



MARÇO/2021

RELATÓRIO PARCIAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES DOS INSUMOS ESTRATÉGICOS

COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS
COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE INTERNO
DIRETORIA DE INTEGRIDADE

1. Introdução

O Ministério da Saúde aprovou o Projeto “Governança na Aquisição de Insumos Estratégicos para a Saúde”, diante do desafio de aperfeiçoar a gestão das aquisições, sobretudo, de buscar mais eficiência e eficácia nos processos de compras, de forma célere e de maior economicidade, proporcionando segurança processual e garantindo o alcance dos objetivos estratégicos.

Até o presente momento foram identificados pelo grupo de trabalho, de forma preliminar e a partir da mineração dos fluxogramas mapeados, 11 (onze) riscos.

2. Apresentação parcial dos resultados

Macroprocesso: Cadeia de Logística Integrada de Aquisição de Insumos Estratégicos.

Objetivo do Processo: garantir o acesso regular de medicamentos e insumos estratégicos para a saúde de qualidade, em tempo oportuno, em quantidade adequada e de forma vantajosa para a administração pública.

Risco	Nível de Risco	Categoria do Risco	Recomendações (Respostas)
Inconsistência na estimativa de quantidade do produto a ser adquirido	RE	Operacional	8
Deficiência na elaboração de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR)	RE	Operacional	2
Definição inadequada do objeto a ser licitado	RA	Operacional	1
Estimativa inadequada de preços	RE	Estratégico / Operacional	7
Conflito de Interesse no processo decisório de contratação	RA	Integridade / Operacional	5
Utilização/vazamento de informação privilegiada	RM	Integridade / Operacional	11
Ausência ou morosidade na aplicação de sanções por descumprimento de contrato e/ou legislação	RA	Operacional	5
Ausência de rastreabilidade do processo decisório da aquisição	RM	Operacional	4
Aquisição por preço desvantajoso para a administração pública	RA	Operacional	2
Execução do contrato em desconformidade com as cláusulas pactuadas	RA	Operacional	3
Fiscalização contratual deficiente e/ou insuficiente	RA	Operacional	13

Classificação dos riscos: 03RE, 06RA e 2R, conforma mapa abaixo:

IMPACTO	Muito Alto	5	0	0	2	2	1
	Alto	4	0	0	1	2	0
	Médio	3	0	1	1	0	1
	Baixo	2	0	0	0	0	0
	Muito Baixo	1	0	0	0	0	0
				Muito baixa	Baixa	Média	Alta
			1	2	3	4	5
PROBABILIDADE							

CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS		
NÍVEIS DE RISCO		FAIXA
RE	RISCO EXTREMO	20 - 25
RA	RISCO ALTO	12 - 19,99
RM	RISCO MÉDIO	4 - 11,99
RB	RISCO BAIXO	0 - 3,99

Inventários dos Riscos:

RISCO 1 (R1): Inconsistência na estimativa de quantidade do produto a ser adquirido.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Pessoas, Processos, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco extremo – (P4xI5=20).	RE
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar ou aprimorar sistema de controle de estoque no Ministério; 2. Implantar sistema de informação nacional para acompanhamento dos estoques dos entes subnacionais; 3. Implantar sistema de prontuário eletrônico no SUS; 4. Elaborar procedimento padronizando o processo de estimativa de quantidade de produtos necessários à contratação, com documentos que darão suporte, levando em consideração as especificidades de cada caso/produto (sazonalidade, uso contínuo, uso pontual, existência de protocolos e outros); 5. Capacitar servidores envolvidos na elaboração de Termos de Referência e Projeto Básico; 6. Celebrar Termo Aditivo com cláusulas que contemplem a previsão de ampliação ou redução em 25% do quantitativo adquirido; 7. Realizar gestão de riscos no processo de incorporação de tecnologias da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde – CONITEC; 8. Definir medidas relacionadas a gestão de pessoas com o intuito de reduzir a rotatividade dos profissionais nos setores responsáveis pela condução dos processos de aquisição de insumos estratégicos. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 2 (R2): Deficiência na elaboração de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR).	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos).	
Avaliação: Risco extremo – (P5xI5=25).	RE
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e atualizar modelo padrão de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR) que contenha todas as informações necessárias e suficientes à realização dos processos de aquisição de insumos estratégicos; 2. Definir estrutura de governança para elaboração e validação de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR), com definição da demanda, especificação do objeto, definição de quantitativo, estimativa de preços. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 3 (R3): Definição inadequada do objeto a ser licitado.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos).	
Avaliação: Risco alto – (P3xI4=12).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar as normas e orientações institucionais das especificações técnicas, prevendo as atribuições, competências e responsabilidades. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 4 (R4): Estimativa inadequada de preços.	
Categoria/Subcategoria: Estratégico, Operacional (Processos, Pessoas), Financeiro.	
Avaliação: Risco extremo – (P4xI5=20).	RE
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar procedimento padronizando o processo de pesquisa de preços, inclusive nos casos de contratações diretas e adesões a Ata de Registro de Preços (ARP), juntamente com os documentos que lhe darão suporte; 2. Definir uma área especializada em pesquisa de preços para refinar e validar os preços preliminares obtidos pelos demandantes; 3. Capacitar servidores envolvidos no processo de pesquisa de preços; 4. Adequar o quadro de pessoal às demandas; 5. Aplicar, na proporcionalidade, os mecanismos punitivos; 6. Fomentar os laboratórios públicos para aumentar a capacidade produtiva de atendimento às demandas estratégicas do Ministério da Saúde; 7. Instituir medidas de proteção cambial para aquisições dos insumos estratégicos em saúde. 	
Probabilidade (P) x Impacto (I)	

RISCO 5 (R5): Ausência de rastreabilidade do processo decisório da aquisição.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos, Recursos Tecnológicos).	
Avaliação: Risco médio – (P3xI3=9).	RM
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar orientações a todas unidades sobre abertura de processo reforçando quanto à irregularidade da instrução de mais de um processo para a mesma finalidade; 2. Divulgar orientações quanto à utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como o único para instrução de processos de aquisição de insumos estratégicos e desativar o sistema paralelo - SinProcessos; 3. Desabilitar os perfis de exclusão de documentos que já compoñham o processo no SEI; 4. Definir as competências para aprovação de cada documento do processo de estimativa da aquisição de insumos estratégicos. 	
Probabilidade (P) x Impacto (I)	

RISCO 6 (R6): Aquisição por preço desvantajoso para a Administração Pública.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos, Pessoas).	
Avaliação: Risco alto – (P3xI5=15).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar servidores para atuarem nas negociações; 2. Propor indicadores para monitorar o cumprimento dos prazos nas grandes etapas do processo de aquisição de insumos estratégicos. 	
Probabilidade (P) x Impacto (I)	

RISCO 7 (R7): Execução do contrato em desconformidade com as cláusulas pactuadas.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos, Pessoas), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco alto – (P4xI4=16).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propor mecanismos de monitoramento para acompanhar o cumprimento de prazos; 2. Capacitar servidores para atuarem como fiscal do contrato; 3. Aprimorar as normas e orientações institucionais para a atuação do fiscal do contrato. 	
Probabilidade (P) x Impacto (I)	

RISCO 8 (R8): Fiscalização contratual deficiente e/ou insuficiente.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos, Pessoas, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco alto – (P4xI4=16).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar, sistematicamente, as normas internas de fiscalização de contratos (Portaria 78/2006), considerando as demais causas dos riscos de fiscalização deficiente ou insuficiente; 2. Elaborar manual, modelos, checklist de fiscalização de contratos para orientar a fiscalização (recebimento provisório e definitivo); 3. Capacitar servidores para fiscalização contratos; 4. Realizar reunião específica com servidores que executam a fiscalização dos contratos para contribuírem na construção do manual de fiscalização; 5. Definir modelo padrão de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR) contendo as informações necessárias e suficientes à realização das aquisições, inclusive incluindo os critérios de fiscalização; 6. Aprimorar as normas e orientações institucionais para a atuação do fiscal do contrato; 7. Definir critérios para garantir suficiência de servidores baseado no levantamento da capacidade operacional em fiscalização dos contratos; 8. Instituir fluxo de atesto digital das notas fiscais com envio ao Ministério da Saúde, mediante pactuação com os estados, utilizando o sistema de protocolo SEI/MS para esse procedimento; 9. Padronizar os dados que devem constar no relatório de fiscalização, instituindo as informações mínimas que devem constar no documento; 10. Elaborar modelo de fluxo de fiscalização para os casos de entregas descentralizadas; 11. Definir o fluxo, as responsabilidades e os prazos para instrução de apuração e aplicação de medidas administrativas e sanções às contratadas; 12. Elaborar orientações para aplicação de medidas administrativas e sanções previstas em normas, para os casos de descumprimento do contrato, incluindo o registro da ocorrência no SicaF. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 9 (R9): Conflito de interesse no processo decisório de contratação.	
Categoria/Subcategoria: Integridade, Operacional (Processos, Pessoas), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco alto – (P3xI5=15).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar e aplicar regras para os contatos dos agentes públicos com fornecedores e/ou outros agentes externos; 2. Realizar apurações disciplinares quanto à atuação do agente público que der causa ao conflito de interesse; 3. Capacitar e orientar os trabalhadores do Ministério da Saúde em ações disciplinares; 4. Realizar procedimentos administrativos para apuração de responsabilidades de pessoas jurídicas em atos lesivos a administração pública; 5. Realizar, sob a perspectiva do risco de conflito de interesse, prévia análise das nomeações nas áreas envolvidas em processos de aquisições. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 10 (R10): Utilização/Vazamento de informação privilegiada.	
Categoria/Subcategoria: Integridade, Operacional (Processos, Pessoas, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco médio – (P2xI3=6).	RM
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar e implementar regras para acesso e divulgação de informações sensíveis; 	

RISCO 10 (R10): Utilização/Vazamento de informação privilegiada.	
Categoria/Subcategoria: Integridade, Operacional (Processos, Pessoas, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
Avaliação: Risco médio – (P2xI3=6).	RM
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Capacitar e treinar servidores e colaboradores sobre as regras de acesso e divulgação de informações sensíveis; 3. Definir as situações em que se caracterizam conflito de interesses nos processos de aquisição de insumos estratégicos; 4. Implantar e implementar controle claro e objetivo para autoidentificação do agente com conflito de interesse; 5. Verificar, de forma segregada, a existência de conflito de interesse dos permissionários do sistema; 6. Definir requisitos de competências para permissionário da concessão de acesso externo aos processos de aquisição de insumos estratégicos; 7. Definir requisitos de acesso externo aos processos de aquisição de insumos estratégicos, estabelecendo prazo, o processo ou documentos, identificação do interessado e outros; 8. Definir procedimento para exclusão de acesso aos sistemas e permissões dos servidores e colaboradores com vínculo descontinuado; 9. Definir perfil de acesso aos processos de aquisição de insumos estratégicos em saúde; 10. Revisar periodicamente o sistema de segurança da informação; 11. Definir estratégia de comunicação para os casos de repercussão na mídia. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

RISCO 11 (R11): Ausência ou morosidade na aplicação de sanções por descumprimento de contrato e/ou legislação.	
Categoria/Subcategoria: Operacional (Processos, Pessoas), Reputacional/Imagem e Financeiro.	
Avaliação: Risco alto – (P5xI3=15).	RA
Ações de Respostas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar, sistematicamente, as normas internas de gestão de contratos; 2. Elaborar manual, modelos, checklist para orientar a gestão de contratos; 3. Capacitar e treinar servidores para atuar na gestão de contratos; 4. Orientar as unidades demandantes quanto à obrigatoriedade de designação de gestor de contratos; 5. Implementar monitoramento para aplicação de sanções decorrentes dos descumprimentos contratuais. 	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

9. Conclusão e Encaminhamentos

Esses riscos foram exaustivamente debatidos, suas causas e consequências analisadas, sendo então avaliado sob a perspectiva das probabilidades (ocorrências) e impactos (efeitos) para o negócio do Ministério da Saúde. Ante aos resultados apresentados, a COGER recomenda a implementação de forma oportuna e tempestiva das medidas de tratamentos apresentadas, visto que o trabalho de gestão de risco incorre de fatores acerca do tempo e do espaço, podendo perder seu efeito se não aproveitado as janelas de oportunidades de melhorias.



Ministério da Saúde
Diretoria de Integridade
Coordenação-Geral de Controle Interno

NOTA TÉCNICA Nº 7/2021-CGCIN/DINTEG/MS

1. ASSUNTO

1.1. Relatório Parcial de Gerenciamento de Riscos - Projeto Governança das Aquisições dos Insumos Estratégicos

2. ANÁLISE

2.1. O presente expediente tem por objetivo apresentar os resultados parciais no levantamento dos riscos no macroprocesso: Cadeia de Logística Integrada de Aquisição de Insumos Estratégicos.

2.2. O relatório é produto do Projeto "Governança na Aquisição de Insumos Estratégicos para a Saúde" (SEI 25000.120794/2020-18), que tem por objetivo aprimorar a estrutura de governança e gerir os riscos do processo de aquisição centralizada de insumos estratégicos pelo Ministério da Saúde, de forma a garantir o acesso da população aos medicamentos e imunobiológicos.

2.3. Para o macroprocesso analisado, foram identificados pelo grupo de trabalho, de forma preliminar e a partir da mineração dos fluxogramas mapeados, 11 (onze) riscos potenciais que prejudicariam o atingimento do objetivo do processo que é garantir o acesso regular de medicamentos e insumos estratégicos para a saúde de qualidade, em tempo oportuno, em quantidade adequada e de forma vantajosa para a administração pública.

3. CONCLUSÃO

3.1. Os riscos levantados foram exaustivamente debatidos pelo grupo de trabalho, suas causas e consequências analisadas, sendo então avaliado sob a perspectiva das probabilidades (ocorrências) e impactos (efeitos) para o negócio do Ministério da Saúde.

3.2. Conforme os resultados apresentados, a COGER recomenda a implementação de forma oportuna e tempestiva das medidas de tratamentos apontadas no relatório, visto que o trabalho de gestão de risco incorre de fatores acerca do tempo e do espaço, podendo perder seu efeito se não aproveitado as janelas de oportunidades de melhorias.



Documento assinado eletronicamente por **Francisco José Ribeiro Facchinetti, Coordenador(a) de Gestão de Riscos**, em 25/03/2021, às 14:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#); e art. 8º, da [Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Ribeiro, Coordenador(a)- Geral de Controle Interno**, em 25/03/2021, às 15:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#); e art. 8º, da [Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0019741929** e o código CRC **AA812805**.

Referência: Processo nº 25000.045750/2021-74

SEI nº 0019741929

Coordenação-Geral de Controle Interno - CGCIN
Esplanada dos Ministérios, Bloco G - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70058-900
Site - saude.gov.br



Ministério da Saúde
Diretoria de Integridade
Coordenação-Geral de Controle Interno

DESPACHO

CGCIN/DINTEG/MS

Brasília, 25 de março de 2021.

Assunto: Relatório Parcial de Gerenciamento de Riscos - Projeto Governança das Aquisições dos Insumos Estratégicos e NOTA TÉCNICA Nº 7/2021-CGCIN/DINTEG/MS

À Diretoria de Integridade - DINTEG/MS

1. Encaminhamos-lhe o presente processo contendo o Relatório Parcial de Gerenciamento de Riscos do Projeto Governança das Aquisições dos Insumos Estratégicos (0019741864) acompanhado da NOTA TÉCNICA Nº 7/2021-CGCIN/DINTEG/MS (0019741929).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Ribeiro, Coordenador(a)- Geral de Controle Interno**, em 25/03/2021, às 15:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#); e art. 8º, da [Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0019746039** e o código CRC **3C3A363F**.

Referência: Processo nº 25000.045750/2021-74

SEI nº 0019746039



Ministério da Saúde
Diretoria de Integridade

OFÍCIO Nº 15/2021/DINTEG/MS

Brasília, 25 de março de 2021.

Sr. Antonio Elcio Franco Filho

Secretário Executivo

Secretaria Executiva – SE/MS

Assunto: aprovação de Relatório Parcial de Gerenciamento de Riscos

Prezado Sr,

1. Trata-se de Relatório Parcial de Gerenciamento de Riscos (0019741864), produzido pela Coordenação de Gestão de Riscos (COGER/CGCIN/DINTEG/MS) para apreciação e **aprovação formal**.
2. O documento apresenta os resultados parciais no levantamento dos riscos no macroprocesso: Cadeia de Logística Integrada de Aquisição de Insumos Estratégicos, que inclui as medidas de resposta aos riscos com vistas a melhoria do processo de aquisições no âmbito do MS.
3. Cabe-nos resgatar que o presente relatório, que é produto resultante do Projeto "Governança na Aquisição de Insumos Estratégicos para a Saúde – PGAIE", foi apresentado pela DINTEG e aprovado pela Secretaria Executiva em reunião na data de 24/02/2021.
4. O PGAIE tem por objetivo aprimorar a estrutura de governança e gerir os riscos do processo de aquisição centralizada de insumos estratégicos pelo Ministério da Saúde, de forma a garantir o acesso da população aos medicamentos e imunobiológicos.

Atenciosamente

Carolina Palhares
Diretora de Integridade



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Palhares Lima**, **Diretor(a) de Integridade**, em 25/03/2021, às 15:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de](#)

8 de outubro de 2015; e art. 8º, da [Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0019747373** e o código CRC **51FAB173**.

Referência: Processo nº 25000.045750/2021-74

SEI nº 0019747373

Diretoria de Integridade - DINTEG
Esplanada dos Ministérios, Bloco G - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70058-900
Site - saude.gov.br