

## MAPA DE RISCOS

Secretaria: Saúde

Objeto: Contratação de empresa especializada em realização de exames cardiológicos de HOLTER 24 HORAS, MAPA – MONITORIZAÇÃO AMBULATORIAL DA PRESSÃO ARTERIAL E TESTE ERGOMETRICO.

Data: 10/04/2024

RISCO	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			ANÁLISE DO RISCO			RESPOSTA AO RISCO		
	Fase	Possíveis causas do risco	Possíveis consequências	Probabilidade da Ocorrência	Impacto	Apetite a risco	Ações preventivas	Ações contingenciais	Responsável pelas ações de controle
<b>Ausência ou insuficiência da análise de riscos</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de estipulação de uma metodologia para análise de riscos; 2. Falta de regulamentação; 3. Análise de riscos meramente formal;	1. Licitação infrutífera ou deserta; 2. Contratação não econômica e desvantajosa para a Administração; 3. Problemas na execução do contrato; 4. Dano/prejuízo ao erário; 5. Retrabalho; e 6. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.	Médio	Médio	Alto	1. Desenhar um modelo ou adotar uma metodologia própria para análise e avaliação de riscos; 2. Capacitar os agentes públicos; 3. Adotar controles nos termos do art. 169; 4. Regular/definir uma metodologia de análise de riscos, as responsabilidades e as competências.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Rescindir o contrato, a depender do momento; 4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Falha na elaboração ou inexistência de Matriz de Alocação de Riscos prevista no art. 22, § 3º</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de estipulação de uma metodologia para alocação de riscos; 2. Alocação de risco sem análise do caso concreto ou mal elaborada; 3. Falta de capacitação dos agentes públicos.	1. Problemas durante a execução do contrato, sobretudo quanto ao equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes; 2. Interrupção de obra e/ou serviço decorrente de conflitos entre a Administração Pública e a empresa contratada; 3. Dano/prejuízo ao erário;	Médio	Médio	Alto	1. Desenhar um modelo ou adotar uma metodologia própria para análise e alocação de riscos; 2. Conhecer o mercado na fase de planejamento; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Adotar controles nos termos do art. 169; 5. Regular/definir uma metodologia de alocação de riscos, as responsabilidades e as competências.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Rescindir o contrato, a depender do momento; 4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Demanda de contratação (compra ou prestação de serviço) não incluída no Plano de Contratações Anual (PCA)</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de planejamento; 2. Dificuldade e/ou falha na gestão e fiscalização dos contratos vigentes; 3. Demanda imprevisível, urgente ou de emergência;	1. Prejuízo ao planejamento das contratações, inclusive orçamentário e financeiro; 2. Descontinuidade da contratação; 3. Impossibilidade de inclusão posterior no calendário de licitações previsto; 4. Contratação por emergência por falta de planejamento e/ou desídia, podendo caracterizar uma contratação; 5. Insuficiência de disponibilidade orçamentária para arcar com a despesa; 6. Dano/prejuízo ao erário.				1. Conscientizar e sensibilizar a área demandante; 2. Regularizar, criar normas; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Adotar controles nos termos do art. 169; 5. Criar checklist para verificar se a demanda está incluída no Plano de Contratações Anual (PCA).	1. Alterar/ajustar, posteriormente, o Plano de Contratações Anual (PCA) e, se for o caso, realizar adequações no orçamento; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Ajustar, se possível, o calendário de licitações para o exercício; 4. Adicionar a demanda no Plano de Contratações Anual (PCA) do próximo exercício para sua contratação oportuna.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Atraso ou demora na conclusão do procedimento licitatório</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de padronização dos fluxos/procedimentos e/ou existência de procedimentos desnecessários; 2. Falta de planejamento na priorização das demandas; 3. Controle administrativo e jurisdicional da licitação.	1. Atraso na prestação do serviço ou do fornecimento da solução; 2. Prejuízos para o interesse público; 3. Ocorrência de falhas no processo; 4. Realização de dispensa emergencial para o mesmo objeto; 5. Redução da eficiência administrativa; 6. Dano/prejuízo ao erário.	Alto	Alto	Inaceitável	1. Reanalisar e padronizar os fluxos e os procedimentos do certame; 2. Reforçar/preparar adequadamente as equipes envolvidas; 3. Definir os critérios de priorização das demandas; 4. Capacitar os agentes públicos; 5. Adotar controles nos termos do art. 169; 6. Regularizar os procedimentos; 7. Realizar gestão de riscos das contratações.	1. Realizar contratação emergencial, a depender da necessidade; 2. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 3. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato vigente antes do procedimento.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Erro na estimativa das quantidades</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falha no planejamento das compras/ serviços.	1. Falta de material/serviços ou desperdício; 2. Prejuízo para elaboração da proposta; 3. Dano/prejuízo ao erário; 4. Retrabalho.	Médio	Médio	Alto	1. Implantar controles/métodos de estimativa das necessidades; 2. Garantir controle do histórico de compras e uso dos materiais/serviços; 3. Realizar estudo aprofundado das necessidades; 4. Capacitar os agentes públicos.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Aditivar ou suprimir quantidades, caso já haja contrato.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Requisitos da contratação ausentes, mal definidos ou insuficientes para fins de habilitação</b>	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de conhecimento do mercado e do objeto da licitação; 2. Falha na elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP); 3. Falta de controles internos e análise crítica do caso concreto.	1. Prejuízo à competição e/ou à qualidade da solução/contratação; 2. Problemas na execução contratual; 3. Impugnação ou judicialização do serviço e/ou uma possível contratação emergencial; 4. Dano/prejuízo ao erário; 5. Retrabalho.	Baixo	Baixo	Baixo	1. Estudar o mercado e os fornecedores; 2. Analisar contratações similares; 3. Aprimorar controles internos, a fim de realizar uma análise crítica do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e/ou do Termo de Referência (TR) e/ou do Edital; 4. Capacitar os agentes públicos.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantagem na manutenção do procedimento/contrato.	Elisângela Ap Gouveia Silva

<b>Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato e/ou falta de disponibilidade para realizar a fiscalização</b>	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Falta de compreensão, por parte dos agentes públicos designados, da amplitude das responsabilidades assumidas; 2. Ausência de procedimento desenhado e de critérios objetivos para a fiscalização do contrato; 3. Falta de padronização das minutas de contrato e de Termo de Referência indicando o gestor/fiscal.	1. Falhas ou ausência na fiscalização contratual e prejuízo para a Administração Pública; 2. Responsabilização administrativa, civil e penal do fiscal/gestor por falhas; 3. Responsabilização da autoridade competente por descumprimento de obrigação legal; 4. Recebimento de objeto distinto do que foi contratado; 5. Prestação do serviço de modo intempestivo e/ou necessidade de troca de bens ou de mercadorias extemporaneamente; 6. Dano/prejuízo ao erário.	Muito Baixo	Muito Baixo	Muito baixo	1. Indicar, na etapa de planejamento, os possíveis gestores/fiscais do contrato, como requisito para publicação do edital/contratação, mediante regulamentação interna; 2. Nomear equipe multidisciplinar para fiscalizar o contrato, conforme a complexidade do objeto; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Criar procedimento para que os fiscais e gestores firmem termo de compromisso reconhecendo a integralidade das responsabilidades assumidas.	1. Sanear o processo de contratação, com a indicação do gestor/fiscal; 2. Instituir servidor ou comissão para avaliar impactos decorrentes da falta de fiscal/gestor durante a execução contratual, a fim de responsabilizar a empresa contratada ou tomar medidas para regularizar o contrato, caso necessário.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Falha na apuração e aplicação de penalidades</b>	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos de responsabilização em eventuais casos de erros médicos; 2. Ausência de registros das intercorrências durante a execução contratual.	1. Cerceamento dos direitos dos licitantes pela falta de razoabilidade na aplicação das penalidades; 2. Não apuração da infração e não aplicação de penalidade; 3. Descumprimento, por parte dos agentes públicos, do dever de apurar.	Médio	Médio	Alto	1. Prover orientações expressas e objetivas sobre a condução do processo administrativo, para fins de apuração de descumprimento contratual e de aplicação de penalidades, inclusive em responsabilização de eventuais erros médicos; 2. Definir estratégias de segregação de poder decisório, para evitar que um único agente público fique responsável pela condução do processo administrativo.	1. Registrar descumprimentos contratuais para que a fiscalização/gestão de futuros contratos com a mesma empresa seja mais assertiva.	Contrante
<b>Falhas na fiscalização do contrato</b>	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Falta de indicação tempestiva do fiscal/ gestor, não substituição em caso de afastamento, falta de capacidade técnica; 2. Concentração de poder decisório nas mãos do fiscal/gestor do contrato.	1. Pagamento por serviços não prestados e consequente prejuízo para a Administração Pública; 2. Tratamento não isonômico em relação aos contratados; 3. Dano/prejuízo ao erário; 4. Retrabalho.	Muito Baixo	Muito Baixo	Muito baixo	1. Assinar termo de responsabilidade, incluindo o conhecimento sobre a vedação de conflito de interesse, por parte dos fiscais e dos gestores do contrato; 2. Criar ou definir estratégias de segregação de poder decisório; 3. Evitar a repetição de fiscais e de gestores designados para os mesmos contratos;	1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 2. Comunicar a autoridade competente sobre alguma divergência levantada pela empresa contratada ou sobre a falta de condições operacionais para realizar a fiscalização do contrato.	Elisângela Ap Gouveia Silva
<b>Não exigência de comprovação de regularidade com a Fazenda Pública</b>	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Falta de rotinas que exijam a conferência dos documentos que demonstram a regularidade da contratada no curso da execução do contrato.	1. Dano/prejuízo ao erário; 2. Retrabalho; 3. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.	Médio	Médio	Alto	1. Adotar modelos de editais que estabeleçam a obrigação da contratada de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e de qualificação exigidas na licitação; 2. Adicionar, ao edital e/ou ao instrumento contratual, cláusula de penalidade para os casos de inadimplemento das obrigações pela contratada.	1. Adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.	Elisângela Ap Gouveia Silva

Mapa de calor para a auferição da apetite a risco							
IMPACTO	5	Extremo	5	10	15	20	25
	4	Alto	4	8	12	16	20
	3	Médio	3	6	9	12	15
	2	Baixo	2	4	6	8	10
	1	Muito baixo	1	2	3	4	5
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Extremo	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDADE							

Legenda dos níveis de aceitação dos riscos (apetite a riscos)

Apetite a risco	Escala	Peso
Inacentável	Extremo	5
	Alto	4
Tolerável	Médio	3
Baixo	Baixo	2
Muito baixo	Muito Baixo	1

RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO MAPA DE RISCOS

Certifica-se que a elaboração do mapa de riscos do presente documento, materializa e contempla o gerenciamento de riscos da presente contratação e que o mesmo cumpre as disposições da Lei Federal nº 14.133/21 (Nova Lei de Licitações), bem como do Decreto municipal nº 3.001/2023 (Regulamenta a Lei Federal nº 14.133/21 no Município de TarumãSP).