




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:

<b>RISCO 1 (R1):</b> Inconsistência na estimativa de quantidade do produto a ser adquirido.	
<b>Categoria/Subcategoria:</b> Operacional (Pessoas, Processos, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
<b>Avaliação:</b> Risco extremo – (P4xI5=20).	<b>RE</b>
<b>Ações de Respostas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar ou aprimorar sistema de controle de estoque no Ministério;</li> <li>2. Implantar sistema de informação nacional para acompanhamento dos estoques dos entes subnacionais;</li> <li>3. Implantar sistema de prontuário eletrônico no SUS;</li> <li>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);</li> <li>5. Capacitar servidores envolvidos na elaboração de Termos de Referência e Projeto Básico;</li> <li>6. Celebrar Termo Aditivo com cláusulas que contemplem a previsão de ampliação ou redução em 25% do quantitativo adquirido;</li> <li>7. Realizar gestão de riscos no processo de incorporação de tecnologias da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde – CONITEC;</li> <li>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.</li> </ol>	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

<b>RISCO 2 (R2):</b> Deficiência na elaboração de Projeto Básico (PB) e Termo de Referência (TR).	
<b>Categoria/Subcategoria:</b> Operacional (Processos).	
<b>Avaliação:</b> Risco extremo – (P5xI5=25).	<b>RE</b>
<b>Ações de Respostas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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.</li> </ol>	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

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

Probabilidade (P) x Impacto (I)

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

<b>RISCO 5 (R5):</b> Ausência de rastreabilidade do processo decisório da aquisição.	
<b>Categoria/Subcategoria:</b> Operacional (Processos, Recursos Tecnológicos).	
<b>Avaliação:</b> Risco médio – (P3xI3=9).	<b>RM</b>
<b>Ações de Respostas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>3. Desabilitar os perfis de exclusão de documentos que já compoñham o processo no SEI;</li> <li>4. Definir as competências para aprovação de cada documento do processo de estimativa da aquisição de insumos estratégicos.</li> </ol>	
Probabilidade (P) x Impacto (I)	

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

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

<b>RISCO 8 (R8):</b> Fiscalização contratual deficiente e/ou insuficiente.	
<b>Categoria/Subcategoria:</b> Operacional (Processos, Pessoas, Recursos Tecnológicos), Reputacional/Imagem.	
<b>Avaliação:</b> Risco alto – (P4xI4=16).	<b>RA</b>
<b>Ações de Respostas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar, sistematicamente, as normas internas de fiscalização de contratos (Portaria 78/2006), considerando as demais causas dos riscos de fiscalização deficiente ou insuficiente;</li> <li>2. Elaborar manual, modelos, checklist de fiscalização de contratos para orientar a fiscalização (recebimento provisório e definitivo);</li> <li>3. Capacitar servidores para fiscalização contratos;</li> <li>4. Realizar reunião específica com servidores que executam a fiscalização dos contratos para contribuírem na construção do manual de fiscalização;</li> <li>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;</li> <li>6. Aprimorar as normas e orientações institucionais para a atuação do fiscal do contrato;</li> <li>7. Definir critérios para garantir suficiência de servidores baseado no levantamento da capacidade operacional em fiscalização dos contratos;</li> <li>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;</li> <li>9. Padronizar os dados que devem constar no relatório de fiscalização, instituindo as informações mínimas que devem constar no documento;</li> <li>10. Elaborar modelo de fluxo de fiscalização para os casos de entregas descentralizadas;</li> <li>11. Definir o fluxo, as responsabilidades e os prazos para instrução de apuração e aplicação de medidas administrativas e sanções às contratadas;</li> <li>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.</li> </ol>	

Probabilidade (P) x Impacto (I)

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

Probabilidade (P) x Impacto (I)

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

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

Probabilidade (P) x Impacto (I)

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

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.