



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR  
Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

### MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo SEI nº 26.14.000001750-4

**Objeto:** Contratação de serviços de publicidade, a serem prestados por 2 (duas) agências de propaganda especializadas, entendidos como o conjunto de atividades realizadas integradamente que tenham por objetivo o estudo, o planejamento, a conceituação, a concepção, a criação, a execução, a intermediação e a supervisão da execução externa e a distribuição aos veículos e demais meios de veiculação/divulgação, com o objetivo de promover, difundir ideias e informar o público em geral sobre o Conselho Regional de Medicina do Paraná (CRM/PR).

#### 1. INTRODUÇÃO

---

- 1.1. O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.
- 1.2. O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução.
- 1.3. Para cada risco identificado, define-se:
  - 1.3.1. a probabilidade de ocorrência dos eventos;
  - 1.3.2. os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra;
  - 1.3.3. ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos);
  - 1.3.4. a identificação de responsáveis pelas ações; e



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

### 1.3.5. o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

#### 1.4. Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados, pelo menos:

1.4.1. Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;

1.4.2. Durante a fase de seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos; e

1.4.3. Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores, com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

#### 1.5. Nesse sentido, o levantamento dos riscos inerentes traz os graus de **PROBABILIDADE E IMPACTO**, tendo, na sua avaliação de riscos, a atribuição de 5 índices possíveis para cada um desses direcionadores, o que redundará em uma Matriz dita 5 x 5.

**TABELA 1: AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES**

Índice	Probabilidade	Impacto
1	Muito Baixa	Muito Baixo
2	Baixa	Baixo
3	Possível	Médio
4	Alta	Alto
5	Muito Alta	Muito Alto

#### 1.6. A tabela a seguir apresenta a **MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO**. Trata-se de instrumento de apoio para a visualização dos critérios de classificação do nível de riscos, cuja pontuação permite constatar a classificação do risco.



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR  
Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

IMPACTO	Muito Alto	5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RC	25 RC
	Alto	4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RC
	Médio	3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo	2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo	1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
MATRIZ DE RISCO			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			1	2	3	4	5
PROBABILIDADE							

FIGURA 1: MATRIZ DE RISCOS

FIGURA 2: LIMITE DE EXPOSIÇÃO AO RISCO

Níveis de Risco	Pontuação	Limite de Exposição
RC - Risco Crítico	20,00 - 25,00	Inaceitável
RA - Risco Alto	12,00 - 19,99	Monitoramento Contínuo
RM - Risco Médio	5,00 - 11,99	Tolerável
RB - Risco Baixo	0,00 - 4,99	Aceitável

- 1.7. O gerenciamento de riscos mantém-se em harmonia com as melhores práticas de gestão pública, bem como com o previsto na [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016](#), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

## 2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

- 2.1. A tabela a seguir sintetiza os riscos identificados e classificados neste documento, relativos à contratação de serviços de publicidade, a serem prestados por 2 (duas) agências de propaganda.



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

Nº	DESCRIÇÃO DO RISCO	NATUREZA	P	I	P x I	NÍVEL DE RISCO
1	Não cessão integral de direitos autorais e de propriedade intelectual das criações produzidas	Conformidade	1	4	4	Risco Baixo
2	Atrasos na entrega de projetos e ações de maior complexidade técnica	Operacional	2	4	8	Risco Médio
3	Perda de oportunidades institucionais estratégicas em eventos e ações relevantes	Estratégico	2	4	8	Risco Médio
4	Qualidade técnica inferior às diretrizes de identidade visual e comunicação institucional do CRM/PR	Estratégico	1	3	3	Risco Baixo
5	Desalinhamento criativo entre os projetos da contratada e a estratégia institucional do CRM/PR	Estratégico	2	2	4	Risco Baixo
6	Dependência excessiva de profissionais-chave da contratada para a execução dos serviços.	Operacional	1	3	3	Risco Baixo
7	Sobrecarga de ações publicitárias não previstas no planejamento mensal	Operacional	1	3	3	Risco Baixo
8	Falhas no modelo de governança de reuniões (excesso ou insuficiência de alinhamentos)	Operacional	1	2	2	Risco Baixo
9	Falta de integração entre a contratação de publicidade e demais contratos de comunicação	Estratégico	2	4	8	Risco Médio
10	Conflito de governança, escopo ou precedência decisória entre as duas agências contratadas	Estratégico	1	4	4	Risco Baixo
11	Contratação inadequada de fornecedores especializados pela agência (a exemplo de: gráfica, produtora de audiovisual)	Operacional	1	3	3	Risco Baixo
12	Incompatibilidade técnica entre projetos aprovados e viabilidade de execução real	Operacional	1	4	4	Risco Baixo
13	Falta de plano de contingência operacional para ações de publicidade simultâneas e/ou de médio/grande porte	Operacional	2	4	8	Risco Médio
14	Danos reputacionais decorrentes de ações mal recebidas pelo público ou stakeholders institucionais	Estratégico	1	4	4	Risco Baixo
15	Desalinhamento entre a narrativa institucional e a experiência publicitária efetivamente entregue aos públicos-alvo	Estratégico	1	4	4	Risco Baixo



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

16	Canibalização de mensagens institucionais entre ações paralelas das duas agências	Estratégico	1	3	3	Risco Baixo
17	Utilização indevida de incentivos, bonificações ou vantagens oferecidas por fornecedores especializados e/ou veículos de comunicação	Conformidade	2	4	8	Risco Médio
18	Falhas na documentação comprobatória das ações para fins de controle e auditoria	Conformidade	1	3	3	Risco Baixo
19	Não conformidade na comprovação de veiculação e custos de mídia (mapa de mídia, PI, comprovantes, notas de veiculação, relatórios do veículo, auditoria).	Conformidade	2	4	8	Risco Médio

### 3. TRATAMENTO DOS RISCOS

- 3.1. A matriz de riscos consolida a identificação, a classificação e a análise dos principais riscos associados ao processo de contratação, permitindo sua visualização a partir da avaliação combinada da probabilidade de ocorrência e do impacto potencial.
- 3.2. Neste tópico serão apresentados os riscos vinculados à fase de planejamento da contratação, bem como a respectiva avaliação, a definição do nível de risco e as estratégias de tratamento adotadas, incluindo ações preventivas e de contingência.

<b>Risco 01 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Não cessão integral de direitos autorais e de propriedade intelectual das criações produzidas.</b>			
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa			
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto			
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>			
	<b>Dano:</b>	Possibilidade de o CRM/PR não deter a titularidade plena sobre criações intelectuais e publicitárias desenvolvidas no âmbito do contrato, com risco de judicialização por uso indevido, restrição à reutilização de materiais institucionais e responsabilização da Autarquia.			
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir			
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>		
	1	Prever expressamente, no Termo de Referência, no edital e no contrato, cláusula de cessão integral, definitiva e irretratável dos direitos autorais e de propriedade intelectual sobre todas as criações produzidas no âmbito da execução contratual, nos termos da Lei nº 9.610/1998.	Equipe de Planejamento / Assessoria Jurídica		



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	2	Exigir que terceiros eventualmente envolvidos (fornecedores especializados, <i>designers</i> , produtoras, fotógrafos, etc.) tenham seus direitos igualmente cedidos, mediante comprovação documental a ser apresentada pela contratada ao final de cada execução.	Contratada / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Determinar a substituição imediata das peças, conteúdos ou criações que apresentem qualquer restrição de direitos, sem ônus adicional ao CRM/PR.	Contratada / Fiscal Técnico
	2	Suspender a utilização institucional dos materiais até a regularização da cessão dos direitos, com aplicação das sanções contratuais cabíveis, se necessário.	Gestor do Contrato / Assessoria Jurídica

<b>Risco 02 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Atrasos na entrega de projetos e ações de maior complexidade técnica</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Comprometimento do cronograma institucional do CRM/PR, com impactos diretos na execução de ações publicitárias e ativações institucionais da marca; necessidade de adoção de soluções emergenciais com aumento de custos; e risco de prejuízo à efetividade das ações institucionais planejadas no contexto publicitário.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Definir, no planejamento das Ordens de Serviço, prazos compatíveis com o grau de complexidade técnica e criativa de cada projeto ou ação, considerando etapas de criação, aprovação, produção, execução e veiculação.	ASCOM / Fiscal Técnico
	2	Estabelecer cronograma detalhado de entregas e marcos intermediários ( <i>checkpoints</i> ), com validações periódicas por parte do CRM/PR, especialmente para projetos publicitários de maior porte ou criticidade institucional.	ASCOM / Fiscal Técnico
	3	Realizar monitoramento contínuo da execução contratual, por meio de reuniões periódicas de acompanhamento e registros formais de status das demandas em instrumento de controle.	Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Repriorizar demandas publicitárias críticas, com eventual reprogramação de escopo, meio ou mídia, de modo a preservar a estratégia essencial.	ASCOM / Fiscal Técnico



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	2	Exigir comunicação tempestiva da contratada quanto à impossibilidade de cumprimento de prazos previamente pactuados, permitindo a adoção antecipada de medidas corretivas ou alternativas.	Contratada / Fiscal Técnico
	3	Autorizar, de forma excepcional e devidamente justificada, a adoção de soluções simplificadas ou substitutivas, desde que preservada a finalidade institucional da ação publicitária.	Gestor do Contrato / ASCOM

<b>Risco 03 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Perda de oportunidades institucionais estratégicas em eventos e ações relevantes</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Comprometimento das janelas de oportunidade (campanhas, datas, crises, decisões, pautas) do CRM/PR na mídia local e regional; redução da visibilidade e do posicionamento da marca institucional perante públicos-alvo estratégicos; e potenciais impactos reputacionais decorrentes da ausência ou da participação inadequada em veiculações institucionais relevantes.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Compartilhar com a contratada o calendário institucional preliminar (e atualizado) de ações e agendas estratégicas do CRM/PR, promovendo atualizações tempestivas à medida que novas demandas forem criadas.	ASCOM / Fiscal Técnico
	2	Antecipar o envio de <i>briefings</i> estratégicos com antecedência mínima compatível com a complexidade da ação, priorizando o prazo de, ao menos, 15 (quinze) dias.	ASCOM / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Autorizar a execução de projetos ou formatos publicitários simplificados, quando inviável a implementação da ação originalmente prevista, desde que preservada a finalidade institucional e a mensagem estratégica a ser veiculada e percebida pelos públicos-alvo.	Gestor do Contrato / ASCOM
	2	Reforçar a presença institucional por meio de ações digitais ou de comunicação publicitária complementar, quando a execução de mídia “tradicional” não puder ser realizada de forma adequada ou tempestiva.	ASCOM / Contratada

<b>Risco 04</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Qualidade técnica inferior às diretrizes de identidade visual e comunicação institucional do CRM/PR</b>
---------------------	-------------------	--



<https://sdocs.safeweb.com.br/porta/Validador?publicID=ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185>





## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	1	Elaborar e encaminhar à contratada <i>briefings</i> claros, objetivos e alinhados às diretrizes estratégicas institucionais, preferencialmente acompanhados de referências conceituais e exemplos visuais, previamente validados pela ASCOM.	ASCOM / Fiscal Técnico
	2	Realizar reuniões periódicas de alinhamento estratégico e criativo, com registro formal das diretrizes acordadas e dos feedbacks fornecidos.	ASCOM / Fiscal Técnico
	3	Prever, no IMR, critérios específicos para avaliação da aderência estratégica e conceitual das entregas.	Fiscal Técnico / Gestor do Contrato
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Determinar a refação imediata dos projetos ou peças publicitárias que apresentem desalinhamento relevante em relação à estratégia institucional, sem ônus adicional para o CRM/PR.	Contratada / Fiscal Técnico
	2	Submeter, em caráter excepcional, projetos estratégicos à validação superior, quando a complexidade ou sensibilidade institucional assim exigir.	ASCOM / Presidência

<b>Risco 06 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Dependência excessiva de profissionais-chave da contratada para a execução dos serviços.</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	3 – Médio	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Risco de descontinuidade parcial das entregas, queda temporária da qualidade técnica, atrasos pontuais e aumento de retrabalho em razão da substituição ou indisponibilidade de profissionais estratégicos, em especial em ações de maior complexidade criativa e publicitária.	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles preventivos)	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Prever, no Termo de Referência e no contrato, a exigência de equipe mínima com redundância de perfis técnicos essenciais (gestão de conta, criação, produção, planejamento, execução e veiculação), vedando a concentração das atividades em único profissional.	Equipe de Planejamento
	2	Exigir da contratada a apresentação e manutenção atualizada da composição da equipe dedicada, com indicação de profissionais substitutos previamente capacitados.	Contratada / Fiscal Técnico



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	Id	Ação de contingência	Responsáveis
	1	Determinar o reforço temporário da equipe, com a alocação de profissionais equivalentes ou superiores em qualificação técnica, até a plena estabilização das entregas.	Contratada / Fiscal Técnico
	2	Readequar prazos e cronogramas, de forma excepcional e devidamente justificada, quando a substituição de profissionais impactar diretamente ações publicitárias/estratégicas já autorizadas.	Gestor do Contrato / ASCOM

<b>Risco 07 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Sobrecarga de ações publicitárias não previstas no planejamento mensal</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	3 – Médio	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Possibilidade de comprometimento pontual da qualidade das entregas, atrasos em cronogramas previamente pactuados e pressão excessiva sobre a capacidade operacional da contratada, especialmente em períodos de concentração de ações publicitárias simultâneas.	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles preventivos)	
		<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>
		1	Estabelecer, no modelo de governança contratual, a centralização formal das demandas na ASCOM, vedando solicitações diretas e paralelas à contratada por outras unidades.
		2	Prever, no plano de fiscalização do contrato, mecanismos de priorização, replanejamento e escalonamento das demandas, a serem pactuados em reuniões periódicas de acompanhamento.
		3	Utilizar as Ordens de Serviço como instrumento obrigatório de formalização das demandas, com definição expressa de prazos, prioridades e enquadramento no catálogo de produtos e serviços.
		<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>
		1	Promover replanejamento emergencial das entregas, com redefinição de prazos e priorização das ações estratégicas, mediante justificativa técnica formal.
		2	Autorizar, de forma excepcional, a redistribuição de recursos e esforços da contratada para absorção da demanda superveniente, sem prejuízo da qualidade mínima exigida.



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

<b>Risco 08 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Falhas no modelo de governança de reuniões (excesso ou insuficiência de alinhamentos)</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	2 – Baixo	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Ocorrência de ruídos de comunicação, atrasos pontuais na validação de entregas, perda de eficiência operacional ou desperdício de tempo em reuniões improdutivas, sem impacto estrutural relevante sobre os objetivos da contratação.	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles preventivos)	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Definir, na reunião inicial com a contratada, calendário periódico de reuniões de acompanhamento, com periodicidade adequada à complexidade das ações em curso.	ASCOM / Gestor do Contrato
	2	Estabelecer pauta objetiva, encaminhada anteriormente, registro em ata sintética e encaminhamentos claros para cada reunião realizada.	Fiscal Técnico
	3	Utilizar ferramentas formais de acompanhamento (relatórios, dashboards ou instrumentos equivalentes) para reduzir a dependência de reuniões presenciais ou síncronas.	Contratada / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Ajustar a periodicidade, o formato ou o nível de participação das reuniões, conforme avaliação da efetividade do modelo adotado.	Gestor do Contrato
	2	Convocar reuniões extraordinárias apenas em situações críticas, devidamente justificadas, para tomada de decisão ou correção de rumos.	ASCOM / Gestor do Contrato

<b>Risco 09 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Falta de integração entre a contratação de publicidade e demais contratos de comunicação.</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Fragmentação da estratégia de comunicação institucional, com risco de incoerência narrativa entre ações, campanhas e experiências promovidas por diferentes contratos, podendo gerar retrabalho, desperdício de recursos, perda de sinergia entre iniciativas e redução da efetividade global da comunicação do CRM/PR.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	Id	Ação preventiva	Responsáveis
	1	Centralizar, na ASCOM, a coordenação estratégica e operacional das demandas de comunicação institucional, assegurando alinhamento entre a agência de publicidade e os demais contratos correlatos.	ASCOM
	2	Estabelecer, no plano de fiscalização e nos fluxos do contrato, a articulação da contratada com fornecedores e contratos de comunicação existentes, sempre que houver interface entre ações.	Fiscal Técnico
	3	Realizar reuniões periódicas de alinhamento estratégico entre as equipes envolvidas nos contratos de comunicação, e, conforme o caso, entre as contratadas para alinhamento de ações conjuntas.	ASCOM / Gestor do Contrato
	Id	Ação de contingência	Responsáveis
	1	Promover ajustes nos projetos, peças ou experiências em execução, de modo a restabelecer a coerência narrativa e visual da comunicação institucional na publicidade.	Contratada / Fiscal Técnico
	2	Redefinir fluxos de integração e governança entre os contratos, mediante orientação formal da ASCOM e do Gestor do Contrato.	ASCOM / Gestor do Contrato

<b>Risco 10 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Conflito de governança, escopo ou precedência decisória entre as duas agências contratadas</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Sobreposição de atribuições, conflitos na condução das ações publicitárias, divergências metodológicas de propaganda e disputas de precedência decisória entre as agências, com potencial comprometimento da fluidez operacional, da unidade estratégica das ações publicitárias e da eficiência da execução contratual.	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles)	
	Id	Ação preventiva	Responsáveis
	1	Prever no Termo de Referência, no edital e no contrato, a concorrência interna para distribuição de demandas.	Equipe de Planejamento / ASCOM

Este documento foi assinado eletronicamente pelo(s) signatário(s) na lista de protocolo de assinatura(s). Para validar as assinaturas acesse: <https://sdocs.safeweb.com.br/porta/Validador?publicID=ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185>



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	2	Centralizar, na ASCOM, a autorização, priorização e validação das demandas, evitando acionamentos paralelos ou conflitantes das agências.	ASCOM / Gestor do Contrato
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Reorganizar imediatamente a distribuição das demandas entre as agências, com redefinição formal de responsabilidades, sempre que identificado conflito de escopo ou precedência.	Gestor do Contrato / ASCOM
	2	Suspender ou reorientar ações em curso que apresentem sobreposição ou inconsistência estratégica, até a regularização do fluxo decisório.	Gestor do Contrato / Fiscal Técnico

<b>Risco 11 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Contratação inadequada de fornecedores especializados pela agência (a exemplo de: gráfica, produtora de audiovisual)</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	3 – Médio	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Comprometimento da qualidade técnica das ações, falhas operacionais durante a execução, necessidade de retrabalho, atrasos na entrega e risco de exposição negativa da imagem institucional do CRM/PR.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Estabelecer, no escopo de requisição da ação/evento, critérios mínimos de fluxo técnico para fornecedores especializados a serem subcontratados.	Fiscal Técnico
	2	Exigir da contratada a prévia validação técnica, junto à ASCOM ou à fiscalização, dos fornecedores estratégicos envolvidos em ações de maior complexidade.	Contratada / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Determinar a substituição imediata do fornecedor inadequado, sem ônus adicional ao CRM/PR, sempre que constatada falha técnica relevante.	Contratada / Fiscal Técnico

<b>Risco 12 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Incompatibilidade técnica entre projetos aprovados e viabilidade de execução real</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Necessidade de ajustes emergenciais nos projetos, redução do escopo inicialmente aprovado, atrasos na execução, aumento do risco operacional e eventual comprometimento da qualidade final	



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

		da entrega publicitária (ou de propaganda) planejada.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Exigir que os projetos submetidos à aprovação contenham análise prévia de viabilidade orçamentária, compatível com a ação empreendida e o público-alvo.	Contratada
	2	Prever, nos fluxos de governança contratual, etapa específica de checagem de exequibilidade orçamentária antes da emissão da Ordem de Serviço.	Gestor do Contrato / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Redefinir, de forma tempestiva, o escopo técnico do projeto publicitário aprovado.	ASCOM / Fiscal Técnico / Contratada

<b>Risco 13 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Falta de plano de contingência operacional para ações de publicidade simultâneas e/ou de médio/grande porte</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Possível	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Comprometimento da execução simultânea de ações publicitárias, com risco de atrasos, falhas de veiculação, insuficiência e sobrecarga de fornecedores especializados alocados e prejuízo à imagem institucional do CRM/PR.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Exigir que a contratada apresente, para ações simultâneas ou de maior porte, cronograma específico contendo alocação de fornecedores e estratégias de veiculação.	Contratada
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Repriorizar ou reescalonar ações publicitárias, preservando aquelas de maior relevância estratégica para uma agência ou outra.	ASCOM / Gestor do Contrato
	2	Determinar o reforço imediato de equipe e fornecedores, sem prejuízo das obrigações contratuais assumidas.	Contratada / Fiscal Técnico

<b>Risco 14 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Danos reputacionais decorrentes de ações mal recebidas pelo público ou stakeholders institucionais</b>
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa

Este documento foi assinado eletronicamente pelo(s) signatário(s) na lista de protocolo de assinatura(s). Para validar as assinaturas acesse: <https://sdocs.safeweb.com.br/portal/Validador?publicID=ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185>



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Repercussão negativa da imagem institucional do CRM/PR, com potencial desgaste junto a públicos-alvo estratégicos, entidades parceiras, imprensa, órgãos de controle e sociedade, comprometendo a credibilidade institucional e a efetividade das políticas de comunicação alocadas nas ações publicitárias.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Exigir que todas as ações e projetos publicitários sejam previamente submetidos à validação estratégica e institucional da ASCOM e, a depender da complexidade, à Presidência, antes de sua execução.	Contratada / ASCOM
	2	Estabelecer critérios claros de alinhamento institucional, reputacional, ético e comunicacional nos briefings das ações, vedando abordagens publicitárias que possam gerar interpretações ambíguas, inadequadas ou sensíveis ao contexto institucional.	ASCOM / Fiscal Técnico
	3	Prever, no planejamento das ações, análise prévia de riscos reputacionais de imagem, especialmente em ações publicitárias de grande visibilidade ou com ampla exposição pública.	Contratada
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Suspender, ajustar ou cancelar imediatamente a ação, peça ou veiculação que apresente risco reputacional iminente ou repercussão negativa comprovada.	ASCOM / Gestor do Contrato

	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Suspender, ajustar ou cancelar imediatamente a ação, peça ou veiculação que apresente risco reputacional iminente ou repercussão negativa comprovada.	ASCOM / Gestor do Contrato
	2	Implementar medidas corretivas de comunicação institucional, incluindo, até mesmo em acionamento à assessoria de imprensa, esclarecimentos públicos, ajustes de narrativa ou reforço de mensagens institucionais, quando necessário.	ASCOM / Contratada

<b>Risco 15 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Desalinhamento entre a narrativa institucional e a experiência publicitária efetivamente entregue aos públicos-alvo</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Incoerência entre o discurso institucional planejado e a percepção prática do público-alvo durante a execução das ações publicitárias, com potencial redução da credibilidade da comunicação, perda de efetividade das mensagens (e meios).	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles)	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>





## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	1	Ao requerer, elaborar <i>briefings</i> completos, com definição clara de objetivos comunicacionais, narrativa institucional, mensagens-chave e retorno esperado com a ação publicitária e/ou veiculação de propaganda.	ASCOM / Fiscal Técnico
	2	Exigir que os projetos publicitários apresentados pela contratada demonstrem, de forma objetiva, a correlação entre narrativa institucional, conceito criativo e ação proposta.	Contratada / Fiscal Técnico
	3	Realizar validação prévia dos elementos críticos da ação publicitária antes da veiculação final.	ASCOM / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Ajustar, durante a execução, elementos da ação que se mostrem desalinhados à narrativa institucional.	Contratada / Fiscal Técnico
	2	Reforçar, por meio de ações complementares de comunicação, incluindo as de conteúdos digitais (em recursos de não-mídia), as mensagens estratégicas originalmente previstas no projeto ou período da campanha publicitária.	ASCOM / Contratada

<b>Risco 16 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Canibalização de mensagens institucionais entre ações paralelas das duas agências</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	3 – Médio	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Sobreposição ou competição de mensagens institucionais em ações simultâneas publicitárias, com potencial dispersão da atenção dos públicos-alvo, enfraquecimento da clareza comunicacional e redução da efetividade estratégica das iniciativas de publicidade e propaganda promovidas pelo CRM/PR.	
	<b>Tratamento:</b>	Aceitar (com controles)	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Centralizar, na ASCOM, a coordenação estratégica das mensagens institucionais e o alinhamento entre as ações desenvolvidas pelas duas agências contratadas.	ASCOM
	2	Exigir planejamento integrado das ações publicitárias paralelas, com definição prévia de objetivos, públicos-alvo, mensagens prioritárias e hierarquização institucional.	ASCOM / Gestor do Contrato



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

	3	Prever, nos instrumentos de governança contratual, fluxos formais de validação das campanhas quando houver simultaneidade de ações publicitárias.	Gestor do Contrato / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Ajustar, de forma tempestiva, o conteúdo, a linguagem ou o foco das ações paralelas, de modo a eliminar sobreposição ou conflito de mensagens.	ASCOM / Contratada
	2	Suspender ou reprogramar, quando necessário, ações secundárias para preservação da coerência e da prioridade da mensagem institucional estratégica.	Gestor do Contrato / ASCOM

<b>Risco 17 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Utilização indevida de incentivos, bonificações ou vantagens oferecidas por fornecedores especializados e/ou veículos de comunicação, em desconformidade com o previsto no art. 18, §§ 2º e 3º, da Lei nº 12.232/2010.</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Possível	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Comprometimento da isonomia, da vantajosidade e da tecnicidade na escolha de veículos de comunicação e fornecedores especializados, com risco de direcionamento indevido, prejuízo ao interesse público, violação aos princípios da moralidade e da impessoalidade, além de potencial responsabilização administrativa da contratada e do CRM/PR.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Prever expressamente no Termo de Referência e no contrato a vedação à sobreposição de incentivos, bonificações ou vantagens comerciais aos interesses do CRM/PR, em aplicação do art. 18, §§ 2º e 3º, da Lei nº 12.232/2010.	Equipe de Planejamento / Assessoria Jurídica
	2	Exigir que a seleção de veículos de comunicação e fornecedores especializados seja fundamentada em critérios técnicos, de vantajosidade e aderência ao objeto, com justificativa formal e documentação comprobatória, inclusive quanto ao preço praticado.	Contratada / Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Determinar a substituição imediata do fornecedor especializado cuja contratação esteja associada a incentivos indevidos, sem ônus adicional ao CRM/PR.	Gestor do Contrato / Fiscal Técnico
	2	Instaurar processo administrativo para apuração de responsabilidade e aplicação das sanções contratuais cabíveis, em caso de comprovação da conduta.	Gestor do Contrato / Autoridade Competente



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR

Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

<b>Risco 18 Baixo</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Falhas na documentação comprobatória das ações para fins de controle e auditoria</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	1 – Muito Baixa	
	<b>Impacto:</b>	3 – Médio	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RB – Risco Baixo</b>	
	<b>Dano:</b>	Dificuldade de comprovação da adequada execução dos produtos e serviços contratados, fragilização dos mecanismos de controle interno e externo, riscos de questionamentos por órgãos de controle e possibilidade de glosas, atrasos na liquidação e no pagamento ou necessidade de retrabalho documental.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Definir, para cada ação/projeto publicitário, rol mínimo de documentos comprobatórios exigidos para cada execução (relatórios de checagem, registros fotográficos da ação, evidências digitais, entre outros).	ASCOM / Fiscal Técnico
	2	Vincular o ateste técnico e o pagamento à apresentação completa da documentação comprobatória, conforme previsto no IMR.	Fiscal Técnico
	3	Estabelecer fluxos padronizados de envio, conferência, armazenamento e arquivamento da documentação, preferencialmente em meio digital e sistema compartilhado.	Fiscal Técnico / Fiscal Administrativo
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Solicitar à contratada a complementação ou regularização da documentação comprobatória antes do recebimento definitivo e da liquidação da despesa.	Fiscal Técnico
	2	Suspender o ateste e o pagamento até a completa regularização das evidências documentais exigidas.	Gestor do Contrato

<b>Risco 19 Médio</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Não conformidade na comprovação de veiculação e custos de mídia (mapa de mídia, PI, comprovantes, notas de veiculação, relatórios do veículo, auditoria)</b>	
	<b>Probabilidade:</b>	2 – Possível	
	<b>Impacto:</b>	4 – Alto	
	<b>Nível de Risco:</b>	<b>RM – Risco Médio</b>	
	<b>Dano:</b>	Fragilização da comprovação da regular execução dos serviços de publicidade, especialmente quanto à efetiva veiculação das peças e à compatibilidade dos valores pagos com os preços praticados pelos veículos de comunicação, podendo resultar em: questionamentos por órgãos de controle interno e externo; glosas, retenção de pagamentos ou necessidade de devolução de valores; responsabilização administrativa da contratada e, eventualmente, do CRM/PR; comprometimento da transparência	



## CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Rua Victório Viezzer, 84, Vista Alegre, CEP 80810-340, Curitiba-PR  
Fone: (41) 3240-4000 | Fax: (41) 3240-4001 | protocolo@crmpr.org.br | www.crmpr.org.br

		e da regularidade da execução contratual.	
	<b>Tratamento:</b>	Reduzir	
	<b>Id</b>	<b>Ação preventiva</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Prever, no Termo de Referência, no edital e no contrato, a obrigatoriedade de apresentação de mapa de mídia detalhado, Pedido de Inserção (PI), plano de veiculação aprovado, relatórios de comprovação emitidos pelos veículos e respectivas notas fiscais, nos termos da Lei nº 12.232/2010.	Equipe de Planejamento / Assessoria Jurídica
	2	Exigir que a contratada apresente, previamente à veiculação, justificativa técnica da escolha dos veículos, com indicação de critérios de alcance, público-alvo, custo-benefício e aderência estratégica.	Contratada / Fiscal Técnico
	3	Vincular o ateste técnico e a liquidação da despesa à apresentação completa da documentação comprobatória da veiculação e dos custos de mídia, incluindo, quando aplicável, relatórios de auditoria de mídia.	Fiscal Técnico / Fiscal Administrativo
	4	Estabelecer, no plano de fiscalização, checklist padronizado para conferência dos documentos de mídia antes da autorização de pagamento.	Fiscal Técnico
	<b>Id</b>	<b>Ação de contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
	1	Suspender o ateste e o pagamento da parcela correspondente à mídia até a regularização completa da documentação comprobatória.	Gestor do Contrato / Fiscal Administrativo
	2	Determinar a apresentação complementar de documentos ou a substituição do veículo, caso constatada inconsistência relevante entre o plano aprovado e a veiculação efetivamente realizada.	Fiscal Técnico / Contratada
	3	Instaurar procedimento administrativo para apuração de responsabilidade, com aplicação das sanções contratuais cabíveis, em caso de comprovação de irregularidade grave ou dolo.	Gestor do Contrato / Autoridade Competente

Curitiba/PR, na data da assinatura.

**NÍVEA TERUMI MIYAKAWA**

Coordenadora do Departamento de Comunicação



Este documento foi assinado eletronicamente pelo(s) signatário(s) na lista de protocolo de assinatura(s). Para validar as assinaturas acesse: <https://sdocs.safeweb.com.br/porta/Validador?publicID=ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185>

## RELATÓRIO DE ASSINATURAS

**Este documento foi assinado de forma digital ou eletrônica na plataforma Portal de Assinaturas sDoc. Certificação digital da autenticidade dos documentos mantidos na página própria, emitida por uma autoridade certificadora credenciada no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICP-Brasil).**

**Verifique as assinaturas em:**

<https://sdocs.safeweb.com.br/portal/Validador?publicID=ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185>

Chave de acesso: ed782921-6826-4be9-b7cd-2b438167e185



**Hash do documento**

1fbb4fb4ca37c042d4a17e991a869472ab598bc9122583a788b986490e9701cc

Documento disponível em



**Documento(s) gerado(s) em 15-06-2026, com o(s) seguinte(s) participante(s):**

NIVEA TERUMI MIYAKAWA - 045.996.989-70 em 15/06/2026 10:24:08  
UTC-03:00

Tipo de Participante: Assinatura Eletrônica

Identificação: Por e-mail: nivea.miyakawa@crmpr.org.br

Geolocalização: Latitude: -25.416953500724908 Longitude: -49.29341545530417

IP: 177.220.135.157

