



MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

GRUPO 1: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Objeto: CONTRATAÇÃO DE EMPRESA PARA AQUISIÇÃO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS PARA O ATENDIMENTO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE), ATRAVÉS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DE MINDURI/MG NO EXERCÍCIO DE 2024.

1 - Identificação da necessidade de bens e serviços

Objetivo: Garantir que as demandas sejam justificadas e fundamentadas a partir de um documento padrão de oficialização da demanda, com identificação de quem declarou essa necessidade.

Probabilidade: Médio

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R1 - Ausência de documento padrão de oficialização da demanda que origina a contratação, levando a contratação que não atende a uma necessidade da organização, com consequente desperdício de recursos públicos.	1.1 - Documento padrão explicitando a necessidade a ser atendida e a justificativa de escolha da solução, em termos de demanda de contratação ou aquisição.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

2 - Setor específico com atribuições definidas

Objetivo: Assegurar objetividade e especialização quando do acompanhamento das atividades e correta separação de responsabilidades pela execução das tarefas.

Probabilidade: Médio

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R2 - Licitações realizadas sem existência de setor específico com atribuições definidas, levando a contratações desvantajosas para a Administração (e.g., objetos mal especificados, modelo que não permite adequada gestão contratual, preços elevados), com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro,	2.1 - Setor de licitações e contratos com servidores em quantidade e qualificação adequadas à execução das atividades.	Controle Interno
	2.2 - Setor de licitações e contratos com adequada estrutura de recursos materiais, financeiros e tecnológicos necessários ao desempenho de suas atribuições.	Controle Interno
	2.3 - Seleção de colaboradores ocupantes de funções-chave por	Controle Interno



<p>peçoal) públicos.</p>	<p>meio de processo formal, transparente e com base na competência.</p>	
--------------------------	---	--

3 - Elaboração do Plano Anual de Aquisição

Objetivo: Estabelecer diretrizes estratégicas para nortear a gestão de aquisições no exercício, no sentido de melhor atender às necessidades da administração.

Probabilidade: Alto

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R3 - Inexistência de plano anual de aquisições, levando a contratações que não contribuam para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, com consequente ineficiência na prestação dos serviços públicos à sociedade.</p>	<p>3.1 - Plano anual de aquisição da organização.</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>
	<p>3.2 - Divulgação na internet do plano anual de aquisição da entidade.</p>	<p>Setor de Divulgação</p>

4 - Elaboração de manual de rotinas e procedimentos para a atividade de licitação

Objetivo: Garantir que sejam padronizadas as atividades relacionadas a área de licitação.

Probabilidade: Médio

Impacto: Baixo

Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R4 - Contratação conduzida sem estabelecimento de manual de rotinas e procedimentos, levando a erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos na execução do processo de contratação, com consequente obtenção de contrato com erros ou vícios.</p>	<p>4.1 - Manual de rotinas definindo os procedimentos a serem adotados na execução das principais atividades relacionadas à licitação na Unidade, com especial destaque para: (a) os procedimentos que devem ser executados; (b) os itens que devem ser verificados; (c) a indicação dos dispositivos legais que tratam especificamente sobre a atividade; (d) a previsão de identificação dos responsáveis pela execução, revisão e supervisão dos procedimentos.</p>	<p>Controle Interno</p>
	<p>4.2 - Listas de verificação (checklists) para auxiliar as atividades desenvolvidas pelo pregoeiro ou comissão de licitação durante na fase de seleção de fornecedor.</p>	<p>Controle Interno</p>
	<p>4.3 - Normatizar a obrigatoriedade</p>	<p>Controle Interno</p>



	da utilização destas listas de verificação (checklists), as quais deverão ser acostadas nos autos dos processos licitatórios.	
--	---	--

5 - Padronização de especificações técnicas dos bens e serviços mais comuns

Objetivo: Garantir que as aquisições observem o princípio da padronização.

Probabilidade: Alto

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R5 - Contratações sem padronização das especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados nos processos de aquisição, levando a multiplicidade de esforços para elaborar especificações técnicas de contratações semelhantes, com consequente dificuldade na obtenção de preço de referência ante a singularidade das especificações; qualidade ruim dada uma especificação mal elaborada.	5.1 - Padronização de especificações técnicas dos bens e serviços mais utilizados (Medicamentos, gêneros alimentícios, combustíveis, pneus, limpeza, vigilância), com apoio das diversas áreas da Entidade, para uso da equipe de planejamento da contratação nas licitações.	Nutricionista e Secretária de Educação e Cultura

6 - Elaboração do Termo de Referência

Objetivo: Garantir que as demandas da Entidade sejam elaboradas após estudos técnicos preliminares materializados no Termo de Referência (TR) ou no Projeto Básico (PB).

Probabilidade: Baixo

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R6 - Contratações realizada por licitação sem padronização do Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB), levando a multiplicidade de esforços para realizar o planejamento de licitações de objetos correlatos, com consequente desperdício de recursos públicos.	6.1 - Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de Termos de Referência (TR) e de Projeto Básico (PB) com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura



7 - Estimativa dos quantitativos de bens e serviços

Objetivo: Garantir a disponibilidade dos bens e serviços previamente selecionados nas quantidades adequadas e no tempo oportuno para atender as necessidades da organização.

Probabilidade: Alto

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R7 - Falta de método para quantificação de bens e serviços a serem adquiridos, levando a estimativas de quantidades inadequadas, com consequente desperdício de recursos financeiros por sobra ou falta de bens e serviços.	7.1 - Normativo estabelecendo métodos consistentes para elaboração de estimativas de quantidade de bens e serviços, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações da Unidade, inclusive nos casos de contratações diretas.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

8 - Disponibilidade orçamentária

Objetivo: Produzir informações que possibilitem tomada de decisões em relação às dotações orçamentárias disponíveis no exercício.

Probabilidade: Médio

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R8 - Ausência de informações sobre a situação das contratações (e.g., planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível (e.g., por meio de uma planilha), levando a indisponibilidade orçamentária, com consequente impossibilidade de contratação; pagamento sem cobertura orçamentária; reconhecimento de dívidas; etc.	8.1 - Controle manual ou eletrônico das informações sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre a situação de cada contratação da organização (planejada, licitada, contratada), sobre os valores empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível.	Tesoureiro e Contador

9 - Normatização de critérios para pesquisa de preços

Objetivo: Garantir que as pesquisas de preços reflitam os preços praticados no mercado.

Probabilidade: Médio

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
-------	-----------------	-------------



R9 - Coleta insuficiente de preços; falta de método para tratar os preços obtidos; falta de capacitação dos servidores, levando a estimativas de preços inadequadas, com consequente aceitação de preços acima da faixa praticada no mercado (sobrepço) ou superfaturamento; demora na realização da pesquisa de preços e por consequência, da licitação; itens fracassados por preço inferior ao mercado.	9.1 - Normativo estabelecendo procedimentos consistentes para elaboração de estimativas de preço, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações da Unidade, inclusive nos casos de contratações diretas e adesões a atas de registro de preço.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
	9.2 - Capacitar os servidores envolvidos no processo de elaboração de pesquisas de preços na entidade.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

10 - Elaboração do edital e minuta do contrato

Objetivo: Garantir que os editais de licitação atendam à legislação de contratações públicas.

Probabilidade: Médio

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R10 - Licitações realizadas com editais não padronizados, levando a multiplicidade de esforços para realizar licitações de objetos correlatos (e.g., aquisição de medicamentos, gêneros alimentícios, pneus, combustível, etc.), com consequente esforço desnecessário para elaborar editais e repetição de erros.	10.1 - Modelos de editais de licitação, checklists, atas de registro de preços e contratos de aquisição com elementos mínimos necessários ao cumprimento das normas aplicáveis ao processo de seleção e contratação das empresas, previamente aprovados pela Procuradoria Jurídica da entidade.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

11 - Elaboração de parecer jurídico

Objetivo: Garantir que a aprovação da minuta do edital e anexos sejam feitos em conformidade com a legislação que trata de licitações e contratos.

Probabilidade: Médio

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R11 - Falta de sistematização da análise da assessoria jurídica, levando a emissão de parecer jurídico com	11.1 - Lista de verificação (checklists) para atuação da consultoria jurídica na emissão de pareceres de que trata o art.	Controle Interno



fundamentação desarrazoada, absurda ou claramente insuficiente, com conseqüente ineficiência e repetição de erros; recursos e impugnações; prática de ato irregular.	38, parágrafo único, da Lei 8.666/1993.	
	11.2 - Parecer jurídico que evidencie que as minutas de edital e anexos foram encaminhadas e apreciadas previamente pela assessoria jurídica, em cumprimento ao art. 38 da Lei nº 8.666/93.	Assessor Jurídico da Prefeitura

12 - Publicidade do edital

Objetivo: Garantir que o edital de licitação seja devidamente divulgado, em observância aos princípios constitucionais da isonomia e da publicidade.

Probabilidade: Médio

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R12 - Ausência de padrão para a publicação dos avisos de licitação (checklist), levando a publicações intempestivas ou com informações incompletas, com conseqüente recursos e impugnações; restrição à competitividade e falta de isonomia.	12.1 - Lista de verificação (checklist) com a relação de meios de publicação, de acordo com a modalidade e tipo de licitação	Controle Interno
	12.2 - Comprovantes de publicação de edital de licitação nos meios previstos no art. 21 da Lei n. 8.666/93, anexados no processo licitatório.	Controle Interno
	12.3 - Publicação de todos os documentos que integram os processos de aquisição (e.g., solicitação de aquisição, estudos técnicos preliminares, estimativas de preços, pareceres técnicos e jurídicos etc.) na internet, excetos os considerados sigilosos nos termos da lei, em atenção aos artigos 3º, I a V, 5º, 7º, VI e 8º, §1º, IV e §2º, da Lei 12.527/2011.	Setor de Divulgação

GRUPO 2: FASE EXTERNA DA LICITAÇÃO



13 - Designação de CPL, pregoeiro e equipe de apoio

Objetivo: Garantir que o processo licitatório seja conduzido por CPL, pregoeiro e equipe de apoio nos termos definidos na lei de licitação.

Probabilidade: Médio

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R13 - Licitações realizadas sem normas e procedimentos sobre composição e funcionamento da CPL e pregoeiro/equipe de apoio, levando a composição irregular e atuação negligente, conivente ou deficiente, com conseqüente processamento do certame em desacordo com as finalidades da licitação; direcionamento, conluio, fraudes, etc.	13.1 - Normativo estabelecendo critérios e procedimentos para designação e formas de atuação da CPL, pregoeiro e equipe de apoio, observando os limites legais e rodízio entre os seus membros.	Controle Interno

14 - Análise dos documentos e comportamentos das licitantes

Objetivo: Garantir que o processo licitatório seja realizado em obediência ao princípio constitucional da isonomia, sem ocorrência de fraudes e conluios.

Probabilidade: Alto

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R14 - Contratações sem rotinas de verificação de elementos que comprometem o caráter competitivo, levando a adoção de práticas anticompetitivas entre as empresas licitantes, com conseqüente conluio e fraude à licitação, sobrepreço e superfaturamento.	14.1 - Listas de verificação (cheklists) de elementos que comprometem o caráter competitivo (vínculos, documentos falsos, incoerências e inconsistências), anexando no processo licitatório os procedimentos aplicados	Controle Interno
	14.2 - Apresentação pelas licitantes de declaração formal informando que a proposta foi elaborada de forma independente (declaração de independência de propostas).	Controle Interno
	16.3 - Capacitação dos servidores envolvidos na licitação em técnicas de detecção de fraudes e conluios em licitação.	Controle Interno



15 - Consulta a registros impeditivos de contratação

Objetivo: Garantir que o processo licitatório seja realizado em conformidade com a legislação, evitando a contratação de empresas impedidas, inidôneas e suspensas.

Probabilidade: Alto

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R15 - Certame conduzido sem verificação, durante a fase de habilitação, de registros impeditivos da contratação, pesquisando as bases de dados disponíveis de fornecedores suspensos, inidôneos e impedidos, levando a participação e contratação de empresas com registro de penalidades (inidôneas, suspensas, impedidas, etc.), com consequente prática de conduta criminosa, ao admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo.	15.1 - Verificação, durante a habilitação, de registros impeditivos da contratação.	Controle Interno

16 - Habilitação e julgamento das propostas

Objetivo: Garantir julgamento das propostas de habilitação e de preços seja realizado em conformidade com o Estatuto de Licitações e Contratos.

Probabilidade: Alto

Impacto: Alto

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R16 - Licitação realizada sem designação formal de equipe técnica para auxiliar a CPL/Pregoeiro na análise da documentação de habilitação e propostas de preços nas licitações para contratação de objetos mais complexos (Obras, Tecnologia da Informação - TI, medicamentos, por exemplo), levando a exame inadequado dos documentos de habilitação	16.1 - Designação formal de equipe técnica para auxiliar a CPL ou Pregoeiro na análise da documentação de habilitação e propostas de preços nas licitações para contratação de objetos mais complexos (por exemplo: Obras, TI e medicamentos).	Controle Interno



e propostas de preços, com conseqüente seleção de empresas sem capacidade técnica, operacional, econômica e financeira; recursos e impugnações; atraso na conclusão da licitação.		
---	--	--

17 - Acompanhamento gerencial das etapas do processo licitatório.		
Objetivo: Produzir informações que possibilitem aos gestores a tomada de decisões; avaliar o desempenho na execução das atividades de licitação.		
Probabilidade: Alto		
Impacto: Médio		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
R17 - Ausência de acompanhamento dos prazos das etapas da licitação (tempo médio gasto em: requisição, emissão de pareceres técnicos e jurídicos, elaboração de orçamento, redação do edital, habilitação, julgamento, homologação, etc.), levando a falta de informações gerenciais da atividade de licitação, com conseqüente comprometimento dos objetivos estratégicos da organização e impossibilidade de avaliação do desempenho do setor de licitações.	17.1 - Acompanhamento processual por meio de sistema das fases da licitação (requisição, emissão de pareceres técnicos e jurídicos, elaboração de orçamento, aprovação da autoridade competente, redação do edital, aprovação jurídica, habilitação, julgamento, homologação, etc.).	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

GRUPO 3: GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

18 - Publicação do contrato		
Objetivo: Execução do contrato somente após a devida publicação na imprensa oficial.		
Probabilidade: Alto		
Impacto: Alto		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
R18 - Ausência de padrão para publicação dos extratos de contrato na imprensa oficial (checklist, planilha, etc.),	18.1 - Checklist ou controle manual ou eletrônico dos prazos legais para publicação dos extratos de contrato na	Controle Interno



levando a publicações intempestivas ou incompletas dos contratos, com consequente falta de transparência dos instrumentos celebrados e comprometimento da eficácia dos contratos.	imprensa oficial, anexando os comprovantes de publicação no termo de contrato.	
	18.2 - Lista de verificação (checklist) das informações e dos documentos sobre contratações públicas para divulgação no Portal da Transparência da entidade, conforme exigido pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11).	Controle Interno

19 - Formalização dos papéis da fiscalização contratual

Objetivo: Formalização dos papéis dos atores que devem atuar na fase de fiscalização do contrato.

Probabilidade: Alto

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R19 - Contratação conduzida sem designação dos atores que devem atuar na fiscalização do contrato, levando a questionamento da legitimidade dos atos praticados na execução do contrato, com consequente impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato pela atuação dos agentes públicos sem designação	19.1 - Normatização definindo os papéis e responsabilidades dos atores e setores/áreas envolvidas na fiscalização contratual.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
	19.2 - Designação formal, pela autoridade competente, dos representantes da entidade que atuarão na fiscalização do contrato, assim como seus substitutos eventuais.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

20 - Fiscalização da execução contratual

Objetivo: Designação de fiscais de contrato que tenham tempo disponível e capacidade para exercer as atividades de fiscalização contratual.

Probabilidade: Alto

Impacto: Médio

Risco	Ação Preventiva	Responsável
R20 - Contratação conduzida por fiscais de contrato designados sem competências necessárias e tempo suficientes para desempenhar as atividades,	20.1 - Designação de fiscais de contrato com capacitação adequada e tempo disponível para exercer os vários papéis na fiscalização contratual.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura



<p>levando a fiscalização inadequada dos aspectos sob sua responsabilidade, com consequente não detecção de descumprimento do contrato pela contratada; responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; Impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato.</p>	<p>20.2 - Modelo de relatório de fiscalização da execução contratual.</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>
--	---	---

21 - Atesto da execução do objeto contratual		
<p>Objetivo: Realização de pagamentos somente após da efetiva execução contratual, devidamente atestada pelo fiscal do contrato.</p>		
<p>Probabilidade: Alto</p>		
<p>Impacto: Médio</p>		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R21 - Atesto da execução da despesa por agente público que não seja responsável pela fiscalização do contrato; inexistência de critérios definidos na fase de planejamento da contratação para realização do atesto da execução contratual, levando a inexecução total ou parcial do objeto e incompatibilidade entre o que foi realizado e as especificações ajustadas no contrato, com consequente superfaturamento quantitativo ou qualitativo; pagamento por serviços não prestados.</p>	<p>21.1 - Listas de verificação (checklist) para medição e/ou atesto da execução contratual elaboradas nas etapas de planejamento da licitação, de modo que o fiscal tenha um referencial claro para atuar na fase de fiscalização do contrato.</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>

22 - Recebimento provisório e definitivo do objeto		
<p>Objetivo: Realização do recebimento do objeto contratado somente após a verificação de que atende a todas as especificações contratuais.</p>		
<p>Probabilidade: Alto</p>		
<p>Impacto: Alto</p>		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R22 - Inexistência de critérios</p>	<p>22.1 - Listas de verificação</p>	<p>Secretaria Municipal de</p>



<p>definidos na fase de planejamento da contratação para realização dos aceites provisórios e definitivos, levando a inexecução total ou parcial do objeto e incompatibilidade entre o que foi realizado e as especificações ajustadas no contrato, com consequente superfaturamento quantitativo ou qualitativo; pagamento por serviços não prestados.</p>	<p>(checklist) para os aceites provisório e definitivo elaborados na etapa de planejamento da contratação, de modo que o fiscal e/ou a comissão de recebimento tenham um referencial claro para atuar na fase de recebimento do objeto</p>	<p>Educação e Cultura</p>
---	--	---------------------------

23 - Alterações contratuais		
<p>Objetivo: Alterações do contrato realizadas em conformidade com as cláusulas definidas no instrumento, legislação e jurisprudência dos Tribunais.</p>		
<p>Probabilidade: Alto</p>		
<p>Impacto: Médio</p>		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R23 - Ausência de lista de verificação para avaliar a conformidade das alterações contratuais (Termo Aditivo) com exigências legais; inexistência de planilha/sistemas com controle dos prazos de vigência dos contratos, levando a alterações contratuais fora do prazo, sem justificativas, com consequente execução do objeto sem cobertura contratual; contrato verbal.</p>	<p>23.1 - Lista de verificação (checklist) com a finalidade de verificar a conformidade das alterações contratuais (Termo Aditivo/Apostilamento) com as formalidades legais.</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>
	<p>23.2 - Controle (manual ou eletrônico) dos prazos de vigência dos contratos e definição de rotina com a finalidade de garantir o acompanhamento e a prorrogação dos contratos antes do seu termo final.</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>

24 - Regularidade fiscal da contratada		
<p>Objetivo: Verificação da regularidade fiscal da contratada antes da realização de cada pagamento.</p>		
<p>Probabilidade: Alto</p>		
<p>Impacto: Alto</p>		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
<p>R24 - Pagamentos realizados sem consulta à regularidade fiscal do contratado, levando a</p>	<p>24.1 - Rotina de consulta pelo fiscal (administrativo) para verificar a manutenção da</p>	<p>Secretaria Municipal de Educação e Cultura</p>



pagamento a fornecedor em débito com a fazenda pública, com consequente impossibilidade de a administração rescindir o contrato por descumprimento de cláusula contratual (manutenção das condições de regularidade) e dificuldade de a fazenda se ressarcir de valores devidos.	regularidade fiscal da contratada antes de cada pagamento e, caso constatada uma irregularidade, execução dos procedimentos previstos no contrato.	
--	--	--

25 - Segregação de funções		
Objetivo: Garantir que as atividades desempenhadas pelos servidores envolvidos nas contratações públicas sejam realizadas observando o princípio da segregação de função.		
Probabilidade: Alto		
Impacto: Alto		
Risco	Ação Preventiva	Responsável
R25 - Aquisição realizada sem a correta distribuição de papéis e responsabilidade entre os atores (Organograma e Regimento Interno, políticas e procedimentos), levando a execução de atividades e funções incompatíveis pela mesma pessoa, com consequente erros, fraudes, desperdícios em decorrência da atividade desempenhada por uma área ou pessoa sem a checagem por outra.	25.1 - Separação entre funções e atividades consideradas incompatíveis, tais como autorização, aprovação, execução, fiscalização, controle e registro de operações.	Secretaria Municipal de Educação e Cultura

Minduri, 15 de março de 2024.

Rafaela Leal Landim

Secretária Municipal de Educação e Cultura