MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 02007036/26
Objeto: Contratação de empresa especializada para a locação de equipamentos laboratoriais e hospitalares, incluindo instalação, manutenção preventiva e corretiva, assistência técnica e demais serviços necessários ao pleno funcionamento dos equipamentos, destinados a atender às demandas operacionais e assistenciais da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Salvaterra/PA.
Unidade Requisitante: Secretaria Municipal de Saúde de Salvaterra/PA.
Valor Global Estimado: R$ 211.820,40 (duzentos e onze mil, oitocentos e vinte reais e quarenta centavos).

1. INTRODUÇÃO

1.1. A presente **Matriz de Gerenciamento de Riscos** integra o planejamento da contratação e tem por finalidade identificar, avaliar, tratar, monitorar e documentar os principais eventos de risco capazes de afetar o alcance dos objetivos pretendidos pela Administração na contratação de empresa especializada para a locação de equipamentos laboratoriais e hospitalares destinados ao atendimento das demandas da Secretaria Municipal de Saúde de Salvaterra/PA.
1.2. A elaboração deste instrumento está inserida no contexto da fase preparatória da contratação, em consonância com o disposto no **art. 18, inciso X, da Lei Federal nº 14.133/2021**, que contempla a análise dos riscos capazes de comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.
1.3. O gerenciamento de riscos constitui instrumento de planejamento e controle destinado a proporcionar maior segurança à tomada de decisão administrativa, permitindo a identificação antecipada de eventos que possam produzir consequências negativas sobre o procedimento de contratação, a execução do objeto, a continuidade dos serviços, a adequada aplicação dos recursos públicos e o alcance dos resultados pretendidos.
1.4. Para os fins deste documento, considera-se risco a possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar, positiva ou negativamente, os objetivos da contratação, sendo a presente matriz direcionada especialmente à identificação e ao tratamento dos eventos que possam produzir impactos adversos.
1.5. A análise considera as características específicas da solução definida no Estudo Técnico Preliminar – ETP, que compreende a disponibilização contínua e operacional de equipamentos laboratoriais e hospitalares, acompanhada dos serviços de instalação, manutenção preventiva e corretiva, assistência técnica e demais providências necessárias ao seu pleno funcionamento.
1.6. A natureza da contratação exige especial atenção aos riscos relacionados à disponibilidade e ao desempenho dos equipamentos, uma vez que eventuais falhas, atrasos na instalação, demora na assistência técnica ou indisponibilidade prolongada podem repercutir diretamente sobre as atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Saúde.

1.7. Nesse contexto, o gerenciamento de riscos não deverá se limitar aos eventos relacionados à fase de planejamento ou seleção do fornecedor, abrangendo também os riscos que possam surgir durante a execução contratual, especialmente aqueles relacionados:

I – à adequação das especificações e condições da contratação;
II – à formação dos preços estimados;
III – à competitividade do procedimento licitatório;
IV – à capacidade técnica e operacional da futura contratada;
V – à entrega e instalação dos equipamentos;
VI – à conformidade dos equipamentos com as especificações contratadas;
VII – ao funcionamento e disponibilidade dos equipamentos;
VIII – à execução das manutenções preventivas;
IX – à realização das manutenções corretivas;
X – ao atendimento dos chamados de assistência técnica;
XI – à disponibilidade de peças e componentes;
XII – à substituição dos equipamentos quando necessária;
XIII – ao funcionamento dos softwares, sistemas e licenças integrantes da solução;
XIV – à infraestrutura necessária à instalação e utilização dos equipamentos;
XV – à gestão e fiscalização contratual;
XVI – à disponibilidade dos insumos necessários às atividades, quando estiverem sob responsabilidade da Administração; e
XVII – à continuidade dos serviços atendidos pela solução.

1.8. A identificação desses eventos permitirá estabelecer medidas preventivas destinadas a reduzir a probabilidade de sua ocorrência e ações de contingência destinadas a reduzir seus impactos caso venham a se concretizar.

1.9. Os riscos serão avaliados considerando, especialmente, sua **probabilidade de ocorrência** e o **impacto potencial sobre os objetivos da contratação**, possibilitando sua classificação por nível de criticidade e a definição proporcional das medidas de tratamento.

1.10. A matriz deverá funcionar como instrumento dinâmico de acompanhamento, podendo ser atualizada durante o procedimento de contratação e a execução contratual sempre que forem identificados novos riscos, modificadas as condições inicialmente consideradas ou constatada a necessidade de revisão das medidas de tratamento estabelecidas.

1.11. A responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos será distribuída de acordo com a natureza de cada evento e com as competências dos agentes envolvidos, compreendendo, conforme o caso, a unidade requisitante, os setores responsáveis pela fase preparatória, os agentes responsáveis pelo procedimento licitatório, o gestor e os fiscais do contrato e a futura contratada quanto às obrigações inseridas em sua esfera de atuação.

1.12. Ressalta-se que a presente **Matriz de Gerenciamento de Riscos** possui natureza de instrumento de planejamento, prevenção, acompanhamento e controle dos riscos da contratação, não se confundindo com eventual **matriz de alocação de**

riscos contratual, cuja finalidade específica é estabelecer a distribuição de determinados riscos entre as partes, quando sua adoção for pertinente ao regime e às características da contratação.

1.13. Assim, este documento deverá ser interpretado em conjunto com o Estudo Técnico Preliminar, o Termo de Referência e os demais documentos integrantes da fase preparatória, contribuindo para a adequada estruturação da contratação e para a prevenção de eventos capazes de comprometer os resultados esperados.

2. OBJETIVO DA MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

2.1. A presente Matriz de Gerenciamento de Riscos tem como objetivo principal **identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e registrar os eventos de risco capazes de comprometer o planejamento, o procedimento de seleção do fornecedor, a execução contratual e o alcance dos resultados pretendidos pela Administração**.

2.2. O gerenciamento busca permitir atuação preventiva da Administração, reduzindo a possibilidade de ocorrência de falhas e estabelecendo previamente mecanismos de resposta para situações que possam afetar a contratação.

2.3. Constituem objetivos específicos desta Matriz:

I – identificar os principais eventos capazes de comprometer o sucesso da contratação;

II – identificar as possíveis causas relacionadas a cada evento de risco;

III – avaliar as consequências decorrentes da eventual materialização dos riscos;

IV – classificar os riscos de acordo com sua probabilidade de ocorrência e impacto;

V – estabelecer medidas preventivas destinadas à redução da probabilidade de ocorrência dos eventos;

VI – definir ações de contingência destinadas à redução dos impactos caso os riscos se materializem;

VII – indicar os responsáveis pelo acompanhamento e tratamento dos riscos, conforme a esfera de competência de cada agente;

VIII – proporcionar elementos para a atuação preventiva da gestão e fiscalização contratual;

IX – contribuir para a adequada definição das obrigações e níveis de serviço no Termo de Referência;

X – reduzir riscos de atraso na entrega, instalação e disponibilização dos equipamentos;

XI – reduzir a ocorrência e a duração de períodos de indisponibilidade;

XII – assegurar mecanismos para acompanhamento das manutenções preventivas e corretivas;

XIII – prevenir riscos relacionados à demora da assistência técnica e à reposição de peças;

XIV – estabelecer mecanismos de tratamento para situações que exijam substituição de equipamentos;

XV – prevenir riscos relacionados ao funcionamento de softwares, sistemas e licenças integrantes da solução;

XVI – contribuir para a continuidade das atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares atendidas pelos equipamentos;
XVII – proporcionar maior segurança à gestão dos recursos públicos envolvidos na contratação; e
XVIII – permitir a revisão e atualização dos riscos durante o ciclo da contratação.

2.4. A matriz deverá possibilitar que os eventos de maior criticidade recebam tratamento prioritário, direcionando os esforços administrativos para os riscos que apresentem maior combinação entre probabilidade de ocorrência e impacto potencial.

2.5. O gerenciamento não tem por finalidade eliminar integralmente todos os riscos inerentes à contratação, hipótese que nem sempre é técnica ou economicamente possível, mas assegurar que sejam conhecidos, avaliados e tratados em nível compatível com sua relevância.

2.6. As medidas preventivas deverão ser adotadas antes da materialização dos eventos sempre que possível, enquanto as ações de contingência deverão orientar a resposta da Administração quando o risco efetivamente ocorrer.

2.7. A classificação de determinado evento como risco baixo, médio ou alto não afasta a necessidade de acompanhamento, especialmente quando sua ocorrência puder afetar a continuidade dos serviços de saúde ou a disponibilidade de equipamento necessário às atividades assistenciais.

2.8. O gerenciamento deverá considerar as diferentes etapas da contratação, permitindo a identificação de riscos relacionados:
I – ao **planejamento da contratação**;
II – à **seleção do fornecedor**;
III – à **implantação e início da execução**;
IV – à **execução contratual**;
V – à **gestão e fiscalização**; e
VI – à **continuidade dos serviços atendidos pela solução**.

2.9. A Matriz servirá, ainda, como instrumento de apoio ao gestor e aos fiscais do contrato, permitindo o acompanhamento dos eventos identificados, das medidas adotadas e da necessidade de implementação de novas ações durante a execução.

2.10. Sempre que ocorrer evento relevante não inicialmente previsto, alteração das condições da contratação, recorrência de falhas ou modificação capaz de alterar a probabilidade ou o impacto de determinado risco, deverá ser avaliada a necessidade de atualização desta Matriz.

2.11. Espera-se, com a adoção deste instrumento, fortalecer o planejamento, reduzir ocorrências que possam comprometer a contratação, melhorar a capacidade de resposta da Administração e contribuir para que a solução contratada permaneça disponível e operacional durante o período previsto.

2.12. Dessa forma, a Matriz de Gerenciamento de Riscos constitui instrumento de suporte à tomada de decisão e ao acompanhamento da contratação, orientado à prevenção de falhas, à continuidade da execução e à obtenção dos resultados pretendidos pela Secretaria Municipal de Saúde de Salvaterra/PA.

3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

3.1. Para fins de identificação, análise, avaliação e priorização dos riscos relacionados à contratação, será adotada metodologia qualitativa com atribuição de valores numéricos à **probabilidade de ocorrência** e ao **impacto potencial** de cada evento identificado.
3.2. A metodologia tem por finalidade estabelecer critérios objetivos e uniformes para classificação dos riscos, permitindo comparar os eventos identificados, definir prioridades de tratamento e orientar a adoção das medidas preventivas e das ações de contingência.
3.3. A avaliação será realizada considerando dois fatores fundamentais:
I – **Probabilidade (P):** possibilidade de ocorrência do evento de risco, consideradas as características do objeto, as condições da contratação, a experiência administrativa e os controles existentes ou previstos;
II – **Impacto (I):** intensidade das consequências que poderão decorrer da materialização do risco sobre os objetivos da contratação, especialmente quanto à continuidade dos serviços, disponibilidade dos equipamentos, execução contratual, custos, prazos, qualidade, segurança e atendimento das necessidades da Administração.
3.4. Para cada evento de risco será atribuída pontuação de **1 (um) a 3 (três)** para a probabilidade e de **1 (um) a 3 (três)** para o impacto.

3.1. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA PROBABILIDADE

3.5. A probabilidade representa a possibilidade estimada de ocorrência do evento durante a fase da contratação à qual estiver relacionado.
3.6. Para sua avaliação, será utilizada a seguinte escala:

Pontuação	Probabilidade	Critério de avaliação
1	**Baixa**	Evento pouco provável, cuja ocorrência não é esperada em condições normais de planejamento, seleção do fornecedor ou execução contratual, especialmente quando existirem controles preventivos adequados.
2	**Média**	Evento possível, que poderá ocorrer durante a contratação em razão das características do objeto, do mercado, da execução ou de fatores administrativos e operacionais.
3	**Alta**	Evento com possibilidade significativa de ocorrência, especialmente quando houver maior exposição ao risco, histórico de recorrência, elevada dependência de fatores externos ou controles preventivos insuficientes.

3.7. A classificação da probabilidade deverá considerar as circunstâncias concretas relacionadas a cada risco, evitando-se atribuição automática de pontuação sem análise das características do evento.

3.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO

3.8. O impacto representa a gravidade das consequências que poderão ser produzidas caso o evento de risco efetivamente ocorra.

3.9. Para avaliação do impacto, será adotada a seguinte escala:

Pontuação	Impacto	Critério de avaliação
1	**Baixo**	Consequência de pequena relevância, de fácil correção, sem comprometimento significativo dos objetivos, prazos, custos ou continuidade da solução.
2	**Médio**	Consequência relevante, capaz de provocar atrasos, retrabalho, aumento de atividades administrativas, indisponibilidade temporária ou necessidade de adoção de medidas corretivas, sem comprometer integralmente a contratação.
3	**Alto**	Consequência grave, capaz de comprometer significativamente a contratação, provocar indisponibilidade relevante dos equipamentos, interrupção ou prejuízo às atividades atendidas, aumento significativo de custos, atraso relevante ou descumprimento dos objetivos pretendidos.

3.10. Considerando que a solução atende atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares, os eventos capazes de provocar interrupção relevante ou indisponibilidade prolongada de equipamento necessário ao atendimento poderão receber classificação de impacto elevado, ainda que sua probabilidade seja reduzida.

3.3. CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO

3.11. O nível de risco será obtido mediante multiplicação da pontuação atribuída à probabilidade pela pontuação correspondente ao impacto, conforme a seguinte fórmula:

Nível de Risco (NR) = Probabilidade (P) × Impacto (I)

3.12. Considerando que a probabilidade e o impacto poderão assumir valores entre 1 e 3, o resultado do nível de risco poderá variar de **1 a 9 pontos**.

3.13. A matriz de cálculo será representada da seguinte forma:

Probabilidade \ Impacto	1 – Baixo	2 – Médio	3 – Alto
1 – Baixa	1	2	3
2 – Média	2	4	6
3 – Alta	3	6	9

3.4. CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO

3.14. Após o cálculo, os riscos serão classificados de acordo com a pontuação obtida:

Pontuação	Classificação	Tratamento
1 a 2	**Baixo**	Risco aceitável, sujeito a acompanhamento e aos controles ordinários da contratação.
3 a 4	**Médio**	Risco que exige acompanhamento específico e adoção de medidas preventivas proporcionais à sua relevância.

6 a 9	**Alto**	Risco prioritário, que exige medidas preventivas e ações de contingência claramente definidas, além de acompanhamento mais rigoroso.

3.15. Em razão da metodologia adotada, os resultados possíveis são **1, 2, 3, 4, 6 e 9**, inexistindo resultado igual a 5, 7 ou 8 decorrente da multiplicação das escalas utilizadas.

3.5. TRATAMENTO DOS RISCOS

3.16. Após sua avaliação e classificação, cada risco deverá ser associado às medidas de tratamento consideradas adequadas, observadas sua natureza, criticidade e possibilidade de intervenção pela Administração ou pela futura contratada.

3.17. Para fins desta Matriz, o tratamento poderá envolver, conforme o caso:

I – **evitar o risco**, mediante alteração de procedimento ou condição que elimine sua causa, quando técnica e administrativamente possível;

II – **reduzir ou mitigar o risco**, mediante controles destinados a diminuir sua probabilidade de ocorrência ou seu impacto;

III – **transferir ou compartilhar o risco**, mediante atribuição adequada de responsabilidades contratuais, quando juridicamente e tecnicamente cabível;

IV – **aceitar o risco**, quando apresentar nível reduzido ou quando o custo ou esforço necessário ao seu tratamento se mostrar desproporcional, mantendo-se o devido acompanhamento.

3.18. Para cada evento identificado deverão ser definidas, sempre que aplicáveis:

I – medidas preventivas;

II – ações de contingência;

III – responsáveis pelo acompanhamento;

IV – responsáveis pela execução das medidas de tratamento; e

V – mecanismos de monitoramento.

3.6. MEDIDAS PREVENTIVAS E AÇÕES DE CONTINGÊNCIA

3.19. As **medidas preventivas** correspondem às providências destinadas a reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou impedir sua materialização.

3.20. As **ações de contingência** correspondem às providências a serem adotadas caso o evento efetivamente ocorra, buscando reduzir seus efeitos, restabelecer a normalidade da execução e preservar os objetivos da contratação.

3.21. A existência de ação de contingência não afasta a necessidade de implementação das medidas preventivas, devendo ambas ser utilizadas de maneira complementar sempre que a natureza do risco assim exigir.

3.7. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

3.22. Os riscos classificados como **altos** deverão receber tratamento prioritário, especialmente quando puderem afetar a disponibilidade dos equipamentos, a continuidade das atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares ou a regular execução contratual.

3.23. Os riscos classificados como **médios** deverão ser objeto de acompanhamento específico e das medidas preventivas estabelecidas, evitando-se sua evolução para níveis superiores de criticidade.

3.24. Os riscos classificados como **baixos** permanecerão sujeitos ao acompanhamento ordinário, podendo sua classificação ser revista caso ocorram alterações nas circunstâncias inicialmente consideradas.
3.25. Independentemente da pontuação obtida, determinado risco poderá receber tratamento prioritário quando sua natureza envolver consequência especialmente relevante para a continuidade dos serviços de saúde, segurança dos procedimentos ou interesse público.

3.8. MONITORAMENTO E REAVALIAÇÃO

3.26. A avaliação dos riscos não possui caráter estático, devendo ser revista sempre que ocorrer fato capaz de modificar a probabilidade, o impacto ou as condições de tratamento inicialmente estabelecidas.
3.27. A reavaliação poderá ocorrer, especialmente:
I – diante de alteração relevante das condições da contratação;
II – durante o procedimento de seleção do fornecedor, caso sejam identificados novos eventos;
III – antes do início da execução contratual;
IV – quando houver falhas recorrentes nos equipamentos;
V – diante de indisponibilidade prolongada;
VI – quando houver descumprimento reiterado dos níveis de serviço;
VII – diante de alteração significativa das condições técnicas ou operacionais; ou
VIII – quando for identificado risco não previsto originalmente.
3.28. A classificação inicial representa, portanto, a avaliação realizada no momento do planejamento e poderá ser ajustada de acordo com a evolução da contratação e com os resultados do monitoramento.
3.29. A metodologia estabelecida neste tópico será aplicada aos riscos identificados nas diferentes etapas da contratação, permitindo a elaboração da matriz consolidada contendo evento de risco, causa, consequência, probabilidade, impacto, nível de risco, classificação, medidas preventivas, ações de contingência e responsáveis.

4. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

4.1. Com base nas características da solução definida no Estudo Técnico Preliminar, foram identificados os principais eventos de risco capazes de afetar o planejamento, a seleção do fornecedor, a implantação da solução, a execução contratual, a gestão e fiscalização e a continuidade das atividades atendidas pelos equipamentos.
4.2. A identificação dos riscos considerou, especialmente, a natureza dos equipamentos laboratoriais e hospitalares, a necessidade de manutenção de sua disponibilidade operacional, a dependência de assistência técnica especializada, a necessidade de manutenção preventiva e corretiva, a utilização de softwares e sistemas em determinados equipamentos e os possíveis impactos decorrentes de sua indisponibilidade.
4.3. Cada evento foi analisado considerando:
I – o evento de risco propriamente dito;
II – suas principais causas;
III – as consequências potenciais;

IV – a probabilidade de ocorrência;
V – o impacto sobre os objetivos da contratação;
VI – o nível resultante da multiplicação entre probabilidade e impacto; e
VII – a correspondente classificação do risco.

4.4. A avaliação utiliza a metodologia estabelecida no item 3 desta Matriz, segundo a qual:

Nível de Risco (NR) = Probabilidade (P) × Impacto (I).

4.5. Os riscos identificados e sua avaliação inicial encontram-se consolidados na matriz a seguir.

4.1. MATRIZ CONSOLIDADA DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

ID	Evento de Risco	Principais Causas	Possíveis Consequências	P	I	NR	Classificação
R01	Especificações técnicas inadequadas ou insuficientes	Falha na definição dos requisitos; descrição incompatível com a necessidade; ausência de análise técnica suficiente	Contratação de equipamento inadequado; dificuldade de aceitação; redução da competitividade; necessidade de correção dos documentos	1	3	**3**	**Médio**
R02	Estimativa de preços incompatível com o mercado ou com a solução	Utilização de referências sem similaridade suficiente; diferenças entre equipamentos ou serviços pesquisados; dados inadequados	Valor estimado incompatível; propostas acima da estimativa; risco de fracasso de itens; comprometimento da análise de vantajosidade	1	3	**3**	**Médio**
R03	Licitação deserta ou fracassada, total ou parcialmente	Baixa participação; requisitos inadequados; preços incompatíveis; ausência de propostas aceitáveis ou licitantes habilitados	Atraso na contratação; necessidade de revisão ou repetição do procedimento; manutenção da necessidade sem atendimento	2	3	**6**	**Alto**

R04	Atraso na entrega, instalação, configuração ou início da operação	Problemas logísticos; indisponibilidade do equipamento; deficiência de planejamento da contratada; atraso no transporte ou instalação	Atraso no início da execução; comprometimento do cronograma; indisponibilidade da solução	2	3	**6**	**Alto**
R05	Disponibilização de equipamento em desacordo com as especificações	Erro no fornecimento; tentativa de disponibilização de modelo incompatível; ausência de conferência prévia pela contratada	Recusa do equipamento; necessidade de substituição; atraso na implantação; comprometimento do atendimento	2	3	**6**	**Alto**
R06	Ocorrência de falhas técnicas recorrentes nos equipamentos	Desgaste; defeitos; manutenção insuficiente; equipamento inadequadamente conservado; falhas em componentes	Interrupções frequentes; redução da capacidade operacional; atraso ou remarcação de procedimentos; aumento dos chamados técnicos	2	3	**6**	**Alto**
R07	Demora no atendimento da assistência técnica ou na manutenção corretiva	Estrutura técnica insuficiente; dificuldade de deslocamento; ausência de profissionais ou suporte adequado	Aumento do período de indisponibilidade; atraso em exames e procedimentos; comprometimento da continuidade operacional	2	3	**6**	**Alto**
R08	Ausência ou demora na	Indisponibilidade de equipamento	Indisponibilidade prolongada;	2	3	**6**	**Alto**

	disponibilização de equipamento substituto	equivalente; deficiência logística; descumprimento da obrigação de substituição	paralisação de atividades; necessidade de reorganização dos atendimentos				
R09	Falha, indisponibilidade ou irregularidade de software, PACS ou licenças	Falhas técnicas; problemas de configuração; licença vencida; falha de integração; indisponibilidade do sistema	Impossibilidade de aquisição, processamento, armazenamento ou gerenciamento adequado de imagens e dados	2	3	**6**	**Alto**
R10	Indisponibilidade de peças ou componentes necessários ao reparo	Descontinuidade de componentes; estoque insuficiente; dificuldade logística; demora no fornecimento	Prolongamento do reparo; indisponibilidade do equipamento; necessidade de substituição	2	3	**6**	**Alto**
R11	Não realização ou realização inadequada das manutenções preventivas	Descumprimento do cronograma; falha de acompanhamento; deficiência operacional da contratada	Aumento da probabilidade de defeitos; redução do desempenho; falhas prematuras; indisponibilidade	2	3	**6**	**Alto**
R12	Incompatibilidade da infraestrutura física, elétrica ou de rede	Ausência ou deficiência de verificação prévia; instalações inadequadas; incompatibilidade de tensão, aterramento, espaço ou conectividade	Atraso ou impossibilidade de instalação; necessidade de adequações; comprometimento do funcionamento	1	3	**3**	**Médio**
R13	Indisponibilidade de reagentes, consumíveis ou outros insumos	Falha de planejamento do abastecimento; atraso em	Equipamento disponível, porém sem condições de	2	3	**6**	**Alto**

	necessários à utilização	contratação correlata; insuficiência de estoque	utilização; suspensão ou redução da realização de exames				
R14	Gestão ou fiscalização contratual insuficiente	Ausência de acompanhamento sistemático; registros inadequados; deficiência na conferência dos serviços; falta de controle de chamados e manutenções	Descumprimentos não identificados; pagamento incompatível com a execução; aumento de indisponibilidades; dificuldade de responsabilização	1	3	**3**	**Médio**
R15	Descontinuidade, abandono ou inexecução relevante pela contratada	Incapacidade operacional ou econômico-financeira; abandono; descumprimento reiterado; outras situações que impeçam a continuidade	Interrupção da solução; indisponibilidade dos equipamentos; necessidade de adoção de medidas administrativas para continuidade	1	3	**3**	**Médio**

4.2. RISCOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO

4.6. Os riscos **R01 e R02** estão diretamente relacionados à fase de planejamento da contratação e poderão afetar a qualidade dos documentos preparatórios e o próprio resultado do procedimento licitatório.

4.7. O risco de especificações inadequadas deverá ser controlado mediante compatibilização entre o Estudo Técnico Preliminar, o Termo de Referência, a pesquisa de preços e as necessidades efetivamente identificadas pela Secretaria Municipal de Saúde.

4.8. As especificações deverão estabelecer os requisitos mínimos necessários ao atendimento da necessidade sem adoção de características desnecessárias ou injustificadamente restritivas à competição.

4.9. Quanto à estimativa de preços, deverá ser preservada a correspondência entre as referências utilizadas e a solução efetivamente pretendida, considerando que diferenças de capacidade, tecnologia, manutenção, assistência técnica, softwares, acessórios e demais serviços agregados podem produzir variações relevantes nos valores.

4.3. RISCOS RELACIONADOS À SELEÇÃO DO FORNECEDOR

4.10. O risco **R03** corresponde à possibilidade de o procedimento resultar deserto ou fracassado, total ou parcialmente, impedindo a contratação de um ou mais equipamentos no prazo inicialmente planejado.

4.11. A contratação estruturada com **disputa por item** contribui para reduzir esse risco, na medida em que permite a participação de fornecedores especializados em determinados equipamentos, sem exigir que uma única empresa possua capacidade de atender simultaneamente todas as tecnologias abrangidas pelo objeto.

4.12. Os requisitos de habilitação e as especificações deverão guardar proporcionalidade com o objeto, preservando a segurança da contratação sem criação de barreiras desnecessárias à participação de potenciais fornecedores.

4.4. RISCOS RELACIONADOS À IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

4.13. Os riscos **R04, R05 e R12** estão especialmente relacionados ao período compreendido entre a formalização da contratação e a efetiva entrada dos equipamentos em operação.

4.14. O atraso na entrega ou instalação poderá comprometer o início da disponibilização da solução, razão pela qual o Termo de Referência deverá estabelecer prazos objetivos para entrega, instalação, configuração, testes e início da operação.

4.15. No recebimento, os equipamentos deverão ser conferidos quanto à correspondência com as especificações contratadas, identificação, acessórios, componentes, softwares e demais elementos integrantes da solução.

4.16. O aceite não deverá decorrer exclusivamente da entrega física, devendo ser precedido dos testes e verificações necessários à comprovação da efetiva operacionalidade.

4.17. Quanto à infraestrutura, deverão ser previamente verificadas as condições físicas, elétricas e de rede dos locais de instalação, reduzindo o risco de incompatibilidades identificadas somente após a chegada dos equipamentos.

4.5. RISCOS RELACIONADOS À MANUTENÇÃO E DISPONIBILIDADE

4.18. Os riscos **R06, R07, R08, R10 e R11** possuem relevância elevada, pois estão diretamente relacionados à capacidade de manutenção dos equipamentos em condições regulares de funcionamento.

4.19. A ocorrência de falhas técnicas é possível durante a utilização dos equipamentos, razão pela qual a solução foi estruturada com manutenção preventiva, manutenção corretiva, assistência técnica e possibilidade de substituição.

4.20. O Termo de Referência deverá estabelecer critérios objetivos para abertura e registro dos chamados, prazos de atendimento, solução das ocorrências e substituição dos equipamentos nos casos previstos.

4.21. A indisponibilidade de peças não deverá resultar em paralisação indefinida do equipamento, devendo a obrigação de substituição funcionar como mecanismo de continuidade quando o reparo não puder ser concluído no prazo admitido.

4.22. As manutenções preventivas deverão ser executadas conforme cronograma e registradas em documentos próprios, permitindo acompanhamento pela fiscalização.

4.6. RISCOS RELACIONADOS A SOFTWARES E SISTEMAS

4.23. O risco **R09** possui especial relevância para o Sistema de Digitalização de Imagens para Raios-X, considerando sua dependência de softwares, licenças, estação de trabalho e recursos de comunicação e gerenciamento das imagens.

4.24. Deverá ser assegurada a disponibilidade das licenças e funcionalidades necessárias durante toda a execução contratual, bem como suporte técnico para solução de falhas que estejam inseridas no escopo da contratação.

4.25. Eventual indisponibilidade do equipamento decorrente de falha em software ou licença deverá ser tratada com a mesma atenção dispensada às falhas físicas quando impedir a utilização regular da solução.

4.7. RISCO DE INDISPONIBILIDADE DE INSUMOS

4.26. O risco **R13** decorre da possibilidade de os equipamentos estarem tecnicamente disponíveis, mas não poderem ser utilizados em razão da ausência de reagentes, controles, calibradores, consumíveis, filmes ou outros materiais necessários aos procedimentos.

4.27. Considerando que determinados insumos poderão não integrar o objeto da locação, a Secretaria Municipal de Saúde deverá acompanhar os estoques e os instrumentos de abastecimento correspondentes, de modo a evitar que a indisponibilidade de materiais comprometa os benefícios esperados com a contratação dos equipamentos.

4.28. Esse risco deverá ser acompanhado de forma integrada com as contratações correlatas ou demais mecanismos de abastecimento utilizados pela Secretaria.

4.8. RISCOS RELACIONADOS À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

4.29. O risco **R14** está relacionado à possibilidade de falhas no acompanhamento da execução impedirem a identificação tempestiva de descumprimentos.

4.30. A Administração deverá designar formalmente gestor e fiscais e disponibilizar instrumentos adequados para registro de entregas, instalações, chamados, manutenções, indisponibilidades, substituições e demais ocorrências.

4.31. A fiscalização deverá verificar a efetiva disponibilização dos equipamentos e o cumprimento dos níveis de serviço antes do ateste das parcelas correspondentes.

4.32. Os registros produzidos durante a execução deverão permitir rastrear as ocorrências e fundamentar eventuais notificações, glosas, sanções ou outras providências administrativas cabíveis.

4.9. RISCO DE DESCONTINUIDADE DA CONTRATADA

4.33. O risco **R15** corresponde à hipótese de interrupção relevante ou abandono da execução pela contratada, situação capaz de comprometer a continuidade da solução.

4.34. Embora sua probabilidade inicial tenha sido classificada como baixa, seu impacto potencial é alto, especialmente diante da dependência operacional dos equipamentos.

4.35. A Administração deverá acompanhar continuamente a execução, identificar sinais de inadimplemento e adotar tempestivamente as providências administrativas e contratuais cabíveis quando houver risco concreto de descontinuidade.

4.10. ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS

4.36. Dos 15 (quinze) riscos inicialmente identificados:

I – **10 (dez) foram classificados como riscos altos**; e

II – **5 (cinco) foram classificados como riscos médios**.

4.37. Não foram identificados, nesta avaliação inicial, riscos classificados como baixos.

4.38. A concentração de riscos na categoria alta decorre principalmente da atribuição de impacto elevado aos eventos capazes de provocar indisponibilidade dos equipamentos ou comprometer a continuidade das atividades atendidas.

4.39. A classificação como risco alto não significa que o evento necessariamente ocorrerá, mas indica que a combinação entre sua probabilidade e suas consequências potenciais exige medidas preventivas e ações de contingência claramente definidas.

4.40. Os riscos médios também deverão permanecer sob acompanhamento, especialmente aqueles cuja materialização possa provocar efeitos relevantes sobre o cronograma, os custos ou a continuidade da solução.

4.41. A avaliação apresentada representa a situação identificada durante a fase de planejamento e poderá ser revista caso novos elementos alterem a probabilidade ou o impacto inicialmente atribuídos aos eventos.

4.42. A etapa seguinte do gerenciamento consiste na definição das **medidas preventivas, ações de contingência e responsáveis pelo tratamento de cada risco**, de forma a reduzir a exposição da Administração e preservar os objetivos da contratação.

5. PLANO DE TRATAMENTO DOS RISCOS

5.1. Após a identificação, avaliação e classificação dos riscos, deverão ser estabelecidas medidas de tratamento proporcionais à natureza e à criticidade de cada evento, buscando reduzir sua probabilidade de ocorrência e/ou seus possíveis impactos sobre os objetivos da contratação.

5.2. O tratamento dos riscos será estruturado mediante a definição de **medidas preventivas**, destinadas a evitar ou reduzir a possibilidade de materialização dos eventos, e de **ações de contingência**, destinadas a orientar a resposta da Administração ou da contratada caso o risco efetivamente ocorra.

5.3. As medidas previstas neste Plano deverão ser observadas pelos responsáveis indicados, de acordo com suas competências e com a fase em que cada risco estiver inserido, sem prejuízo da atuação conjunta de outros setores quando necessária.

5.4. A indicação dos responsáveis deverá ser compreendida de acordo com as competências administrativas e contratuais de cada agente, não afastando a responsabilidade da futura contratada pelo cumprimento integral das obrigações que lhe forem atribuídas no Termo de Referência e no instrumento contratual.

5.1. MATRIZ DE TRATAMENTO DOS RISCOS

ID	Medidas Preventivas	Ações de Contingência	Responsável(is)
R01	Revisar e compatibilizar as especificações técnicas com a necessidade identificada;	Corrigir ou complementar as especificações antes da publicação; caso	Secretaria Municipal de Saúde /

	verificar coerência entre ETP, TR e demais documentos; evitar requisitos desnecessariamente restritivos	identificada posteriormente, avaliar tecnicamente a necessidade de retificação e adoção das providências administrativas cabíveis	responsáveis pelo planejamento
R02	Verificar similaridade das referências utilizadas; conferir unidade, período, características técnicas e serviços incluídos; manter memória de cálculo e documentação da pesquisa	Revisar ou atualizar a pesquisa de preços quando constatada incompatibilidade relevante antes da conclusão do procedimento	Setor de Compras / unidade responsável pela pesquisa
R03	Adotar parcelamento por item; estabelecer requisitos proporcionais; evitar condições injustificadamente restritivas; verificar compatibilidade dos valores estimados com o mercado	Identificar as causas do resultado deserto ou fracassado; revisar, quando necessário, especificações, preços ou condições e adotar as providências legalmente cabíveis para atendimento da necessidade	Agente de Contratação / Equipe de Apoio / Administração competente
R04	Estabelecer prazos objetivos para entrega, instalação, configuração e testes; exigir planejamento adequado da implantação	Notificar a contratada; exigir regularização; registrar o atraso; aplicar as medidas contratuais cabíveis e adotar providências para minimizar impactos sobre os serviços	Gestor e Fiscal do Contrato / Contratada
R05	Conferir marca, modelo, características, acessórios, softwares e demais requisitos; realizar testes antes do aceite	Recusar o equipamento em desconformidade; exigir correção ou substituição por equipamento compatível; registrar formalmente a ocorrência	Fiscal do Contrato / Contratada
R06	Exigir manutenção preventiva; acompanhar histórico de falhas; registrar chamados e intervenções; fiscalizar o desempenho dos equipamentos	Acionar manutenção corretiva; exigir reparo; determinar substituição quando presentes as condições contratuais; adotar medidas	Fiscal do Contrato / Contratada

		administrativas em caso de reincidência	
R07	Definir canais de atendimento e prazos máximos para resposta, atendimento e solução; manter controle dos chamados	Notificar a contratada; exigir atendimento prioritário; determinar providências para restabelecimento; aplicar medidas contratuais quando caracterizado descumprimento	Gestor e Fiscal do Contrato / Contratada
R08	Prever expressamente hipóteses e prazos para substituição temporária ou definitiva; exigir equipamento equivalente ou superior	Exigir imediata disponibilização do equipamento substituto nas condições contratuais; registrar indisponibilidade e adotar medidas cabíveis em caso de descumprimento	Contratada / Gestor e Fiscal do Contrato
R09	Exigir softwares e licenças necessários durante toda a execução; verificar regularidade e funcionamento; prever suporte técnico	Acionar suporte técnico; exigir correção, reconfiguração, regularização da licença ou restabelecimento das funcionalidades; adotar medidas contratuais se houver descumprimento	Contratada / Fiscal do Contrato
R10	Exigir que a contratada mantenha capacidade de manutenção e reposição de componentes; acompanhar tempo de reparo	Exigir substituição do componente ou, quando o reparo exceder o prazo admitido, substituição do equipamento, conforme condições contratuais	Contratada / Fiscal do Contrato
R11	Estabelecer cronograma de manutenção preventiva; exigir registros das intervenções; acompanhar cumprimento das periodicidades	Notificar para execução imediata da manutenção pendente; intensificar acompanhamento; adotar medidas contratuais em caso de descumprimento	Contratada / Fiscal do Contrato
R12	Verificar previamente os locais de instalação, incluindo espaço, energia, aterramento, climatização e rede, quando aplicável	Providenciar as adequações tecnicamente necessárias antes da instalação ou ajustar o	Secretaria Municipal de Saúde / setor técnico competente

		local de instalação quando possível	
R13	Planejar e acompanhar estoques e instrumentos de abastecimento de reagentes, consumíveis, filmes e demais insumos que não integrem a locação	Adotar providências administrativas legalmente cabíveis para recomposição do abastecimento e priorizar a regularização dos insumos críticos	Secretaria Municipal de Saúde / setor responsável pelo abastecimento
R14	Designar formalmente gestor e fiscais; definir rotinas de fiscalização; utilizar registros de chamados, manutenções, indisponibilidades e substituições	Reforçar os controles; corrigir falhas de acompanhamento; formalizar ocorrências pendentes; adotar providências para impedir pagamento por parcela não regularmente executada	Administração / Gestor e Fiscais do Contrato
R15	Acompanhar continuamente a execução e o cumprimento das obrigações; registrar sinais de inadimplemento; atuar tempestivamente diante de descumprimentos	Adotar medidas administrativas e contratuais para preservação da continuidade; responsabilizar a contratada quando cabível e avaliar as alternativas legalmente disponíveis para atendimento da necessidade	Administração / Gestor do Contrato

5.2. APLICAÇÃO DAS MEDIDAS PREVENTIVAS

5.5. As medidas preventivas deverão ser implementadas, sempre que possível, antes da materialização do risco, especialmente durante a elaboração dos documentos preparatórios, seleção do fornecedor, preparação dos locais de instalação e definição das rotinas de gestão e fiscalização.

5.6. Para os riscos classificados como altos, as medidas preventivas deverão receber acompanhamento prioritário, considerando o potencial de comprometimento da disponibilidade dos equipamentos e da continuidade das atividades atendidas.

5.7. A adoção das medidas preventivas deverá ser compatível com a competência de cada agente, evitando-se atribuir à fiscalização contratual obrigações que pertençam à fase de planejamento ou à contratada responsabilidades que sejam próprias da Administração.

5.3. APLICAÇÃO DAS AÇÕES DE CONTINGÊNCIA

5.8. As ações de contingência serão acionadas quando houver materialização do risco ou evidências concretas de sua ocorrência iminente.
5.9. A execução da ação de contingência deverá ser registrada sempre que o evento puder produzir impacto relevante sobre a contratação, permitindo acompanhamento das providências adotadas e avaliação de sua efetividade.
5.10. Quando o risco decorrer de descumprimento de obrigação contratual, a adoção da ação de contingência não prejudicará a apuração de responsabilidade da contratada nem a aplicação das medidas previstas no instrumento contratual e na legislação.

5.4. ACOMPANHAMENTO DO TRATAMENTO

5.11. O tratamento dos riscos deverá ser acompanhado durante todo o ciclo da contratação, observando-se a fase em que cada evento possa ocorrer.
5.12. A materialização de determinado risco deverá ensejar avaliação quanto:
I – à efetividade das medidas preventivas anteriormente adotadas;
II – à necessidade de acionamento das ações de contingência;
III – à alteração da probabilidade ou do impacto;
IV – à necessidade de revisão da classificação;
V – à possibilidade de surgimento de novos riscos; e
VI – à necessidade de atualização desta Matriz.
5.13. As ocorrências relevantes verificadas durante a execução deverão ser registradas pelo gestor ou fiscal responsável, especialmente quando envolverem indisponibilidade dos equipamentos, descumprimento dos prazos de assistência técnica, falhas recorrentes, ausência de manutenção preventiva ou necessidade de substituição.
5.14. O Plano de Tratamento deverá permanecer compatível com o Termo de Referência e com as condições efetivamente estabelecidas para a contratação, podendo ser atualizado quando necessário.

6. RISCOS DA FASE DE PLANEJAMENTO

6.1. A fase de planejamento possui relevância determinante para o sucesso da contratação, uma vez que nela são definidos a necessidade administrativa, os requisitos técnicos, os quantitativos, a solução, a estimativa de preços, as condições de execução e os mecanismos destinados à obtenção dos resultados pretendidos.
6.2. Falhas ocorridas nessa etapa podem repercutir sobre todo o procedimento, ocasionando restrição indevida da competitividade, propostas incompatíveis, contratação de solução inadequada, necessidade de retificação dos documentos, atraso no procedimento ou dificuldades durante a execução contratual.
6.3. Para a presente contratação, foram considerados especialmente os seguintes riscos da fase de planejamento:
I – erro no dimensionamento das quantidades ou do período da contratação;
II – elaboração de especificações técnicas excessivas, insuficientes ou incompatíveis com a necessidade;
III – utilização de pesquisa de preços inadequada;
IV – ausência de correspondência entre os preços pesquisados e a solução definida;

V – falha na definição das obrigações da futura contratada;
VI – definição inadequada dos serviços de manutenção e assistência técnica;
VII – ausência de definição dos critérios de substituição dos equipamentos;
VIII – falha na definição dos requisitos relacionados a softwares, licenças e sistemas;
IX – inadequação dos locais destinados à instalação;
X – incompatibilidade da infraestrutura elétrica, física ou de rede;
XI – falha na identificação das contratações correlatas e dos insumos necessários; e
XII – ausência de planejamento adequado da gestão e fiscalização contratual.

6.1. RISCO DE ERRO NO DIMENSIONAMENTO

6.4. O dimensionamento inadequado poderá resultar na contratação de quantidade inferior ou superior à necessidade efetiva da Secretaria Municipal de Saúde.

6.5. No presente caso, a estimativa considera a disponibilização de 01 (um) equipamento ou sistema correspondente a cada item pelo período de 12 (doze) meses, conforme necessidade identificada no Estudo Técnico Preliminar.

6.6. A medida preventiva consiste na compatibilização dos quantitativos entre Documento de Formalização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar, pesquisa de preços e Termo de Referência, evitando divergências documentais.

6.2. RISCO DE ESPECIFICAÇÕES INADEQUADAS

6.7. Especificações excessivamente restritivas poderão reduzir injustificadamente a competitividade, enquanto especificações insuficientes poderão permitir o fornecimento de equipamentos incapazes de atender adequadamente à necessidade.

6.8. A descrição técnica deverá buscar equilíbrio entre precisão e competitividade, estabelecendo requisitos mínimos relacionados ao desempenho e às funcionalidades necessárias sem direcionamento injustificado para determinada marca, fabricante ou solução exclusiva.

6.9. As especificações deverão ser revisadas antes da publicação do instrumento convocatório, verificando-se sua compatibilidade com a necessidade, com a solução escolhida e com as condições existentes no mercado.

6.3. RISCO RELACIONADO À PESQUISA DE PREÇOS

6.10. A utilização de referências sem similaridade suficiente poderá resultar em estimativa incompatível com os preços praticados para a solução pretendida.

6.11. Considerando que o objeto não compreende apenas a disponibilização física dos equipamentos, as referências utilizadas deverão ser analisadas quanto à abrangência dos serviços considerados, especialmente manutenção, assistência técnica, instalação, softwares, licenças e demais componentes integrantes da solução.

6.12. A pesquisa deverá possuir documentação e memória de cálculo suficientes para permitir a rastreabilidade dos valores adotados.

6.4. RISCO DE INCOMPATIBILIDADE ENTRE A PESQUISA E A SOLUÇÃO

6.13. Existe risco específico quando os preços utilizados como referência correspondem a equipamentos ou condições contratuais materialmente diferentes da solução efetivamente pretendida.

6.14. Para reduzir esse risco, deverá ser verificada a correspondência entre as especificações pesquisadas e os requisitos previstos para cada item, inclusive quanto ao período de locação e aos serviços incluídos.
6.15. Caso seja identificada divergência relevante capaz de comprometer a confiabilidade da estimativa, a pesquisa deverá ser complementada ou atualizada antes da conclusão do procedimento.

6.5. RISCO DE FALHA NA DEFINIÇÃO DAS OBRIGAÇÕES

6.16. A ausência de definição clara das responsabilidades da futura contratada poderá gerar controvérsias durante a execução, especialmente quanto à instalação, manutenção, peças, assistência técnica, softwares, substituição e retirada dos equipamentos.
6.17. O Termo de Referência deverá estabelecer de forma objetiva quais serviços e custos estão compreendidos no preço da locação, os prazos aplicáveis e os critérios para verificação do cumprimento.
6.18. Deverá ser evitada a utilização de expressões excessivamente genéricas quando a obrigação puder ser definida de forma objetiva, especialmente em relação aos níveis de serviço e aos prazos de atendimento.

6.6. RISCO DE DEFINIÇÃO INADEQUADA DA MANUTENÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

6.19. A ausência de parâmetros suficientes para manutenção preventiva e corretiva poderá comprometer a disponibilidade dos equipamentos durante a execução.
6.20. O planejamento deverá definir, no mínimo, as responsabilidades pela manutenção, forma de abertura de chamados, necessidade de registro das intervenções e condições para substituição quando o equipamento permanecer indisponível além do limite admitido.

6.7. RISCO RELACIONADO A SOFTWARES E LICENÇAS

6.21. Equipamentos que dependam de software ou licença poderão se tornar parcial ou integralmente indisponíveis caso esses recursos não estejam adequadamente contemplados no objeto.
6.22. O planejamento deverá identificar os softwares indispensáveis ao funcionamento e definir a responsabilidade da contratada pela disponibilização, regularidade, suporte e manutenção das licenças necessárias durante o período contratual.
6.23. Esse cuidado possui especial relevância para o Sistema de Digitalização de Imagens para Raios-X com Software PACS e Impressora.

6.8. RISCO DE INADEQUAÇÃO DOS LOCAIS DE INSTALAÇÃO

6.24. A incompatibilidade entre os equipamentos e as condições existentes nos locais de instalação poderá atrasar ou impedir sua entrada em funcionamento.
6.25. Antes do início da execução, deverão ser verificadas, conforme aplicável, as condições de espaço físico, acesso, rede elétrica, tensão, aterramento, proteção elétrica, climatização e conectividade.

6.26. Caso sejam identificadas adequações necessárias que estejam sob responsabilidade da Administração, estas deverão ser planejadas de modo a não comprometer o cronograma de instalação.

6.9. RISCO RELACIONADO A INSUMOS E CONTRATAÇÕES CORRELATAS

6.27. A disponibilidade física dos equipamentos não assegura, isoladamente, a realização dos procedimentos quando forem necessários reagentes, consumíveis, filmes ou outros materiais não incluídos na locação.

6.28. A Secretaria Municipal de Saúde deverá identificar previamente quais materiais serão necessários à utilização dos equipamentos e verificar os mecanismos existentes para seu abastecimento.

6.29. O planejamento deverá evitar tanto a omissão de insumos indispensáveis quanto sua inclusão indevida no objeto sem dimensionamento, especificação e correspondente pesquisa de preços.

6.10. RISCO DE PLANEJAMENTO INADEQUADO DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

6.30. A ausência de definição prévia dos procedimentos de gestão e fiscalização poderá dificultar o acompanhamento dos níveis de serviço e a comprovação do cumprimento das obrigações.

6.31. Antes do início da execução deverão ser definidos, entre outros aspectos:

I – gestor e fiscais responsáveis;
II – procedimentos de recebimento;
III – canais de abertura de chamados;
IV – forma de registro das manutenções;
V – controle dos períodos de indisponibilidade;
VI – procedimento de substituição;
VII – documentação necessária à medição e ao ateste; e
VIII – procedimentos para registro e tratamento de descumprimentos.

6.11. TRATAMENTO DOS RISCOS DA FASE DE PLANEJAMENTO

6.32. Os riscos dessa fase deverão ser tratados prioritariamente antes da publicação do instrumento convocatório, pois a correção preventiva tende a ser mais eficiente e menos onerosa do que a alteração dos documentos após o início do procedimento.

6.33. A unidade requisitante e os setores responsáveis pelo planejamento deverão promover a revisão e compatibilização dos documentos, verificando a coerência entre necessidade, solução, especificações, quantitativos, pesquisa de preços, critérios de execução e mecanismos de fiscalização.

6.34. Caso seja identificada inconsistência relevante antes da publicação, deverão ser promovidos os ajustes necessários, com atualização dos documentos afetados.

6.35. A adequada gestão dos riscos da fase de planejamento constitui medida essencial para reduzir a ocorrência de problemas nas etapas subsequentes e proporcionar melhores condições para seleção do fornecedor e execução da solução pretendida.

7. RISCOS DA SELEÇÃO DO FORNECEDOR

7.1. A fase de seleção do fornecedor concentra riscos capazes de comprometer o resultado do procedimento licitatório, retardar a contratação ou resultar na escolha de licitante sem condições efetivas de executar adequadamente o objeto.
7.2. Nesta etapa, os riscos deverão ser analisados não apenas sob a perspectiva da obtenção de proposta de menor valor, mas também quanto à preservação da competitividade, à aceitabilidade das propostas, à regularidade da habilitação e à capacidade do futuro contratado de disponibilizar os equipamentos e prestar os serviços técnicos exigidos.
7.3. Para a presente contratação, destacam-se os seguintes riscos:
I – licitação deserta, total ou parcialmente;
II – licitação fracassada, total ou parcialmente;
III – baixa competitividade em um ou mais itens;
IV – apresentação de propostas aparentemente inexequíveis ou incompatíveis com os custos necessários à execução;
V – seleção de empresa sem capacidade técnica, operacional ou logística suficiente para cumprir as obrigações assumidas;
VI – demora excessiva na conclusão do procedimento;
VII – falhas na análise das propostas;
VIII – falhas na análise da documentação de habilitação;
IX – aceitação de equipamento ou solução que não corresponda aos requisitos mínimos estabelecidos;
X – desclassificação ou inabilitação generalizada em razão de exigências inadequadamente estruturadas; e
XI – necessidade de repetição de atos do procedimento em decorrência de inconsistências identificadas durante a seleção.

7.1. RISCO DE LICITAÇÃO DESERTA

7.4. A licitação poderá resultar deserta quando não houver interessados em participar de determinado item ou do procedimento, situação capaz de impedir a contratação no prazo inicialmente planejado.
7.5. Esse risco poderá decorrer, entre outros fatores, de baixa oferta regional, peculiaridade tecnológica dos equipamentos, condições contratuais pouco atrativas, preços estimados incompatíveis ou requisitos excessivamente restritivos.
7.6. Como medida preventiva, deverão ser observadas especificações compatíveis com a necessidade efetiva, requisitos proporcionais ao objeto, estimativas de preços consistentes e condições de execução que não criem barreiras injustificadas à participação.
7.7. A estruturação da contratação com **julgamento e adjudicação por item** contribui para reduzir esse risco, pois permite que empresas especializadas em tecnologias distintas concorram apenas aos itens compatíveis com sua atuação.
7.8. Caso determinado item resulte deserto, deverão ser avaliadas as causas concretas antes da adoção de novas providências, evitando-se mera repetição do procedimento sem correção do fator que tenha contribuído para a ausência de interessados.

7.2. RISCO DE LICITAÇÃO FRACASSADA

7.9. A licitação poderá ser considerada fracassada, total ou parcialmente, quando houver participantes, mas nenhuma proposta puder ser aceita ou nenhuma licitante preencher os requisitos necessários para adjudicação.

7.10. Esse evento poderá decorrer de preços superiores aos limites admitidos, propostas inadequadas, descumprimento das especificações, documentação insuficiente, incapacidade de comprovação da habilitação ou outras situações identificadas no julgamento.

7.11. Para redução desse risco, deverão ser adotadas especificações claras, critérios de julgamento objetivos, exigências de habilitação proporcionais e estimativa de preços compatível com o mercado.

7.12. Caso o risco se materialize, a Administração deverá identificar suas causas e avaliar as providências legalmente cabíveis, inclusive eventual revisão dos documentos ou realização de nova disputa, quando necessária.

7.3. RISCO DE BAIXA COMPETITIVIDADE

7.13. A baixa competitividade poderá resultar em menor número de propostas e limitar a capacidade da Administração de obter condições mais vantajosas.

7.14. Entre as causas possíveis encontram-se a exigência de características técnicas desnecessárias, requisitos excessivos de habilitação, concentração de todos os equipamentos em lote único, condições de execução desproporcionais ou existência de mercado restrito.

7.15. A Administração deverá preservar a competitividade mediante requisitos estritamente necessários e tecnicamente justificados, evitando exigências que não apresentem relação direta com a capacidade de execução do objeto.

7.16. A opção pelo parcelamento por item atua como medida de ampliação da competição, especialmente porque os equipamentos possuem tecnologias, fabricantes, serviços de manutenção e mercados fornecedores distintos.

7.4. RISCO DE PROPOSTAS INEXEQUÍVEIS OU INCOMPATÍVEIS

7.17. Poderão ser apresentadas propostas com preços insuficientes para suportar adequadamente os custos da locação e dos serviços associados, especialmente manutenção preventiva e corretiva, assistência técnica, deslocamentos, peças, softwares, licenças e substituições.

7.18. A análise da proposta deverá considerar a compatibilidade entre o preço ofertado e o conjunto de obrigações previstas para o item, não se limitando à comparação nominal com o valor estimado.

7.19. Quando houver indícios consistentes de inexequibilidade, deverão ser adotadas as providências de análise e eventual diligência admitidas pela legislação e pelo instrumento convocatório, assegurando julgamento objetivo e tratamento isonômico.

7.20. O objetivo é evitar tanto a aceitação de proposta incapaz de sustentar a execução quanto a exclusão indevida de proposta economicamente viável.

7.5. RISCO DE SELEÇÃO DE EMPRESA SEM CAPACIDADE EFETIVA DE EXECUÇÃO

7.21. A regularidade documental do licitante, isoladamente, não afasta o risco de deficiência operacional durante a execução.
7.22. Considerando a natureza do objeto, a futura contratada deverá possuir condições compatíveis com as obrigações assumidas, especialmente quanto à disponibilização dos equipamentos, assistência técnica, manutenção, reposição de peças, suporte técnico e substituição quando necessária.
7.23. Os requisitos de habilitação deverão ser proporcionais e suficientes para fornecer evidências razoáveis da capacidade de execução, sem extrapolar aquilo que for necessário para a segurança da contratação.
7.24. Também deverão ser verificadas, durante o julgamento das propostas, as características dos equipamentos ofertados e sua correspondência com os requisitos mínimos estabelecidos.

7.6. RISCO DE DEMORA NO PROCEDIMENTO

7.25. A demora excessiva na seleção poderá postergar a disponibilização dos equipamentos e prolongar a situação administrativa que motivou a contratação.
7.26. Esse risco poderá decorrer de falhas nos documentos preparatórios, necessidade de sucessivas correções, impugnações decorrentes de cláusulas inadequadas, diligências evitáveis, análises demoradas ou repetição de atos.
7.27. A principal medida de prevenção consiste na qualidade da fase preparatória, com documentos coerentes, critérios claros e instrução adequada antes da publicação.
7.28. Durante o procedimento, os atos deverão ser conduzidos com observância dos prazos aplicáveis e registro das decisões, sem prejuízo da segurança jurídica e do direito de manifestação dos participantes.

7.7. RISCO DE FALHAS NA ANÁLISE DAS PROPOSTAS E DOCUMENTOS

7.29. Erros no julgamento poderão resultar na aceitação indevida de proposta incompatível ou na desclassificação/inabilitação de empresa que atenda aos requisitos.
7.30. A análise deverá observar estritamente as condições do instrumento convocatório e os critérios previamente estabelecidos, mantendo-se registro suficiente dos fundamentos das decisões.
7.31. Em relação aos equipamentos ofertados, deverão ser conferidas as especificações técnicas, características, funcionalidades, acessórios, softwares e demais elementos exigidos para o item.
7.32. Quando a documentação apresentada não permitir conclusão segura sobre determinado aspecto passível de esclarecimento, deverá ser avaliada a utilização dos mecanismos de diligência juridicamente admitidos, sem permitir alteração substancial da proposta ou tratamento privilegiado.

7.8. TRATAMENTO DOS RISCOS DA SELEÇÃO

7.33. Os riscos da seleção deverão ser tratados mediante atuação coordenada dos agentes responsáveis pela condução do procedimento, observando-se especialmente:
I – preservação da competitividade;

II – clareza dos critérios de julgamento;
III – proporcionalidade das exigências;
IV – correspondência entre as propostas e as especificações;
V – análise adequada da exequibilidade quando houver indícios relevantes;
VI – verificação objetiva da habilitação;
VII – fundamentação das decisões;
VIII – utilização adequada de diligências; e
IX – adoção tempestiva das providências necessárias quando houver item deserto ou fracassado.

7.34. A adequada gestão desses riscos busca assegurar que a seleção produza resultado juridicamente válido, competitivo e compatível com a necessidade administrativa, reduzindo a possibilidade de problemas que se projetem sobre a fase contratual.

8. RISCOS DA EXECUÇÃO CONTRATUAL

8.1. A execução contratual constitui a etapa de maior exposição aos riscos operacionais da presente contratação, pois é nesse período que os equipamentos deverão permanecer disponíveis, funcionais e tecnicamente assistidos para atendimento das atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares da Secretaria Municipal de Saúde.

8.2. A materialização de determinados eventos durante a execução poderá produzir consequências imediatas sobre a capacidade de atendimento, especialmente quando resultar na indisponibilidade de equipamento, atraso na realização de exames, interrupção de procedimentos ou necessidade de reorganização do fluxo assistencial.

8.3. Para a execução contratual foram identificados, especialmente, os seguintes riscos:

I – atraso na entrega dos equipamentos;
II – atraso na instalação, configuração ou entrada em operação;
III – disponibilização de equipamento incompatível com as especificações;
IV – ocorrência de falhas técnicas recorrentes;
V – ausência ou inadequação da manutenção preventiva;
VI – demora na manutenção corretiva;
VII – indisponibilidade de peças e componentes;
VIII – ausência ou demora na disponibilização de equipamento substituto;
IX – falhas de software ou do sistema PACS;
X – vencimento, ausência ou irregularidade de licenças;
XI – treinamento insuficiente dos usuários;
XII – indisponibilidade prolongada dos equipamentos;
XIII – descumprimento de níveis de serviço;
XIV – falhas na retirada e reposição de componentes;
XV – deficiência na documentação das intervenções técnicas; e
XVI – descontinuidade ou inexecução relevante pela contratada.

8.1. RISCO DE ATRASO NA ENTREGA

8.4. O atraso na entrega poderá comprometer o início da execução e postergar a disponibilidade da solução para a Secretaria Municipal de Saúde.
8.5. Esse risco poderá decorrer de dificuldade logística, indisponibilidade do equipamento, problemas de transporte, deficiência de planejamento ou incapacidade operacional da contratada.
8.6. O Termo de Referência deverá estabelecer prazo objetivo para disponibilização dos equipamentos, contado a partir do marco contratualmente definido.
8.7. A fiscalização deverá acompanhar o cumprimento do prazo e registrar formalmente eventuais atrasos, adotando as providências cabíveis quando caracterizado descumprimento.

8.2. RISCO DE ATRASO NA INSTALAÇÃO OU ENTRADA EM OPERAÇÃO

8.8. A simples entrega física não representa cumprimento integral da obrigação quando o equipamento depender de instalação, configuração, testes ou integração para sua utilização.
8.9. Deverão ser definidos prazos e responsabilidades para instalação, configuração, calibração, testes e início da operação.
8.10. Caso o equipamento seja entregue, mas permaneça sem condições de utilização por fato imputável à contratada, a ocorrência deverá ser registrada como indisponibilidade da solução, observadas as condições contratuais de medição e responsabilização.

8.3. RISCO DE EQUIPAMENTO INCOMPATÍVEL

8.11. Existe risco de a contratada disponibilizar equipamento cuja marca, modelo, capacidade ou funcionalidades não correspondam integralmente às especificações contratadas.
8.12. O recebimento deverá incluir conferência técnica e testes de funcionamento, não sendo suficiente a mera verificação quantitativa.
8.13. Equipamentos em desacordo deverão ser recusados, exigindo-se sua substituição ou adequação, sem prejuízo das demais medidas cabíveis.

8.4. RISCO DE FALHAS TÉCNICAS RECORRENTES

8.14. A recorrência de defeitos poderá reduzir a confiabilidade da solução e provocar sucessivos períodos de indisponibilidade.
8.15. Todos os chamados e intervenções deverão ser registrados de forma a permitir o acompanhamento do histórico individual de cada equipamento.
8.16. A repetição de falhas semelhantes em curto período deverá ser considerada indicativo de necessidade de avaliação técnica mais ampla e, quando cabível, substituição do equipamento.

8.5. RISCO DE NÃO REALIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO PREVENTIVA

8.17. A manutenção preventiva possui caráter essencial para redução de falhas, preservação do desempenho e aumento da disponibilidade.
8.18. A contratada deverá cumprir o cronograma previsto e emitir registros das intervenções realizadas.
8.19. A fiscalização deverá acompanhar o cumprimento das periodicidades e exigir regularização imediata quando constatada manutenção vencida ou não realizada.

8.6. RISCO DE DEMORA NA MANUTENÇÃO CORRETIVA

8.20. O prolongamento do tempo entre a abertura do chamado e a solução do defeito poderá comprometer diretamente a continuidade dos serviços.

8.21. Deverão ser definidos canais formais para abertura de chamados e prazos objetivos para resposta, atendimento e solução, de acordo com a criticidade e as características dos equipamentos.

8.22. O descumprimento dos prazos deverá ser documentado e poderá ensejar substituição do equipamento e demais providências previstas contratualmente.

8.7. RISCO DE INDISPONIBILIDADE DE PEÇAS E COMPONENTES

8.23. A ausência de peças poderá transformar defeito inicialmente simples em indisponibilidade prolongada.

8.24. A responsabilidade pelo fornecimento das peças necessárias às manutenções compreendidas no objeto deverá permanecer claramente atribuída à contratada.

8.25. A falta de componente não deverá justificar paralisação por prazo indeterminado, devendo ser acionada a substituição do equipamento quando atingido o limite contratualmente admitido.

8.8. RISCO DE AUSÊNCIA DE EQUIPAMENTO SUBSTITUTO

8.26. A substituição constitui mecanismo essencial para preservação da continuidade quando o reparo não puder ser concluído em tempo compatível com a necessidade administrativa.

8.27. O Termo de Referência deverá prever as hipóteses em que será obrigatória a substituição temporária ou definitiva.

8.28. O equipamento substituto deverá possuir características equivalentes ou superiores às exigidas para o item e encontrar-se em plenas condições de funcionamento.

8.9. RISCO DE FALHA DE SOFTWARE, PACS OU INTEGRAÇÃO

8.29. Para o sistema de digitalização de imagens radiográficas, a indisponibilidade do software, PACS ou demais recursos necessários poderá impedir a utilização da solução mesmo quando o equipamento físico estiver funcionando.

8.30. A contratada deverá assegurar suporte técnico, funcionamento dos softwares e disponibilidade das funcionalidades previstas.

8.31. Falhas que impeçam aquisição, armazenamento, visualização ou gerenciamento das imagens deverão ser tratadas como evento relevante de indisponibilidade.

8.10. RISCO DE LICENÇAS VENCIDAS OU IRREGULARES

8.32. Licenças de software necessárias ao funcionamento da solução deverão permanecer válidas durante todo o período contratual.

8.33. O vencimento ou bloqueio de licença por fato imputável à contratada não poderá resultar em transferência de custo adicional à Administração.

8.34. Verificada irregularidade que comprometa o funcionamento, deverá ser exigida regularização imediata, sem prejuízo das medidas cabíveis.

8.11. RISCO DE TREINAMENTO INSUFICIENTE

8.35. A utilização inadequada decorrente de treinamento insuficiente poderá provocar erros operacionais, baixa produtividade, uso incorreto das funcionalidades e chamados técnicos evitáveis.
8.36. Quando necessário à correta operação, a contratada deverá fornecer orientação ou treinamento compatível com o equipamento disponibilizado.
8.37. Para o Sistema de Digitalização de Imagens para Raios-X com Software PACS, o treinamento operacional deverá abranger, no mínimo, as funcionalidades necessárias à aquisição, processamento, armazenamento e gerenciamento das imagens.
8.38. Havendo substituição significativa do equipamento ou atualização que altere substancialmente sua operação, deverá ser avaliada a necessidade de orientação complementar.

8.12. RISCO DE INDISPONIBILIDADE PROLONGADA

8.39. A indisponibilidade prolongada constitui um dos riscos mais relevantes da contratação por seu potencial de comprometer diretamente as atividades atendidas.
8.40. A fiscalização deverá controlar os períodos de indisponibilidade, registrando data e horário do chamado, atendimento, solução e retorno à operação sempre que tecnicamente possível.
8.41. Quando ultrapassados os limites admitidos, deverão ser acionadas as medidas de substituição e demais consequências previstas para o descumprimento.

8.13. RISCO DE DESCUMPRIMENTO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO

8.42. A existência de manutenção e assistência técnica no objeto somente produzirá os resultados esperados se houver parâmetros verificáveis de desempenho.
8.43. O Termo de Referência deverá estabelecer níveis de serviço compatíveis com a criticidade dos equipamentos, especialmente para atendimento técnico, solução de falhas e substituição.
8.44. O acompanhamento deverá permitir identificar descumprimentos reiterados e adotar respostas progressivas quando necessário.

8.14. RISCO DE REGISTROS TÉCNICOS INSUFICIENTES

8.45. A ausência de documentação das manutenções e chamados poderá impedir avaliação adequada do desempenho contratual.
8.46. Deverão ser mantidos registros mínimos contendo identificação do equipamento, data, ocorrência, serviço executado, peças eventualmente substituídas, responsável técnico e condição final de funcionamento.
8.47. Esses registros deverão subsidiar a fiscalização, o ateste, a avaliação de reincidências e eventual apuração de responsabilidade.

8.15. RISCO DE DESCONTINUIDADE OU INEXECUÇÃO PELA CONTRATADA

8.48. A paralisação da execução, abandono, incapacidade operacional ou descumprimento grave e reiterado poderá comprometer toda a solução ou determinados itens.
8.49. A Administração deverá acompanhar sinais de deterioração da execução, especialmente atrasos reiterados, falta de atendimento técnico, ausência de substituições e descumprimento sistemático das obrigações.

8.50. Caso o risco se materialize, deverão ser adotadas tempestivamente as providências administrativas e contratuais cabíveis para responsabilização e preservação da continuidade do atendimento.

8.16. TRATAMENTO DOS RISCOS DA EXECUÇÃO CONTRATUAL

8.51. O tratamento dos riscos da execução deverá combinar prevenção, acompanhamento sistemático, registro de ocorrências e respostas tempestivas.

8.52. Deverão receber atenção prioritária os eventos capazes de gerar indisponibilidade dos equipamentos, especialmente falhas recorrentes, demora no atendimento técnico, ausência de peças, descumprimento das manutenções e demora na substituição.

8.53. A gestão e fiscalização deverão utilizar os registros da execução para verificar:

I – disponibilidade dos equipamentos;
II – cumprimento dos prazos de instalação;
III – execução das manutenções preventivas;
IV – tempo de resposta aos chamados;
V – tempo de solução;
VI – necessidade e prazo de substituição;
VII – recorrência das falhas;
VIII – regularidade dos softwares e licenças;
IX – cumprimento das demais obrigações técnicas; e
X – correspondência entre a execução e os valores a serem atestados.

8.54. A materialização de risco relevante deverá ensejar, além da resposta imediata, análise quanto à necessidade de reclassificação do risco e atualização desta Matriz.

8.55. A atuação preventiva e tempestiva durante a execução é indispensável para que a contratação alcance sua finalidade, mantendo os equipamentos em condições adequadas de funcionamento e reduzindo os impactos de eventuais falhas sobre as atividades da Secretaria Municipal de Saúde.

9. RISCOS RELACIONADOS À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

9.1. A adequada gestão e fiscalização contratual constitui elemento essencial para a efetividade da contratação, especialmente em razão da natureza continuada da locação e da necessidade de acompanhamento da disponibilidade, manutenção e desempenho dos equipamentos durante todo o período de execução.

9.2. Ainda que as obrigações técnicas estejam claramente estabelecidas no Termo de Referência e no instrumento contratual, sua efetividade dependerá da atuação contínua dos agentes responsáveis pelo acompanhamento, pela verificação da execução, pelo registro das ocorrências e pela adoção tempestiva das providências cabíveis.

9.3. Para a presente contratação, destacam-se os seguintes riscos relacionados à gestão e fiscalização:

I – fiscalização insuficiente ou meramente formal;
II – ausência ou deficiência no registro dos chamados técnicos;
III – ateste de parcelas sem comprovação suficiente da execução;
IV – ausência de controle das manutenções preventivas;

V – deficiência no acompanhamento das manutenções corretivas;
VI – ausência ou falha no registro dos períodos de indisponibilidade;
VII – ausência de acompanhamento das substituições de equipamentos;
VIII – pagamento sem consideração de eventual descumprimento que deva repercutir na medição, quando previsto contratualmente;
IX – ausência de controle sobre softwares, licenças e suporte técnico;
X – registros insuficientes das ocorrências contratuais;
XI – demora na emissão de notificações;
XII – demora na adoção de medidas corretivas;
XIII – ausência de acompanhamento de descumprimentos reiterados; e
XIV – deficiência na comunicação entre unidade usuária, fiscalização e contratada.

9.1. RISCO DE FISCALIZAÇÃO INSUFICIENTE

9.4. A fiscalização insuficiente poderá permitir que falhas de execução permaneçam sem identificação ou tratamento tempestivo, reduzindo a efetividade das obrigações estabelecidas.

9.5. Esse risco poderá decorrer da ausência de rotinas de acompanhamento, concentração das atividades em agente sem informações suficientes, falta de registros ou inexistência de mecanismos padronizados para controle da execução.

9.6. A Administração deverá designar formalmente gestor e fiscais do contrato, observadas as atribuições e responsabilidades aplicáveis, garantindo-lhes acesso às informações necessárias ao acompanhamento.

9.7. A fiscalização deverá possuir caráter efetivo e documentado, abrangendo não apenas a presença física dos equipamentos, mas também sua condição de funcionamento e o cumprimento dos serviços técnicos associados.

9.2. RISCO DE AUSÊNCIA DE REGISTRO DOS CHAMADOS TÉCNICOS

9.8. A inexistência de registro padronizado dos chamados poderá dificultar a comprovação do tempo de resposta, do tempo de atendimento e do tempo efetivamente necessário para solução da ocorrência.

9.9. Todos os chamados relevantes deverão possuir registro identificável, contendo, sempre que possível:

I – equipamento envolvido;
II – identificação ou número de série;
III – data e horário da abertura;
IV – descrição do problema;
V – responsável pelo registro;
VI – data e horário do atendimento;
VII – diagnóstico realizado;
VIII – providência adotada;
IX – eventual substituição de peça ou equipamento;
X – data e horário do restabelecimento; e
XI – situação final da ocorrência.

9.10. Os registros poderão ser realizados por sistema eletrônico, e-mail, protocolo, ordem de serviço ou outro meio definido pela Administração que assegure rastreabilidade suficiente.

9.3. RISCO DE ATESTE SEM COMPROVAÇÃO SUFICIENTE

9.11. O ateste constitui ato relevante da fiscalização e deverá estar respaldado em elementos suficientes para demonstrar que a parcela correspondente foi executada de acordo com as condições estabelecidas.

9.12. A simples existência física do equipamento no estabelecimento não deverá ser considerada, isoladamente, prova de execução integral quando houver obrigações associadas de funcionamento, manutenção, assistência técnica, suporte ou disponibilidade.

9.13. Antes do ateste, deverão ser considerados, conforme aplicável:

I – disponibilidade do equipamento;
II – registro de eventuais falhas;
III – cumprimento das manutenções programadas;
IV – atendimento dos chamados;
V – períodos relevantes de indisponibilidade;
VI – substituições ocorridas;
VII – funcionamento dos softwares e licenças integrantes do objeto; e
VIII – demais ocorrências capazes de repercutir sobre a medição.

9.14. Havendo descumprimento que possa afetar o valor devido, deverão ser observados os critérios de medição, glosa ou ajuste expressamente definidos no Termo de Referência e no instrumento contratual, assegurada a adequada instrução da ocorrência.

9.4. RISCO DE AUSÊNCIA DE CONTROLE DAS MANUTENÇÕES PREVENTIVAS

9.15. A manutenção preventiva deverá possuir acompanhamento específico, evitando que a Administração somente perceba seu descumprimento após a ocorrência de defeito.

9.16. A fiscalização deverá manter controle do cronograma aplicável a cada equipamento, registrando as datas previstas e efetivamente realizadas.

9.17. Os relatórios ou ordens de serviço deverão permitir identificar, conforme aplicável, os procedimentos realizados, responsável técnico, eventuais ajustes e condição final do equipamento.

9.18. Manutenção preventiva não realizada dentro da periodicidade estabelecida deverá ser formalmente registrada e comunicada à contratada para regularização.

9.5. RISCO DE DEFICIÊNCIA NO ACOMPANHAMENTO DAS MANUTENÇÕES CORRETIVAS

9.19. A fiscalização deverá acompanhar as manutenções corretivas desde a abertura do chamado até a completa solução ou substituição do equipamento.

9.20. O encerramento do chamado somente deverá ocorrer após a comprovação de que o equipamento retornou às condições adequadas de funcionamento.

9.21. A recorrência de falhas deverá ser observada, pois sucessivas correções no mesmo equipamento poderão demonstrar que a manutenção isolada deixou de ser suficiente para garantir a disponibilidade esperada.

9.6. RISCO DE FALHA NO REGISTRO DA INDISPONIBILIDADE

9.22. A indisponibilidade constitui informação essencial para avaliação do desempenho da solução e do cumprimento das obrigações contratuais.

9.23. Sempre que possível, deverão ser registrados:

I – início da indisponibilidade;
II – causa identificada;
III – abertura do chamado;
IV – início do atendimento;
V – medidas adotadas;
VI – eventual disponibilização de substituto; e
VII – data e horário de restabelecimento da operação.

9.24. A ausência desses registros poderá dificultar tanto a fiscalização quanto eventual apuração de descumprimento, razão pela qual deverão ser adotados procedimentos uniformes.

9.7. RISCO DE PAGAMENTO INCOMPATÍVEL COM A EXECUÇÃO

9.25. Existe risco de processamento integral da parcela mensal mesmo quando tenha ocorrido descumprimento contratual relevante capaz de repercutir sobre a medição.

9.26. Para evitar essa situação, a fiscalização deverá confrontar a documentação apresentada pela contratada com os registros administrativos da execução antes do ateste.

9.27. A ocorrência de indisponibilidade não implicará, por si só, desconto automático ou integral da parcela, devendo eventual repercussão financeira observar os critérios objetivos previamente estabelecidos no Termo de Referência e no contrato.

9.28. Quando houver previsão de glosa, redução proporcional, indicador de desempenho ou outro mecanismo de ajuste do pagamento, sua aplicação deverá estar apoiada em registros suficientes e em cálculo verificável.

9.8. RISCO DE DEMORA NA ADOÇÃO DE PROVIDÊNCIAS CONTRATUAIS

9.29. A demora da Administração diante de descumprimento poderá contribuir para sua continuidade ou agravamento.

9.30. Ocorrências relevantes deverão ser formalizadas e encaminhadas tempestivamente ao gestor ou à autoridade competente para análise das providências cabíveis.

9.31. Conforme a natureza do fato, poderão ser adotadas medidas como:

I – solicitação de esclarecimentos;
II – notificação para regularização;
III – determinação de correção;
IV – exigência de manutenção;
V – exigência de substituição;
VI – aplicação dos mecanismos de medição ou glosa previstos;

VII – instauração dos procedimentos pertinentes para apuração de responsabilidade; e
VIII – outras medidas administrativas e contratuais cabíveis.

9.32. A adoção das providências deverá observar a legislação, o instrumento convocatório, o Termo de Referência e o contrato, assegurando-se o devido processo quando exigível.

9.9. RISCO DE COMUNICAÇÃO DEFICIENTE ENTRE OS ENVOLVIDOS

9.33. A execução envolve interação entre os usuários dos equipamentos, a Secretaria Municipal de Saúde, os fiscais e a equipe técnica da contratada.

9.34. Falhas nessa comunicação poderão atrasar chamados, dificultar o diagnóstico de defeitos e impedir que a fiscalização tenha conhecimento tempestivo das ocorrências.

9.35. Deverão ser definidos canais oficiais de comunicação, bem como responsáveis pela abertura dos chamados e pelo repasse das informações necessárias à fiscalização.

9.10. TRATAMENTO DOS RISCOS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

9.36. O tratamento desses riscos deverá estar baseado em rotinas simples, objetivas e documentadas, permitindo que a Administração acompanhe a execução sem criar controles excessivamente burocráticos ou desconectados da efetiva necessidade.

9.37. Deverão ser priorizados instrumentos capazes de registrar:
I – equipamentos efetivamente disponibilizados;
II – períodos de funcionamento e indisponibilidade;
III – chamados técnicos;
IV – manutenções preventivas e corretivas;
V – substituições;
VI – funcionamento dos softwares e licenças;
VII – descumprimentos;
VIII – notificações expedidas; e
IX – providências adotadas.

9.38. Os controles produzidos deverão subsidiar as medições, atestes, pagamentos e eventuais processos de responsabilização, além de fornecer informações para a reavaliação dos riscos durante a execução.

10. RISCOS RELACIONADOS À CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

10.1. Considerando a finalidade da contratação, determinados riscos possuem potencial de ultrapassar a dimensão estritamente contratual e produzir reflexos sobre as atividades laboratoriais, diagnósticas e assistenciais desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Saúde.

10.2. A disponibilidade dos equipamentos constitui meio necessário para realização de determinadas atividades, razão pela qual falhas prolongadas poderão repercutir sobre fluxos de atendimento, tempo de espera e capacidade operacional das unidades.

10.3. Para esta contratação, foram identificados especialmente os seguintes riscos relacionados à continuidade:

I – interrupção ou redução da realização de exames;
II – aumento do tempo de espera dos usuários;
III – necessidade de remarcação de exames ou procedimentos;
IV – necessidade de encaminhamento de pacientes para outras unidades ou serviços;
V – indisponibilidade prolongada de equipamento;
VI – ocorrência simultânea de falhas que afetem atividades essenciais;
VII – ausência de reagentes, consumíveis ou insumos necessários à utilização dos equipamentos;
VIII – falhas em software, sistema ou infraestrutura que impeçam a operação;
IX – perda temporária de capacidade diagnóstica;
X – reorganização emergencial dos fluxos assistenciais; e
XI – impacto sobre a tempestividade do diagnóstico e do atendimento.

10.1. RISCO DE INTERRUPÇÃO OU REDUÇÃO DA REALIZAÇÃO DE EXAMES

10.4. A indisponibilidade de equipamento poderá impedir ou reduzir a realização dos procedimentos que dependam diretamente de sua utilização.

10.5. Esse risco possui impacto potencial elevado, especialmente quando não houver equipamento alternativo imediatamente disponível.

10.6. As principais medidas preventivas consistem na manutenção preventiva, assistência técnica tempestiva, disponibilidade de peças e mecanismo de substituição quando o reparo não puder ser realizado dentro do prazo admitido.

10.7. Caso a interrupção ocorra, deverão ser adotadas medidas de contingência compatíveis com a realidade da rede municipal, buscando reduzir prejuízos aos usuários até o restabelecimento da operação.

10.2. RISCO DE AUMENTO DO TEMPO DE ESPERA

10.8. A redução temporária da capacidade de processamento poderá aumentar a demanda acumulada e o tempo necessário para atendimento dos usuários.

10.9. O impacto poderá permanecer mesmo após o restabelecimento do equipamento, caso exista formação de demanda reprimida.

10.10. A unidade responsável deverá acompanhar situações de indisponibilidade relevante e, quando necessário, reorganizar a programação dos exames de acordo com critérios técnicos e assistenciais.

10.3. RISCO DE REMARCAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

10.11. Falhas não resolvidas tempestivamente poderão exigir remarcação de exames ou outros procedimentos previamente programados.

10.12. Além do impacto operacional, a remarcação poderá gerar deslocamentos adicionais e aumento do tempo de espera dos usuários.

10.13. A substituição rápida do equipamento e o adequado planejamento de contingência deverão ser priorizados para reduzir a necessidade de remarcações.

10.4. RISCO DE NECESSIDADE DE ENCAMINHAMENTO DE PACIENTES

10.14. Em determinadas situações, a ausência prolongada de capacidade diagnóstica poderá exigir encaminhamento para outro estabelecimento ou utilização de alternativa existente na rede.

10.15. Essa providência deverá ser utilizada conforme avaliação da Secretaria Municipal de Saúde, considerando a urgência, necessidade assistencial, capacidade disponível e demais circunstâncias do caso concreto.
10.16. O encaminhamento não deverá ser tratado como substituto permanente das obrigações da contratada, mas como eventual medida de contingência destinada à preservação do atendimento enquanto a solução é restabelecida.

10.5. RISCO DE INDISPONIBILIDADE SIMULTÂNEA

10.17. Embora os cinco equipamentos possuam funções distintas, poderá ocorrer sobreposição temporal de falhas em mais de um item, ampliando o impacto sobre a capacidade operacional.
10.18. A probabilidade desse evento deverá ser reduzida mediante adequada manutenção preventiva, acompanhamento individualizado dos equipamentos e resposta rápida às primeiras ocorrências.
10.19. Na hipótese de indisponibilidade simultânea, a Secretaria deverá priorizar as medidas de resposta conforme a criticidade dos serviços afetados.

10.6. RISCO DE AUSÊNCIA DE REAGENTES E INSUMOS

10.20. Parte dos equipamentos laboratoriais dependerá de reagentes, controles, calibradores, consumíveis ou outros materiais para realização dos exames.
10.21. Caso esses materiais não integrem o objeto da locação, sua disponibilidade deverá ser gerenciada pela Administração por meio dos instrumentos próprios de abastecimento.
10.22. A indisponibilidade de insumos poderá tornar o equipamento inutilizável mesmo estando tecnicamente operacional, produzindo efeito equivalente à sua indisponibilidade.
10.23. A Secretaria Municipal de Saúde deverá, portanto, acompanhar estoques, consumo e reposição dos materiais necessários, reduzindo o risco de interrupção por deficiência de abastecimento.

10.7. RISCO DE FALHA DE SOFTWARE OU INFRAESTRUTURA

10.24. A continuidade operacional não depende exclusivamente do funcionamento mecânico ou eletrônico dos equipamentos.
10.25. No sistema de digitalização de imagens radiográficas, eventual falha de software, PACS, licença, estação de trabalho, conectividade ou outro componente essencial poderá impedir a utilização normal da solução.
10.26. Da mesma forma, falhas relevantes na infraestrutura elétrica ou de rede poderão gerar indisponibilidade mesmo quando o equipamento estiver tecnicamente apto ao funcionamento.
10.27. As responsabilidades deverão ser claramente identificadas, distinguindo-se aquilo que integra a obrigação da contratada da infraestrutura cuja manutenção compete à Administração.

10.8. RISCO DE IMPACTO SOBRE A TEMPESTIVIDADE DO DIAGNÓSTICO

10.28. A interrupção ou atraso na realização de exames poderá repercutir sobre o tempo necessário à obtenção de resultados utilizados na avaliação clínica e na definição de condutas assistenciais.

10.29. Por essa razão, ocorrências envolvendo indisponibilidade prolongada deverão receber tratamento prioritário, especialmente quando afetarem atividades com demanda contínua.

10.30. O gerenciamento desse risco exige atuação integrada entre fiscalização contratual e responsáveis assistenciais, pois a resposta necessária poderá envolver tanto providências contra a contratada quanto reorganização temporária do atendimento.

10.9. PLANO DE CONTINUIDADE OPERACIONAL

10.31. A Secretaria Municipal de Saúde deverá manter procedimentos de contingência compatíveis com sua estrutura para situações de indisponibilidade relevante.

10.32. Conforme a natureza do evento, poderão ser avaliadas, entre outras, as seguintes medidas:

I – acionamento imediato da assistência técnica;
II – exigência de equipamento substituto;
III – priorização dos atendimentos de maior necessidade;
IV – reorganização temporária da agenda;
V – utilização de equipamento alternativo disponível na rede, quando existente;
VI – encaminhamento temporário para outra unidade, quando tecnicamente necessário e administrativamente possível;
VII – reforço do acompanhamento de estoque e reposição de insumos;
VIII – comunicação interna aos setores afetados; e
IX – acompanhamento da demanda acumulada após o restabelecimento.

10.33. As medidas de contingência deverão ser proporcionais ao evento ocorrido e à capacidade operacional existente, não sendo necessário que todas sejam aplicadas simultaneamente.

10.10. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS RELACIONADOS À CONTINUIDADE

10.34. Os riscos capazes de afetar diretamente a continuidade dos serviços deverão receber prioridade no acompanhamento, ainda que sua probabilidade inicial tenha sido classificada como baixa ou média.

10.35. A priorização deverá considerar, entre outros fatores:

I – duração da indisponibilidade;
II – equipamento afetado;
III – quantidade de usuários impactados;
IV – existência de alternativa operacional;
V – urgência dos procedimentos;
VI – possibilidade de substituição do equipamento; e
VII – previsão para restabelecimento.

10.36. Quanto maior o impacto potencial sobre as atividades assistenciais, menor deverá ser a tolerância administrativa à demora na solução do problema.

10.11. TRATAMENTO E MONITORAMENTO

10.37. A materialização de risco relacionado à continuidade deverá ser comunicada ao gestor e à fiscalização sempre que ultrapassar ocorrência operacional simples e produzir impacto sobre a prestação dos serviços.
10.38. O registro deverá permitir avaliar a duração, causa, providências adotadas, impacto produzido e tempo necessário para normalização.
10.39. Ocorrências reiteradas deverão ensejar reavaliação do nível de risco e das medidas previstas nesta Matriz, podendo demandar reforço dos controles ou revisão das providências contratuais adotadas.
10.40. A gestão dos riscos relacionados à continuidade busca assegurar que eventuais falhas sejam tratadas com rapidez e proporcionalidade, preservando, na maior medida possível, a capacidade operacional da Secretaria Municipal de Saúde e reduzindo seus efeitos sobre os usuários dos serviços.

11. MONITORAMENTO E REVISÃO DOS RISCOS

11.1. O gerenciamento de riscos deverá possuir caráter contínuo e dinâmico, não se limitando à elaboração inicial desta Matriz durante a fase preparatória da contratação.
11.2. As condições consideradas na avaliação dos riscos poderão sofrer alterações ao longo do procedimento licitatório e da execução contratual, razão pela qual os eventos identificados, suas probabilidades, impactos, medidas preventivas e ações de contingência deverão ser objeto de acompanhamento e, quando necessário, de revisão.
11.3. O monitoramento tem por finalidade verificar:
I – se os riscos inicialmente identificados permanecem válidos;
II – se houve alteração na probabilidade de ocorrência;
III – se houve alteração no impacto potencial;
IV – se as medidas preventivas adotadas permanecem adequadas;
V – se as ações de contingência previstas demonstraram efetividade;
VI – se surgiram novos eventos de risco;
VII – se determinado risco deixou de existir ou perdeu relevância;
VIII – se houve recorrência de eventos anteriormente tratados;
IX – se existem falhas de execução que indiquem necessidade de reforço dos controles; e
X – se as responsabilidades atribuídas continuam adequadas.

11.1. MOMENTOS DE REVISÃO DA MATRIZ

11.4. A Matriz deverá ser reavaliada sempre que ocorrer fato relevante capaz de modificar as condições inicialmente consideradas.
11.5. A revisão deverá ser avaliada, especialmente:
I – quando houver alteração relevante do objeto, das especificações ou das condições de execução;
II – antes do início efetivo da execução contratual;
III – quando ocorrer evento de risco de impacto significativo;
IV – diante da ocorrência de falhas técnicas recorrentes;
V – quando houver indisponibilidade prolongada de equipamento;

VI – quando houver descumprimento reiterado dos prazos de manutenção ou assistência técnica;
VII – diante da necessidade recorrente de substituição de equipamentos;
VIII – quando houver falha relevante de software, licença, integração ou sistema;
IX – quando surgir risco não identificado originalmente;
X – quando determinada medida preventiva se mostrar insuficiente;
XI – quando ação de contingência prevista não produzir o resultado esperado;
XII – quando houver alteração significativa na estrutura de gestão ou fiscalização;
XIII – em caso de prorrogação contratual, quando houver;
XIV – diante de alteração relevante das condições de mercado ou da capacidade operacional da contratada; e
XV – sempre que o gestor ou os fiscais identificarem situação capaz de comprometer os objetivos da contratação.

11.2. REVISÃO ANTES DO INÍCIO DA EXECUÇÃO

11.6. Antes do início da execução, deverá ser realizada verificação das condições necessárias à implantação da solução, especialmente quanto aos locais de instalação, infraestrutura física, elétrica e de rede, canais de atendimento técnico, identificação dos responsáveis e procedimentos de recebimento e fiscalização.

11.7. Essa verificação permitirá confirmar se os riscos relacionados à instalação, infraestrutura e início da operação permanecem com a mesma classificação atribuída durante a fase preparatória.

11.8. Caso sejam identificadas novas circunstâncias, a Matriz poderá ser atualizada antes da entrada dos equipamentos em funcionamento.

11.3. MONITORAMENTO DURANTE A EXECUÇÃO

11.9. Durante a execução contratual, o monitoramento deverá considerar especialmente os eventos relacionados à disponibilidade dos equipamentos, manutenção, assistência técnica, substituições, softwares, licenças, insumos, gestão e fiscalização.

11.10. Entre os elementos que poderão subsidiar o acompanhamento, destacam-se:
I – registros de chamados técnicos;
II – relatórios de manutenção preventiva;
III – relatórios de manutenção corretiva;
IV – períodos de indisponibilidade;
V – substituições realizadas;
VI – reincidência de falhas;
VII – cumprimento dos níveis de serviço;
VIII – registros de atendimento da assistência técnica;
IX – notificações expedidas;
X – ocorrências relacionadas a software ou licenças;
XI – informações sobre abastecimento de insumos; e
XII – manifestações das unidades usuárias.

11.4. RECLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

11.11. A classificação atribuída inicialmente não possui caráter definitivo.

11.12. Caso sejam constatadas alterações relevantes, a probabilidade e o impacto poderão ser reavaliados mediante aplicação da metodologia estabelecida no item 3 desta Matriz.
11.13. Um risco inicialmente classificado como médio poderá ser elevado para alto quando houver aumento de sua frequência, recorrência de falhas ou maior impacto do que o inicialmente estimado.
11.14. Da mesma forma, risco inicialmente classificado como alto poderá ter sua exposição reduzida quando as medidas preventivas implementadas demonstrarem efetividade consistente, desde que a reclassificação seja tecnicamente justificada.

11.5. IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS RISCOS

11.15. O surgimento de evento não previsto originalmente deverá ensejar análise quanto à necessidade de sua inclusão formal nesta Matriz.
11.16. O novo risco deverá ser descrito com indicação de:
I – evento;
II – causas;
III – consequências;
IV – probabilidade;
V – impacto;
VI – nível de risco;
VII – classificação;
VIII – medidas preventivas;
IX – ações de contingência; e
X – responsáveis.
11.17. A inclusão de novos riscos deverá preservar a rastreabilidade da Matriz, permitindo identificar quando e por qual motivo o evento foi incorporado.

11.6. REVISÃO EM CASO DE PRORROGAÇÃO

11.18. Caso a contratação seja prorrogada, a Administração deverá avaliar a necessidade de revisão da Matriz antes da formalização da continuidade da execução.
11.19. Nessa hipótese, deverão ser considerados, entre outros elementos:
I – histórico de falhas;
II – desempenho da assistência técnica;
III – cumprimento das manutenções preventivas;
IV – quantidade e duração das indisponibilidades;
V – necessidade de substituições;
VI – desempenho dos softwares e licenças;
VII – efetividade da fiscalização;
VIII – comportamento dos riscos inicialmente identificados; e
IX – ocorrência de novos eventos.
11.20. A prorrogação não deverá ser tratada como mera continuidade automática das condições anteriores sem reavaliação dos riscos relevantes.

11.7. REGISTRO DAS REVISÕES

11.21. Toda revisão relevante deverá ser documentada de modo suficiente para demonstrar:
I – risco reavaliado;
II – motivo da revisão;
III – alteração de probabilidade ou impacto;
IV – alteração das medidas preventivas;
V – alteração das ações de contingência;
VI – alteração de responsáveis; e
VII – data da atualização.
11.22. As revisões poderão ser formalizadas por atualização da própria Matriz, relatório de acompanhamento, despacho ou outro instrumento administrativo adequado, desde que fique preservado o histórico das alterações.

11.8. FINALIDADE DO MONITORAMENTO

11.23. O monitoramento contínuo busca evitar que a gestão dos riscos se restrinja ao planejamento inicial, permitindo que a Administração responda de maneira tempestiva às mudanças verificadas ao longo da contratação.
11.24. A efetividade desta Matriz dependerá, portanto, da utilização prática das informações nela registradas durante a gestão e fiscalização contratual, especialmente diante de eventos capazes de comprometer a disponibilidade dos equipamentos e a continuidade das atividades atendidas.

12. RESPONSABILIDADES PELO GERENCIAMENTO DOS RISCOS

12.1. O gerenciamento dos riscos deverá ser realizado de forma compartilhada entre os agentes e unidades envolvidos na contratação, observadas as competências de cada um e a natureza do evento identificado.
12.2. A distribuição de responsabilidades não afasta o dever de cooperação entre os setores administrativos, tampouco transfere a um único agente a responsabilidade por todos os riscos da contratação.
12.3. Cada responsável deverá atuar dentro de sua esfera de atribuições, adotando ou propondo as providências necessárias ao tratamento dos riscos que estejam sob sua governabilidade.

12.1. UNIDADE REQUISITANTE – SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

12.4. Compete à unidade requisitante, especialmente:
I – definir e justificar a necessidade administrativa;
II – fornecer informações técnicas necessárias ao planejamento;
III – participar da elaboração e revisão das especificações;
IV – contribuir para o dimensionamento das quantidades e condições de execução;
V – informar as condições dos locais destinados à instalação;
VI – acompanhar os riscos relacionados à continuidade das atividades assistenciais;
VII – identificar necessidades de reagentes, insumos ou consumíveis que não integrem o objeto;
VIII – comunicar situações capazes de afetar a continuidade dos serviços;
IX – apoiar a gestão e fiscalização com informações das unidades usuárias;

X – participar da reavaliação dos riscos quando houver alteração relevante da necessidade; e
XI – adotar as providências de sua competência para mitigação dos riscos operacionais e assistenciais.

12.5. A Secretaria Municipal de Saúde deverá manter especial atenção aos riscos relacionados à infraestrutura, abastecimento de insumos e continuidade do atendimento.

12.2. SETOR DE COMPRAS E ÁREA RESPONSÁVEL PELA FASE PREPARATÓRIA

12.6. Compete ao setor responsável pela pesquisa de preços e demais atividades da fase preparatória, no âmbito de suas atribuições:
I – realizar ou instruir adequadamente a pesquisa de preços;
II – verificar a compatibilidade das referências utilizadas;
III – manter documentação e memória de cálculo suficientes;
IV – identificar inconsistências entre pesquisa, especificações e solução;
V – promover ou solicitar atualização da estimativa quando necessária; e
VI – comunicar à unidade requisitante eventuais riscos identificados durante o planejamento.

12.7. Os responsáveis pela fase preparatória deverão atuar de forma integrada para reduzir riscos decorrentes de falhas documentais, inconsistências técnicas ou deficiência na definição das condições da contratação.

12.3. SETOR DE LICITAÇÕES, AGENTE DE CONTRATAÇÃO E EQUIPE DE APOIO

12.8. Compete aos responsáveis pela condução do procedimento de seleção, de acordo com as respectivas atribuições:
I – observar os critérios estabelecidos no instrumento convocatório;
II – preservar a competitividade;
III – conduzir o julgamento de forma objetiva;
IV – analisar as propostas e documentos conforme as regras aplicáveis;
V – promover diligências quando juridicamente cabíveis;
VI – registrar e fundamentar as decisões;
VII – identificar possíveis causas de licitação deserta ou fracassada;
VIII – comunicar à Administração situações que exijam revisão dos documentos; e
IX – adotar as providências procedimentais necessárias ao regular prosseguimento da contratação.

12.4. GESTOR DO CONTRATO

12.9. Compete ao gestor do contrato coordenar o acompanhamento global da execução e atuar na gestão dos riscos contratuais sob sua esfera de competência.

12.10. Entre suas responsabilidades, destacam-se:
I – acompanhar o cumprimento geral das obrigações;
II – articular a atuação dos fiscais;
III – receber e analisar informações relevantes da execução;
IV – acompanhar descumprimentos reiterados;

V – avaliar a necessidade de adoção de providências administrativas;
VI – encaminhar ocorrências à autoridade competente quando necessário;
VII – acompanhar a efetividade das medidas de tratamento dos riscos;
VIII – provocar a revisão da Matriz quando forem identificadas alterações relevantes;
IX – acompanhar situações de descontinuidade ou inexecução; e
X – manter visão consolidada dos riscos da execução.

12.5. FISCAL TÉCNICO E/OU ADMINISTRATIVO

12.11. Compete à fiscalização realizar o acompanhamento direto da execução dentro de sua esfera de atuação.

12.12. Deverão ser observadas, conforme a natureza da fiscalização, as seguintes responsabilidades:
I – verificar a conformidade dos equipamentos entregues;
II – acompanhar instalação e testes;
III – registrar chamados técnicos;
IV – acompanhar manutenções preventivas e corretivas;
V – controlar períodos de indisponibilidade;
VI – verificar substituições;
VII – acompanhar o cumprimento dos prazos de assistência técnica;
VIII – verificar funcionamento de softwares e licenças, quando aplicável;
IX – registrar descumprimentos;
X – emitir notificações ou solicitar sua emissão, conforme competência;
XI – subsidiar o ateste e a medição;
XII – informar ao gestor ocorrências relevantes;
XIII – acompanhar a implementação das ações de contingência; e
XIV – sugerir reavaliação de riscos diante de fatos novos ou recorrentes.

12.13. Quando houver segregação entre fiscalização técnica e administrativa, as responsabilidades deverão ser distribuídas de acordo com a natureza das atribuições de cada agente.

12.6. CONTRATADA

12.14. A futura contratada será responsável pelos riscos e obrigações inseridos em sua esfera de atuação, conforme definido no Termo de Referência e no instrumento contratual.

12.15. Entre suas responsabilidades, deverão estar compreendidas, conforme aplicável:
I – disponibilização dos equipamentos contratados;
II – entrega dentro dos prazos estabelecidos;
III – instalação, configuração e testes;
IV – manutenção preventiva;
V – manutenção corretiva;
VI – assistência técnica;
VII – fornecimento de peças e componentes necessários às manutenções incluídas;
VIII – substituição de equipamentos nas hipóteses previstas;
IX – manutenção da regularidade dos softwares e licenças integrantes da solução;

X – atendimento dos chamados dentro dos níveis de serviço estabelecidos;
XI – registro adequado das intervenções técnicas;
XII – comunicação tempestiva de fatos que possam comprometer a execução;
XIII – adoção de medidas para reduzir períodos de indisponibilidade;
XIV – observância das normas técnicas, sanitárias e de segurança aplicáveis; e
XV – cumprimento das demais obrigações previstas na contratação.

12.16. A contratada deverá comunicar imediatamente à fiscalização qualquer fato que possa comprometer a execução, especialmente indisponibilidade prolongada, dificuldade de reposição de peças, necessidade de substituição ou falha de software que impeça a operação.

12.7. RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA E COOPERAÇÃO

12.17. Determinados riscos poderão exigir atuação conjunta de mais de um responsável.

12.18. Nessas hipóteses, deverá ser preservada a cooperação entre unidade requisitante, setor de compras, área de licitações, gestor, fiscais e contratada, sem prejuízo da identificação da responsabilidade específica de cada agente.

12.19. A atuação compartilhada é especialmente relevante nos eventos que envolvam:

I – infraestrutura de instalação;
II – indisponibilidade de equipamentos;
III – falhas técnicas recorrentes;
IV – abastecimento de insumos;
V – continuidade dos serviços;
VI – necessidade de substituição; e
VII – situações de inexecução relevante.

12.8. RESPONSABILIDADE PELA REVISÃO DA MATRIZ

12.20. A necessidade de revisão desta Matriz poderá ser indicada por qualquer agente envolvido que identifique alteração relevante no cenário de riscos.

12.21. Caberá ao gestor do contrato, durante a execução, consolidar as informações relevantes e encaminhar ou promover a atualização do documento conforme os procedimentos administrativos adotados.

12.22. Durante a fase preparatória, a revisão deverá ser conduzida pelos responsáveis pelo planejamento, com participação da unidade requisitante e demais setores afetados.

12.9. REGISTRO E RASTREABILIDADE

12.23. As providências relacionadas ao tratamento dos riscos deverão ser documentadas sempre que possuírem relevância para a execução ou para eventual responsabilização.

12.24. A documentação deverá permitir identificar, quando aplicável:

I – evento ocorrido;
II – responsável pela comunicação;
III – providência adotada;
IV – responsável pela ação;

V – prazo;
VI – resultado obtido; e
VII – necessidade de nova medida.

12.25. A adequada definição das responsabilidades busca assegurar que os riscos identificados possuam responsáveis capazes de acompanhar sua evolução e adotar as medidas necessárias, evitando lacunas de atuação ou sobreposição indevida de atribuições.

13. CONCLUSÃO

13.1. A presente Matriz de Gerenciamento de Riscos permitiu identificar, analisar e avaliar os principais eventos capazes de afetar o planejamento, a seleção do fornecedor, a implantação da solução, a execução contratual, a gestão e fiscalização e a continuidade das atividades atendidas pelos equipamentos objeto da contratação.

13.2. A análise realizada demonstra que a contratação apresenta riscos de natureza técnica, operacional, administrativa e contratual, inerentes às características da solução pretendida, especialmente em razão da necessidade de manutenção da disponibilidade e do adequado funcionamento dos equipamentos durante todo o período de execução.

13.3. Entre os eventos que demandam maior atenção destacam-se aqueles relacionados:

I – à adequação das especificações técnicas;
II – à compatibilidade da estimativa de preços;
III – à possibilidade de licitação deserta ou fracassada;
IV – ao atraso na entrega, instalação e entrada em operação;
V – à disponibilização de equipamentos em desacordo com as especificações;
VI – à ocorrência de falhas técnicas recorrentes;
VII – ao descumprimento das manutenções preventivas;
VIII – à demora na manutenção corretiva e na assistência técnica;
IX – à indisponibilidade de peças e componentes;
X – à demora ou ausência de equipamento substituto;
XI – às falhas de softwares, sistemas e licenças;
XII – à incompatibilidade da infraestrutura necessária à instalação;
XIII – à indisponibilidade de reagentes, consumíveis e demais insumos necessários à utilização dos equipamentos;
XIV – às deficiências na gestão e fiscalização contratual;
XV – à indisponibilidade prolongada dos equipamentos; e
XVI – à eventual descontinuidade ou inexecução relevante pela contratada.

13.4. A avaliação demonstra que parcela relevante dos riscos possui impacto potencial elevado em razão da possibilidade de afetar a disponibilidade dos equipamentos e, consequentemente, a capacidade operacional das atividades laboratoriais, diagnósticas e hospitalares atendidas pela Secretaria Municipal de Saúde.

13.5. A existência de riscos classificados como altos não representa, isoladamente, impedimento à contratação, uma vez que a análise de risco considera não apenas a

consequência potencial do evento, mas também a existência de mecanismos capazes de prevenir sua ocorrência, reduzir sua probabilidade ou limitar seus efeitos.

13.6. Os riscos identificados mostram-se, em princípio, **passíveis de prevenção, redução, mitigação, compartilhamento, transferência, aceitação controlada ou tratamento**, conforme a natureza de cada evento e os limites jurídicos e operacionais aplicáveis à contratação.

13.7. Entre as principais medidas de tratamento previstas destacam-se:

I – revisão e compatibilização das especificações técnicas;
II – adequada instrução da pesquisa de preços;
III – parcelamento da contratação por item;
IV – definição objetiva das obrigações da futura contratada;
V – estabelecimento de prazos para entrega, instalação e entrada em operação;
VI – realização de conferência e testes antes do aceite dos equipamentos;
VII – definição e acompanhamento das manutenções preventivas;
VIII – estabelecimento de mecanismos de assistência técnica e manutenção corretiva;
IX – definição de prazos para atendimento e solução de chamados;
X – previsão de substituição dos equipamentos quando necessária;
XI – exigência de regularidade e suporte dos softwares e licenças integrantes da solução;
XII – verificação prévia das condições dos locais de instalação;
XIII – acompanhamento do abastecimento dos insumos que estejam sob responsabilidade da Administração;
XIV – designação e atuação efetiva do gestor e dos fiscais do contrato;
XV – manutenção de registros dos chamados, manutenções e indisponibilidades; e
XVI – adoção tempestiva das medidas administrativas e contratuais diante de descumprimentos.

13.8. As medidas preventivas deverão ser implementadas antes da materialização dos riscos sempre que possível, enquanto as ações de contingência deverão ser acionadas de forma tempestiva quando o evento efetivamente ocorrer.

13.9. Especial atenção deverá ser conferida aos riscos capazes de provocar indisponibilidade prolongada dos equipamentos, considerando os possíveis reflexos sobre a realização de exames, o tempo de espera, a necessidade de remarcações, a reorganização dos fluxos de atendimento e a tempestividade das atividades diagnósticas.

13.10. A gestão dos riscos dependerá, ainda, da adequada definição das obrigações no Termo de Referência e no instrumento contratual, de forma que os mecanismos previstos nesta Matriz possuam correspondência com critérios objetivos de execução, fiscalização, manutenção, assistência técnica, substituição e medição.

13.11. A Administração deverá assegurar que as medidas de tratamento relacionadas à futura contratada sejam adequadamente incorporadas aos documentos da contratação quando constituírem obrigações necessárias à execução, evitando que a Matriz estabeleça responsabilidades sem correspondente previsão no Termo de Referência ou no contrato.

13.12. Durante a execução, o gestor e os fiscais deverão acompanhar os riscos sob sua esfera de atuação, registrando as ocorrências relevantes e avaliando a necessidade de implementação das ações de contingência previstas.
13.13. A presente Matriz deverá ser considerada instrumento dinâmico, podendo ser revista quando houver alteração relevante das condições inicialmente consideradas, materialização de evento significativo, recorrência de falhas, surgimento de novo risco ou eventual prorrogação da contratação.
13.14. A ocorrência de evento não previsto não impede a adoção das providências administrativas necessárias, devendo o novo risco ser avaliado e, quando relevante, incorporado ao processo de gerenciamento.
13.15. Consideradas as medidas preventivas, os mecanismos de contingência e as responsabilidades estabelecidas neste documento, **não foi identificado, nesta etapa do planejamento, risco cuja natureza ou nível torne a contratação tecnicamente ou administrativamente inviável**.
13.16. Os riscos identificados são considerados **gerenciáveis e compatíveis com a continuidade do procedimento**, desde que as medidas de prevenção, mitigação, monitoramento e resposta sejam efetivamente observadas pelos responsáveis ao longo das etapas da contratação.
13.17. Dessa forma, sob a perspectiva do gerenciamento de riscos, conclui-se que existem condições para o prosseguimento da contratação de empresa especializada para a locação de equipamentos laboratoriais e hospitalares, incluindo instalação, manutenção preventiva e corretiva, assistência técnica e demais serviços necessários ao pleno funcionamento dos equipamentos, destinados a atender às demandas operacionais e assistenciais da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Salvaterra/PA.
13.18. Recomenda-se, portanto, o prosseguimento dos atos preparatórios e subsequentes da contratação, observando-se as medidas de tratamento estabelecidas nesta Matriz e promovendo-se sua atualização sempre que as circunstâncias concretas assim exigirem.

14. APROVAÇÃO E RESPONSABILIDADE PELA ELABORAÇÃO

14.1. A presente **Matriz de Gerenciamento de Riscos** foi elaborada com base nas informações constantes dos documentos que integram a fase preparatória do Processo Administrativo nº **02007036/26**, especialmente nas necessidades identificadas pela Secretaria Municipal de Saúde e nas características técnicas e operacionais da solução definida no Estudo Técnico Preliminar.
14.2. Os riscos, classificações, medidas preventivas e ações de contingência constantes deste documento representam a avaliação realizada na fase de planejamento, podendo ser revistos e atualizados diante de fatos supervenientes ou de alterações relevantes verificadas no decorrer do procedimento ou da execução contratual.
14.3. Os responsáveis pela elaboração declaram que a análise foi realizada considerando as informações disponíveis nesta etapa, buscando identificar os

principais eventos capazes de comprometer os objetivos da contratação e estabelecer medidas proporcionais para seu tratamento.

14.4. Submete-se a presente Matriz à apreciação e aprovação da autoridade competente da unidade requisitante, para que produza seus efeitos como instrumento de apoio ao planejamento, à gestão, à fiscalização e ao acompanhamento dos riscos da contratação.

Salvaterra/PA, 06 de agosto de 2026.

GABRIELA LOPES GONCALVES PORTAL:00321687213

Assinado de forma digital por GABRIELA LOPES GONCALVES PORTAL:00321687213

GABRIELA LOPES GONÇALVES PORTAL
Secretária Municipal de Saúde