

SELC
Secretaria Especial de
Licitações e Contratos



ANEXO II DO ETP – MAPA DE RISCOS



MAPA DE RISCOS

O Mapa de Riscos da Licitação é um instrumento técnico de gestão de riscos aplicado às contratações públicas, em conformidade com a Lei nº 14.133/2021, que estabelece diretrizes para o planejamento e a execução contratual. Sua finalidade é identificar, avaliar e mitigar os riscos que possam comprometer a eficiência, economicidade e legalidade da contratação.

De acordo com o art. 169 da Lei nº 14.133/2021, a gestão de riscos deve ser aplicada em todas as fases do processo licitatório, permitindo a adoção de medidas preventivas e de contingência para minimizar impactos negativos à Administração Pública. Esse instrumento se alinha às boas práticas de governança e planejamento, garantindo maior segurança jurídica e operacional às contratações

Órgão Requerente:	Secretaria Municipal de Saúde (SESAU)
Número do Processo:	001047/2025-57
Objeto:	Serviços contínuos de higienização, limpeza, desinfecção, conservação e gerenciamento de resíduos de serviços de saúde, a serem executados nas dependências internas e externas das unidades de saúde.

MAPEAMENTO DOS RISCOS

Risco 1:	<i>Subdimensionamento da mão de obra ou das áreas a serem limpas.</i>	
Evento do Risco:	<i>Execução insuficiente dos serviços, sobrecarga de funcionários e queda na qualidade da limpeza.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Planejamento	
Probabilidade de Ocorrência:	Média	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Conferência detalhada das áreas, turnos, fluxos de pessoas e rotinas, com base em planta do imóvel, histórico contratual e parâmetros da IN nº 05/2017 e do Caderno de Logística.</i>	
Responsável:	<i>Equipe de Planejamento</i>	
Ação de Contingência:	<i>Ajuste contratual mediante reequilíbrio ou redimensionamento da mão de obra, se tecnicamente justificado e dentro das possibilidades legais.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato / Área Demandante</i>	

Risco 2:	<i>Especificação insuficiente ou ambígua do objeto.</i>	
Evento do Risco:	<i>Propostas divergentes, falhas na execução e dificuldades na fiscalização contratual.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Planejamento	
Probabilidade de Ocorrência:	Baixa	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Descrição clara e detalhada das rotinas, frequências, postos de trabalho, fornecimento de materiais, critérios de medição (IMR) e padrões mínimos de desempenho.</i>	
Responsável:	<i>Equipe de Planejamento</i>	
Ação de Contingência:	<i>Emissão de orientações complementares à contratada e reforço das instruções operacionais via fiscalização.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	



Risco 3:	<i>Contratação de empresa sem qualificação técnica ou econômica adequada à execução dos serviços.</i>	
Evento do Risco:	<i>Inexecução parcial do contrato ou prestação de serviços em desacordo com os padrões exigidos.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Seleção de Proposta	
Probabilidade de Ocorrência:	Média	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Previsão, no Termo de Referência e no Edital, de exigências de qualificação técnico-operacional e econômico-financeira compatíveis com a complexidade e a natureza do objeto, aliada à análise criteriosa e rigorosa dos documentos de habilitação apresentados pelas licitantes durante o certame.</i>	
Responsável:	<i>Equipe de planejamento e Pregoeiro e Equipe de Apoio</i>	
Ação de Contingência:	<i>Aplicação de sanções administrativas e, se necessário, rescisão contratual com convocação do remanescente ou nova contratação.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	

Risco 4:	<i>Atraso ou não pagamento de salários e encargos trabalhistas pela contratada.</i>	
Evento do Risco:	<i>Paralisação dos serviços, passivos trabalhistas e responsabilidade subsidiária do Município.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Gestão Contratual	
Probabilidade de Ocorrência:	Alta	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Muito Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Exigir a comprovação mensal de pagamentos e realizar a fiscalização conferência mensal rigorosa da documentação trabalhista e outros (holerites, FGTS, INSS, CNDT).</i>	
Responsável:	<i>Fiscal do Contrato e/ou Gestor do Contrato</i>	
Ação de Contingência:	<i>Adoção de medidas administrativas para saneamento da inadimplência trabalhista, incluindo retenção ou dedução de valores das faturas, pagamento direto aos empregados terceirizados, aplicação de sanções administrativas previstas no contrato e, se caracterizada gravidade ou reincidência, rescisão contratual, sem prejuízo da comunicação aos órgãos competentes de controle e fiscalização.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	

Risco 5:	<i>Ausência de empregados nos postos de serviço.</i>	
Evento do Risco:	<i>Descumprimento contratual e risco sanitário.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Gestão Contratual	
Probabilidade de Ocorrência:	Média	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Monitorar presença via relatórios diários e checklists do fiscal setorial.</i>	
Responsável:	<i>Fiscal Técnico Local/Setorial</i>	
Ação de Contingência:	<i>Aplicação de glosa proporcional (IMR) e exigência de substituição imediata, sob pena de descumprimento contratual e aplicação de sanções cabíveis.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	



Risco 6:	<i>Inobservância das normas de segurança do trabalho (EPI, ergonomia, NR 32 e 35).</i>	
Evento do Risco:	<i>Acidentes de trabalho e responsabilização solidária.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Gestão Contratual	
Probabilidade de Ocorrência:	Média	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Exigir comprovação de entrega de EPI e Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) de cada funcionário.</i>	
Responsável:	<i>Fiscal do Contrato</i>	
Ação de Contingência:	<i>Suspensão de funcionário e substituição imediata, além de aplicação de sanções ou glosas à empresa.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	

Risco 7:	<i>Definição inadequada dos critérios de medição e pagamento dos serviços.</i>	
Evento do Risco:	<i>Pagamentos indevidos, glosas recorrentes ou conflitos na fiscalização, comprometendo a execução contratual.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Planejamento	
Probabilidade de Ocorrência:	Baixa	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Médio	
Nível do Risco:	Médio <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Definição clara e objetiva dos critérios de medição, indicadores de desempenho e parâmetros de glosa, com adoção do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) compatível com a natureza do objeto.</i>	
Responsável:	<i>Equipe de Planejamento e Equipe Técnica do órgão demandante</i>	
Ação de Contingência:	<i>Ajuste dos procedimentos de medição, emissão de orientações complementares à fiscalização e adequação operacional dos critérios, sem alteração do objeto contratual.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato</i>	

Risco 8:	<i>Estimativa inadequada do valor da contratação.</i>	
Evento do Risco:	<i>Licitação fracassada, propostas inexequíveis ou necessidade de reequilíbrio econômico-financeiro precoce.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Planejamento	
Probabilidade de Ocorrência:	Baixa	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Elaboração de estimativa de custos com base em pesquisa de mercado atualizada, análise de contratos similares, observância da convenção coletiva da categoria e da metodologia de composição de custos prevista na IN SEGES nº 05/2017.</i>	
Responsável:	<i>Equipe de Planejamento</i>	
Ação de Contingência:	<i>Anulação ou revogação do certame, com reavaliação da estimativa de custos e revisão do planejamento da contratação.</i>	
Responsável:	<i>Autoridade Competente / Área Demandante</i>	



Risco 9:	<i>Insuficiência de conhecimento técnico dos fiscais e gestores do contrato.</i>	
Evento do Risco:	<i>Falhas na fiscalização e na gestão contratual, aplicação inadequada de glosas e sanções, aumento de riscos trabalhistas, operacionais e jurídicos, e perda de oportunidades de melhoria contínua na contratação.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Gestão Contratual	
Probabilidade de Ocorrência:	Média	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Capacitação prévia e continuada dos fiscais e gestores do contrato, com foco específico em contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, incluindo aspectos trabalhistas, medição por IMR, gestão de riscos e responsabilidades legais.</i>	
Responsável:	<i>Autoridade Competente</i>	
Ação de Contingência:	<i>Apoio técnico especializado à equipe de fiscalização, redistribuição ou substituição de responsáveis quando necessário e intensificação do acompanhamento pela área de controle interno.</i>	
Responsável:	<i>Autoridade Competente e Área de Controle Interno</i>	

Risco 10:	<i>Ausência ou insuficiência de registros formais de fiscalização e gestão contratual.</i>	
Evento do Risco:	<i>Falta de rastreabilidade das ocorrências contratuais, dificuldade na comprovação da fiscalização, aumento de riscos na execução e perda de informações estratégicas para retroalimentação do planejamento (PDCA) em contratações futuras.</i>	
Fase de ocorrência do risco:	Gestão Contratual	
Probabilidade de Ocorrência:	Alta	
Impacto em Caso de Ocorrência:	Alto	
Nível do Risco:	Muito Alto <i>(definido pela aplicação da matriz)</i>	
Ação preventiva:	<i>Instituição de rotinas obrigatórias de registro, com padronização de relatórios de fiscalização, checklists, instrumentos de medição de resultados e atas de acompanhamento, bem como capacitação dos fiscais e gestores quanto à importância do registro sistemático.</i>	
Responsável:	<i>Gestor do Contrato / Autoridade Administrativa</i>	
Ação de Contingência:	<i>Regularização dos registros de forma retroativa quando possível, reforço imediato das rotinas de controle documental e adoção de medidas corretivas administrativas, inclusive com redesignação de responsáveis, se necessário.</i>	
Responsável:	<i>Autoridade Competente</i>	



LEGENDA DO MAPEAMENTO

PROBABILIDADE DO RISCO:

A probabilidade representa a chance de ocorrência do evento de risco identificado. Deve ser estimada com base em evidências históricas, contexto operacional e previsibilidade do evento, podendo variar conforme os critérios abaixo:

Muito Alta: O evento é esperado na maioria das circunstâncias; há histórico recorrente ou forte probabilidade de repetição.

Alta: O evento é provável de ocorrer na maioria das circunstâncias; há fatores que indicam tendência de ocorrência.

Média: O evento pode ocorrer em algum momento; depende de condições ou variáveis específicas.

Baixa: O evento é pouco provável, mas possível diante de determinadas circunstâncias.

Muito Baixa: O evento é improvável; só ocorreria em situações excepcionais.

IMPACTO DO RISCO:

O impacto refere-se à intensidade das consequências que o evento de risco pode gerar caso ocorra. Deve-se considerar o grau de comprometimento às atividades administrativas, ao alcance dos objetivos institucionais e à execução contratual.

Muito Alto: Gera prejuízos críticos que comprometem atividades essenciais ou inviabilizam o cumprimento dos objetivos estratégicos; pode causar colapso das ações de gestão.

Alto: Compromete de forma acentuada o processo, serviço ou contratação; inviabiliza temporariamente a continuidade das ações e impacta fortemente a gestão.

Médio: Interfere parcialmente na execução, gerando atrasos, retrabalhos ou perda de qualidade; afeta o desempenho, mas permite continuidade.

Baixo: Ocasiona danos limitados, sem prejuízo relevante ao andamento do processo ou à entrega dos resultados; deve ser registrado para análise futura.

Muito Baixo: Impacto mínimo, sem efeitos perceptíveis sobre a gestão ou resultados; pode ser apenas monitorado para prevenção.

MATRIZ PARA DEFINIÇÃO DE NÍVEL DO RISCO

O nível de risco indica o grau de exposição da Administração frente a um evento de risco identificado. Sua determinação baseia-se no resultado do cruzamento entre a probabilidade de ocorrência e o impacto estimado, conforme o posicionamento correspondente na matriz de riscos institucional, que estabelece os níveis baixo, médio, alto ou muito alto.

NÍVEL DO RISCO	
	Baixo
	Médio
	Alto
	Muito Alto

IMPACTO	Muito Alto					
	Alto					
	Médio					
	Baixo					
	Muito Baixo					
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
		PROBABILIDADE				

NÍVEIS DE RISCO E RECOMENDAÇÕES CORRESPONDENTES

O nível de risco resulta da combinação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial do evento de risco, conforme matriz de riscos adotada. A análise desse nível permite à Administração definir a intensidade das medidas de controle e mitigação a serem aplicadas, garantindo que os riscos sejam tratados de forma proporcional à sua relevância e criticidade.

**Risco Baixo**

Indica situação de baixa probabilidade e impacto reduzido, representando ameaça mínima à consecução dos objetivos institucionais.

Ações recomendadas:

1. O risco deve ser aceito e apenas monitorado periodicamente, para verificar se há alteração em sua probabilidade ou impacto;
2. Registrar o evento no Mapa de Riscos, assegurando rastreabilidade e histórico de gestão;
3. Não exige adoção imediata de medidas corretivas, salvo se houver mudança de cenário.

Risco Médio

Aponta exposição moderada, capaz de gerar interferências pontuais ou atrasos limitados, mas sem comprometer substancialmente o processo.

Ações recomendadas:

1. Implementar ações preventivas e de controle simples, priorizando soluções de baixo custo e rápida aplicação;
2. Acompanhar o risco com monitoramento contínuo pela equipe de planejamento e pela unidade gestora do contrato;
3. Avaliar periodicamente a efetividade dos controles adotados e revisar a classificação, se necessário.

Risco Alto

Corresponde a evento com potencial de causar danos significativos à execução contratual, à regularidade do processo ou ao alcance dos resultados esperados.

Ações recomendadas:

1. Elaborar e executar plano de mitigação específico, definindo responsáveis, prazos e recursos;
2. Intensificar o monitoramento e a comunicação interna com as unidades envolvidas;
3. Avaliar a necessidade de revisar o planejamento ou as especificações do objeto, para reduzir a exposição ao risco;
4. Submeter à validação/ratificação gerencial quando aplicável.

Risco Muito Alto (ou Extremo)

Reflete evento de altíssima probabilidade ou impacto crítico, com potencial de comprometer a execução contratual, gerar prejuízos severos ou inviabilizar o alcance dos objetivos da contratação.

Ações recomendadas:

1. Adotar medidas imediatas de mitigação ou contingência, preferencialmente antes da continuidade do processo;
2. Avaliar a necessidade de consultar a assessoria jurídica ou o controle interno, para orientação quanto aos riscos legais e administrativos;
3. Submeter à validação/ratificação de autoridade competente, quando aplicável.
4. Monitorar de forma contínua e rigorosa, além de documentar todas as ações adotadas, garantindo rastreabilidade e accountability.

Campo Grande/MS

domingo, 1 de fevereiro de 2026

ELABORADOR(A)

Gabriel Zanetti Rodrigues
GERE

REVISOR(A)

Carmela Rysdyk
SUPEL



18. Anexo II do ETP - Mapa de Risco

Código do documento: FZR7-E7GZ-MUF3-3TCA



Autenticação Eletrônica

Valide em <https://compras.campogrande.ms.gov.br/flowbee-pub/#/validar/FZR7-E7GZ-MUF3-3TCA>

Ou digite o código: FZR7-E7GZ-MUF3-3TCA

Assinado em conformidade à Medida Provisória nº 2.200-2/2001 e Lei 14.063/2020.

Assinaturas



Eletrônica

GABRIEL ZANETTI RODRIGUES

CPF: 057*****74

Em: 02/02/2026 10:49



Eletrônica

JULIET VITÓRIA JARA LOUREIRO DA SILVA

CPF: 056*****46

Em: 02/02/2026 10:51



Eletrônica

CARMELA RYSDYK

CPF: 898*****15

Em: 03/02/2026 09:11
