



09524698

08620.002511/2025-37



MINISTÉRIO DOS POVOS INDÍGENAS  
FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS  
AUDITORIA INTERNA

**ANEXO I - MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**  
**UNIDADE: COORDENAÇÃO REGIONAL DE RORAIMA/FUNAI**

NÚMERO	FASE	EVENTO DE RISCO	POSSÍVEIS CAUSAS	DESCRIÇÃO DO IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS)	AÇÕES PREVENTIVAS	AÇÕES DE CONTIGÊNCIA	ORIENTAÇÕES	BASE DE CONHECIMENTO
1	Planejamento	Descrição inadequada do objeto	<p>Falta de conhecimento técnico da equipe de planejamento;</p> <p>Falta de conhecimento e pesquisa do mercado e opções de solução defasadas;</p> <p>Falta de conhecimento prático do uso;</p> <p>Desconhecimento da real demanda.</p>	<p>Não execução das atividades, total ou parcial;</p> <p>Dano ao erário por não utilização do bem/serviço;</p> <p>Frustração do mercado com as contratações;</p> <p>Risco à saúde e segurança dos envolvidos.</p>	<p>Capacitação dos envolvidos;</p> <p>Pesquisa de campo nas áreas específicas;</p> <p>Pesquisa de mercado;</p> <p>Diálogo com o mercado e com outros compradores da administração.</p>	<p>Se na fase de seleção do fornecedor, retornar para adequação do planejamento;</p> <p>No caso de possibilidade de ajuste, alteração para a execução do projeto;</p> <p>No caso de inviabilidade de ajuste, rescisão do contrato</p>	<p>Observar se o objeto a ser contratado está cadastrado no catálogo eletrônico de padronização, disponível no Portal Nacional de Compras Públicas;</p> <p>A definição não deve contemplar especificações excessivas, desnecessárias ou irrelevantes, sob risco de frustrar ou limitar indevidamente o caráter competitivo da licitação, podendo até direcionar a licitação para fornecedor específico;</p> <p>Eventual indicação de marca deve estar formalmente justificada e enquadrada nas hipóteses admitidas nas alíneas do inciso I do art. 41 da Lei 14.133/2021;</p> <p>A vedação de determinada marca ou produto deve estar fundamentada em processo administrativo que tenha comprovado que os produtos</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>

							adquiridos ou utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual.	
2	Planejamento	Prazo de entrega inadequado	<p>Erro de planejamento/dimensionamento;</p> <p>Desconhecimento dos prazos de recepção de mercadorias pelo mercado;</p> <p>Valor estimado desconsiderando as modalidades de frete;</p> <p>Desconhecimento de fatores ambientais.</p>	<p>Atraso ou inviabilização das atividades;</p> <p>Cobrança das comunidades indígena;</p> <p>Pressão de órgãos parceiros; Limitação do universo de participantes do certame.</p>	<p>Adequação dos prazos conforme o objeto a ser contratado;</p> <p>Estudo do mercado;</p> <p>Ciência da localização espacial e dos tipos de frete disponíveis para o local;</p> <p>Clarificação do endereço de entrega e das questões ambientais circundantes.</p>	<p>Se na fase de seleção do fornecedor, retornar para o planejamento;</p> <p>Se na fase de execução, notificar a empresa;</p> <p>Análise de pedido de prorrogação de prazo;</p> <p>Abertura de processo de sanção.</p>	<p>Estudar, junto à área técnica, o objeto a ser entregue, de modo a averiguar eventuais peculiaridades e necessidades especiais de armazenamento ou transporte.</p> <p>Estudar o mercado local e o mercado geral, para verificar qual a disponibilidade do item, prazos médios de produção, prazos médios de entrega para a localidade desejada e tipos de frete aplicáveis. Sopesar questões circunstanciais e ambientais de acesso à localidade, como secas de rios, oferta de voos, estradas etc.</p> <p>Sempre que possível, o prazo de entrega não pode comprometer o caráter competitivo do certame, pois o prazo excessivamente exíguo indiretamente pode impor uma limitação geográfica à localização das licitantes, restringindo o universo de participantes.</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
3	Planejamento	Quantitativos inadequados à necessidade	<p>Não realização de análise criteriosa da real necessidade;</p> <p>Urgência para finalizar a formalização da demanda, com pouco tempo para a realização do devido levantamento;</p>	<p>Não atender completamente a necessidade;</p> <p>Inexecução do objeto;</p> <p>Desperdício;</p> <p>Perda de economia de escala;</p>	<p>Planejar e conhecer melhor da demanda;</p> <p>Observar as contratações anteriores e a execução;</p>	<p>Alteração quantitativa do contrato;</p> <p>Nova contratação.</p>	<p>Recomenda-se considerar a expectativa de consumo anual. Caso a quantidade exata não seja conhecida, pode-se apresentar uma estimativa baseada em dados históricos (pesquisa interna: contratações anteriores,</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p>

Ausência de banco de dados/sistema informatizado de controle de bens/serviços executados.	<p>Frustração do mercado;</p> <p>Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa do quantitativo;</p> <p>Celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados;</p> <p>Potencial quebra da padronização dos produtos contratados;</p> <p>Necessidade de alteração do contrato para supressão do objeto, com consequente frustração da expectativa de ganho do contratado e, no caso de o contratado já ter adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, o pagamento pela Administração dos custos de aquisição desses materiais e a indenização ao contratado por prejuízos regularmente comprovados.</p>	<p>Elaboração de memória de cálculo pela área demandante, detalhando a necessidade do produto/serviço;</p> <p>Capacitação da área demandante quanto à fase de formalização da demanda.</p>	<p>dados do controle de estoque, consumo médio registrado) ou na previsão de necessidades.</p> <p>Sempre embasar em documentos, memória de cálculos e indicação do método de aferição escolhido.</p> <p>É preciso também considerar eventual extraordinariedade - fato futuro capaz de impactar no objeto (por exemplo, o contrato contemplará período de realização de um grande evento local, com impacto indireto no consumo do item).</p> <p>Considerar a interdependência com outras contratações, de modo a possibilitar avaliação quanto a uma possível economia de escala - o valor unitário de um item em contratações com quantidades maiores pode ser menor do que o valor unitário do mesmo item em contratações com quantidades menores.</p> <p>O salutar aumento do controle institucional e social sobre as contratações públicas aumenta a importância de o processo ser “autoexplicativo”, inclusive no que tange ao aspecto quantitativo, sob pena de trazer insegurança jurídica não só para a contratação buscada como também para os servidores que atuaram no feito. Por</p>	<p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
---	--	--	--	--

							<p>essa razão, é fundamental que as explicações sobre a necessidade e quantidade estejam facilmente acessíveis no processo, para o caso de advirem indagações, tendo em vista que a memória sobre as circunstâncias envolvidas nas decisões tomadas vai se perdendo ao longo do tempo, dificultando sobremaneira explicações posteriores.</p> <p>O detalhamento dos quantitativos deverá ser divulgado ainda que o orçamento estimado tenha caráter sigiloso.</p> <p>Lembrar que o quantitativo delimita o perfil dos potenciais licitantes, pois pode aumentar ou reduzir as exigências para a qualificação técnica.</p>	
4	Planejamento	<p>Ausência de previsão da demanda no Plano de Contratações Anual (PCA)</p>	<p>Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação sobre o Plano Anual;</p> <p>Fluxo interno de solicitação de aquisição deficiente;</p> <p>Elaboração de PCA sem considerar os planos internos e externos à organização (PPA, PEI);</p> <p>PCA elaborado <i>proforma</i>, sem envolvimento dos diversos setores organizacionais;</p> <p>Deficiência na governança das contratações.</p>	<p>Caracterização de emergência fabricada ou fracionamento indevido de licitação;</p> <p>Desperdício de recursos;</p> <p>Descontinuidade da contratação para demandas continuadas;</p> <p>Impossibilidade de concretizar a compra/contratação;</p> <p>Investimento em iniciativas e ações não prioritárias para a organização, desalinhada ao planejamento institucional;</p>	<p>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</p> <p>Criação e divulgação de fluxo interno de inclusão da demanda;</p> <p>Capacitação dos agentes públicos que participam do processo de compras de contratações (ênfase em planejamento);</p> <p>Melhoria do controle de estoques e</p>	<p>Contratação emergencial para atendimento da necessidade pública;</p> <p>Eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade;</p> <p>Revisão do PCA.</p>	<p>Permite-se, excepcionalmente, a realização de contratação que não conste no Plano de Contratações Anual (PCA), desde que devidamente justificada e enquadrada em uma das hipóteses: a) demanda superveniente: que não existia no momento da elaboração do PCA; b) demanda não prevista: que já existia no momento da elaboração do PCA, mas que permaneceu parcial ou totalmente oculta ao gestor responsável por sua elaboração. Em ambos os casos, retorna-</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos</a></p>

				<p>Ausência de análise sistêmica acerca do relacionamento entre a contratação que se deseja realizar e as demais contratações planejadas e em andamento, com consequente impossibilidade de identificar e considerar efeitos de alterações em quantidades e requisitos de uma contratação que afetem outras contratações;</p> <p>Lei orçamentária subsidiada de forma insuficiente.</p>	<p>definição do ponto de ressuprimento de materiais;</p> <p>Na construção do PCA, atuação de um comitê gestor ou colegiado representativo dos diversos setores da organização, a fim de decidir acerca das prioridades e assegurar que o plano contribua para o atingimento das metas organizacionais definidas para o ano a que se refere.</p>		<p>se o ETP para área requisitante para que esta justifique sua necessidade. Após, com a aprovação pela autoridade competente, inclui-se a demanda e publica-se a alteração do PCA, para que assim volte à fase de avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação.</p> <p>Algumas demandas não precisam estar no PCA: contratações realizadas por meio de suprimento de fundos (art. 45 do Decreto 93.872/86), hipóteses de dispensa de licitação (art. 75, VI, VII e VIII da Lei 14.133/2021) e pequenas compras e prestação de serviços de pronto pagamento (art. 95, § 2º da Lei 14.133/2021).</p>	<a href="#">Administrativos - MGI</a>
5	Planejamento	<p>Demanda que não representa uma necessidade da organização</p>	<p>DFD e/ou ETP construído de forma inadequada - não realização de análise criteriosa da real necessidade (escolha precipitada da solução, sem identificação prévia e exata do problema a ser resolvido, sem análise das perspectivas e prioridades dos requisitantes e de outros atores relevantes para a solução do problema);</p> <p>Baixa qualificação dos servidores dos setores solicitantes;</p> <p>Ausência de controle ou requisitos para iniciar formalização de demanda;</p> <p>Deficiência na governança das contratações;</p>	<p>Perda de tempo da equipe de planejamento elaborando o DFD, o ETP e outros artefatos;</p> <p>Desperdício de recursos públicos;</p> <p>Desperdício de tempo e esforço de todos os agentes envolvidos na contratação.</p>	<p>Desenho de fluxo de trabalho interno, com previsão expressa de que haja justificativa para a necessidade de contratação e identificação do agente público que comunicou a necessidade;</p> <p>Capacitação da área demandante quanto ao levantamento de bens e serviços utilizados pelo setor;</p> <p>Manutenção de repositório das compras efetuadas para ter uma base das compras necessárias;</p>	<p>Abandono da solução;</p> <p>Abertura de processo de apuração.</p>	<p>No DFD: razão pela qual a contratação é essencial, considerando o alinhamento com o planejamento estratégico do órgão ou entidade, se aplicável.</p> <p>Quando o DFD serve de artefato para a construção do PCA, a autoridade competente deve avaliar se a demanda proposta enquadra-se entre aquelas estratégicas e táticas para o exercício seguinte, atribuindo-lhe um grau de prioridade (instrumento de governança) - tal avaliação não cabe à CR.</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos</a></p>

			<p>Termo de referência não fundamentado em estudo técnico preliminar;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos envolvidos.</p>		<p>Na construção do PCA, atuação de um comitê gestor ou colegiado representativo dos diversos setores da organização, a fim de decidir acerca das prioridades e assegurar que o plano contribua para o atingimento das metas organizacionais definidas para o ano a que se refere.</p>	<p>Para as soluções que a equipe da organização ainda não conheça bem, as estimativas e outras incertezas somente serão diminuídas com o planejamento da contratação da solução, isto é, durante a elaboração do ETP e, posteriormente, do TR ou do PB. Diversos aspectos de uma contratação levantados na elaboração do DFD e do PCA podem ser significativamente alterados na etapa de elaboração do ETP, como a natureza da solução, os seus requisitos e as suas quantidades. <u>Pode-se até chegar à conclusão de que a contratação não é viável e que, por isso, não se deva prosseguir - ou seja, não é porque a demanda está prevista no PCA que ela tem que acontecer obrigatoriamente.</u></p> <p>O ETP deve então responder as seguintes perguntas práticas:</p> <p>a) Qual é o problema que se pretende resolver?</p> <p>b) Quais são os atores interessados na solução desse problema e quais as perspectivas desses atores sobre o problema?</p> <p>c) Qual é o interesse público a ser atendido?</p> <p>d) Quais os resultados e os benefícios que serão alcançados ao resolvê-lo?</p>	<a href="#">Administrativos - MGI</a>
--	--	--	---	--	--	---	---------------------------------------

6	Planejamento	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado	<p>Ausência de conhecimento dos atores acerca da importância da justificativa;</p> <p>Ausência de capacidade técnica da equipe.</p>	<p>Atraso na contratação em função do retrabalho;</p> <p>Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;</p> <p>Desperdício de recursos;</p> <p>Não aprovação da demanda pela autoridade competente;</p> <p>Não inclusão no PCA de demanda estrategicamente importante para a Instituição.</p>	<p>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</p> <p>Desenho do fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão;</p> <p>Capacitação dos agentes públicos que participam do processo de compras de contratações;</p> <p>Capacitação prévia envolvendo também os agentes do setor demandante.</p>	<p>Retorno do artefato para reformulação, quando possível;</p> <p>Revisão contratual.</p>	<p>No DFD: para as compras, deve ser enfrentada a questão da obediência ao princípio da padronização e a necessidade (com fundamento de fato e de direito) de indicação de determinada(s) marca(s) ou modelo(s) ou eventual proibição de contratação de marca ou modelo específicos. No caso dos serviços, deve ser atestado que estes não estão inseridos nas atribuições dos cargos de carreira do requisitante e nem se amoldam às outras vedações e exceções trazidas pelo artigo 48 e, se necessário, justificar a opção pela contratação de mais de uma empresa ou instituição para executar o mesmo serviço.</p> <p>No ETP: não obstante a necessidade tenha sido previamente apresentada no DFD, é possível que mais elementos a indicar a imprescindibilidade da contratação tenham sido coletados, devendo portanto a justificativa ser robustecida.</p> <p>Os requisitos da contratação devem conter tão somente especificações indispensáveis do objeto para que atenda à necessidade que originou a deflagração do processo de contratação, devendo ser elencados os requisitos necessários (para não restringir a</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
---	--------------	---	---	---	---	---	---	---

							<p>competição indevidamente) e suficientes (para garantir a qualidade do objeto).</p> <p>É válido ressaltar que não devem ser consideradas apenas as características essenciais da solução em termos técnicos, como desempenho, funcionalidades, segurança, mas também requisitos legais, de manutenção, vida útil esperada (qualidade e durabilidade), treinamentos/capacitação, exigência de amostras, subcontratação, dentre outros requisitos atrelados ao atendimento da necessidade.</p> <p>Se a solução depender de outros itens para sua completude, é importante detalhar como os diferentes elementos (bens, insumos, consumíveis, serviços, peças etc.) se integram para atender à necessidade.</p> <p>Deve-se ainda justificar se haverá a possibilidade de parcelamento ou não do objeto, considerando a descrição da solução como um todo.</p>	
7	Planejamento	Elaboração do ETP com especificações incompletas/desnecessárias ou com requisitos técnicos irrelevantes/insuficientes (relacionado à descrição do objeto)	<p>Ausência de cultura de planejamento das contratações;</p> <p>Equipe envolvida na elaboração do ETP sem conhecimento adequado de planejamento ou do objeto a ser contratado;</p>	<p>Diminuição da competição;</p> <p>Aumento indevido do valor da contratação;</p> <p>Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para</p>	Criação de checklist que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;	Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;	<p>Devem ser inseridas as condições mínimas, ou seja, somente as características estritamente necessárias e suficientes da solução.</p> <p>* Especificações incompletas: consequente</p>	<a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a> <a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de</a>



<p>Dificuldade em alocar servidores com experiência recomendada, tendo em vista que não há recompensa remuneratória em contraponto à responsabilidade assumida;</p> <p>Falta de tempo hábil para elaborar o estudo técnico preliminar de maneira adequada, levando à elaboração de um ETP <i>proforma</i>.</p>	<p>seleção da proposta mais vantajosa;</p> <p>Solução contratada ou adquirida que não corresponde às necessidades da Administração Pública;</p> <p>Escolha de solução padronizada (p. ex., do catálogo eletrônico de padronização do Poder Executivo federal), sem considerar as peculiaridades da demanda;</p> <p>Atraso na contratação em função do retrabalho;</p> <p>Republicação do edital;</p> <p>Nulidade do processo licitatório.</p>	<p>Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de funções e instâncias de revisão na elaboração do estudo;</p> <p>Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;</p> <p>Capacitação dos servidores em relação às normas orientativas publicadas quanto à formação de preços.</p>	<p>Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.</p>	<p>indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária para atender à necessidade da Administração;</p> <p>* Especificações excessivas: consequente diminuição da competição e aumento dos custos da contratação.</p> <p>Observar se o objeto a ser contratado está cadastrado no catálogo eletrônico de padronização, disponível no Portal Nacional de Compras Públicas. A não utilização do catálogo eletrônico de padronização deverá ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório.</p> <p>As contratações que utilizarão o menor preço como critério de julgamento também deverão estabelecer requisitos mínimos de qualidade.</p> <p>A regra é não indicar a marca de produtos. A indicação, no entanto, é admitida por razões técnicas, formalmente justificadas, nas hipóteses estabelecidas pelo art. 41, inciso I, da Lei 14.133/2021.</p> <p>É possível ainda vedar a contratação de determinada marca ou produto, desde que reste comprovado, mediante processo administrativo,</p>	<p><a href="#">Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
--	---	---	--	--	---

							<p>que os produtos adquiridos ou utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual.</p> <p>Quando houver a impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração, aplicar a modalidade de licitação "diálogo competitivo".</p>	
8	Planejamento	Justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução inadequadas	<p>Falta de pessoal com conhecimento do mercado;</p> <p>Falta de levantamento de mercado;</p> <p>Inesperado aporte de recursos;</p> <p>Pesquisas de preços inadequadas.</p>	<p>Opções disponíveis para contratação que não atendem à necessidade da administração;</p> <p>Ilegalidade - descumprimento da regras para levantamento de mercado;</p> <p>Elaboração de TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa.</p>	<p>Capacitação dos servidores em relação ao tema Planejamento das Contratações;</p> <p>Criação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP;</p> <p>Apresentação no ETP de memória de cálculo que justifique a solução escolhida;</p> <p>A equipe de planejamento da contratação deve executar o levantamento de soluções de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando sítios de internet, visitando feiras, consultando publicações especializadas e</p>	<p>Caso possível, devolução dos autos para que a área de planejamento promova as adequações necessárias no ETP;</p> <p>Responsabilização efetiva dos agentes públicos em caso de descumprimento das orientações.</p>	<p>A partir das informações levantadas no ETP, a equipe de planejamento conclui sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina, que inclui, de forma fundamentada, a avaliação se a contratação é ou não viável técnica e economicamente. Deve-se propor pelo prosseguimento ou pela desistência da contratação antes que investimentos maiores sejam feitos.</p> <p>As seguintes questões práticas devem ser respondidas:</p> <p>a) a necessidade da Administração é clara e pertinente, e a solução escolhida é a mais adequada para atendê-la?</p> <p>b) a contratação da solução ou de partes dela é necessária e oportuna?</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>

					<p>pesquisando junto a fornecedores;</p> <p>Criação de checklist para elaboração de ETP, que determine a necessidade de levantamento de mercado.</p>		<p>c) o objeto pode ser legalmente contratado?</p> <p>d) os benefícios potenciais da contratação compensam os custos estimados para o contratante?</p> <p>Observação: A solução pode ser composta por partes que serão contratadas e outras que não serão contratadas, seja porque a organização já as possui ou porque não são passíveis de contratação (p. ex., publicação de normas internas). Ademais, alguns elementos de uma solução podem ser objeto de parcelamento em contratações diversas. Ou seja, um único ETP pode resultar em mais de uma licitação ou processo de contratação direta.</p>	
9	Planejamento	Elaboração de TR ou Projeto Básico desassociado do ETP	<p>Falta de conhecimento da equipe responsável pela área de compras e contratações acerca do ETP;</p> <p>Dispersão/pulverização de sistemas, acarretando dificuldade na gestão da informação;</p> <p>ETP precário ou deficiente.</p>	<p>Multiplicidade de esforços para realização do planejamento de licitações de objetos correlatos;</p> <p>Desperdício de recursos públicos;</p> <p>Retrabalho e desperdício de tempo na correção e adequação de instrumentos (ETP e TR);</p> <p>Insegurança jurídica;</p> <p>TR sem prévia análise da necessidade a ser atendida, tampouco o dimensionamento da alternativa de solução viável e mais vantajosa para</p>	<p>Padronização dos documentos utilizados nas contratações públicas, mediante aprovação de modelos de TR e de PB, com elementos mínimos necessários para um adequado planejamento das contratações;</p> <p>Capacitação dos agentes públicos envolvidos na fase de planejamento (confecção de ETP e TR).</p>	Correção das falhas constantes nos instrumentos de planejamento de modo a compatibilizá-los.	<p>Enquanto o ETP se caracteriza por ser um instrumento de planejamento preliminar, por meio do qual são avaliadas determinadas soluções para atendimento de uma necessidade da Administração, concluindo se a contratação será ou não viável, o TR é o planejamento definitivo, para especificação e detalhamento da solução escolhida.</p> <p>Os requisitos e estimativas da solução estudada e escolhida no</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos</a></p>

				<p>o atendimento dessa necessidade, bem como conclusão a respeito da análise de viabilidade da contratação;</p> <p>Contratação de solução inadequada, desnecessária, com requisitos excessivos, ou que não seja a melhor alternativa viável para o atendimento da necessidade da Administração;</p> <p>Nulidade da licitação.</p>			<p>ETP são refinados (ou retificados e complementados) no TR, que conterá informações mais exatas e atualizadas.</p> <p>A demanda administrativa deve ser descrita no TR conforme desenvolvida no ETP, por meio do qual se expõem as razões técnicas e fáticas para a contratação. Deve-se igualmente, transpassar do ETP para o TR o que foi escrito nos tópicos "Descrição da solução como um todo" e "Requisitos da Contratação".</p> <p>O TCU já se manifestou, no Acórdão nº 2273/2024 – Plenário, no sentido de que, embora o ETP possa até não constar em anexo do edital, ele deve demonstrar a necessidade e viabilidade técnica e econômica da contratação, havendo um dever para o gestor público de minimizar riscos de conflito entre ETP e TR. O alerta do TCU é: a ausência de coerência é falha grave de planejamento. Quando o TR introduz inovações não estudadas ou especificações distintas daquelas tratadas no ETP, quebra-se a lógica sistêmica imposta pela legislação.</p>	<a href="#">Administrativos - MGI</a>
10	Planejamento	Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação	Comprometimento do orçamento com outras contratações e aditivos;	Adiamento ou impossibilidade de contratação;	Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados	ETP concluindo pela inviabilidade econômica e financeira da	É proibido formalizar qualquer contrato sem que haja disponibilidade orçamentária e, quando o	<a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a>

Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;	Uso indevido do instituto do Registro de Preços;	ao processo licitatório;	contratação - o que não impede que o procedimento seja desativado em momento/exercício ulterior para reavaliação, acaso haja alteração nas circunstâncias que determinaram a inviabilidade;	prazo ultrapassar o exercício financeiro, exigirá prévia inclusão da despesa no PPA. A falta de indicação dos créditos orçamentários pode resultar na nulidade do contrato.	<a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a>  <a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a>  <a href="#">Listas de Verificação</a>  <a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos</a>  <a href="#">Administrativos - MGI</a>
Ausência ou fragilidade no planejamento;	Execução do serviço sem lastro contratual;	Capacitação dos agentes públicos alocados nas áreas de compras e contratações;		Adicionalmente, a Administração deverá atestar, no início de cada exercício, a existência de créditos orçamentários vinculados à contratação e a vantagem em sua manutenção.	
Ausência de previsão da necessidade de contratação no Plano Anual.	Parcelamento indevido da contratação;	Criação de rotina e de fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso da unidade;	Redução de valor de outros contratos/despesas para viabilizar o remanejamento orçamentário.	É importante destacar que a adequação orçamentária pressupõe ajustes constantes do orçamento previsto para todas as contratações, pois os valores contabilizados para a verificação de existência de orçamento flutuam. Por exemplo, o valor contratado de uma determinada contratação A pode acabar sendo muito abaixo do valor estimado, que foi utilizado para efetuar sua adequação orçamentária. Dessa forma, uma nova contratação B pode ser considerada inadequada se for considerado o valor estimado da contratação A, de modo que a sobra de orçamento gerada na contratação A pode não ser considerada no momento da adequação orçamentária da contratação B. Além disso, o valor pago ao longo do tempo pode ser inferior ao valor contratado, devido a	
	Prejuízo à economia de escala com o parcelamento indevido da contratação;	Repriorização das contratações;			
	Perda de confiança dos fornecedores;	Realização de pesquisa de preços através dos portais de compras, atas de registro de preços, etc para estimar orçamento do ano seguinte, observando a legislação específica;			
	Desperdício de tempo.	Adequada elaboração do Plano de Contratações Anual.			

							<p>fatores como glosas feitas ao longo da execução contratual.</p> <p>Adicionalmente, a adequação orçamentária deve considerar o momento em que se espera que o respectivo contrato seja assinado. Por exemplo, se é previsto que a contratação de um determinado serviço ocorra no fim de junho de um determinado exercício, a adequação orçamentária dessa contratação deve considerar o pagamento de seis faturas desse serviço (de julho a dezembro), e não o pagamento de doze parcelas desse serviço.</p>	
11	Planejamento	Falta de autorização da autoridade competente para abertura da licitação	<p>Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;</p> <p>Falta de conhecimento dos agentes públicos responsáveis pela contratação.</p>	<p>Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos;</p> <p>Nulidade do processo licitatório.</p>	<p>Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo licitatório;</p> <p>Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do órgão/entidade;</p> <p>Capacitação dos agentes públicos alocados nas áreas de compras de contratações;</p> <p>Capacitação dos agentes públicos sobre a necessidade de comunicar, de forma imediata, equívocos que tenham sido cometidos no curso</p>	<p>Anulação do processo licitatório e repetição do procedimento eivado de vício.</p>	<p>O ETP é o documento inaugural da fase de planejamento da licitação, sendo obrigatoriamente concluído com o posicionamento sobre o arquivamento ou a continuidade do procedimento. Considerando que a Lei nº 14.133/2021, não traz expressamente o agente público aprovador, sugere-se, em atenção ao parágrafo único do art. 11 da sobredita Lei, que normas de organização administrativa de cada ente scrutine a melhor configuração do ator responsável – a autoridade competente – pela aprovação do ETP.</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>

					do processo licitatório para a tomada de providências destinadas a mitigar/remediar potenciais danos;  Elaborar e divulgar checklist contendo a documentação necessária para publicação;  Publicação do edital pelo agente de contratação somente após verificação integral dos requisitos condicionantes para tanto.		No caso da Funai, a norma de regência atual é a Portaria Funai nº 991/2024. O art. 3º dessa Portaria delega aos Coordenadores Regionais a competência para "realizar ou autorizar procedimentos de homologação, adjudicação, revogação e anulação de licitações, bem como, decidir sobre recursos interpostos, aprovar dispensas e situações de inexigibilidade, e praticar os demais atos relacionados aos procedimentos licitatórios".	
12	Planejamento	Edital e seus anexos contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor	Requisitos excessivamente restritivos ou excessivamente abertos relacionados ao objeto e/ou à qualificação do licitante;  Conluio entre agentes públicos e privados;  Conflitos de interesse entre agentes públicos e licitantes;  Falta de uniformidade entre as decisões dos órgão de controle, ampliando a insegurança jurídica do gestor ao incluir cláusulas que possam restringir a competição.	Fuga de potenciais licitantes, licitação deserta/fracassada;  Elevado número de impugnações, pedidos de esclarecimentos ou recursos, com consequente atraso ou paralisação do certame;  Perda de credibilidade e prejuízo reputacional do ente público;  Comprometimento da cultura organizacional;  Contratação com sobrepreço;  Favorecimentos indevidos à contratada.	Desenho de fluxo de elaboração e aprovação de edital, destacando a matriz de responsabilidade e limites de alçadas;  Desenho de fluxos e de processos internos para dar início à apuração de responsabilidade dos particulares;  Inclusão da área técnica nos fluxos de trabalho e na matriz de responsabilidade;  Segregação de decisões e identificação expressa dos responsáveis por cada decisão;  Capacitação sobre os riscos de integridade e sobre a responsabilidade	Apuração da responsabilidade dos agentes públicos e dos particulares envolvidos.	Cuidado no momento da elaboração do Projeto Básico/Termo de Referência, base do Edital. Tem-se como vedadas as especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitam, injustificadamente, a competitividade ou direcionam ou favoreçam a contratação de prestador específico.  Não se deve incluir nos editais de licitação critérios restritivos, tais como a imposição de custos aos licitantes e a obrigação de que possuam escritório ou estrutura física na cidade onde vai ser prestado o serviço, sem justificativas para a imprescindibilidade de tais exigências para o	<a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a>  <a href="#">Listas de Verificação</a>  <a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a>

					<p>solidária dos envolvidos na contratação;</p> <p>Padronização do Termo de Referência e do Edital, quando couber;</p> <p>Maior integração/cooperação dos órgãos de controle, mitigando riscos a partir da difusão de entendimentos.</p>		<p>cumprimento do objeto (Acórdão nº 769/2013 - TCU).</p> <p>Observar se o objeto a ser contratado está cadastrado no catálogo eletrônico de padronização, disponível no Portal Nacional de Compras Públicas.</p> <p>A regra é não indicar a marca de produtos. A indicação, no entanto, é admitida por razões técnicas, formalmente justificadas, nas hipóteses estabelecidas pelo art. 41, inciso I, da Lei 14.133/2021.</p> <p>É possível ainda vedar a contratação de determinada marca ou produto, desde que reste comprovado, mediante processo administrativo, que os produtos adquiridos ou utilizados anteriormente pela Administração não atendem a requisitos indispensáveis ao pleno adimplemento da obrigação contratual.</p> <p>Não utilizar somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos.</p> <p>Atentar-se para a eventual proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--



13	Planejamento	Procedimento não submetido à análise do órgão de assessoramento jurídico ou desconsideração/não atendimento das recomendações emanadas desse órgão	<p>Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;</p> <p>Falta de conhecimento e conscientização dos agentes públicos responsáveis pela contratação;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos envolvidos;</p> <p>Diálogo deficiente entre o órgão de assessoramento e a unidade a ser assessorada;</p> <p>Pareceres jurídicos pouco didáticos e elucidativos;</p> <p>Expedição de recomendações jurídicas pouco claras e práticas;</p> <p>Percepção, pela área assessorada, de que não há, de fato, uma efetiva análise do caso concreto, com todas as suas peculiaridades.</p>	<p>Não realização do controle prévio de legalidade;</p> <p>Diminuição na segurança jurídica;</p> <p>Aumento no risco de ocorrência de erros no procedimento, eivando-o de eventuais irregularidades ou ilegalidades;</p> <p>Desperdício de tempo dos agentes envolvidos, por eventual necessidade de retrabalho;</p> <p>Nulidade do procedimento.</p>	<p>Desenho de fluxos que prevejam o envio dos autos à análise do órgão de assessoramento jurídico, bem como o atendimento das eventuais recomendações expedidas por ele (ou a apresentação de adequadas justificativas);</p> <p>Iniciativas para promover maior integração e diálogo entre o órgão de assessoramento jurídico e as unidades assessoradas;</p> <p>Ações de capacitação e conscientização da equipe de agentes públicos acerca da importância de se buscar o auxílio do órgão de assessoramento jurídico.</p>	<p>Solicitação de assessoramento jurídico, a qualquer tempo</p> <p>Correção dos atos eivados de vícios, sempre que possível</p> <p>Apuração de responsabilidades dos agentes públicos e pareceristas.</p>	<p>Como integrante da segunda linha de defesa, o órgão de assessoramento jurídico não atua somente no controle prévio de legalidade, mas também na orientação jurídica para as tomadas de decisão dos agentes públicos que atuam no metaprocessos de contratações, inclusive esclarecendo dúvidas e fornecendo informações relevantes para a prevenção de riscos.</p> <p>Cabe destacar: "<i>Se as autoridades competentes e os servidores públicos que tiverem participado dos procedimentos relacionados às licitações e aos contratos de que trata esta Lei precisarem defender-se nas esferas administrativa, controladora ou judicial em razão de ato praticado com estrita observância de orientação constante em parecer jurídico elaborado na forma do § 1º do art. 53 desta Lei, a advocacia pública promoverá, a critério do agente público, sua representação judicial ou extrajudicial</i>" (art. 10 da Lei nº 14.333/2021).</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
14	Planejamento	Não elaboração de Mapa de Riscos da Contratação	<p>Ausência de fluxo desenhado para o procedimento licitatório;</p> <p>Falta de conhecimento e conscientização dos agentes</p>	<p>Inexistência ou insuficiência da análise de riscos, com impacto negativo na identificação, avaliação, tratamento,</p>	<p>Desenho de fluxos que prevejam a construção de Mapa de Riscos;</p>	<p>Construção do Mapa de Riscos a qualquer tempo, mesmo que tardia e não contemplando todas</p>	<p>Há riscos relevantes que não serão tratados no âmbito do ETP ou do planejamento definitivo (termo de</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p>

				<p>públicos responsáveis pela contratação;</p> <p>Equipe com sobrecarga de trabalho.</p>	<p>prevenção e mitigação de potenciais eventos ou situações que possam pôr em risco o alcance dos objetivos da contratação;</p> <p>Diminuição na racionalização e segurança do trabalho ao longo da contratação.</p>	<p>Ações de capacitação e conscientização da equipe de agentes públicos acerca da importância de fazer a análise dos riscos inerentes à contratação.</p>	<p>as fases, pois a gestão dos riscos da contratação acontece ao longo de todo o metaprocessos de contratação.</p>	<p>referência/projeto básico e edital) e que, portanto, precisarão ser registrados durante o processo de planejamento e gerenciados ao longo dos processos de seleção do fornecedor e de gestão do contrato. Esse Mapa de Riscos deverá ser confeccionado no Sistema Gestão de Riscos Digital, no Portal de Compras do Governo Federal.</p> <p>A equipe de planejamento da contratação é responsável pela elaboração do mapa de riscos, na etapa de planejamento. Durante a seleção do fornecedor, o mapa será atualizado por representante da área de contratações, com o apoio de representantes das áreas técnica e requisitante. Na fase de gestão contratual, a atividade será realizada pela equipe de fiscalização do contrato. Ou seja, a gestão dos riscos da contratação acontece ao longo de todo o metaprocessos de contratação.</p> <p>Alguns eventos de risco são comuns a todas as licitações, mas podem ter causas e consequências distintas em cada caso.</p> <p>A identificação dos possíveis riscos deve guardar pertinência com as especificidades da pretensão, devendo-se evitar indicações</p>	<p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p> <p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

							<p>genéricas e meramente protocolares.</p> <p>No (i) processo de contratação direta – dispensa ou inexigibilidade – a análise de risco é facultativa, isto é, deve ser verificada pela Administração a relevância da sua elaboração ou não; ou (ii) no processo de licitação cujo objeto é extremamente simples e de conhecimento da Administração pode dispensar a elaboração de gerenciamento de riscos, desde que justificado nos autos do processo, com base inclusive em estudos passados.</p> <p>O Mapa de Riscos não deve ser confundido com a matriz de riscos prevista na Lei 14.133/2021, pois tal matriz é uma cláusula contratual que tem por objetivo alocar às partes (contratante e contratada) as responsabilidades pelos riscos relacionados a eventos supervenientes à contratação.</p>	
15	Seleção do Fornecedor	Sobrepçoço	<p>Ausência de pesquisa de preço;</p> <p>Pesquisa de preço realizada não reflete a realidade do mercado;</p> <p>Pesquisa de preços com base somente em consulta a fornecedores;</p>	<p>Prejuízo à Administração Pública;</p> <p>Superfaturamento;</p> <p>Necessidade de nova contratação.</p>	<p>Realizar a pesquisa de preços conforme normativos;</p> <p>Consulta a atas de registro de preços corporativas vigentes;</p> <p>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos</p>	<p>Realização de negociação de preços junto à contratada para redução dos valores contratuais aos praticados no mercado ou em eventual ata de registro de preços corporativa vigente;</p>	<p>Verifica-se, como boa prática administrativa, que a área demandante da contratação (requisitante) ou área técnica, por terem mais conhecimento sobre o objeto a ser licitado e o mercado fornecedor, possuem melhores condições de avaliar a compatibilidade do</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p>

<p>Ausência de verificação de atas de registro de preços corporativas vigentes;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos;</p> <p>Proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado;</p> <p>Imposição de requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente limitação da competição e contratação por valores com sobrepreço ou com relação custo-benefício desfavorável;</p> <p>Orçamento sigiloso mal elaborado (preços estimados não refletem os praticados no mercado), levando à impossibilidade de os licitantes e entes engajados no controle social questionarem esse orçamento antes do início do certame e provocarem a correção necessária.</p>	<p>necessários à pesquisa de preços.</p>	<p>Reincidir o contrato;</p> <p>Ressarcir o valor;</p> <p>Abertura de processo de apuração;</p> <p>Solicitar autorização para consumo de saldo de ata de registro de preços com valores inferiores aos praticados no mercado;</p> <p>Realização de processo licitatório para nova contratação.</p>	<p>orçamento com os preços de mercado.</p> <p>Durante a pesquisa de preços, o uso de itens com especificações diferentes ou em condições diferentes pode ocasionar distorções nos resultados e direcionar erroneamente a avaliação do preço estimado.</p> <p>Evitar que a pesquisa fique restrita a cotações junto a potenciais fornecedores. Sempre priorizar a pesquisa em sistemas oficiais de governo e em contratações similares realizadas pela Administração Pública.</p> <p>Cabe ao gestor público examinar os resultados encontrados na pesquisa do sistema e, a partir de uma análise crítica, coletar uma série de preços aceitáveis, condizentes com sua realidade - até mesmo porque a base de dados do módulo Pesquisa de Preços não está livre de preenchimentos equivocados pelo usuário como, por exemplo, erros de digitação na especificação do item, na indicação da unidade de fornecimento, no preço e na quantidade.</p> <p>Apesar de a base de dados do sistema de pesquisa de preços do Compras.gov.br utilizar as contratações homologadas nos últimos</p>	<p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Administrativos - MGI</a></p>
--	--	--	--	---

							<p>12 meses, é interessante que seja avaliada a necessidade de atualização do preço por um índice correspondente ao objeto, pois pode haver variação significativa em função da inflação, ou por outros parâmetros mercadológicos.</p> <p>Outros portais de compras – a exemplo do Portal Licitações, do Banco do Brasil e do Portal Licitações Caixa, da Caixa Econômica Federal –, por representarem preços praticados junto ao poder público, também poderão ser utilizados como fontes de pesquisa.</p> <p>Verificar se há “Tabela de referência” para o item - preços estimados de transação formalmente aprovados pelo Poder Executivo federal, a exemplo dos preços de itens constantes nos Catálogos de Soluções de TIC com Condições Padronizadas, publicados pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.</p>	
16	Seleção do Fornecedor	Demora na homologação sem justificativa	<p>Burocracia excessiva;</p> <p>Desorganização interna;</p> <p>Falta de priorização ou falhas na tramitação interna.</p>	<p>Atraso no processo de contratação;</p> <p>Impacto no cronograma do projeto.</p>	<p>Estabelecer prazos internos claros;</p> <p>Capacitar equipes;</p> <p>Monitorar fluxos processuais.</p>	<p>Replanejamento do cronograma;</p> <p>Acionamento de instâncias superiores para agilizar homologação.</p>	<p>Monitoramento dos prazos;</p> <p>Definição de rotina de trabalho com a priorização de tarefas com prazos mais curtos.</p>	<p><a href="#">Lei 14.133/2021</a></p> <p><a href="#">Licitações e Contratos:</a></p> <p><a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p>

								<a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>  <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>  <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
17	Seleção do Fornecedor	Contratação de bens ou serviços que não atendam os requisitos desejados	Agente ou Comissão de Contratação sem o conhecimento técnico necessário;  Erro na análise das propostas e/ou documentos;  Má-fé dos licitantes.	Necessidade de realização de nova licitação;  Desperdício de recurso público;  Dificuldade ou inviabilização da prestação do serviço relacionado à contratação;  Entrega de bens que não atendem à necessidade pública.	Treinamento de servidores sobre o tema;  Criação de listas para facilitar a conferência;  Envolvimento da área técnica na análise das propostas.	Exigência de substituição dos produtos entregues em desconformidade;  Aplicação de sanção às contratadas que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no edital.	Análise detalhadas dos produtos quando do seu recebimento, dando-se atenção aos requisitos técnicos necessários exigidos durante a contratação.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a>  <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a>  <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>  <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>  <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
18	Seleção do Fornecedor	Habilitação indevida de fornecedor	Falhas na análise documental;  Ausência de diligência;  Falsificação de documentos;  Pressa no julgamento.	Paralisação do processo;  Inexecução contratual;  Prejuízo ao erário;  Atraso na contratação.	Capacitação dos servidores;  Verificação rigorosa da documentação apresentada pelas empresas.	Inabilitação durante o processo;  Anulação da fase de habilitação;  Apuração de responsabilidades.	Delimitação de prazos razoáveis para uma análise adequada dos procedimentos e julgamento das propostas.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a>  <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a>  <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações</a>

								<a href="#">Públicas - Governo de Pernambuco</a> <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a> <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
19	Seleção do Fornecedor	Falta de Competitividade na Licitação	Edital com cláusulas restritivas à competitividade; Capacitação técnica insuficiente da equipe; Influência indevida de fornecedores.	Contratação com sobrepreço; Impugnação e recursos; Anulação do certame; Atraso na contratação; Prejuízo ao erário; Dano à imagem institucional.	Revisão jurídica do edital; Capacitação dos servidores.	Retificação do edital; Revogação e republicação do certame quando necessário; Apuração de responsabilidades.	Revisão do edital antes da publicação para que evite cláusulas exageradas; Comunicação com fornecedor apenas nos autos e por escrito.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a> <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a> <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a> <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a> <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
20	Seleção do Fornecedor	Contratação deserta ou fracassada	Falta de fornecedores interessados; Edital elaborado de maneira incorreta; Exigências excessivas.	Atraso no cronograma; Necessidade de refazer processo; Aumento de custos.	Realizar estudo de mercado; Revisar edital; Simplificação de exigências quando possível.	Revisão do edital antes da publicação.	Planejamento de prazos com folga de tempo para caso de necessidade de realização de nova licitação; Revisão do edital.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a> <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a> <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>

								<a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>  <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
21	Seleção do Fornecedor	Falta de qualificação técnica/experiência da contratada	Fornecedores sem capacidade técnica;  Documentação incompleta.	Contratação de fornecedor ineficaz;  Baixa qualidade na entrega;  Necessidade de rescisão contratual.	Definição de critérios técnicos claros;  Exigência de comprovação de experiência;  Análise prévia dos possíveis fornecedores.	Acionamento de cláusulas contratuais;  Substituição do fornecedor;  Aplicação de penalidades previstas na legislação.	Utilização de critérios objetivos para análise dos fornecedores.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a>  <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a>  <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>  <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>  <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
22	Seleção do Fornecedor	Conluio entre fornecedores e/ou fornecedores e servidores	Acordo ilícito entre fornecedores e/ou servidores visando manipulação da concorrência.	Elevação de preços;  Baixa competitividade e risco de responsabilização penal e administrativa.	Ampliar pesquisa de preços;  Incentivar maior número de participantes.	Anulação do certame em caso de fundada suspeita;  Comunicação aos órgãos de controle;  Abertura de novo processo licitatório.	Evitar comunicações fora dos autos com os licitantes;  Comunicações com os licitantes sempre por escrito.	<a href="#">Lei 14.133/2021</a>  <a href="#">Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU</a>  <a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>  <a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações</a>



								<a href="#">Públicas - Prefeitura de Recife</a> <a href="#">Guia de Gestão de Riscos na Contratações - Governo do Distrito Federal</a>
23	Execução do Objeto	Falta de assistência técnica na prestação do serviço	<p>Seleção de empresas sem assistência técnica na região;</p> <p>Falta de previsão no edital;</p> <p>Falta de conhecimento das assistência na região;</p> <p>Ausência de indicadores claros para medir a qualidade e o tempo de resposta da assistência técnica.</p>	Descontinuidade do serviço.	<p>Verificar na região se existe assistência ou parceiros;</p> <p>Prever no edital a obrigação de assistência técnica e de comprovação de loja ou representante na região;</p> <p>Detalhar no termo de referência ou no projeto básico de forma clara e precisa os requisitos de assistência técnica.</p>	<p>Verificar se os bens ou serviços estão na garantia;</p> <p>Fazer contratação correlata de assistência técnica.</p>	<p>1. No Planejamento da Contratação:</p> <p>A assistência técnica deve ser tratada como um componente essencial e mensurável do serviço, e não como um item secundário.</p> <p>Detalhamento no Termo de Referência: O Termo de Referência (TR) deve ser minucioso. Não basta exigir "assistência técnica"; é preciso especificar o que ela abrange. Por exemplo:</p> <p>Canais de Atendimento: Telefone, e-mail, chat, portal online.</p> <p>Horário de Atendimento: 24/7, horário comercial, etc.</p> <p>Tempo de Resposta: Qual o tempo máximo para a contratada dar uma primeira resposta a uma solicitação?</p> <p>Tempo de Solução: Qual o tempo máximo para a solução definitiva do problema?</p> <p>Habilitação Técnica: A licitação deve exigir a comprovação de capacidade técnica da</p>	<a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a>

empresa para prestar a assistência. Isso pode ser feito por meio de atestados de capacidade técnica de contratos anteriores, qualificação da equipe de profissionais ou certificações.

2. Na Gestão Contratual:

A fiscalização do contrato é a principal ferramenta para garantir que a assistência técnica seja prestada conforme o combinado.

Plano de Fiscalização Proativa: O fiscal do contrato não deve esperar que um problema aconteça. Deve haver um Plano de Fiscalização que preveja:

A criação de um registro de ocorrências (log de chamados) para cada solicitação de assistência.

O acompanhamento dos tempos de resposta e de solução de cada chamado.

A realização de pesquisas de satisfação periódicas com os usuários para avaliar a qualidade do atendimento.

Documentação das Ocorrências: Cada falha na prestação da assistência técnica deve ser documentada formalmente. A não conformidade deve ser comunicada à contratada, com a indicação da

							cláusula contratual descumprida e o prazo para regularização.	
							3. Nos Mecanismos de Sanção e Qualificação	
							O contrato deve prever as consequências do não cumprimento das obrigações de assistência técnica.	
							Avaliação de Desempenho: A assistência técnica deve ser um critério na avaliação de desempenho do contratado, que pode ser utilizada para fins de sanções, como advertências ou impedimento de licitar. A Lei nº 14.133/2021 prevê a possibilidade de criação de um histórico de desempenho do fornecedor, que pode ser consultado em futuras licitações.	
24	Execução do Objeto	Inexecução ou execução deficiente do contrato	<p>Falta de fiscalização efetiva da execução;</p> <p>Equipe insuficiente ou sem capacidade para proceder a gestão contratual;</p> <p>Escolha de fornecedor sem capacidade técnica/financeira adequada para a execução contratual;</p> <p>Ambiguidades no termo de referência;</p> <p>Inexistência de cláusulas claras sobre responsabilidades e prazos.</p>	<p>Recebimento do produto/serviço fora do padrão contratado;</p> <p>Prejuízo financeiro ao erário;</p> <p>Necessidade de reaplicação ou cancelamento do objeto;</p> <p>Paralisação/descontinuidade de serviços ou de obras públicas;</p> <p>Responsabilização do fiscal ou gestor do contrato.</p>	<p>Realizar reunião inicial para verificar expectativa de entrega ;</p> <p>Colocar no edital prazos conforme o objeto, mercado, quantidade e considerando fatores ambientais na logística;</p> <p>Exigir atestado de capacidade técnica;</p> <p>Treinamento e capacitação dos gestores e fiscais de contrato;</p>	<p>Análise de pedido de prorrogação;</p> <p>Aplicação imediata de penalidades previstas no contrato (advertência, multa, suspensão, rescisão);</p> <p>Notificação formal do contratado e exigência de regularização;</p> <p>Execução das garantias contratuais (caução, seguro garantia, etc.);</p>	<p>Definição do Objeto e Escopo: No Termo de Referência ou no Projeto Básico, detalhar de forma exaustiva as exigências de assistência técnica.</p> <p>Critérios de Habilitação e Julgamento: Utilizar critérios que garantam a capacidade da empresa.</p> <p>Nomear um fiscal com conhecimento técnico e autonomia para acompanhar de perto a execução.</p> <p>Implementar mecanismos para monitorar a</p>	<a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>

					Adotar plano de fiscalização e acompanhamento do contrato;  Implantação de sistema de acompanhamento para facilitar a gestão e fiscalização de contratos;  Definição de indicadores de desempenho e cláusulas de qualidade no contrato;  Adoção de matriz de riscos e cláusulas de alocação contratual de riscos.	Abertura de processo de responsabilização em caso de indício de má-fé ou negligência;  Suspensão do processo de execução da despesa pública até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas.  Rescisão Contratual: Se a falha na prestação da assistência técnica se tornar recorrente ou insustentável, a rescisão do contrato pode ser a única solução viável. O contrato deve prever essa possibilidade, e a decisão deve ser amparada pela devida análise jurídica e técnica.	execução do serviço.  Exigir que a contratada emita relatórios detalhados de cada chamado de assistência, contendo data, hora, problema, solução e tempo de resolução.  Criar indicadores mensuráveis.  Realizar reuniões de acompanhamento para discutir o andamento do contrato, os problemas recorrentes e as oportunidades de melhoria.	
25	Execução do Objeto	Atraso na entrega de obra ou serviços	Planejamento deficiente da contratação (cronograma irreal ou mal dimensionado);  Falta de capacidade operacional do contratado;  Ineficiência do contratado ou fatores externos (como chuvas, seca, indisponibilidade no mercado);  Paralisação por pendências técnicas, ambientais ou documentais;	Gastos adicionais com aditivos, prorrogações ou fiscalizações prolongadas;  Correções monetárias dos materiais/mão de obra durante o prolongamento do prazo, acarretando pedido de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato.	Realizar o cronograma da execução contratual o mais próximo da realidade;  Comunicação frequente entre o contratado e o gestor e fiscal do contrato;  Adoção de matriz de riscos e cláusulas de alocação contratual de riscos.	Aplicação imediata de penalidades previstas no contrato (advertência, multa, suspensão, rescisão);  Revisão do cronograma e celebração de termo aditivo com justificativa formal, quando cabível;  Retenção de pagamento;	Critérios de Habilitação: Exigir que as empresas comprovem experiência e capacidade técnica de fato. Não se pode ter um rol de exigências excessivo que restrinja a competitividade, mas também não se pode ter um edital com requisitos genéricos que permitam a participação de empresas sem a capacidade técnica ou operacional para a execução do contrato.	<a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>

Falta de gestão ativa e comunicação entre contratante e contratado;

Eventos extraordinários, imprevisíveis ou de força maior (como pandemias).

Suspensão do processo de execução da despesa pública até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas.

Minuta do Contrato e Edital: O edital deve ser claro e objetivo, com um cronograma de execução bem detalhado. É fundamental que as cláusulas prevejam penalidades claras e progressivas por atraso injustificado, como a multa de mora, conforme o Artigo 162 da Lei nº 14.133/2021.

Fiscalização Contínua: A designação de um fiscal ou uma equipe de fiscais de contrato é indispensável. A fiscalização deve ser proativa, monitorando o andamento das atividades, medindo o progresso físico e financeiro da obra ou serviço e atuando rapidamente diante de qualquer indício de atraso.

Comunicação Eficaz: A comunicação entre a Administração e a contratada deve ser formalizada, por meio de sistema eletrônico ou diário de obras, registrando cada evento relevante (alterações de projeto, atrasos na liberação de áreas, etc.).

Análise e Tomada de Decisão: Quando ocorrer um evento que possa causar atraso, a gestão deve analisar o impacto no cronograma e tomar as decisões necessárias (seja prorrogar o prazo, alterar o contrato ou aplicar penalidades),

							sempre de forma justificada e em tempo hábil. O atraso no pagamento pela Administração, por exemplo, é uma das principais causas de paralisação por culpa da própria Administração, o que pode justificar a prorrogação do prazo contratual.	
26	Execução do Objeto	Falta de avaliação do objeto em termos qualitativos e quantitativos, bem como de <i>feedback</i> para melhorias	Falta de capacitação;  Falta de ferramentas e procedimentos para fiscalização;  Falta de integração entre equipe de planejamento e de fiscalização;  Falta de critério para avaliação.	Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.	Capacitação dos serviços;  Criação de ferramentas e critérios para fiscalização;  Equipe de fiscalização composta por servidores que tenham conhecimento técnico do objeto.	Confecção de relatórios para melhoria de contratações futuras.	Fiscalização Qualificada: A equipe de fiscalização (fiscal técnico, administrativo e setorial) precisa ter as competências e ferramentas para não apenas medir o que foi entregue, mas também para avaliar se a entrega corresponde ao que foi contratado em termos de qualidade. Isso pode envolver testes, vistorias técnicas e a coleta de dados de desempenho.  Relatórios de Fiscalização e Diário de Obra: Exija que a contratada mantenha um registro formal do andamento (como um diário de obra ou plataforma de gestão). A fiscalização, por sua vez, deve formalizar suas avaliações em relatórios periódicos, com anotações sobre o cumprimento dos critérios qualitativos e quantitativos estabelecidos no edital.  A etapa de recebimento do objeto e a conclusão do contrato são	<a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a>

oportunidades para consolidar o conhecimento e usá-lo para futuras contratações:

Relatório Final de Avaliação: A fase de Recebimento Definitivo deve culminar em um relatório final que sintetize todas as avaliações feitas ao longo do contrato. Este documento deve conter:

Uma análise do cumprimento dos indicadores-chave de desempenho

Um resumo dos resultados das pesquisas de satisfação e do feedback qualitativo.

Uma avaliação geral da performance da contratada, considerando o cumprimento do cronograma, a qualidade do objeto e o relacionamento contratual.

Banco de Dados de Fornecedores: A nova lei permite que a Administração registre as avaliações de desempenho de fornecedores. Essa informação, devidamente documentada, pode servir como base para futuras habilitações e para a seleção de empresas com histórico comprovado de bom desempenho.

O relatório final de avaliação deve ser utilizado como principal

							insumo para a elaboração do próximo Estudo Técnico Preliminar (ETP). Ao analisar o que funcionou e o que falhou, a Administração Pública pode aprimorar as especificações, os critérios de avaliação e até mesmo o modelo de contratação, garantindo que os erros não se repitam e que as próximas contratações sejam ainda mais eficientes e alinhadas com as necessidades reais da sociedade.	
27	Execução do Objeto	Atesto de Nota Fiscal de produtos ou serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não entregues	<p>Ambiguidade das cláusulas contratuais;</p> <p>Especificação inadequada ou insuficiente no contrato;</p> <p>Ausência/Erro de conferência da qualidade e quantidade dos produtos recebidos;</p> <p>Falta de recursos operacionais suficientes para realizar a medição;</p> <p>Falta de indicação tempestiva do fiscal/gestor, não substituição em caso de afastamento ou falta de capacidade técnica;</p> <p>Conflito de interesse dos servidores designados como fiscais e/ou gestores do contrato;</p> <p>Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.</p>	<p>Paralisação da execução contratual e eventual discussão judicial;</p> <p>Pagamento por serviços ou produtos com qualidade e quantidade diferente da especificação e consequente prejuízo para a Administração Pública.</p>	<p>Capacitação dos agentes públicos que poderão ser designados como fiscais e/ou gestores;</p> <p>Criação e aplicação de listas de verificação para o recebimento provisório e definitivo;</p> <p>Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato;</p> <p>Dupla checagem referente à Nota Fiscal de produtos ou serviços definidos com base na materialidade, relevância e vulnerabilidade, cujos critérios são definidos na Política de Riscos das Contratações;</p>	<p>Fiscal e/ou Gestor do contrato deve ser orientado a comunicar à autoridade competente caso haja (i) alguma divergência levantada pela empresa contratada; ou (ii) falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato;</p> <p>Suspensão do processo de pagamento até a comprovação da entrega do produto ou serviço de acordo com as quantidades e qualidade contratadas;</p> <p>Apuração de responsabilidade dos servidores e da empresa.</p>	<p>O risco de atestar uma Nota Fiscal indevidamente começa a ser combatido na fase interna, antes da licitação.</p> <p>1. Definição Detalhada do Objeto: O Termo de Referência (TR) ou o Projeto Básico (PB) deve ser minucioso. Vá além de especificações genéricas. Detalhe as características técnicas, dimensões, cores, marcas (se necessário), modelos e padrões de qualidade. Anexe fotos, desenhos ou manuais se for preciso. A clareza do que se espera é a primeira barreira contra a entrega incorreta.</p> <p>2. Regras Claras de Recebimento: O edital deve especificar, de forma inequívoca, como será o processo de recebimento provisório e recebimento definitivo. Informe que o atesto da</p>	<p><a href="#">Fiscalização técnica e recebimento provisório</a></p> <p><a href="#">Fiscalização administrativa e recebimento provisório administrativo</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>



					<p>Segregação da responsabilidade pelo recebimento provisório e definitivo para evitar repetição de equívocos;</p> <p>Proibição de que a medição seja realizada por meio exclusivo de relatório entregue pelo contratado;</p> <p>Comparar as características dos produtos/serviços recebidos com os parâmetros do edital de licitação;</p> <p>Caso o edital já tenha essa imprecisão, solicitar aditivo contratual antes do atesto da NF;</p> <p>Definir relação de suplentes de fiscal/gestor dos contratos;</p> <p>Viabilização de condições operacionais para fiscalização do contrato.</p>	<p>Nota Fiscal somente ocorrerá após a verificação e aceitação formal do objeto pela Administração.</p> <p>Plano de Fiscalização: A Lei nº 14.133/2021, permite a criação de um plano detalhado para a fiscalização. Ele deve prever os procedimentos, as ferramentas e a frequência das vistorias para garantir que a equipe de fiscalização saiba exatamente o que fazer. Verificação Física e Qualitativa: O Fiscal do Contrato ou a equipe de fiscalização é a principal responsável por esta etapa. Ao receber um produto ou serviço, a equipe deve:</p> <p>Conferência Quantitativa: Contar todos os itens e verificar se a quantidade é exatamente a que está na Nota Fiscal e no contrato.</p> <p>Conferência Qualitativa: Comparar as características do objeto entregue com as especificações detalhadas no Termo de Referência. Isso pode envolver testes de funcionamento, medições e análise visual da qualidade.</p> <p>Processo de Recebimento Provisório e Definitivo: O atesto só pode ocorrer após a conclusão do recebimento. O recebimento provisório é o ato que comprova a entrega, mas ainda está</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

sujeito à análise da qualidade. O recebimento definitivo é a aceitação final do objeto, realizada após a verificação completa. A Nota Fiscal deve ser atestada e encaminhada para pagamento apenas após o recebimento definitivo.

Não Atestar sem a Entrega: A regra é clara, nunca atestar uma Nota Fiscal antes de a mercadoria ser fisicamente entregue ou de o serviço ter sido efetivamente prestado. A Nota Fiscal é um documento fiscal que acompanha a entrega, mas o atesto do fiscal é a declaração de que a entrega foi verificada e aceita.

### 3. Nos Mecanismos de Controle e Penalidades:

Se mesmo com as orientações o problema ocorrer, é vital agir rapidamente.

Aplicação de Sanções: Se a empresa não corrigir a irregularidade, devem ser aplicadas as sanções previstas no contrato e na Lei nº 14.133/2021, como multas, advertências e, em casos mais graves, a declaração de inidoneidade, que impede a empresa de participar de futuras licitações.

28	Execução do Objeto	Concessão indevida de reajustamento contratual	<p>Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;</p> <p>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos.</p>	<p>Prejuízo à Administração Pública;</p> <p>Favorecimento indevido à empresa contratada.</p>	<p>Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;</p> <p>Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo:</p> <p>(a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços;</p> <p>b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e;</p> <p>(c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;</p> <p>Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão.</p>	<p>Orientação para que o gestor do contrato comunique de forma imediata e expressa situações de reajuste/reequilíbrio irregular;</p> <p>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;</p> <p>Anulação do reajuste e determinação de devolução dos valores.</p>	<p>Análise Formal do Pedido: O pedido de reajustamento deve ser formalizado por escrito pela contratada. O fiscal do contrato ou o gestor deve verificar se o pedido:</p> <p>Está sendo feito após a periodicidade mínima de um ano.</p> <p>Calcula a aplicação do índice previsto no contrato.</p> <p>Apresenta a documentação necessária para a análise.</p> <p>Verificação da Data-Base: A data de início da contagem do prazo de um ano (a data-base) é a da apresentação da proposta ou, para os serviços contínuos, a data do orçamento a que a proposta se referir. A falta de atenção a essa data pode levar a um reajustamento antecipado e indevido.</p> <p>Justificativa Técnica e Decisão Formal: O gestor do contrato deve emitir um parecer técnico, com a análise do pedido, a conferência do cálculo e a recomendação de concessão ou não. A decisão final deve ser publicada formalmente no processo administrativo, garantindo a transparência e a possibilidade de auditoria.</p>	<p><a href="#">Equilíbrio econômico-financeiro</a></p> <p><a href="#">Reajuste em sentido estrito</a></p> <p><a href="#">Reequilíbrio econômico-financeiro (recomposição ou revisão)</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>
----	--------------------	--	--	--	--	---	--	--

							<p>Conceder um mecanismo no lugar do outro é a causa mais comum de irregularidade:</p> <p>Reajuste: É a aplicação de um índice para manter o valor real do contrato. Sua concessão é objetiva e não requer comprovação de que os custos da empresa aumentaram.</p> <p>Repactuação: Exclusiva para serviços contínuos. É a renegociação dos preços para refletir a variação dos custos da empresa, como o aumento salarial decorrente de convenção coletiva ou de encargos trabalhistas. O aumento dos custos deve ser comprovado pela contratada.</p> <p>Revisão: É uma alteração extraordinária do preço, concedida quando há um fato imprevisível ou de consequências incalculáveis que afete significativamente o equilíbrio econômico-financeiro do contrato (ex: uma crise global que cause um aumento repentino nos preços de matéria-prima). A revisão depende de um processo administrativo formal para a comprovação do desequilíbrio.</p>	
29	Execução do Objeto	Não concessão do reajustamento contratual	Restrição orçamentária-financeira;	Descontinuidade do serviço;	Realização de planejamento orçamentário considerando as	Realização das ações necessárias para o reajustamento contratual;	O princípio do equilíbrio econômico-financeiro, que é uma garantia constitucional do	<a href="#">Equilíbrio econômico-financeiro</a>

Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;	Necessidade de realização de dispensa emergencial;	expectativas de incremento de despesa;	Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reajustamento contratual;	contratado e está previsto na Lei nº 14.133/2021.	<a href="#">Reajuste em sentido estrito</a>
Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;	Precarização do serviço prestado;	Solicitação de auxílio de área contábil/financeira desvinculada da área contratante;	Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais.	1. No Planejamento da Contratação:	<a href="#">Reequilíbrio econômico-financeiro (recomposição ou revisão)</a>
Má-fé dos agentes públicos.	Redução de interessados nas licitações futuras.	Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do fiscal fundamentando a necessidade de reajustamento, contendo, no mínimo:		A transparência e a clareza nas regras são a primeira linha de defesa contra conflitos futuros.	<a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a>
		(a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços;		Cláusula Contratual Clara: O edital e o contrato devem conter uma cláusula de reajustamento explícita, detalhando o índice aplicável, a periodicidade (mínimo de 1 ano, salvo em casos de repactuação) e a data-base para a contagem do período. A ausência dessa cláusula pode gerar insegurança jurídica e impedir a concessão do reajuste, mesmo que a contratada tenha o direito a ele.	
		(b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor e;		Índice de Reajuste Adequado: A escolha do índice deve ser técnica e justificada. Utilizar um índice que não reflita a variação de custos do setor (ex: usar o IPCA para uma obra de engenharia, em vez do INCC) pode resultar em um reajuste insuficiente, o que leva a uma quebra do equilíbrio e ao risco de inexecução.	
		(c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas.		Previsão Orçamentária: A Administração deve prever, na fase de planejamento, a dotação orçamentária necessária para cobrir possíveis reajustes, evitando a falta	

de recursos para honrar o que foi acordado.

2. Na Gestão Contratual:

Quando a contratada solicita o reajuste, a Administração deve agir de forma técnica e transparente.

Análise Rápida e Formal:  
O gestor do contrato deve analisar o pedido da contratada sem demora, verificando se ele cumpre as condições previstas no contrato. O processo administrativo deve ser formalizado, registrando a data do protocolo, a análise e a decisão.

Parecer Técnico  
Fundamentado: A equipe responsável pela análise deve emitir um parecer técnico que demonstre o cumprimento das condições contratuais (periodicidade, índice, data-base). O parecer deve ser objetivo, aplicando o que está previsto no contrato, e não deve buscar "motivos" para negar o pedido.

Comunicação  
Transparente: Manter a comunicação clara com a contratada. Informar sobre o andamento do processo de análise e a decisão final, seja ela positiva ou negativa. Em caso de negação, fundamentar a decisão legalmente, pois a não concessão indevida de reajustes é um dos

							principais motivos de judicialização.	
30	Execução do Objeto	Deliberação inadequada quanto ao pedido de reequilíbrio contratual	<p>Ausência de matriz de alocação de riscos no processo de contratação;</p> <p>Restrição orçamentária-financeira;</p> <p>Formalização incompleta de todas as etapas do processo administrativo de concessão;</p> <p>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</p> <p>Má-fé das partes envolvidas.</p>	<p>Prejuízo à Administração Pública;</p> <p>Favorecimento indevido à empresa contratada;</p> <p>Descontinuidade do serviço;</p> <p>Necessidade de realização de dispensa emergencial;</p> <p>Precarização do serviço prestado;</p> <p>Redução de interessados nas licitações futuras.</p>	<p>Elaboração de Matriz de Alocação de Riscos, quando couber;</p> <p>Solicitação de análises das áreas contábil/financeira e técnica;</p> <p>Orientação para que o processo administrativo seja acompanhado de justificativa do requerimento e da necessidade de reequilíbrio, contendo no mínimo:</p> <p>(a) planilha de custos apresentada pelo fornecedor justificando a variação dos preços;</p> <p>(b) documentos que demonstrem a regularidade do fornecedor; e</p> <p>(c) consulta realizada nos cadastros de empresas impedidas;</p> <p>Necessidade de parecer jurídico como exigência para a concessão de reequilíbrio;</p> <p>Realização de estudo técnico orçamentário considerando as expectativas de incremento de despesas.</p>	<p>Realização das ações necessárias para o reequilíbrio contratual;</p> <p>Avaliação da possibilidade de redução do escopo, com vistas à viabilização do reequilíbrio contratual;</p> <p>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos e/ou empresas que não tenham observado às normas legais;</p> <p>Anulação do reequilíbrio e determinação de devolução dos valores, caso concedido indevidamente.</p>	<p>A deliberação inadequada quase sempre ocorre quando se confunde Revisão (Reequilíbrio), Reajuste e Repactuação, aplicando a regra de um para o caso de outro.</p> <p>1. Exigência e Análise da Prova do Desequilíbrio:</p> <p>A responsabilidade pela prova do desequilíbrio é do contratado. A Administração deve ser rigorosa na exigência e na análise dessa documentação.</p> <p>Pedido Formal e Documentado: O pedido de reequilíbrio deve ser formal, por escrito, e apresentar toda a documentação comprobatória da quebra do equilíbrio econômico-financeiro. Não aceite alegações genéricas. O pedido deve detalhar o evento que causou o desequilíbrio e o seu impacto financeiro sobre o contrato.</p> <p>Análise dos Requisitos Legais: A equipe de deliberação deve verificar se o evento em questão cumpre os requisitos legais:</p> <p>Imprevisibilidade ou Consequências Incalculáveis: O evento era verdadeiramente imprevisível para as partes (ex: uma crise</p>	<p><a href="#">Equilíbrio econômico-financeiro</a></p> <p><a href="#">Reajuste em sentido estrito</a></p> <p><a href="#">Reequilíbrio econômico-financeiro (recomposição ou revisão)</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a></p>

					<p>Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;</p> <p>Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação;</p> <p>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.</p>	<p>global de insumos, uma pandemia, uma guerra)?</p> <p>Superveniência: O evento ocorreu após a apresentação da proposta?</p> <p>Causalidade: Existe um nexo de causalidade direto e comprovado entre o evento e o aumento dos custos da empresa? Apenas a comprovação de aumento de custos não é suficiente; é preciso provar que o aumento foi causado pelo evento extraordinário.</p> <p>Significância: O impacto financeiro é relevante a ponto de justificar a revisão? A jurisprudência, muitas vezes, adota a regra de que o impacto deve ser superior a uma margem de segurança (ex: 10% a 15% do valor do contrato) para ser considerado significativo.</p> <p>2. Condução do Processo Decisório e Fundamentação:</p> <p>O processo de deliberação deve ser técnico, formal e contar com a participação de profissionais de diferentes áreas.</p> <p>Formação de Equipe Multidisciplinar: O ideal é que a análise seja feita por uma equipe multidisciplinar, composta por técnicos, analistas financeiros,</p>
--	--	--	--	--	--	--



						<p>gestores e, se necessário, assessores jurídicos. Cada um contribuirá com sua expertise para uma avaliação completa do pedido.</p> <p>Elaboração de Parecer Técnico Fundamentado: A equipe deve elaborar um parecer técnico detalhado, que seja o principal documento do processo. Ele deve analisar os argumentos do contratado, confrontá-los com a documentação apresentada e com os fatos, e, por fim, concluir de forma clara sobre a viabilidade de concessão ou não. O parecer deve justificar cada item da análise.</p> <p>3.Decisão Formal e Motivada: A decisão final do gestor do órgão não pode ser informal. Ela deve ser formalizada, por meio de despacho ou portaria, e deve fazer referência ao parecer técnico que a fundamentou. Essa motivação é essencial para a transparência do ato e para a proteção do gestor contra futuras contestações, seja por órgãos de controle ou judicialmente.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

31	Execução do Objeto	Prorrogação contratual não formalizada até o vencimento contratual	<p>Atraso na realização das etapas do processo administrativo de prorrogação;</p> <p>Falta de conhecimento por parte dos agentes públicos;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos.</p>	<p>Prejuízo à Administração Pública;</p> <p>Descontinuidade do serviço;</p> <p>Necessidade de formalização de Termo de Ajuste de Contas - TAC;</p> <p>Necessidade de realização de dispensa emergencial.</p>	<p>Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios e em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;</p> <p>Definição sobre eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato;</p> <p>Criação e aplicação de lista de verificação para realização dos atos preparatórios à prorrogação;</p> <p>Capacitação dos servidores quanto aos procedimentos necessários à prorrogação contratual.</p>	<p>Realização de dispensa de licitação (para não interromper o serviço);</p> <p>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos que não tenham observado as normas legais.</p>	<p>1. No Planejamento da Contratação</p> <p>A melhor forma de evitar a perda de prazo é planejar com antecedência.</p> <p>Definição do Prazo de Vigência: O edital e o contrato devem estabelecer com clareza a duração do contrato e, se for o caso, a possibilidade de prorrogação. Para serviços contínuos, a Lei nº 14.133/2021 permite a prorrogação por até 5 anos (ou mais, excepcionalmente), desde que haja interesse da Administração e condições vantajosas.</p> <p>Gestão Proativa com o Plano de Contratações Anual: O PCA permite que o gestor tenha uma visão de médio e longo prazo das contratações. Isso evita surpresas e permite que a renovação de um contrato seja programada junto com outras necessidades do setor.</p> <p>2. Durante a Gestão Contratual</p> <p>A responsabilidade pela vigilância do prazo de vigência é do gestor do contrato.</p> <p>Sistema de Alerta: A Administração deve implementar um sistema de alerta, simples ou automatizado, para</p>	<p><a href="#">Manutenção e prorrogação do contrato</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos nas Contratações Públicas - Prefeitura de Recife</a></p>
----	--------------------	--	---	--	--	--	--	--

monitorar os prazos de vencimento dos contratos. O ideal é que o sistema emita um aviso ao gestor com uma antecedência de pelo menos 90 a 120 dias antes do prazo final. Essa margem de tempo é crucial para a tramitação de todo o processo administrativo.

Início do Processo de Prorrogação: Ao receber o alerta, o gestor do contrato deve iniciar imediatamente o processo de prorrogação. O primeiro passo é a elaboração de um parecer técnico que avalie:

A necessidade da continuidade do serviço ou da contratação.

A vantajosidade econômica da prorrogação em relação a uma nova licitação.

O desempenho satisfatório da contratada, com base nos relatórios de fiscalização.

Análise e Aprovação: O processo deve ser encaminhado para a aprovação das autoridades competentes, incluindo um parecer jurídico que confirme a legalidade da prorrogação.

3. Na Formalização e Registro

O ato de prorrogar o contrato deve seguir

							<p>todas as formalidades exigidas pela lei.</p> <p>Emissão do Termo Aditivo: A prorrogação só é válida se formalizada por meio de um termo aditivo, que altera a cláusula de vigência do contrato original. Esse documento deve ser assinado pelas partes antes do contrato vencer.</p> <p>Publicação Oficial: O extrato do termo aditivo deve ser publicado no Diário Oficial da União, do Estado ou do Município, conforme o caso. A publicação é condição de eficácia do ato e garante sua publicidade.</p> <p>Registro no Processo Administrativo: Todos os documentos — parecer técnico, parecer jurídico, autorização e termo aditivo — devem ser anexados ao processo administrativo, formando um histórico completo da decisão e protegendo os gestores em caso de auditoria.</p>	
32	Execução do Objeto	Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação	<p>Incapacidade do fornecedor de manter as condições necessárias para manutenção da habilitação;</p> <p>Má-fé do fornecedor.</p>	<p>Dificultar ou inviabilizar a prestação do serviço relacionado à contratação;</p> <p>Necessidade de realização de nova licitação.</p>	<p>Previsão nos editais e contratos das seguintes cláusulas:</p> <p>(i) obrigação do contratado de manter durante toda a execução do contrato todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;</p>	<p>Exigência de cumprimento das condições de habilitação para permitir a continuidade da contratação;</p> <p>Abertura de Processo Administrativo de Apuração e</p>	<p>Estabelecer um cronograma de verificação periódica das certidões e documentos da empresa. Não esperar a validade de uma certidão expirar para solicitar a sua renovação.</p> <p>Utilizar um sistema ou planilha para registrar a validade de cada</p>	<p><a href="#">Infrações e sanções administrativas - contrato</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>

					<p>(ii) cláusula de penalidade para o inadimplemento; e</p> <p>(iii) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei;</p> <p>Emissão de relatórios de fiscalização da execução contratual prevendo a verificação periódica da manutenção das condições de habilitação.</p>	<p>Penalização do Fornecedor.</p>	<p>documento (ex: Certidões Negativas de Débitos).</p> <p>Formalizar todas as solicitações de documentos e certidões via processo administrativo, e-mail ou sistema, documentando o pedido e a data de vencimento.</p>	
33	Execução do Objeto	Fiscalização inexistente ou inadequada	<p>Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo suficiente para desempenhar as atividades;</p> <p>Falta de pessoal para a atividade de fiscalização;</p> <p>Falta de planejamento;</p> <p>Demandas urgentes e emergenciais recorrentes.</p> <p>Má-fé do fiscal.</p>	<p>Não detecção de descumprimento de obrigações pela contratada;</p> <p>Responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas;</p> <p>Dificuldade de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.</p> <p>Falta de controle do saldo do contrato e do empenho.</p>	<p>Treinamento específico para os fiscais do contrato;</p> <p>Elaboração e aplicação de lista de verificação contendo:</p> <p>(i) as principais ações que são necessárias para fiscalização e</p> <p>(ii) a periodicidade recomendada para a realização das atividades;</p> <p>Definição dos requisitos mínimos de competência para nomeação dos fiscais;</p> <p>Acompanhamento periódico das ações</p>	<p>Apuração da responsabilidade dos fiscais em caso de descumprimento legal;</p> <p>Substituição dos fiscais do contrato.</p> <p>Solicitar reforço de empenho.</p>	<p>A designação de gestores e fiscais de contrato deverá, preferencialmente, ser realizada entre os servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da administração pública. Eles deverão ter ciência sobre a indicação e suas respectivas atribuições antes da formalização do ato de designação.</p> <p>A designação deve observar se o agente público a ser designado preenche os demais requisitos previstos na Lei nº 14.133/2021, detalhados no art. 10 do Decreto nº 11.246/2022.</p>	<p><a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>

					<p>realizadas pelo fiscal;</p> <p>Designação, sempre que possível, e a depender do porte da contratação, de mais de um agente público para a fiscalização;</p> <p>Solicitar apoio do assessoramento jurídico e do Controle Interno, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.</p>	<p>Nos casos de atraso ou falta de indicação, de desligamento ou afastamento extemporâneo e definitivo do gestor ou dos fiscais e seus substitutos, a competência de suas atribuições caberá à autoridade responsável pela indicação ou ao que estiver previsto em normativo interno de cada órgão. Isso ocorrerá até que seja providenciada a nova indicação, conforme disciplinado no art. 8º do Decreto nº 11.246/2022.</p> <p>A indicação de servidores para o exercício do encargo de gestor e fiscal deverá respeitar o disposto no Decreto nº 11.246/2022, também quanto à necessidade de capacitação desses agentes.</p> <p>Nos contratos que exigem a fiscalização de direitos trabalhistas e previdenciários (como na prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra), a segregação das funções entre os membros da equipe de fiscalização é considerada uma boa prática. Isso ajuda a prevenir erros, reduzir riscos e aumenta a transparência e a eficiência do processo, pois permite que relatórios e verificações sejam analisados por membros diferentes.</p>	
--	--	--	--	--	---	---	--

							<p>O encargo de gestor ou fiscal de contratos não pode ser recusado pelo servidor, por não se tratar de uma ordem ilegal. O servidor deve, no entanto, expor ao seu superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o diligente cumprimento de suas atribuições. Nesses casos, a Administração deve providenciar a qualificação do servidor antes da celebração do contrato ou designar outro servidor com a qualificação necessária, considerando a natureza e a complexidade do objeto, conforme o disposto no §3º do art. 8º do Decreto nº 11.246/2022.</p> <p>O servidor poderá, ainda, formalizar declaração de impedimento para assunção da designação apenas nos casos em que esteja caracterizado o impedimento legal para a realização das atividades de gestão e fiscalização contratual, ou que estejam enquadradas em uma das vedações legais, previstas na Lei nº 14.133/2021.</p>	
34	Execução do Objeto	Pagamento de Notas Fiscais não atestadas referentes a produtos não entregues/serviços não prestados	<p>Má-fé dos agentes públicos e/ou fornecedores;</p> <p>Negligência da equipe;</p> <p>Falta de conhecimento da equipe.</p>	<p>Dano ao erário;</p> <p>Prejuízo à qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Capacitação dos servidores envolvidos no pagamento;</p> <p>Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</p>	<p>Apuração de responsabilidade dos agentes públicos responsáveis pelo pagamento;</p> <p>Exigência de ressarcimento da</p>	<p>1. No Planejamento da Contratação</p> <p>A prevenção começa antes mesmo da licitação, ao definir as regras claras de recebimento e pagamento.</p>	<p><a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações</a></p>

					Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;	empresa pelo valor pago.	Definição Clara do Objeto e da Verificação: O Termo de Referência (TR) ou o Projeto Básico (PB) deve especificar detalhadamente o que será entregue e quais serão os critérios e procedimentos para a sua verificação. Isso deve incluir a previsão de um Recebimento Provisório e um Recebimento Definitivo, conforme o art. 140 da Lei 14.133/2021.	<a href="#">Públicas - Governo de Pernambuco</a>
					Existência de instância revisora;		Cláusula Contratual Explícita: O contrato deve prever de forma inequívoca que o pagamento está condicionado a duas etapas inseparáveis:	
					Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção.		O atesto formal da Nota Fiscal pelo fiscal do contrato ou pela equipe de fiscalização.	
							O recebimento definitivo do objeto.	
							Proibição de Pagamento Antecipado: O edital e o contrato devem vedar o pagamento antecipado, salvo em casos excepcionais previstos na lei e com as devidas garantias.	
							2. Na Gestão Contratual	
							O atesto da Nota Fiscal não é um ato burocrático, mas sim a culminação de um processo de verificação.	
							Conferência Física e Documental: A principal	



barreira contra esse risco é a fiscalização proativa. O fiscal do contrato deve:

Conferir a entrega:  
Contar os produtos, verificar os números de série e as características (quantidade e qualidade) e garantir que são exatamente os mesmos especificados no contrato. Para serviços, deve-se verificar a efetiva execução do trabalho.

Emitir um Termo de Recebimento: O fiscal deve formalizar a verificação por meio de um Termo de Recebimento, que comprova que o objeto foi entregue e que está em conformidade.

Atesto da Nota Fiscal: A Nota Fiscal só deve ser assinada e atestada após a conclusão de todas as verificações. O atesto da Nota Fiscal pelo fiscal é a declaração formal de que o objeto foi entregue e aceito, e que o pagamento pode ser autorizado.

A ordem dos fatos deve ser a seguinte:

Entrega do produto/prestação do serviço.

Verificação e aceitação do objeto (Recebimento Provisório/Definitivo).

Atesto da Nota Fiscal pelo fiscal.

						<p>Análise da regularidade fiscal e trabalhista do fornecedor.</p> <p>Autorização e processamento do pagamento.</p> <p>3. Nos Mecanismos de Controle Interno</p> <p>A Administração deve criar fluxos de trabalho que impeçam o pagamento de documentos não conformes.</p> <p>Fluxo de Pagamento Rigoroso: O setor de pagamento não deve aceitar nenhuma Nota Fiscal que não tenha sido atestada pelo fiscal do contrato. O atesto e a anexação do Termo de Recebimento devem ser condições prévias e não negociáveis para que a Nota Fiscal seja processada.</p> <p>Uso de Sistemas: Utilizar sistemas de gestão eletrônica de documentos (SEI, ERPs) para automatizar esse fluxo. O sistema pode ser configurado para bloquear a tramitação de uma Nota Fiscal que não contenha a assinatura eletrônica do fiscal do contrato e a anexação do Termo de Recebimento Definitivo.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

35	Execução do Objeto	Pagamento antecipado fora das hipóteses legalmente autorizadas	<p>Situação emergencial, inclusive por falta de planejamento;</p> <p>Falta de conhecimento dos agentes públicos;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos.</p>	Não entrega ou atraso do produto/serviço contratado e consequente prejuízo à Administração Pública.	<p>Orientação expressa acerca dos procedimentos a serem adotados nos casos de pagamento antecipado, incluindo:</p> <p>(i) justificativa da necessidade para o atendimento da pretensão administrativa; e</p> <p>(ii) as medidas de garantia exigidas do particular;</p> <p>Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</p> <p>Checklist contendo a documentação necessária para pagamento;</p> <p>Existência de instância revisora;</p> <p>Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.</p>	<p>Avaliação da possibilidade de anulação do contrato;</p> <p>Apuração da responsabilidade de agentes públicos que não tenham adotado as medidas recomendadas pela Administração Pública.</p>	<p>1. No Planejamento da Contratação:</p> <p>A prevenção começa antes mesmo da licitação, ao definir as regras de pagamento.</p> <p>Vedação como Regra Geral: O edital e o contrato devem estabelecer que o pagamento será feito após a entrega do produto ou a conclusão do serviço. A exceção, quando houver, deve ser explícita e detalhada.</p> <p>Justificativa de Vantajosidade: Se o pagamento antecipado for considerado vantajoso para a Administração, essa decisão deve ser justificada de forma técnica e econômica. A justificativa deve demonstrar que o adiantamento resultará em uma redução do valor global da contratação ou garantirá condições de execução mais favoráveis, como a obtenção de descontos significativos do fornecedor.</p> <p>2. Durante a Gestão Contratual :</p> <p>Se o pagamento antecipado for autorizado, o risco deve ser mitigado com garantias e controles rígidos.</p> <p>Exigência de Garantias: A Lei nº 14.133/2021</p>	<p><a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>
----	--------------------	--	---	---	--	---	--	--

(art. 145, §1º) exige que o pagamento antecipado seja condicionado à prestação de garantia, que deve ser no mínimo igual ao valor adiantado. Essa garantia pode ser:

Seguro-Garantia: O mais comum, protege a Administração contra a inexecução do contrato.

Fiança Bancária: Fornecida por uma instituição financeira, garante o cumprimento das obrigações do contratado.

Outras modalidades: Conforme previsto na lei. A garantia deve ser executável em caso de não entrega ou de execução parcial do objeto.

Condicionamento da Entrega: O contrato deve vincular o pagamento à entrega de uma parte do objeto ou à execução de uma etapa do serviço. A liberação de cada parcela do pagamento deve ser atrelada ao cumprimento das obrigações do contratado.

Formalização e Registro: A decisão de autorizar o pagamento antecipado deve ser formalizada em um processo administrativo com a justificativa técnica e econômica, o recebimento formal da garantia e a aprovação das autoridades competentes.

							<p>3. Nos Mecanismos de Controle Interno</p> <p>A Administração deve criar fluxos de trabalho que impeçam pagamentos não conformes.</p> <p>Fluxo de Pagamento Rigoroso: O setor de pagamento não deve processar nenhum pagamento antecipado sem a expressa autorização do gestor competente e a apresentação da garantia exigida. A verificação da legalidade e da documentação deve ser a principal barreira.</p> <p>Monitoramento Contínuo: O fiscal do contrato deve monitorar a execução para garantir que o contratado utilize o valor adiantado para os fins previstos e cumpra os prazos de entrega acordados. A inexecução ou o desvio de finalidade devem ser comunicados imediatamente para a adoção de medidas corretivas.</p>	
36	Execução do Objeto	Atraso no pagamento das faturas	<p>Falta de disponibilidade financeira;</p> <p>Desorganização interna;</p> <p>Má-fé dos agentes públicos.</p>	<p>Utilização de cláusula de suspensão do contrato por parte da contratada;</p> <p>Perda de credibilidade do órgão;</p> <p>Má prestação dos serviços pelo fornecedor;</p> <p>Pagamento de juros, mora e multa.</p>	<p>Elaboração do Plano Anual de Contratação de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira;</p> <p>Estruturação dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento;</p>	Adoção das medidas administrativas necessárias para a realização do pagamento.	<p>1. No Planejamento da Contratação:</p> <p>A prevenção começa antes mesmo da contratação, ao garantir que a Administração tenha as condições necessárias para pagar em dia.</p> <p>Dotação Orçamentária Adequada: O Plano de</p>	<p><a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>

					<p>Elaboração de Matriz de Responsabilidade em relação às atividades do processo de pagamento;</p> <p>Existência de instância revisora;</p> <p>Programas de treinamento e educação para os servidores que vão atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção e fraude.</p>		<p>Contratações Anual (PCA) e a fase de planejamento devem garantir que haja dotação orçamentária suficiente para cobrir os pagamentos durante toda a vigência do contrato. A falta de verba é uma das principais causas de atraso.</p> <p>Prazo de Pagamento Claro: O edital e o contrato devem estabelecer um prazo de pagamento claro e objetivo, contado a partir da data de atesto da Nota Fiscal. Evite termos vagos como "o mais breve possível". A definição de um prazo como "até 30 dias úteis após o atesto da fatura" dá transparência e previsibilidade.</p> <p>2. Na Gestão Contratual e Financeira:</p> <p>A rotina de pagamento deve ser simplificada e executada de forma rigorosa.</p> <p>Fluxo de Pagamento Integrado: Criar um fluxo de trabalho que integre o fiscal do contrato, a área técnica, o setor de contabilidade e o setor financeiro. O processo deve ser claro e com prazos definidos para cada etapa, como, por exemplo:</p> <p>Fiscal recebe a Nota Fiscal.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fiscal tem um prazo de 5 a 10 dias úteis para atestar a Nota Fiscal.

Setor de contabilidade tem um prazo de 3 dias úteis para conferir e aprovar o pagamento.

Setor financeiro tem um prazo de 2 dias úteis para efetuar o pagamento.

Atesto Imediato da Nota Fiscal: A principal causa de atraso é a demora no atesto da Nota Fiscal pelo fiscal do contrato. A equipe deve ser treinada para priorizar esse procedimento, verificando a conformidade do objeto no menor tempo possível. O atesto da Nota Fiscal deve ser o início formal do prazo de pagamento.

Sistema de Alerta: Utilizar ferramentas, simples ou automatizadas, para monitorar os prazos de vencimento das Notas Fiscais. Um sistema de gestão pode emitir alertas automáticos ao fiscal e à equipe financeira à medida que as faturas se aproximam do vencimento.

3. Nos Mecanismos de Sanção e Correção:

Quando o atraso ocorre, a Administração deve estar ciente das suas consequências diretas.

Conscientização dos Custos: A equipe deve ter

							<p>claro que o atraso gera custos diretos ao erário na forma de correção monetária e juros de mora, conforme a Lei nº 14.133/2021. Esses valores, que poderiam ser usados em outras ações, são um prejuízo financeiro para o órgão.</p> <p>Responsabilização Interna: Em caso de atraso injustificado, o servidor responsável por alguma etapa do processo pode ser responsabilizado pelo prejuízo gerado à Administração. Essa responsabilidade cria um incentivo adicional para que os prazos sejam cumpridos.</p>	
37	Execução do Objeto	Falta de dotação orçamentária suficiente para pagamento do contratado	<p>Planejamento orçamentário inadequado;</p> <p>Contingenciamento de recursos;</p> <p>Comunicação falha entre setor requisitante e orçamento;</p> <p>Mudanças na alocação de prioridades orçamentárias.</p>	<p>Suspensão ou paralisação do contrato em andamento;</p> <p>Dano à continuidade do serviço público;</p> <p>Apontamentos de órgãos de controle;</p> <p>Riscos jurídicos (ação judicial por parte do contratado)</p>	Assegurar que haja respaldo orçamentário para a contratação, evitando a paralisação do procedimento e impactos na prestação de serviços.	<p>Reprogramação da execução contratual;</p> <p>Suspensão temporária da execução;</p> <p>Solicitação de crédito adicional.</p>	<p>1. No Planejamento da Contratação:</p> <p>A prevenção do risco começa na fase mais inicial do processo, ao garantir que a contratação seja viável financeiramente.</p> <p>Elaboração do Plano de Contratações Anual-PCA: O PCA é a ferramenta primordial para a gestão orçamentária. Ele permite que o órgão público mapeie todas as suas necessidades de contratação para o ano seguinte. Ao incluir uma contratação no PCA, a área requisitante deve estimar o valor total e o impacto nos recursos orçamentários, garantindo que a</p>	<p><a href="#">Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual - Contratos Gov.br</a></p> <p><a href="#">Inventário de Riscos e Contratações Públicas - Governo de Pernambuco</a></p>



demanda seja validada em conjunto com o setor de orçamento e finanças.

Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência (TR): No ETP, o setor requisitante deve justificar a necessidade da contratação, incluindo uma estimativa precisa do valor e de como o recurso será utilizado ao longo do contrato. O TR deve conter a previsão do custo total, demonstrando que o valor está de acordo com a disponibilidade orçamentária.

Demonstração da Adequação Orçamentária: A Lei de Responsabilidade Fiscal exige que toda nova despesa seja acompanhada de uma declaração do ordenador de despesa, que comprove a existência de recursos orçamentários suficientes para cobrir a contratação. Esse é um passo legal obrigatório e uma barreira fundamental contra contratações que extrapolam a capacidade financeira do órgão.

2. Durante a Gestão Contratual:

Uma vez que o contrato está em vigor, a gestão orçamentária deve ser contínua, principalmente em contratos de longa duração.

Reserva de Recursos: O setor financeiro deve realizar uma reserva de dotação para o contrato, que garanta que os recursos estejam disponíveis no momento do pagamento. O monitoramento dessa reserva é essencial, especialmente em contratos com pagamentos parcelados ou que atravessam mais de um exercício fiscal.

Monitoramento de Pagamentos: O gestor do contrato e a equipe financeira devem ter um controle rigoroso sobre os pagamentos efetuados e os valores ainda devidos. Esse monitoramento permite identificar antecipadamente se há um risco de o contrato esgotar o orçamento disponível e iniciar as tratativas para reforço orçamentário.

Projeção de Reajustes e Aditivos: O planejamento orçamentário deve considerar os possíveis reajustes ou aditivos de valor, que podem aumentar a despesa. A falta de previsão desses custos é uma causa comum de insuficiência de dotação no final do contrato.

3. Na Solução de Conflitos:

Se, apesar do planejamento, a falta de dotação se tornar um

							<p>risco iminente, é preciso agir com transparência e rapidez.</p> <p>Comunicação Imediata: A área responsável deve comunicar imediatamente a situação ao contratado e às autoridades superiores. A transparência na comunicação é fundamental para evitar litígios.</p> <p>Solicitação de Crédito Orçamentário: O órgão deve buscar formas de suplementar a dotação orçamentária do contrato. Isso pode ser feito por meio da transferência de recursos de outras rubricas orçamentárias ou pela solicitação de créditos suplementares.</p> <p>Vedações: A falta de dotação orçamentária não justifica a inexecução do contrato ou a rescisão por culpa da Administração. A Lei 14.133/2021 exige que o órgão pague por sua inadimplência, e o atraso no pagamento pode gerar custos adicionais com juros e correção monetária.</p>	
38	Execução do Objeto	Impacto ambiental causado pela contratação	<p>Não consideração dos fatores ambientais;</p> <p>Falta de conhecimento da equipe responsável pela área de compras e contratações;</p> <p>Ausência de critérios de logística reversa;</p> <p>Realização de contratações sem inclusão de requisitos de</p>	<p>Desvantagem econômica, social e ambiental;</p> <p>Perda de oportunidades de inovação sustentável;</p> <p>Exposição da administração a sanções, nulidades de contrato ou danos à sua reputação devido a impactos ambientais negativos;</p>	<p>Oficinas de conscientização;</p> <p>Previsão das obrigações da empresa contratada;</p> <p>Convênio com cooperativas de reciclagem;</p>	<p>Outra contratação para dirimir o problema;</p> <p>Adoção de alternativas para tratamento dos resíduos.</p>	<p>A análise dos possíveis impactos ambientais deve considerar todo o ciclo de vida do objeto a ser contratado, pois uma solução inicialmente mais onerosa poderá mostrar-se mais vantajosa ao longo do tempo. Além disso, é importante considerar a logística reversa para a</p>	<p><a href="#">Licitações e Contratos:</a> <a href="#">Orientações e Jurisprudência do TCU</a></p> <p><a href="#">Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - AGU e MGI</a></p>

				<p>sustentabilidade previstos em leis e regulamentos específicos;</p> <p>Exigências de critérios de sustentabilidade genéricos, sem possibilidade de comprovação objetiva do atendimento a tais exigências;</p> <p>Entendimento de que a vantajosidade da contratação se resume ao menor preço, levando o gestor a desconsiderar os custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido.</p>	<p>Elevadas despesas de descarte de materiais em fim de vida útil, com consequentes gastos elevados sem o devido planejamento.</p>	<p>Análise do modelo de aquisição e/ou locação.</p>		<p>reciclagem e descarte adequado de bens e resíduos.</p> <p>Quanto às medidas para minimizar o impacto ambiental, a primeira delas é definir critérios de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, tais como baixo consumo de energia e de outros recursos naturais - e inclui-los nos requisitos da contratação. É importante que a equipe de planejamento pesquise se existem normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, evitando critérios genéricos (vide Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU).</p> <p>Os critérios de sustentabilidade devem ser motivados, necessários, não contemplando exigências impertinentes ou irrelevantes que restrinjam indevidamente o caráter competitivo do certame ou que representem um dispêndio desarrazoado à Administração Pública.</p> <p>A opção de solução escolhida deve equilibrar as três dimensões da sustentabilidade - social, econômica e ambiental. Isso significa que os impactos ambientais devem ser comparados aos impactos sociais e aos custos das possíveis alternativas para se</p>	<p><a href="#">Modelos de Licitações e Contratos</a></p> <p><a href="#">Listas de Verificação</a></p> <p><a href="#">Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI</a></p>
--	--	--	--	---	--	---	--	--	--

							chegar a uma solução com maior equilíbrio entre essas três dimensões.	
--	--	--	--	--	--	--	---	--



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Corrêa de Paula Maciel, Auditor(a) Chefe**, em 19/12/2025, às 15:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maysa Sena de Carvalho, Coordenador(a)**, em 19/12/2025, às 15:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Tereza Stamatto Passarela, Coordenador(a) substituto(a)**, em 19/12/2025, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tatiane Oliveira Urzedo Queiroz, Especialista em Indigenismo**, em 19/12/2025, às 15:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Wellington Lima Silva Junior, Analista Técnico-Administrativo**, em 19/12/2025, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site: [http://sei.funai.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.funai.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **09524698** e o código CRC **98ABC8EF**.