



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO



MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O documento visa a elaboração de um MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS para a futura aquisição de medicamentos diversos, não padronizados, com fornecimento parcelado, destinados a manutenção da Secretaria de Saúde do município.

1 – INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação/aquisição, bem como o alcance dos resultados pretendidos com o objeto. Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos. Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados.

Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos; Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos; e, Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e à identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

A seguir são definidos os parâmetros escalares que representam, para o processo de contratação em análise, os níveis de probabilidade e impacto, que resultarão nos níveis de risco, após a multiplicação. Esses resultados irão nortear as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixa	1	Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência, portanto, é improvável que aconteça.
	2	O histórico conhecido aponta para baixa frequência, podendo o evento ocorrer de forma inesperada ou casual.
Média	5	Repete-se com frequência razoável ou há indícios que possa ocorrer de alguma forma.
	8	Repete-se com elevada frequência ou sua ocorrência é até esperada, pois os indícios apontam essa possibilidade.
	10	Os indícios indicam claramente que o evento ocorrerá, portanto, é praticamente certo.

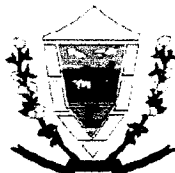
Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade.

Na tabela a seguir apresentamos a Classificação de impacto, que consiste em um instrumento de apoio para a definição de classificação do nível de impacto.

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixo	1	Não altera o alcance do objetivo.
	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do atingimento do objetivo.
Médio	5	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo, porém recuperável.
	8	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo, sendo de difícil reversão.
	10	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, de forma irreversível.

Tabela 2: Escala de classificação de impacto.

Já na próxima tabela apresentamos a Matriz Probabilidade x Impacto, que consiste em um instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

MATRIZ DE RISCO					
Impacto		10 RM	20 RM		
			16 RM		
	Médio 5		10 RM	25 RM	
				10 RM	16 RM
					20 RM
	Muito Baixo 1				10 RM
		Muito Baixo 1	Médio 5		
Probabilidade					

Tabela 3: Matriz de Probabilidade x Impacto.

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DO RISCO	
RISCO	ESCALA
	0 - 9
RM (Risco Médio)	10 - 39
	40 - 79
	80 - 100

Tabela 4: Classificação do nível de risco.

Cumpra esclarecer se o produto da probabilidade versus impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Assim, caso o risco enquadre-se na região verde (1 a 9), seu nível de risco é entendido como baixo, logo, admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Caso esteja na região amarela (10 a 39), entende-se como médio; se estiver na região laranja (40 a 79) entende-se como alto e se estiver na região vermelha (80 a 100), entende-se como nível de risco muito alto (risco extremo).

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta um exemplo de riscos identificados e classificados.

Id	Risco	Relacionado ao (à): ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P x I) ⁴
R01	Problemas no processo de licitação	Planejamento da Contratação	1	8	
R02	Estudos Técnicos Preliminares (ETP), Mapa de Gerenciamento de Risco (MGR) e Termo de Referência (TR) deficientes e/ou inconsistentes.	Planejamento da Contratação	8	8	
R03	Falha na pesquisa de preços	Planejamento da Contratação	2	8	16
R04	Impugnações ou interposição de recursos.	Seleção do Fornecedor	5	10	
R05	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	2	8	16
R06	Baixa qualificação técnica da empresa para aquisição/execução do objeto (garantia/suporte técnico).	Gestão Contratual	8	10	
R07	Descumprimento de cláusulas contratuais pela contratada	Gestão Contratual	2	8	16

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

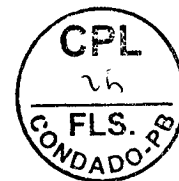
² Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos.

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos.

⁴ Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO



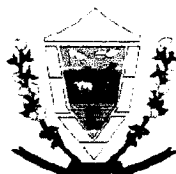
3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

3.1. Riscos relacionados à fase de Planejamento da Contratação:

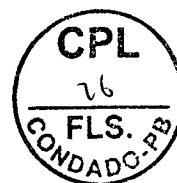
Risco 01	Risco:	Problemas no processo de licitação para aquisição/contratação do objeto do Termo de Referência	
	Probabilidade:	Muito Baixa	
	Impacto:	Alto	
	Dano (Consequência) 1:	Atraso no processo de contratação.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável
	1	Cumprir os prazos para contratação, revisar e acompanhar as mudanças nos documentos de planejamento da contratação que influenciam no descumprimento do cronograma.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Elaborar os documentos de planejamento da contratação com estrita observância à legislação e normativos complementares.	Equipe de Planejamento da Contratação	
Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável	
1	Dedicação exclusiva da equipe de planejamento para minimizar os impactos.	Equipe de Planejamento da Contratação	

Risco 02	Risco:	Estudos Técnicos Preliminares (ETP), Mapa de Gerenciamento de Risco (MGR) e Termo de Referência (TR) deficientes ou inconsistentes.	
	Probabilidade:	Alto	
	Impacto:	Alto	
	Dano (Consequência) 1:	Especificação elaboradas com inconsistências técnicas.	
	Dano (Consequência) 2:	Elaboração do ETP, MR e TR com ausência de itens normativamente exigidos.	
	Dano (Consequência) 3:	Requisitos técnicos com alto risco de não serem atendidos.	
	Tratamento:	Mitigar.	
Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável	
1	Convocação de servidores com conhecimento técnico adequado disponíveis à demanda para a confecção dos artefatos	Autoridade competente	
2	Revisão dos artefatos pelos servidores que compõem as áreas envolvidas e, em consequência, maior participação no processo de contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação	
3	Uso de modelos instrumentais técnicos preestabelecidos pelos órgãos competentes.	Integrante Técnico apoiado pela Equipe de Planejamento da Contratação	
Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável	
1	Revisão de documentos durante o planejamento da contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação	
2	Suspensão do certame e revisão do processo de planejamento da contratação.	Integrante Requisitante e Técnico	

Risco 03	Risco:	Falha na pesquisa de preços	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Alto	



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

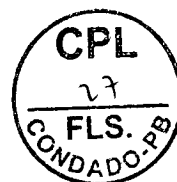


Dano (Consequência) 1:	Elevação dos preços ou inexecução das propostas.	
Dano (Consequência) 2:	Impossibilidade de contratação.	
Tratamento:	Mitigar.	
Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável
1	Seguir os procedimentos para a realização de pesquisa de preços de acordo com o Decreto Municipal.	Integrante Administrativo
2	Ampliar a pesquisa de preços, não se restringindo a apenas três propostas.	Integrante Administrativo
3	Levar em consideração, quando cabível, os questionamentos das empresas concorrentes.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável
1	Refazer a pesquisa de preços seguindo os procedimentos de acordo com o Decreto Municipal que regulamenta o assunto.	Integrante Administrativo

3.2. Riscos relacionados à fase de Seleção do Fornecedor:

Risco 04	Risco:	Impugnações ou interposição de recursos.	
	Probabilidade:	Média	
	Impacto:	Muito Alta	
	Dano (Consequência) 1:	Atraso no processo de contratação.	
	Dano (Consequência) 2:	Impossibilidade de contratação.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável
	1	Elaborar e revisar criteriosamente os artefatos de planejamento da contratação de acordo com os normativos vigentes.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Avaliar e realizar os ajustes recomendados pela Consultoria Jurídica para sanar inconformidades dos documentos de planejamento da contratação com a legislação vigente.	Equipe de Planejamento da Contratação
	Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável
	1	Empenhar-se no atendimento aos pedidos de esclarecimento buscando nos repositórios legais e jurisprudenciais os elementos de sustentação das opções adotadas para a contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Aperfeiçoar a elaboração dos documentos de planejamento da contratação com estrita observância à legislação e normativos complementares.	Equipe de Planejamento da Contratação

Risco 05	Risco:	Aquisição/Contratação do objeto do Termo e Referência a custos acima da média do mercado.	
	Probabilidade:	Baixa	
	Impacto:	Alto	
	Dano (Consequência) 1:	Prejuízo ao erário.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável
	1	Realizar ampla pesquisa de preço obedecendo a Orientação normativa específica para tal fim	Integrante Administrativo e Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Considerar custos com encargos, tributos, frete e instalação quando for o caso.	Equipe de Planejamento da Contratação
	3	Observar os orçamentos recebidos, excluindo aqueles com indícios de falhas.	Equipe de Planejamento da



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Id	Ação de tratamento de Contingência	Contratação
		Responsável
1	Revisar orçamentos recebidos.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Observar preços de outras licitações.	Equipe de Planejamento da Contratação
3	Não adjudicação dos bens.	Pregoeiro

3.3. Riscos relacionados à fase de Gestão Contratual

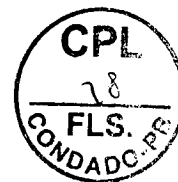
Risco 06	Risco:	Baixa qualificação técnica da empresa fornecedora (garantia/suporte técnico).						
	Probabilidade:	Alta						
	Impacto:	Muito Alto						
	Dano (Consequência) 1:	Inobservância de termos e condições estabelecidos nos documentos do Planejamento da contratação.						
	Tratamento:	Mitigar.						
	<table><tr><th>Id</th><th>Ação de tratamento Preventiva</th><th>Responsável</th></tr><tr><td>1</td><td>Capacitar servidores para que acompanhem a execução do contrato/Ata.</td><td>Equipe de Planejamento da Contratação</td></tr></table>	Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável	1	Capacitar servidores para que acompanhem a execução do contrato/Ata.	Equipe de Planejamento da Contratação	
Id	Ação de tratamento Preventiva	Responsável						
1	Capacitar servidores para que acompanhem a execução do contrato/Ata.	Equipe de Planejamento da Contratação						
	<table><tr><th>Id</th><th>Ação de tratamento de Contingência</th><th>Responsável</th></tr><tr><td>1</td><td>Estabelecer rotinas de controle para o efetivo cumprimento das obrigações estabelecidas no Edital e anexos.</td><td>Fiscal Técnico</td></tr></table>	Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável	1	Estabelecer rotinas de controle para o efetivo cumprimento das obrigações estabelecidas no Edital e anexos.	Fiscal Técnico	
Id	Ação de tratamento de Contingência	Responsável						
1	Estabelecer rotinas de controle para o efetivo cumprimento das obrigações estabelecidas no Edital e anexos.	Fiscal Técnico						

Risco 07	Risco:	Descumprimento de condições e obrigações previstas no Edital e anexos pela contratada.																	
	Probabilidade:	Baixa																	
	Impacto:	Alto																	
	Dano (Consequência) 1:	Não entrega dos materiais.																	
	Dano (Consequência) 2:	Atraso na entrega dos materiais																	
	Dano (Consequência) 3:	Baixa qualidade dos materiais entregues.																	
	Tratamento:	Mitigar.																	
<table><tr><th colspan="2">Id</th><th>Ação de tratamento Preventiva</th><th>Responsável</th></tr><tr><td colspan="2">1</td><td>Acompanhar a entrega dos bens aferindo se os requisitos exigidos no Edital e Anexos, e OFB estão sendo cumpridos de acordo com a qualidade exigida.</td><td>Fiscal Técnico e Fiscal Administrativo</td></tr><tr><td colspan="2">2</td><td>Avaliar se os materiais entregues estão atendendo as expectativas da contratação.</td><td>Fiscal Requisitante</td></tr><tr><td colspan="2">3</td><td>Dimensionamento adequado do corpo de fiscalização e gestão contratual.</td><td>Gestor</td></tr></table>				Id		Ação de tratamento Preventiva	Responsável	1		Acompanhar a entrega dos bens aferindo se os requisitos exigidos no Edital e Anexos, e OFB estão sendo cumpridos de acordo com a qualidade exigida.	Fiscal Técnico e Fiscal Administrativo	2		Avaliar se os materiais entregues estão atendendo as expectativas da contratação.	Fiscal Requisitante	3		Dimensionamento adequado do corpo de fiscalização e gestão contratual.	Gestor
Id		Ação de tratamento Preventiva	Responsável																
1		Acompanhar a entrega dos bens aferindo se os requisitos exigidos no Edital e Anexos, e OFB estão sendo cumpridos de acordo com a qualidade exigida.	Fiscal Técnico e Fiscal Administrativo																
2		Avaliar se os materiais entregues estão atendendo as expectativas da contratação.	Fiscal Requisitante																
3		Dimensionamento adequado do corpo de fiscalização e gestão contratual.	Gestor																
<table><tr><th colspan="2">Id</th><th>Ação de tratamento de Contingência</th><th>Responsável</th></tr><tr><td colspan="2">1</td><td>Notificar formalmente a Contratada quando cláusulas do contrato forem descumpridas.</td><td>Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato</td></tr><tr><td colspan="2">2</td><td>Aplicar glosas e penalidades previstas no instrumento convocatório, de forma a coibir a reincidência.</td><td>Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato</td></tr><tr><td colspan="2">3</td><td>Instituir nova equipe de planejamento da contratação e promover uma nova contratação para evitar o comprometimento da continuidade dos serviços da instituição, em caso de dificuldade de resolução das inconformidades.</td><td>Integrante requisitante e Autoridade competente.</td></tr></table>				Id		Ação de tratamento de Contingência	Responsável	1		Notificar formalmente a Contratada quando cláusulas do contrato forem descumpridas.	Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato	2		Aplicar glosas e penalidades previstas no instrumento convocatório, de forma a coibir a reincidência.	Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato	3		Instituir nova equipe de planejamento da contratação e promover uma nova contratação para evitar o comprometimento da continuidade dos serviços da instituição, em caso de dificuldade de resolução das inconformidades.	Integrante requisitante e Autoridade competente.
Id		Ação de tratamento de Contingência	Responsável																
1		Notificar formalmente a Contratada quando cláusulas do contrato forem descumpridas.	Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato																
2		Aplicar glosas e penalidades previstas no instrumento convocatório, de forma a coibir a reincidência.	Fiscal Administrativo, Fiscal Técnico e Gestor do Contrato																
3		Instituir nova equipe de planejamento da contratação e promover uma nova contratação para evitar o comprometimento da continuidade dos serviços da instituição, em caso de dificuldade de resolução das inconformidades.	Integrante requisitante e Autoridade competente.																

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CONDADO
EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

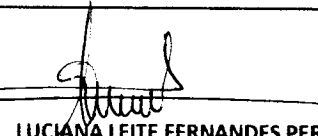


Os riscos identificados e passíveis de ações para sua mitigação na fase de planejamento tiveram ações preventivas tomadas. Os riscos referentes às fases de Seleção do Fornecedor e gestão do Contrato serão acompanhados pela Equipe de Planejamento da Contratação para efetivar as devidas estabelecidas neste mapa.

Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
R01	P1	Membros da Equipe de Licitação e equipe técnica demandante se reuniram para iniciar o planejamento da contratação. Nessa onde foram definidos os participantes do grupo de planejamento da aquisição.
R01	P2	Início da elaboração dos documentos/artefatos pelos membros das equipes de Licitação e equipe técnica demandante.
R03	P2	Iniciado efetivamente a elaboração dos documentos de planejamento da contratação.
R03	P1, P2	Iniciou-se a pesquisa de preços, com solicitações a empresas especializadas no fornecimento do objeto do Termo de Referência, bem como, pesquisas no Painele de Preços, para compor o mapa de preços, considerando as ações previstas no mapa.
R02	P1, P2	Artefatos produzidos pelo integrante demandante e revisado pelo Integrante requisitante, administrativo e pregoeiro, conforme documentos ETP, TR e MGR.

5 – ASSINATURA

A Equipe de Planejamento da Contratação apresenta o Mapa de Gerenciamento de Risco, certificando que somos responsáveis pela elaboração do presente documento.

Equipe de Planejamento da Contratação		
 GERSSIHANE FERNANDES LINHARES Secretária de Saúde	 LUCIANA LEITE FERNANDES PEREIRA Diretora da Divisão de Planejamento	 JOSÉ FELIPE DOS SANTOS NETO Diretor da Divisão de Licitação