



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

### ANEXO VII - MAPA DE RISCOS

Pregão Eletrônico \_\_\_/\_\_\_ - Processo Administrativo nº 3101/2022

#### 1. ESCOPO

**1.1.** A análise de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamentos dos riscos relacionado à contratação. Neste aspecto, a análise de riscos é o processo de compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a avaliação e o tratamento de riscos<sup>1</sup> (ABNT, 2009). A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento<sup>2</sup>.

**1.2.** No âmbito das contratações públicas, o gerenciamento de riscos tornou-se exigência desde a publicação da IN SLTI/MPDG nº 04/2014, que trata da contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, sendo mantida na IN SEGES/MPDG nº 05/2017, e na IN SGD/ME Nº 01/2019, que veio a substituí-la. Mais recentemente, o Gerenciamento de Riscos sendo considerado um mecanismo de governança obrigatório, encontrou previsão expressa no novo marco de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, sendo regulamentado pela Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021.

#### 2. METODOLOGIA EMPREGADA

**2.1.** Os riscos analisados abaixo acobertam duas dimensões principais, sendo: **a)** Riscos que possam comprometer o sucesso dos processos de contratação (planejamento da contratação e seleção do fornecedor) e **b)** Riscos de gestão contratual (durante a fase de execução contratual).

**2.2.** Para cada risco identificado, foi definida uma probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais em casos de acontecimentos, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de setores responsáveis por cada ação.

**2.3.** Após a identificação e classificação dos riscos, estes foram submetidos a uma análise qualitativa, aqui realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme a tabela de referência a seguir:

CLASSIFICAÇÃO	VALOR
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Tabela 1 – Escala qualitativa de classificação.

**2.4.** A análise qualitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto, tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato. A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco.

Probabilidade (P)	15	75	150	225
	10	50	100	150
	5	25	50	75
		5	10	15
		Impacto (I)		

<sup>1</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009, p 5.

<sup>2</sup> Ibid., p. 18.



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

Figura 1: Matriz Probabilidade x Impacto

2.5. O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação do mesmo ou adoção das medidas preventivas, através do uso de controles de segurança. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente os controles de segurança previstos.

2.6. A matriz abaixo ilustra um modelo de gerenciamento dos riscos, classificando o esforço de gerenciamento em função da probabilidade e do impacto causados por riscos, permitindo visualização gráfica de quais riscos, segundo a sua posição gráfica deverão ser gerenciados e monitorados pelos responsáveis, durante as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e execução contratual.

IMPACTO		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
	Alto	Considerável esforço de gerenciamento é necessário (75)	Indispensável gerenciar e monitorar riscos (150)	Indispensável extensivo gerenciamento de riscos (225)
	Médio	Riscos podem ser aceitos, com monitoramento (50)	Esforço de gerenciamento é necessário (100)	Esforço de gerenciamento exigido (150)
Baixo		Aceitar riscos (25)	Aceitar, mas monitorar riscos (50)	Gerenciar e monitorar riscos (75)

Figura 2: Matriz 3 x 3 de Gerenciamento de Riscos

2.7. A avaliação dos riscos permite, então, a tomada prévia de providências em função do aumento de probabilidade e grau de impacto de um eventual risco, promovendo ações preventivas e procedimentos de controle, bem como elaborando ações de contingência e definindo responsáveis.

2.8. A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento, que serão desenvolvidas no item 3 – Riscos do Processo de Contratação.

ID	RISCO	ETAPA	P <sup>1</sup>	I <sup>1</sup>	NÍVEL DE RISCO (P x I)
R1	Morosidade na condução do procedimento licitatório / Existência de outras demandas prioritárias de contratações	Planejamento da Contratação	15	15	225
R2	Problemas com a pesquisa de mercado / pesquisa estimativa de preços	Planejamento da Contratação / Seleção do Fornecedor	5	15	75
R3	Ausência de Previsão Orçamentária / Disponibilidade Financeira	Planejamento da Contratação	10	15	150
R4	Suspensão de licitação face impugnações relativas aos Artefatos da Contratação	Planejamento da Contratação / Seleção do Fornecedor	5	15	75
R5	Objeto superestimado (quantidades / escopo superestimado)	Planejamento da Contratação	5	15	75
R6	Divergências textuais nos artefatos da contratação	Planejamento da Contratação / Seleção do Fornecedor	10	10	100



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

ID	RISCO	ETAPA	P <sup>1</sup>	I <sup>1</sup>	NÍVEL DE RISCO (P x I)
R7	Não aprovação dos artefatos do Planejamento da contratação	Planejamento da Contratação	5	15	75
R8	Incapacidade da Contratada em executar o contrato	Gestão Contratual - Riscos Gerais	10	15	150
R9	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos fiscais setoriais / técnicos do Contrato	Gestão Contratual - Riscos Gerais	10	15	150
R10	Falhas de procedimento durante o processo de acompanhamento da execução contratual	Gestão Contratual - Riscos Gerais	10	15	150

1 – Probabilidade / 2 – Impacto

### 3. RISCOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO
-----------------------------

<b>RISCO 1</b>	Morosidade na condução do procedimento licitatório /Existência de outras demandas prioritárias de contratações	
<b>PROBABILIDADE</b>	Alta	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Atraso na efetivação da Contratação	
<b>DANO 2</b>	Término do atual contrato e consequente interrupção do serviço	
<b>DANO 3</b>	Perda dos recursos financeiros programados para liquidação no exercício	
<b>Id</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Elaborar e acompanhar o PACC (Plano Anual de Compras e Contratações)	GCC / GECONT
2	Encaminhar demandas para abertura de processo de compra/contratação com a antecedência necessária segundo o fluxo interno de contratações	Áreas responsáveis
3	Definir cronograma de trabalho das equipes de planejamento da contratação (com amplo prazo para realização das análises)	GCC
4	Realizar acompanhamento do cumprimento dos prazos processuais, de acordo com o fluxo interno de contratações, identificando intercorrências e propondo sugestões para melhoria de processos	Áreas responsáveis, com o apoio da GCC / Controladoria Geral
5	Realizar reuniões de alinhamento relativo aos processos componentes do PACC	GCC / Diretoria do Coren-SP
<b>Id</b>	<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Priorizar processos urgentes, considerando critérios de severidade, tais como vencimentos, cumprimento de obrigações legais e planejamento estratégico	Áreas envolvidas no fluxo interno de contratações
2	Avaliar contratação emergencial / providenciar renovação contratual, se possível	Autoridade Competente, auxiliada pelas áreas responsáveis e GCC

<b>RISCO 2</b>	Problemas com a pesquisa de mercado / pesquisa estimativa de preços	
<b>PROBABILIDADE</b>	Baixa	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Atraso na efetivação da contratação	
<b>DANO 2</b>	Contrato superfaturado	



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

<b>DANO 3</b>	Contrato inexecuível	
<b>DANO 4</b>	Licitação fracassada/deserta	
<b>Id</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Instituição, disseminação e acompanhamento do uso de boas práticas de planejamento das contratações no Coren-SP	GCC / Equipes de Planejamento da Contratação
<b>Id</b>	<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Refazer / revalidar a pesquisa de mercado, consultando os fornecedores do ramo, ajustando especificações às soluções disponíveis no mercado/contratadas por outros órgãos da Administração e promovendo os ajustes necessários no Termo de Referência e Anexos	Equipes de Planejamento da Contratação

<b>RISCO 3</b>	Ausência de Previsão Orçamentária / Disponibilidade Financeira	
<b>PROBABILIDADE</b>	Média	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Não execução da contratação e consequente interrupção do serviço atual	
<b>Id</b>	<b>AÇÕES PREVENTIVAS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Realizar planejamento orçamentário prevendo objetivamente as renovações contratuais / novas contratações (PACC), dialogando com as áreas gestoras dos contratos, considerando contratos de natureza continuada e os projetos previstos no Plano Plurianual do período correspondente cronograma de contratações do período aquisitivo, de modo a distribuir as contratações em andamento durante o ano	Comissão Orçamentária / GECONT
2	Realização de verificação prévia, junto à Contabilidade, da previsão orçamentária/ disponibilidade financeira antes da abertura de processos de compra/contratação	Áreas responsáveis / GCC
3	Reserva de Recursos Financeiros	GECONT
<b>Id</b>	<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Prover meios para viabilização da contratação	Áreas responsáveis / GECONT

<b>RISCO 4</b>	Suspensão de licitação face impugnações relativas aos Artefatos da Contratação	
<b>PROBABILIDADE</b>	Baixa	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Atraso na efetivação da Contratação	
<b>DANO 2</b>	Término do atual contrato e consequente interrupção do serviço	
<b>DANO 3</b>	Perda dos recursos financeiros programados para liquidação no exercício	
<b>Id</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Instituição, disseminação e acompanhamento do uso de boas práticas de planejamento das contratações no Coren-SP	Equipes de Planejamento da Contratação
2	Definir critérios técnicos/de acompanhamento da execução com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle	Equipes de Planejamento da Contratação
3	Verificar teor de impugnações e recursos em contratações similares	Equipes de Planejamento da Contratação
4	Estrita observância às recomendações da Assessoria Jurídica / Controle Interno	Equipes de Planejamento da Contratação



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

Id	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Revisão crítica dos Artefatos da Contratação, identificando possíveis causas que deram origem às impugnações, promovendo os ajustes necessários antes da continuidade do processo licitatório	Equipes de Planejamento da Contratação, apoiadas pelo Pregoeiro/Agente de Contratação responsável

<b>RISCO 5</b>	Objeto superestimado (quantidades / escopo superestimado)	
<b>PROBABILIDADE</b>	Baixa	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Falta de recursos orçamentários para atendimento da demanda (se não for SRP)	
<b>DANO 2</b>	Problemas na execução contratual (se não for SRP)	
Id	AÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEL
1	Acompanhar o consumo dos contratos vigentes, de modo a estimar adequadamente o objeto / justificar no documento de oficialização da demanda as quantidades solicitadas com base em estudos prévios	Áreas responsáveis
2	Instituição, disseminação e acompanhamento do uso de boas práticas de planejamento das contratações no Coren-SP	GCC
Id	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Realizar reuniões de alinhamento relativo às quantidades solicitadas para contratação	Equipes de Planejamento
2	Refazer / revalidar a pesquisa de mercado, promovendo os ajustes necessários no Termo de Referência e Anexos	Equipes de Planejamento

<b>RISCO 6</b>	Divergências textuais nos artefatos da contratação	
<b>PROBABILIDADE</b>	Médio	
<b>IMPACTO</b>	Médio	
<b>DANO 1</b>	Atraso na efetivação da Contratação	
<b>DANO 2</b>	Pedidos de esclarecimentos e/ou impugnações ao Edital	
<b>DANO 3</b>	Problemas na execução contratual	
Id	AÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEL
1	Verificar atentamente a elaboração dos artefatos da contratação, Edital e Anexos, por meio da utilização de <i>checklists</i> e/ou outros instrumentos de controle.	Áreas envolvidas no fluxo de Compras/Contratação
Id	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Refazimento dos artefatos com vistas à correção das falhas detectadas	Áreas envolvidas no fluxo de Compras/Contratação

<b>RISCO 7</b>	Não aprovação dos artefatos do Planejamento da Contratação	
<b>PROBABILIDADE</b>	Baixa	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Atraso no processo de contratação	
<b>DANO 2</b>	Prejuízos à condução temporal de outros processos, provocando potenciais atrasos	
<b>DANO 3</b>	Dano ao erário em caso da condução de processo sem motivação	



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

Id	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Instituição, disseminação e acompanhamento do uso de boas práticas de planejamento das contratações no Coren-SP	GCC
Id	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Convocação de reunião extraordinária da equipe de planejamento para realização dos ajustes necessários para encaminhamento do processo	Equipe de Planejamento
2	Convocação de reunião extraordinária com a Autoridade Competente, a fim de definir os limites de atuação das demais áreas envolvidas no fluxo de compras / contratação, com a finalidade de evitar retrabalhos desnecessários e prejuízos à Administração.	Autoridade Responsável, apoiada pela GCC e áreas responsáveis

### GESTÃO CONTRATUAL

<b>RISCO 8</b>	Incapacidade da Contratada em executar o contrato	
<b>PROBABILIDADE</b>	Média	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Atraso na prestação do serviço	
<b>DANO 2</b>	Não entrega do serviço	
<b>DANO 3</b>	Entrega com qualidade inferior a exigida	
Id	AÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEL
1	Definir precisamente exigências relacionadas ao objeto licitatório bem como em relação à qualificação das licitantes	Equipes de Planejamento
3	Prever responsabilidade da Contratada por danos decorrentes da inexecução contratual ou baixa qualidade dos serviços prestados	Equipes de Planejamento
4	Acompanhamento e verificação de qualidade do serviço prestado, com aplicação do IMR / ANS ou de meio substituto para aferição qualitativa do objeto entregue	Equipe de Fiscalização
Id	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Aplicação do IMR / sanções administrativas cabíveis e previstas no Edital em caso de não atendimento das obrigações da Contratada	Equipe de Fiscalização, apoiado pela GCC

<b>RISCO 9</b>	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos fiscais setoriais / técnicos do Contrato	
<b>PROBABILIDADE</b>	Média	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Acompanhamento deficiente da execução contratual	
<b>DANO 2</b>	Entrega com qualidade inferior à exigida	
<b>DANO 3</b>	Prejuízo ao erário, devido não acompanhamento de inexecuções contratuais	
<b>DANO 4</b>	Responsabilização de agentes no exercício de funções para as quais não receberam capacitação por parte da Administração	
Id	AÇÕES PREVENTIVAS	RESPONSÁVEL
1	Nomear agentes para a equipe de fiscalização capacitados tecnicamente / que possuam experiência com o objeto em questão	Áreas responsáveis
2	Proporcionar capacitação aos agentes para exercício das suas atribuições no âmbito do Coren-SP	Autoridade Competente, apoiada pela GGP



## CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SÃO PAULO

3	Disponibilizar, por meio de contratação ou outros expedientes, profissionais especializados para exercício das atribuições de fiscalização	Autoridade Competente, apoiada pela GGP
Id	<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Alterar composição de membros da Equipe de Fiscalização	Controladoria Geral, apoiada pela GCC e áreas técnicas/requisitantes

<b>RISCO 10</b>	Falhas de procedimento durante o processo de acompanhamento da execução contratual	
<b>PROBABILIDADE</b>	Média	
<b>IMPACTO</b>	Alto	
<b>DANO 1</b>	Acompanhamento deficiente da execução contratual	
<b>DANO 2</b>	Entrega com qualidade inferior à exigida	
<b>DANO 3</b>	Prejuízo ao erário, devido não acompanhamento de inexecuções contratuais	
<b>DANO 4</b>	Responsabilização de agentes no exercício de funções para as quais não receberam capacitação por parte da Administração	
Id	<b>AÇÕES PREVENTIVAS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Nomear agentes para a equipe de fiscalização capacitados tecnicamente/que possuam experiência com o objeto em questão	Áreas responsáveis
2	Proporcionar capacitação aos agentes para exercício das suas atribuições no âmbito do Coren-SP	Autoridade Competente, apoiada pela GGP
3	Disseminação e uso das boas práticas de contratação instituídas no Coren-SP, a exemplo do uso de <i>check-lists</i> e instituição de notificações e aplicação de instrumentos de acompanhamento da execução dos contratos	GCC
4	Disseminação e uso das boas práticas de contratação instituídas no Coren-SP	GCC
Id	<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Aplicação das sanções cabíveis e previstas no edital em caso de não atendimento das obrigações da Contratada	Gestor Contratual, apoiado pela GCC e Corregedoria
2	Providenciar capacitação de empregados para exercício de atividades de fiscalização/gestão contratual, realizando treinamentos necessários	Autoridade Competente, apoiada por GCC e GGP

Abreviaturas: GCC – Gerência de Compras e Contratos, GGP – Gerência de Gestão de Pessoas, CG – Controladoria Geral, GECONT – Gerência de Contabilidade.

#### 4. APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme arts. 25 a 27 da IN SEGES/MPDG nº 05/2017, O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato na fase de Execução Contratual.

Elaborado por: HPS/GCC – PVD/APE

Atualizado em 19/08/2022.