;
2. Revisar o Plano de Contratações Anual (PCA);
3. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
4. Instaurar o processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
5. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
6. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 17

### Ausência de justificativa para o não parcelamento do objeto (em itens)

O Risco n. 17 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Ausência de justificativa para o não parcelamento do objeto (em itens)”. Cabe ao Estudo Técnico Preliminar (ETP) definir justificativas para o parcelamento ou não da contratação, por isso, é relevante apontar os riscos relacionados a essa etapa de uma contratação.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Desídia e/ou má-fé;
2. Falta de capacitação dos agentes públicos; e
3. Desconhecimento do mercado.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Irregularidade no procedimento licitatório;
2. Prejuízo à economicidade, à competição, à execução contratual e ao interesse público;
3. Restrição da competitividade;
4. Prejuízo à escolha da proposta mais vantajosa;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Capacitar os agentes públicos;
2. Adotar controles nos termos do art. 169;
3. Realizar Estudo Técnico Preliminar (ETP);
4. Elaborar *checklist*; e
5. Regulamentar, criar normas.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 18

### Requisitos da contratação ausentes, mal definidos ou insuficientes para fins de habilitação

O Risco n. 18 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Requisitos da contratação ausentes, mal definidos ou insuficientes para fins de habilitação”.





### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de conhecimento do mercado e do objeto da licitação;
2. Falha na elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP);
3. Falta de controles internos e análise crítica do caso concreto;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Prejuízo à competição e/ou à qualidade da solução/contratação;
2. Problemas na execução contratual;
3. Impugnação ou judicialização do processo, levando à descontinuidade do serviço e/ou uma possível contratação emergencial;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Estudar o mercado e os fornecedores;
2. Analisar contratações similares;
3. Aprimorar controles internos, a fim de realizar uma análise crítica do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e/ou do Termo de Referência (TR) e/ou do Edital;
4. Capacitar os agentes públicos;
5. Adotar controles nos termos do art. 169; e
6. Contratar terceiro com competência técnica, a depender do objeto da licitação, para auxiliar na fase de planejamento.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 19

### Erro procedimental no uso das modalidades de licitação e/ou procedimentos auxiliares

O Risco n. 19 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Erro procedimental no uso das modalidades de licitação e/ou procedimentos auxiliares”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de conhecimento técnico sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) e seus institutos;
2. Poucos servidores envolvidos;
3. Falta de planejamento que impacta no prazo disponível para realização do procedimento;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Prejuízo à competição e/ou à vantajosidade das propostas;
2. Realização de procedimento deficiente;
3. Interposição de recursos ou de ações judiciais e/ou administrativas que atrasam a contratação;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Capacitar os agentes públicos;
2. Adotar controles nos termos do art. 169;
3. Conscientizar e estimular a participação do órgão de assessoria jurídica e das áreas técnicas no desenvolvimento da melhor solução;
4. Padronizar procedimentos; e
5. Regulamentar, criar normas.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 20

### Direcionamento da contratação

O Risco n. 20 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Direcionamento da contratação”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Estudo Técnico Preliminar (ETP) deficiente;
2. Levantamento de mercado, descrição do objeto e/ou requisitos de habilitação inadequados;
3. Especificações incompletas ou com requisitos e exigências irrelevantes ou indevidamente restritivos;
4. Desconhecimento de mercado;
5. Agrupamento em lotes sem justificativa;
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Prejuízo à competição e à isonomia;
2. Contratação antieconômica e menos vantajosa para a administração;
3. Lesão ao interesse público;
4. Cometimento de infrações;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Aprimorar os Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) e os Termos de Referência (TRs);
2. Capacitar os servidores;
3. Realizar estudo do mercado;
4. Realizar Consulta Pública;
5. Adotar o princípio da “padronização”, previsto no artigo 40, V, “a”<sup>15</sup>, e criar “catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras”, previsto no artigo 19, inciso II<sup>16</sup>;
6. Verificar se assessoria jurídica exerce o controle concomitante;
7. Evitar menção à marca, quando injustificado ou quando a referência indicar apenas um fornecedor; e
8. Adotar controles nos termos do art. 169.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Reelaborar ou revisar o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR);
2. Corrigir e republicar o edital;
3. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
4. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
5. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
6. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

15 Art. 40. O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte: V – atendimento aos princípios: a) da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho; [...]

## RISCO 21

### Definição inadequada do modelo de execução e/ou de gestão

O Risco n. 21 se refere ao Macroprocesso Planejamento, Instrução e Julgamento e ao Processo *Fase Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Definição inadequada do modelo de execução e/ou de gestão”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de conhecimento sobre o objeto da licitação e do mercado;
2. Falha na elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR);
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Prejuízo à execução contratual e à satisfatoriedade do contrato;
2. Lesão ao interesse público;
3. Dano/prejuízo ao erário;
4. Retrabalho; e
5. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Capacitar os agentes públicos;
2. Adotar controles nos termos do art. 169;
3. Adotar o princípio de segregação de funções, de modo que a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR) seja realizada por servidores conhecedores do mercado (ex.: setor demandante);
4. Padronizar os documentos e o *checklist*; e
5. Regulamentar, criar normas.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Retomar o Estudo Técnico Preliminar (ETP) para aprimorar esse quesito;
2. Corrigir o edital e/ou revogar/anular o certame para correção/republicação;
3. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
4. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
5. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
6. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

16 Art. 19. Os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos deverão:

[...] II – criar catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, admitida a adoção do catálogo do Poder Executivo federal por todos os entes federativos.



## RISCO 22

### Impossibilidade de iniciar ou finalizar a licitação de serviços e fornecimentos contínuos sem nova licitação

O Risco n. 22 se refere ao Macroprocesso *Planejamento, Instrução e Julgamento* e ao Processo Fase *Preparatória*. O Evento de Risco é o de “Impossibilidade de iniciar ou finalizar a licitação de serviços e fornecimentos contínuos sem nova licitação”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falha ou omissão no planejamento;
2. Problemas durante o andamento do novo procedimento licitatório, tais como licitação fracassada, deserta ou atraso devido à judicialização do processo;
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Descontinuidade da prestação dos serviços;
2. Contratos emergenciais indevidos;
3. Dano/prejuízo ao erário;
4. Retrabalho; e
5. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Estabelecer sistema de controle de contrato para a área demandante solicitar prorrogação de prazo ou enviar nova demanda em prazo hábil;
2. Criar calendário de contratação, com base no Plano de Contratações Anual (PCA), que estabeleça prazo máximo para envio da demanda pela área requisitante;
3. Capacitar os agentes públicos; e
4. Adotar controles nos termos do art. 169.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Contratar, provisoriamente, com dispensa de licitação, para dar continuidade aos serviços ou aos fornecimentos; e
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.



## MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL

A execução contratual é o macroprocesso que engloba todas as etapas após a assinatura do contrato ou do instrumento hábil para dar andamento à execução do objeto (Ex.: nota de empenho).

Nela estão contidas as etapas de conferência, fiscalização, medição, liquidação, pagamento, dentre outras situações específicas que envolvem vários riscos para a gestão das contratações.

### 4.1. Processo: Fiscalização

#### RISCO 23

#### Subcontratação indevida e delegação da execução do contrato

O Risco n. 23 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Fiscalização*. O Evento de Risco é o de “Subcontratação indevida e delegação da execução do contrato”.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de conhecimento do mercado e falha na elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR) para fins de delimitação da parcela passível de subcontratação;
2. Omissão do edital e/ou inexistência de regulamento em relação à parcela passível de subcontratação;
3. Falta de conhecimento dos agentes públicos;
4. Direcionamento da contratação e/ou insuficiência de requisitos de habilitação;
5. Desídia e/ou má-fé; e
6. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Perda de qualidade na entrega do objeto contratual;
2. Direcionamento da licitação e prejuízo na seleção na proposta mais vantajosa;
3. Eventual anulação do processo licitatório e rescisão do contrato;
4. Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos envolvidos e da empresa contratada;
5. Falta de análise dos requisitos de habilitação da empresa subcontratada;
6. Descontinuidade do serviço público;
7. Dano/prejuízo ao erário; e
8. Retrabalho.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Elaborar Estudo Técnico Preliminar (ETP) por servidor que conheça o objeto, contemplando a análise das parcelas passíveis de subcontratação;
2. Definir modelo de Estudo Técnico Preliminar (ETP) que contemple o estudo sobre a subcontratação do objeto;
3. Regulamentar, criar normas;
4. Adotar o princípio da segregação de funções;
5. Criar *checklist* para elaborar o Edital;
6. Orientar os fiscais e os gestores do contrato sobre a necessidade de formalizar as subcontratações realizadas pela empresa contratada;
7. Capacitar os agentes públicos; e
8. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Sanear ou rescindir o contrato;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e de possível dano ao erário; e
3. Instaurar processo administrativo para apurar a responsabilidade da empresa contratada (art. 158).

**RISCO 24****Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato e/ou falta de disponibilidade para realizar a fiscalização**

O Risco n. 24 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Fiscalização*. O Evento de Risco referente a ele é o de “Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato e/ou falta de disponibilidade para realizar a fiscalização”. O gestor e o fiscal de contratos são agentes públicos designados ao controle do adequado andamento do contrato, logo, é preciso zelar para que suas atribuições sejam executadas de maneira apropriada.

**POSSÍVEIS CAUSAS**

1. Ausência de número suficiente de agentes públicos com capacidade técnica para exercer a função;
2. Falta de compreensão, por parte dos agentes públicos designados, da amplitude das responsabilidades assumidas;
3. Indisponibilidade de servidores capazes para exercer a função de fiscal de contrato;
4. Ausência de procedimento desenhado e de critérios objetivos para a fiscalização do contrato;
5. Falta de padronização das minutas de contrato e de Termo de Referência indicando o gestor/fiscal;
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.

**POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS**

1. Falhas ou ausência na/de fiscalização contratual e prejuízo para a Administração Pública;
2. Responsabilização administrativa, civil e penal do fiscal/gestor por falhas;
3. Responsabilização da autoridade competente por descumprimento de obrigação legal;
4. Recebimento de objeto distinto do que foi contratado;
5. Prestação do serviço de modo intempestivo e/ou necessidade de troca de bens ou de mercadorias extemporaneamente;
6. Dano/prejuízo ao erário;
7. Retrabalho; e
8. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.





### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Indicar, na etapa de planejamento, os possíveis gestores/fiscais do contrato, como requisito para publicação do edital/contratação, mediante regulamentação interna;
2. Nomear equipe multidisciplinar para fiscalizar o contrato, conforme a complexidade do objeto;
3. Criar procedimento para que os fiscais e gestores firmem termo de compromisso reconhecendo a integralidade das responsabilidades assumidas;
4. Avaliar a adoção de medidas de incentivo para estimular que os agentes públicos assumam o papel de fiscal/gestor;
5. Capacitar os agentes públicos; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Comunicar à autoridade competente, com alerta para os riscos de responsabilização;
2. Sanear o processo de contratação, com a indicação do gestor/fiscal;
3. Instituir servidor ou comissão para avaliar impactos decorrentes da falta de fiscal/gestor durante a execução contratual, a fim de responsabilizar a empresa contratada ou tomar medidas para regularizar o contrato, caso necessário; e
4. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.

## RISCO 25

### Falhas na fiscalização do contrato

O Risco n. 25 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Fiscalização*. O Evento de Risco é o de “Falhas na fiscalização do contrato”. A fiscalização do contrato é essencial para a plena execução do objeto e a prestação de serviços públicos com eficiência, por isso, deve ser feita de maneira oportuna e tempestiva.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento, falta de capacidade técnica;
2. Falta de recursos operacionais suficientes para realizar o acompanhamento adequado do contrato;
3. Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Pagamento por serviços não prestados e conseqüente prejuízo para a Administração Pública;
2. Tratamento não isonômico em relação aos contratados;
3. Não aplicação de penalidade ou baixa efetividade da penalidade aplicada;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Assinar termo de responsabilidade, incluindo o conhecimento sobre a vedação de conflito de interesse, por parte dos fiscais e dos gestores do contrato;
2. Criar ou definir estratégias de segregação de poder decisório;
3. Evitar a repetição de fiscais e de gestores designados para os mesmos contratos;
4. Incluir, no modelo de execução, os recursos necessários para garantir a medição do contrato, inclusive listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;
5. Prever, no Estudo Técnico Preliminar (ETP), se há necessidade ou não de contratação de terceiros para assistir à fiscalização;
6. Capacitar os agentes públicos; e
7. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
2. Comunicar a autoridade competente sobre alguma divergência levantada pela empresa contratada ou sobre a falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato.

## 4.2. Processo: Conferência/Liquidação da Despesa

### RISCO 26

#### Divergências com a contratada sobre a quantidade e/ou qualidade demandada e executada

O Risco n. 26 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Conferência/Liquidação da Despesa*. O Evento de Risco é o de “Divergências com a contratada sobre a quantidade e/ou qualidade demandada e executada”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de clareza na identificação e/ou na especificação e/ou na quantificação do objeto no Termo de Referência e/ou no contrato;
2. Designação de fiscal/gestor que desconhece o objeto contratual;
3. Elaboração de Estudo Técnico Preliminar (ETP) e de Termo de Referência (TR) por servidor que desconhece o objeto do processo;
4. Falta de recursos operacionais e intelectuais suficientes para realizar a medição adequada do contrato;
5. Desídia e/ou má-fé; e
6. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Paralisação da execução contratual e eventual discussão administrativa ou judicial;
2. Pagamento por serviços não prestados e/ou insatisfatórios e consequente prejuízo para a Administração Pública;
3. Prejuízo para a continuidade do serviço público;
4. Custos desnecessários para realizar um novo processo licitatório;
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Incluir, no modelo de execução, os recursos necessários para garantir a medição do contrato, inclusive listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;
2. Designar servidores com conhecimento técnico sobre o objeto de contrato, seja na Fase Preparatória, seja para exercer a função de fiscal/gestor do contrato;
3. Realizar procedimento de pré-qualificação para selecionar, previamente, bens que atendam às exigências técnicas ou de qualidade estabelecidas pela Administração;
4. Contratar empresa ou profissional especializado para assessorar os agentes públicos responsáveis pelas etapas da licitação, quando o processo envolver bens ou serviços especiais cujo objeto não seja rotineiramente contratado pela Administração;
5. Indicar uma ou mais marcas para servir como referência, nos termos do art. 41, I<sup>7</sup>, da Lei 14.133/2021;
6. Capacitar os agentes públicos; e
7. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Formalizar a divergência levantada e comunicar à autoridade competente, abrindo prazo para manifestação da contratada e demais procedimentos administrativos necessários para decisão pela Administração;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, conforme o caso; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.

17 Art. 41. No caso de licitação que envolva o fornecimento de bens, a Administração poderá excepcionalmente:

I – indicar uma ou mais marcas ou modelos, desde que formalmente justificado, nas seguintes hipóteses:

- a) em decorrência da necessidade de padronização do objeto;
- b) em decorrência da necessidade de manter a compatibilidade com plataformas e padrões já adotados pela Administração;
- c) quando determinada marca ou modelo comercializados por mais de um fornecedor forem os únicos capazes de atender às necessidades do contratante;
- d) quando a descrição do objeto a ser licitado puder ser mais bem compreendida pela identificação de determinada marca ou determinado modelo aptos a servir apenas como referência; [...]



## 4.3. Processo: Pagamento

### RISCO 27

#### Pagamento antecipado irregular

O Risco n. 27 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Pagamento*. O Evento de Risco é o de “Pagamento antecipado irregular”. A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) permite o pagamento antecipado, mas devem ser observadas algumas recomendações e requisitos para sua efetiva e regular concretização.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Situação emergencial, inclusive por falta de planejamento;
2. Falta de motivação e de justificativa da vantajosidade e/ou condição indispensável para a obtenção do bem ou para a prestação do serviço;
3. Ausência de regulamento dispendo sobre as condições do pagamento antecipado e eventual exigência de garantia adicional;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Não entrega do produto/serviço contratado e conseqüente dano para a Administração Pública;
2. Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos envolvidos;
3. Prejuízo à continuidade da prestação do serviço público;
4. Quebra na ordem cronológica de pagamentos;
5. Dano/prejuízo ao erário; e
6. Retrabalho



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Criar/regulamentar normas internas;
2. Criar *checklist*;
3. Segregar funções que permitam adoção de melhores controles;
4. Utilizar garantias contratuais, no caso de haver pagamento antecipado, nas hipóteses legais, mediante justificativa;
5. Capacitar os agentes públicos; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Sanear ou rescindir o contrato;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Instaurar processo administrativo para apurar a responsabilidade da empresa contratada (art. 158); e
4. Executar eventuais garantias contratuais.

## RISCO 28

### Pagamento por produtos não entregues/serviços não prestados

O Risco n. 28 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Pagamento*. O Evento de Risco é o de “Pagamento por produtos não entregues / serviços não prestados (atenção especial para serviços cuja medição não é objetiva)”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Deficiência ou ausência de fiscalização no recebimento do objeto;
2. Ausência de procedimento de verificação prévia na designação de fiscais e de gestores a fim de evitar conflito de interesses;
3. Inexistência ou falta de mecanismos de controle prévio/concomitante sobre a gestão do contrato;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Dano ao erário e consequente prejuízo para a Administração Pública;
2. Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos, bem como da empresa contratada;
3. Dano/prejuízo ao erário;
4. Retrabalho; e
5. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Garantir que a medição e/ou o recebimento não seja(m) realizado(s) por meio exclusivo de relatório entregue pela contratada;
2. Observar o regime de execução contratado no momento da medição;
3. Elaborar *checklist* com lista de verificação para medição e para recebimento provisório pelo fiscal e/ou gestor do contrato;
4. Orientar para que, nos casos cabíveis, seja elaborado o termo de recebimento provisório, com o registro de eventuais pendências e prazo para a realização de ajuste;
5. Segregar funções pelo recebimento provisório e definitivo, para evitar repetição de equívocos;
6. Assinar termo de responsabilidade, incluindo o conhecimento sobre a vedação de conflito de interesses, por parte dos fiscais e dos gestores do contrato;
7. Promover um rodízio de fiscais e de gestores designados para os mesmos contratos, sempre que possível;
8. Capacitar os agentes públicos; e
9. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.
2. Instaurar processo de responsabilização das empresas que tenham praticado ilícito contra a Administração Pública.

## RISCO 29

### Atraso ou quebra da ordem cronológica do pagamento das faturas sem a devida justificativa

O Risco n. 29 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Pagamento*. O Evento de Risco é o de “Atraso ou quebra da ordem cronológica do pagamento das faturas sem a devida justificativa”.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de previsão orçamentária e/ou de disponibilidade financeira;
2. Divergências quanto à medição e/ou à entrega do objeto;
3. Problemas na tramitação processual;
4. Inobservância da ordem cronológica de pagamento para cada fonte de recursos;
5. Não pagamento das parcelas incontroversas;
6. Desídia e/ou má-fé;
7. Existência de conflito de interesses; e
8. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Suspensão e/ou Extinção do contrato por parte da contratada, quando o atraso for superior a dois meses, contados a partir da emissão da nota fiscal (art. 137, §2º, IV<sup>18</sup> c/c § 3º, II<sup>19</sup>), com o conseqüente prejuízo na satisfação do interesse público;
2. Solicitação de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, podendo resultar em prejuízo à Administração Pública;
3. Possível diminuição da concorrência com aumento dos preços em certames futuros;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Elaborar o planejamento financeiro e orçamentário corretamente;
2. Desenvolver fluxos internos e de controles para respeitar a ordem cronológica de pagamentos;
3. Definir, com clareza, o objeto e as condições contratuais na fase de planejamento;
4. Prever, expressamente, para que, caso haja necessidade de alteração na ordem cronológica de pagamentos, seja publicada prévia justificativa da autoridade competente, com a indicação das relevantes razões de interesse público;
5. Capacitar os agentes públicos; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
2. Realizar o registro do(s) motivo(s) e comunicar a autoridade para, a depender do caso, adotar providências, quando houver atraso ou quebra da ordem cronológica; e
3. Apurar o valor devido ao credor prejudicado e determinar o pagamento.

18 [...] § 2º O contratado terá direito à extinção do contrato nas seguintes hipóteses: [...] IV – atraso superior a 2 (dois) meses, contado da emissão da nota fiscal, dos pagamentos ou de parcelas de pagamentos devidos pela Administração por despesas de obras, serviços ou fornecimentos.

19 [...] § 3º As hipóteses de extinção a que se referem os incisos II, III e IV do § 2º deste artigo observarão as seguintes disposições: [...] II – assegurarão ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até a normalização da situação, admitido o restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, na forma da alínea “d” do inciso II do *caput* do art. 124 desta Lei.



## RISCO 30

### Não exigência de comprovação de regularidade com a Fazenda Pública

O Risco n. 30 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Pagamento*. O Evento de Risco é o de “Não exigência de comprovação de regularidade com a Fazenda Pública”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de rotinas que exijam a conferência dos documentos que demonstram a regularidade da contratada no curso da execução do contrato;
2. Desídia e/ou má-fé; e
3. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Dano/prejuízo ao erário;
2. Retrabalho; e
3. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



#### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Adotar modelos de editais que estabeleçam a obrigação da contratada de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e de qualificação exigidas na licitação;
2. Adicionar, ao edital e/ou ao instrumento contratual, cláusula de penalidade para os casos de inadimplemento das obrigações pela contratada;
3. Incluir, a depender do objeto, cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e das indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições de habilitação e de qualificação exigidas na licitação, além das penalidades já previstas em lei;
4. Formalizar orientação para que, a cada pagamento, seja verificada a regularidade da contratada;
5. Adotar sistema de registro cadastral que facilite a análise da comprovação de regularidade, preferencialmente, vinculado ao Portal Nacional de Contratações Públicas – PNCP (art. 87<sup>2º</sup>);
6. Capacitar os agentes públicos; e
7. Adotar controles nos termos do art. 169.



#### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa; e
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.

20 [...] Art. 87. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública deverão utilizar o sistema de registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), para efeito de cadastro unificado de licitantes, na forma disposta em regulamento. [...]

## 4.4. Processo: Aditamento e/ou Apostilamento do Contrato

### RISCO 31

#### Concessão de reajuste ou reequilíbrio indevido

O Risco n. 31 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Aditamento e/ou Apostilamento do Contrato*. O Evento de Risco é o de “Concessão de reajuste ou reequilíbrio indevido”. O reajuste e o reequilíbrio financeiro-orçamentário são direitos da contratada (quando aumentarem o valor) e da contratante (quando reduzirem o valor), mas que devem observar os requisitos legais.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Não apresentação dos documentos que comprovem o desequilíbrio do contrato;
2. Não realização do pedido no prazo legal;
3. Omissão da previsão de reajuste em instrumento contratual, adotando índices inadequados;
4. Desídia e/ou má-fé; e
5. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Reequilíbrio e determinação de devolução dos valores;
2. Desgaste de relacionamento com a contratada e consequente prejuízo para a execução contratual;
3. Judicialização da demanda;
4. Dano/prejuízo ao erário;
5. Retrabalho; e
6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Definir procedimento administrativo que certifique/valide a apuração do cálculo apresentado;
2. Exigir parecer técnico sobre o cálculo apresentado;
3. Elaborar *checklist* para instruir os pedidos de reequilíbrio e de reajuste;
4. Capacitar os agentes públicos; e
5. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instruir processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
2. Verificar a possibilidade de anulação parcial ou total do reajuste ou do reequilíbrio não formalizados ou formalizados de forma inadequada, inclusive com a adoção de meios alternativos para resolução da controvérsia; e
3. Restituir valores pagos indevidamente e, quando possível, mediante descontos sobre pagamentos pendentes ou execução da garantia.

## RISCO 32

### Prorrogação indevida da vigência do contrato

O Risco n. 32 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Aditamento e/ou Apostilamento do Contrato*. O Evento de Risco é o de “Prorrogação Indevida da vigência do contrato”. A prorrogação da vigência do contrato pode ocorrer nos casos e nos limites expressos na legislação.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Situação excepcional que inviabilize a tramitação do procedimento a fim de cumprir com todas as etapas para a formalização do Termo Aditivo;
2. Desídia e/ou má-fé; e
3. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Interrupção da prestação do serviço público;
2. Dano/prejuízo ao erário;
3. Retrabalho; e
4. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Orientar para que o pedido de prorrogação seja encaminhado com, no mínimo, 30 dias de antecedência, com justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de prorrogação, pesquisa de preço demonstrando a vantajosidade da prorrogação, solicitação dos documentos de regularidade do fornecedor e consulta nos cadastros de empresa impedidas;
2. Determinar que sejam acostados ao pedido de prorrogação: cópia do contrato, aditivos, certidões negativas e demais documentos de habilitação necessários à adequada prorrogação do contrato;
3. Determinar publicação imediata, nos portais da transparência e no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), de prorrogações contratuais;
4. Adotar o princípio da segregação de funções, com a designação de um responsável por certificar a eficácia com a efetiva publicação;
5. Capacitar os agentes públicos; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Orientar para que o gestor do contrato comunique imediata e expressamente as situações em que identificar a prorrogação irregular de um contrato;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Verificar a proporcionalidade de anulação do reajuste/reequilíbrio não formalizados ou formalizados de forma inadequada; e
4. Penalizar as empresas que tenham praticado condutas ilícitas, após a devida apuração da responsabilidade.

## RISCO 33

### Aditar ou apostilar o contrato sem a devida justificativa e/ou formalização

O Risco n. 33 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Aditamento e/ou Apostilamento do Contrato*. O Evento de Risco é o de “Aditar ou apostilar o contrato sem a devida justificativa e/ou formalização”. Os casos de aditamento e apostilamento são regulados pela legislação e devem atender a requisitos mínimos nela elencados.





### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de formalização do Termo Aditivo, no prazo de um mês, quando antecipados os seus efeitos, justificando a necessidade;
2. Falta de justificativa/fundamentação;
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Interrupção da prestação do serviço público;
2. Alterações contratuais indevidas e/ou desvantajosas para a Administração;
3. Dano/prejuízo ao erário;
4. Retrabalho; e
5. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Estabelecer um procedimento administrativo para que o Termo Aditivo seja preparado com os requisitos previstos em lei, tais como a justificativa fundamentando a necessidade de alteração do contrato;
2. Criar controles (*checklist* e outros) para verificar documentos de habilitação e garantias, observância dos limites dos acréscimos/supressões previstos em lei, bem como garantir que o Termo Aditivo seja precedido de parecer jurídico;
3. Capacitar os agentes públicos; e
4. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
2. Verificar a possibilidade de anulação das alterações não formalizadas ou formalizadas de forma inadequada, observada a razoabilidade e a proporcionalidade da medida, assim como o interesse público envolvido; e
3. Penalizar as empresas que tenham praticado condutas ilícitas, após a devida apuração da responsabilidade.

## 4.5. Processo: Infrações administrativas

### RISCO 34

#### Inexistência ou falha na definição de critérios para a aplicação das sanções

O Risco n. 34 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Infrações administrativas*. O Evento de Risco é o de “Inexistência ou falha na definição de critérios para a aplicação das sanções”.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Ausência de procedimentos padrão e de *checklists* nos processos administrativos sancionatórios e de responsabilização;
2. Falta de regulamentação;
3. Culpa ou dolo do servidor na apuração de irregularidades ou de ilegalidades e/ou recebimento de vantagem indevida;
4. Falha na elaboração do edital;
5. Falta de pessoal (recursos humanos);
6. Desídia e/ou má-fé; e
7. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Não aplicação ou aplicação de penalidade indevida;
2. Insegurança jurídica para os licitantes, que deixam de participar da licitação;
3. Prejuízo à execução contratual e/ou dano ao erário;
4. Falta de critérios e/ou padrões na aplicação das sanções;
5. Descumprimento do dever de apurar e de punir;
6. Apuração de responsabilidade dos agentes;
7. Retrabalho; e
8. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Regulamentar a respeito da matéria;
2. Criar política para uma adequada segregação de funções;
3. Capacitar os agentes públicos;
4. Adotar controles nos termos do art. 169;
5. Fornecer estrutura adequada para os servidores e os para setores por parte da Administração; e
6. Estabelecer ou adequar os critérios para aplicar as sanções durante o planejamento da contratação (Estudo Técnico Preliminar – ETP, Termo de Referência – TR, entre outros).



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário;
3. Rescindir o contrato, a depender do momento; e
4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.

## RISCO 35

### Falha na apuração e aplicação de penalidades

O Risco n. 35 se refere ao Macroprocesso *Execução contratual* e ao Processo *Infrações administrativas*. O Evento de Risco é o de “Falha na apuração e aplicação de penalidades”. As penalidades podem e devem ser aplicadas, desde que sejam avaliados os requisitos legais e os princípios da ampla defesa, do contraditório, da razoabilidade e da proporcionalidade.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos de responsabilização;
2. Ausência de regulamentação que estabeleça critérios objetivos de aplicação de penalidades;
3. Falta de pessoal;
4. Desídia e/ou má-fé;
5. Falta de capacitação dos agentes públicos; e
6. Ausência de registros das intercorrências durante a execução contratual.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Cerceamento dos direitos dos licitantes pela falta de razoabilidade na aplicação das penalidades;
2. Não apuração da infração e não aplicação de penalidade;
3. Descumprimento, por parte dos agentes públicos, do dever de apurar;
4. Falta de isonomia na aplicação de penalidades
5. Dano/prejuízo ao erário;
6. Retrabalho; e
7. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Prover orientações expressas e objetivas sobre a condução do processo administrativo, para fins de apuração de descumprimento contratual e de aplicação de penalidades;
2. Definir estratégias de segregação de poder decisório, para evitar que um único agente público fique responsável pela condução do processo administrativo;
3. Dar treinamento para a conscientização dos agentes públicos, com ênfase para os riscos de responsabilização individual;
4. Utilizar referências a outras decisões e a processos correlatos, com aplicação de penalidade similar ou proporcional, de modo a fundamentar a decisão;
5. Adotar registros das intercorrências durante a execução contratual; e
6. Adotar controles nos termos do art. 169.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
2. Registrar descumprimentos contratuais para que a fiscalização/gestão de futuros contratos com a mesma empresa seja mais assertiva.



## MACROPROCESSO: CONTROLE

O controle pode estar presente nas mais diversas etapas das contratações. Nesse tópico, serão elencados alguns riscos de controle mais específicos que não puderam ser definidos para os demais macroprocessos ou processos.

### 5.1. Processo: Fases de Planejamento, Julgamento e Execução

#### RISCO 36

#### Ausência de parecer jurídico ou de seus requisitos mínimos

O Risco n. 36 se refere ao Macroprocesso *Controle* e ao Processo Fases de *Planejamento, Julgamento e Execução*. O Evento de Risco é o de “Ausência de parecer jurídico ou de seus requisitos mínimos”.



#### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de padronização/*checklist*;
2. Excesso de demandas dos servidores responsáveis;
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



#### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Deficiência no controle da legalidade dos procedimentos licitatórios;
2. Dano/prejuízo ao erário;
3. Retrabalho; e
4. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.





### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Capacitar os agentes públicos;
2. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos; e
3. Ratificar o parecer jurídico pelo superior hierárquico ou pelo responsável pelo setor de assessoramento jurídico.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Elaborar ou complementar o parecer jurídico;
2. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
3. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato;
4. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
5. Rescindir o contrato, a depender do momento.

## RISCO 37

### Ausência de parecer do órgão central de controle interno ou do órgão específico da unidade, ou falta de seus requisitos mínimos

O Risco n. 37 se refere ao Macroprocesso *Controle* e ao Processo Fases de *Planejamento, Julgamento e Execução*. O Evento de Risco referente a ele é o de “Ausência de parecer do órgão central de controle interno ou do órgão específico da unidade, ou falta de seus requisitos mínimos”.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de padronização/*checklist*;
2. Excesso de demandas dos servidores responsáveis;
3. Desídia e/ou má-fé; e
4. Falta de capacitação dos agentes públicos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Deficiência no controle da legalidade dos procedimentos licitatórios;
2. Dano/prejuízo ao erário;
3. Retrabalho; e
4. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Investir em capacitação dos agentes públicos;
2. Adotar controles nos termos do art. 169;
3. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos;
4. Ratificar parecer jurídico pelo superior hierárquico ou pelo responsável pelo setor de controle interno; e
5. Regulamentar os procedimentos internos e fixar competências.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Elaborar ou complementar o parecer;
2. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
3. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato;
4. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
5. Rescindir o contrato ou cancelar a ata de registro de preços, a depender do momento.

## RISCO 38

### Falha no sistema de controles internos ou ausência de controles específicos

O Risco n. 38 se refere ao Macroprocesso *Controle* e ao Processo Fases de *Planejamento, Julgamento e Execução*. O Evento de Risco referente a ele é o de “Falha no sistema de controles internos ou ausência de controles específicos”.

Nesse contexto, trata-se do controle interno como o conjunto de políticas, procedimentos e práticas adotadas por uma organização para garantir a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade das informações financeiras e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. Não se resume à atuação de um órgão, mas de um conjunto de controles suficientes para o andamento adequado de todas as fases da contratação.



### POSSÍVEIS CAUSAS

1. Falta de padronização/*checklist*;
2. Excesso de demandas dos servidores responsáveis;
3. Desídia e/ou má-fé;
4. Falta de capacitação dos agentes públicos; e
5. Inobservância de normas e regulamentos internos.



### POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

1. Dano/prejuízo ao erário;
2. Retrabalho; e
3. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.



### MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Capacitar os agentes públicos;
2. Adotar procedimento padrão e criar controles, como *checklists* e análises por pareceres técnicos;
3. Ratificar o parecer jurídico pelo superior hierárquico ou pelo responsável pelo setor de assessoramento jurídico; e
4. Regulamentar os procedimentos internos e fixar competências.



### MEDIDAS MITIGATÓRIAS

1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso;
2. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato;
3. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; e
4. Rescindir o contrato ou cancelar a ata de registro de preços, a depender do momento.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse Referencial de Licitações e Contratos traz um conjunto de informações sobre a identificação dos eventos de risco nas fases de planejamento, de instrução, de julgamento e de execução contratual de licitações ou de contratações diretas (dispensas e inexigibilidades), bem como suas possíveis causas e consequências, e as medidas preventivas e mitigatórias, as quais poderão ser adotadas pelos gestores públicos para garantir a transparência e a eficiência em todas as etapas elencadas.

As informações presentes neste guia podem auxiliar na melhoria da integridade, da governança, do *compliance* e da gestão de riscos nas contratações públicas. Além disso, elenca exemplos práticos e casos reais para ilustrar as principais questões e os desafios enfrentados pelos gestores públicos.

Um dos principais destaques do documento é a sua abordagem preventiva, que busca identificar e mitigar os riscos antes que eles se tornem problemas reais. Para isso, apresenta uma série de medidas para cada uma das etapas do procedimento de contratação, desde o planejamento até a execução contratual. Além disso, há alternativas para a redução dos efeitos dos eventos de riscos que não puderam ser evitados.

Outro ponto importante da publicação é a sua abordagem multidisciplinar, que envolve não apenas aspectos jurídicos, mas também técnicos, financeiros e de gestão. Dessa forma, o guia se torna uma ferramenta completa e abrangente para os gestores públicos, permitindo que eles tenham uma visão ampla e integrada do procedimento de contratação.

Por fim, é importante destacar que este Referencial de Licitações e Contratos é um documento dinâmico, que deve ser constantemente atualizado e aprimorado.

Portanto, os órgãos e as entidades que utilizarem esta ferramenta devem avaliar a necessidade de inclusão de novos riscos e de alteração das informações nela contidas, de modo a contribuir para a melhoria contínua da gestão pública, em prol do interesse público e dos interesses da sociedade.



**Acompanhe nossas  
redes sociais**