



MAPA E GERENCIAMENTO DE RISCOS

OBJETO	Gestão, Operacionalização e Execução Integrada das Ações e Serviços da Unidade de Pronto Atendimento (UPA 24h - Porte I) do Município de Senhor do Bonfim - BA.
---------------	---

FASE DE ANÁLISE	PLANEJAMENTO
------------------------	---------------------

RISCO 01						
Erro no dimensionamento dos custos operacionais básicos da UPA						
Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Desconsiderar a inflação médica e a série histórica real do Contrato nº 0621/2022 no cálculo do plano orçamentário.					
DANO	Pode asfixiar financeiramente a execução. Insuficiência de recursos a médio prazo, pedidos de reequilíbrio frequentes e risco de desabastecimento assistencial.					
AÇÃO PREVENTIVA	Utilizar a planilha de custos reais e relatórios da comissão de fiscalização do contrato vigente como base prioritária (Art. 23, L. 14.133). Remanejamento orçamentário emergencial pelo FMS ou revisão negociada de metas acessórias do Plano de Trabalho.	RESPONSÁVEL		Equipe de Planejamento da Contratação.		

RISCO 02						
Definição inadequada de indicadores assistenciais e metas no Termo de Referência.						
Probabilidade:	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Falha técnica na redação do Plano de Metas e falta de alinhamento com as Portarias GM/MS nº 10/17 e nº 1.997/23.					
DANO	Inviabilidade de fiscalização finalística pelo órgão, perda de incentivos de custeio federais e queda na qualidade do atendimento do usuário					
AÇÃO PREVENTIVA	Vincular estritamente as metas do TR aos parâmetros regulamentares do SUS e ao Protocolo de Manchester para a classificação de risco. Edição de termo aditivo corretivo e aplicação de sanções contratuais por descumprimento de indicadores clínicos.	RESPONSÁVEL		Equipe de Planejamento da Contratação.		

**RISCO 03**

Atraso na aprovação do modelo ou das minutas de edital pelo Conselho Municipal de Saúde - CMS e pelo Conselho de Gestão das Organizações Sociais - COGEOS.

Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Falta de articulação prévia, ausência de Notas Técnicas explicativas e resistência política ou burocrática dos conselheiros.					
DANO	Extrapolação do cronograma da contratação, gerando necessidade de prorrogação emergencial precária ou risco de desassistência.					
AÇÃO PREVENTIVA	Enviar formalmente os relatórios avaliativos com antecedência e realizar audiências ou reuniões prévias com o CMS. Prorrogação excepcional e motivada do contrato vigente nº 0621/2022 por período mínimo estrito para conclusão do certame.	RESPONSÁVEL		Secretária Municipal de Saúde.		

RISCO 04

Inaptidão da equipe administrativa interna para estruturar as regras de julgamento por Melhor Técnica e Preço.

Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Escassez de servidores capacitados na SEMUS nas novas regras da Lei nº 14.133/21 e nos contornos específicos da Lei Municipal nº 1.561/21.					
DANO	Falhas formais graves nas regras de pontuação técnica, ensejando anulação do edital pelos órgãos de controle (TCM-BA).					
AÇÃO PREVENTIVA	Adotar minutas padronizadas de editais de chamamento público e submeter o texto à análise preliminar da Procuradoria Geral do Município - Projur. Requisição de apoio técnico de assessoria jurídica especializada em Organizações Sociais ou treinamento expresso da comissão.	RESPONSÁVEL		Secretária de Saúde / Alta Administração.		



**RISCO 05****Questionamento externo ou judicial quanto à indivisibilidade da contratação.**

Probabilidade:	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Impugnação por parte de empresas ou entidades que defendam o fracionamento dos serviços.				
DANO	Paralisação cautelar do processo seletivo por liminar judicial ou representação junto ao TCM-BA.				
AÇÃO PREVENTIVA	Inserir fundamentação técnica robusta no ETP comprovando que a fragmentação em lotes destrói a coordenação clínica e gera alto custo de transação. Apresentação imediata de contrarrazões jurídicas pela Projur baseadas em jurisprudência consolidada do TCU sobre segurança do paciente.	RESPONSÁVEL		Procuradoria Geral do Município - Projur.	

RISCO 06**Inclusão de incentivos contratuais para modernização tecnológica e telessaúde vinculados à pontuação técnica.**

Prioridade	Baixa		Média	x	Alta	
------------	-------	--	-------	---	------	--

CAUSA	Aproveitamento do redesenho do Termo de Referência para exigir inovação em governança clínica.				
DANO/CONSEQUÊNCIA	Otimização da regulação de leitos com o Estado, redução do tempo de espera do paciente azul/verde e eficiência operacional.				
AÇÃO PREVENTIVA	Inserir na matriz de julgamento técnico do edital critérios de pontuação diferenciada para OS que comprovarem plataforma própria de telemedicina.	RESPONSÁVEL		Equipe de Planejamento da Contratação.	

FASE DE ANÁLISE	SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL - O.S.
------------------------	---

RISCO 07



Chamamento Público deserto ou fracassado por ausência de Organizações Sociais interessadas e/ ou habilitadas.

Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Rigor excessivo e desproporcional nas exigências de qualificação técnica ou defasagem do valor financeiro do repasse estimado.					
DANO	Interrupção crônica do fluxo administrativo de transição de gestão e necessidade de intervenção direta da Prefeitura na UPA.					
AÇÃO PREVENTIVA	Realizar ampla pesquisa de mercado e conferir publicidade nacional ao edital no PNCP, diários oficiais e jornais de grande circulação. Revisão imediata do Edital pela equipe técnica, flexibilizando exigências acessórias de habilitação.	RESPONSÁVEL			Agente de Contratação / Comissão de Seleção.	

RISCO 08

Direcionamento ou falta de isonomia no julgamento das Propostas de Trabalho na seleção.

Probabilidade:	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Utilização de critérios excessivamente subjetivos na avaliação das propostas intelectuais da melhor técnica.					
DANO	Recursos administrativos protelatórios, judicialização do certame e perda de credibilidade institucional do Município.					
AÇÃO PREVENTIVA	Estabelecer tabela de pontuação estritamente objetiva no edital, com faixas de pontuação claras para cada item do Plano de Trabalho. Designação de banca técnica avaliadora independente e fundamentação pormenorizada de cada nota atribuída às concorrentes.	RESPONSÁVEL			Comissão de Seleção / Julgamento.	

RISCO 09

Provisão de recursos administrativos ou impugnações ao Edital por entidades concorrentes com intuito protelatório.

Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Litigiosidade natural do mercado de saúde e tentativa de manter a execução precária de contratos anteriores.					
-------	--	--	--	--	--	--



DANO	Atraso na homologação do resultado, consumindo o prazo de transição operacional programado para a unidade.		
AÇÃO PREVENTIVA	Prever prazos estritos para respostas a questionamentos e disponibilizar canal eletrônico transparente para saneamento de dúvidas. Emissão de decisões céleres e motivadas pelo Agente de Contratação, amparadas por pareceres prévios da equipe técnica.	RESPONSÁVEL	Agente de Contratação / Comissão de Seleção.

RISCO 10						
Apresentação de propostas com valores inexecutáveis pelas OS concorrentes.						
Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Intenção deliberada de vencer o certame para forçar aditivos ou realocações orçamentárias agressivas na fase de execução.		
DANO	Inadimplemento contratual precoce, atrasos salariais, atrasos de médicos e paralisação de serviços por falta de liquidez da OS.		
AÇÃO PREVENTIVA	Exigir a abertura analítica da composição de custos e do plano orçamentário-financeiro detalhado na proposta comercial da OS. Desclassificação motivada da proposta com base no art. 11 da Lei Municipal nº 1.561/21 se demonstrada a inviabilidade financeira.	RESPONSÁVEL	Comissão de Seleção / Contabilidade da SEMUS.

RISCO 11						
Fraude documental ou atestados de capacidade técnica ideologicamente falsos apresentados na habilitação.						
Probabilidade:	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Falta de integridade de entidades proponentes e fragilidade na conferência inicial de certidões.		
DANO	Contratação de OS sem capacidade operacional real para gerir a UPA Porte I, gerando colapso na assistência médica.		
AÇÃO PREVENTIVA	Realizar diligências obrigatórias junto aos órgãos emissores dos atestados e conferir registros nos conselhos de classe (CRM/COREN). Inabilitação imediata da proponente, aplicação de sanções administrativas com direito de defesa e remessa de peças ao Ministério Público.	RESPONSÁVEL	Agente de Contratação / Comissão de Seleção.



RISCO 12						
Atração de Organizações Sociais de grande vulto e reconhecida expertise nacional em gestão de urgência e emergência.						
Prioridade	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Ampla divulgação estratégica do Chamamento Público e transparência dos dados assistenciais históricos da UPA no edital.					
DANO/CONSEQUÊNCIA	Elevação imediata do padrão técnico assistencial da UPA, implantação de protocolos avançados e melhoria na avaliação do usuário.					
AÇÃO PREVENTIVA	Realizar sessão pública virtual de esclarecimento técnico prévio (<i>roadshow</i>) aberta a entidades nacionais para demonstrar a viabilidade econômica.	RESPONSÁVEL		Secretária de Saúde / Comissão de Seleção		

FASE DE ANÁLISE	EXECUÇÃO DO CONTRATO
-----------------	----------------------

RISCO 13						
Desfalque crônico nas escalas de profissionais médicos de plantão na UPA 24h.						
Probabilidade:	Baixa		Média		Alta	X
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Escassez regional de profissionais no interior baiano ou defasagem na remuneração paga pela OS em relação ao mercado local.					
DANO	Descumprimento do atendimento ininterrupto, classificação de risco retida, aumento do tempo de espera e óbitos evitáveis.					
AÇÃO PREVENTIVA	Exigir no contrato o envio eletrônico diário da escala de plantões confirmada e espelhamento do ponto eletrônico com a SEMUS. Glosa imediata e proporcional dos valores do repasse mensal por plantão descoberto, com acionamento emergencial de médicos da rede municipal.	RESPONSÁVEL		Comissão de Fiscalização		

RISCO 14	
Desabastecimento crítico de medicamentos de emergência, correlatos ou oxigênio medicinal na unidade.	



Probabilidade:	Baixa		Média		Alta	X
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Falhas no planejamento logístico da OS, problemas com fornecedores ou desvio de finalidade dos recursos repassados.					
DANO	Interrupção de tratamentos imediatos, necessidade de transferência intempestiva de pacientes e risco iminente de judicialização.					
AÇÃO PREVENTIVA	Prever contratualmente a obrigação de manutenção de estoque mínimo de segurança para 30 dias de insumos críticos e relatórios semanais. Notificação com prazo de 24h para regularização sob pena de intervenção parcial na gestão do estoque pelo Município com recursos próprios.	RESPONSÁVEL			Comissão de Fiscalização	

RISCO 15						
Fiscalização do Contrato de Gestão realizada de forma omissa, genérica ou meramente formal.						
Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Sobrecarga de trabalho dos servidores designados ou ausência de capacitação específica em auditoria de contratos de gestão de OS.					
DANO	Aprovação de contas e liberação de repasses financeiros sem a real comprovação das metas atingidas ou da qualidade do serviço.					
AÇÃO PREVENTIVA	Indicar Comissão de Fiscalização Multidisciplinar formalizada e emitir Relatórios Avaliativos Trimestrais detalhados (Lei nº 1.561/21). Contratação de assessoria de auditoria independente externa para subsidiar os trabalhos de avaliação da comissão municipal.	RESPONSÁVEL			Secretária Municipal de Saúde	

RISCO 16						
Atraso ou retenção dos repasses financeiros mensais devidos pelo Município à Organização Social.						
Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Queda imprevista na arrecadação do FMS, atraso nas transferências federais de custeio ou entraves burocráticos na liquidação de despesas.					
--------------	---	--	--	--	--	--



DANO	Paralisação dos serviços da UPA por greve de colaboradores, falta de pagamento a fornecedores de insumos essenciais e ações judiciais.		
AÇÃO PREVENTIVA	Garantir a vinculação prévia das parcelas mensais no cronograma financeiro anual do FMS, blindando os recursos da saúde de contingenciamentos. Abertura de crédito adicional suplementar emergencial ou utilização de superávit financeiro do tesouro municipal para quitação do repasse.	RESPONSÁVEL	Secretário de Finanças / Prefeito Municipal.

RISCO 17						
Inadimplemento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais dos funcionários alocados na UPA pela OS.						
Probabilidade:	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto:	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Má gestão financeira interna da OS ou desvio de recursos carimbados do contrato para outras unidades da entidade fora do município.		
DANO	Responsabilização subsidiária/solidária do Município em passivos trabalhistas perante a Justiça do Trabalho e bloqueios judiciais nas contas do FMS.		
AÇÃO PREVENTIVA	Condicionar rigidamente o repasse financeiro mensal à entrega de folhas de pagamento assinadas, guias de FGTS e INSS quitadas por trabalhador. Retenção cautelar de valores do repasse mensal para depósito direto em juízo ou pagamento direto aos trabalhadores em caso de inadimplência.	RESPONSÁVEL	Comissão de Fiscalização / Projur

RISCO 18						
Colapso ou interrupção do atendimento médico durante a fase de encerramento do contrato de gestão ou transição de OS.						
Probabilidade:	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto:	Baixa		Média		Alta	X

CAUSA	Recusa da OS em cooperar no final da vigência, desmobilização abrupta de equipes e falta de plano de transição estruturado.		
DANO	Desassistência completa da população de Senhor do Bonfim em urgências e emergências na data de virada de contrato.		



AÇÃO PREVENTIVA	Incluir cláusula editalícia impositiva de plano de desmobilização com 180 dias de antecedência, disciplinando a reversão de bens e transição de RH. Decretar intervenção administrativa municipal na UPA, assumindo temporariamente o RH e os estoques para garantir a continuidade absoluta do serviço.	RESPONSÁVEL	Prefeito Municipal / Secretária de Saúde
------------------------	--	--------------------	---

RISCO 19						
Absorção de programas de residência médica/multiprofissional e educação continuada estruturados pela Organização Social.						
Prioridade	Baixa		Média	X	Alta	

CAUSA	Utilização da infraestrutura corporativa e acadêmica de grande porte que a OS vencedora possua no país.		
DANO/ CONSEQUÊNCIA	Capacitação técnica contínua e gratuita das equipes locais de saúde de Senhor do Bonfim, elevando a resolutividade clínica geral da rede.		
AÇÃO PREVENTIVA	Inserir no Plano de Trabalho metas de treinamento periódico obrigatório para as equipes da UPA sem custos adicionais ao erário municipal.	RESPONSÁVEL	Comissão de Fiscalização do Contrato

Este estudo identificou as hipóteses dos riscos na contratação, avaliou e mitigou possíveis obstáculos e problemas que podem surgir durante a fase preliminar, fase externa de divulgação e seleção do fornecedor, além de mensurar hipóteses de problemas durante a execução contratual.

Este Mapa de Riscos deverá ser revisado periodicamente, acompanhado pelo gestor e fiscal de contratos, adaptando-o para suprir as necessidades de contingências aqui omissas e não observadas preliminarmente, contudo, sem alterar as restrições e previsões contratuais anteriormente impostas.

Senhor do Bonfim - BA, 13 de julho de 2026

Cecília Ferreira
Diretora de Licitações
Decreto nº 055/2026

Escala de Probabilidade		Escala de Impacto	
Baixa	Pequena possibilidade de ocorrer.	Alta	Poderá comprometer o alcance total do objetivo do processo .



Média	Provável que ocorra em várias circunstâncias.	Média	Poderá comprometer o alcance de parte relevante do objetivo do processo.
Alta	Deve ocorrer em algum momento.	Baixa	Poderá comprometer o alcance de parte não relevante do objetivo do processo.