



**Estado da Bahia**

**Secretaria da Fazenda**

**Auditoria Geral do Estado**



**GESTÃO DE  
RISCOS**

CONTRATAÇÕES  
PÚBLICAS

# OBJETIVO DA ASSESSORIA AGE

- 
- Contribuir na avaliação do sistema de controle para tratamento dos riscos dos processos de licitação e contratação
  - Auxiliar na elaboração do Plano de Tratamento de Riscos
  - Contribuir para o cumprimento das exigências da NLLC



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado



# **GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS LEI N° 14.133/2021 (NLLC)**

# CONTEXTO NORMATIVO

## NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

### ADMINISTRATIVOS - LEI FEDERAL Nº 14.133/2021

Art. 11. O processo licitatório tem por **objetivos**:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de **contratação mais vantajoso** para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - assegurar **tratamento isonômico** entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - **evitar** contratações com **sobrepço** ou com preços manifestamente **inexequíveis e superfaturamento** na execução dos contratos;
- IV - incentivar a **inovação e o desenvolvimento nacional sustentável**.

# CONTEXTO NORMATIVO

## NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

### ADMINISTRATIVOS - LEI FEDERAL Nº 14.133/2021

**Art. 11. [...] Parágrafo único.** A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar **processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos**, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

[...]

**Art. 18.** A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

[...]

**X - a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual;**

# CONTEXTO NORMATIVO

## NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

### ADMINISTRATIVOS - LEI FEDERAL Nº 14.133/2021

**Art. 169.** As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de **gestão de riscos e de controle preventivo**, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação [...]

**§ 1º** Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de **responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade** e levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.

# CONTEXTO NORMATIVO

## NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

### ADMINISTRATIVOS - LEI FEDERAL Nº 14.133/2021

**Art. 22.** O edital poderá contemplar **matriz de alocação de riscos** entre o contratante e o contratado [...]

§ 3º Quando a contratação se referir a obras e serviços de **grande vulto** ou forem adotados os regimes de **contratação integrada e semi-integrada**, o edital obrigatoriamente contemplará **matriz de alocação de riscos** entre o contratante e o contratado.



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

## MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

Cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação

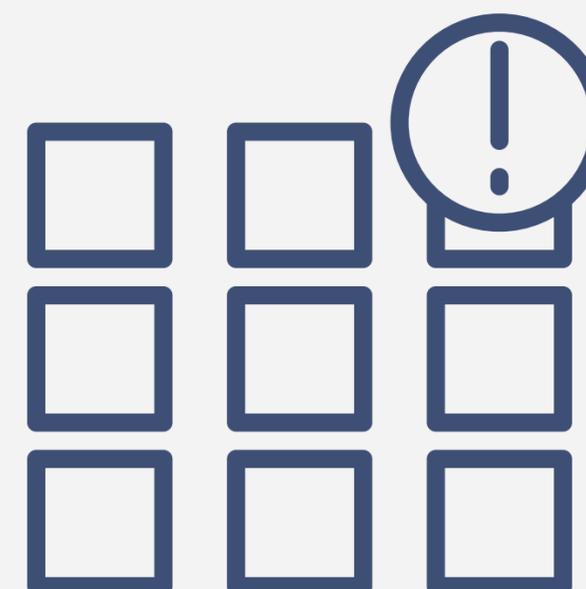


**ATENÇÃO**  
Não confundir!

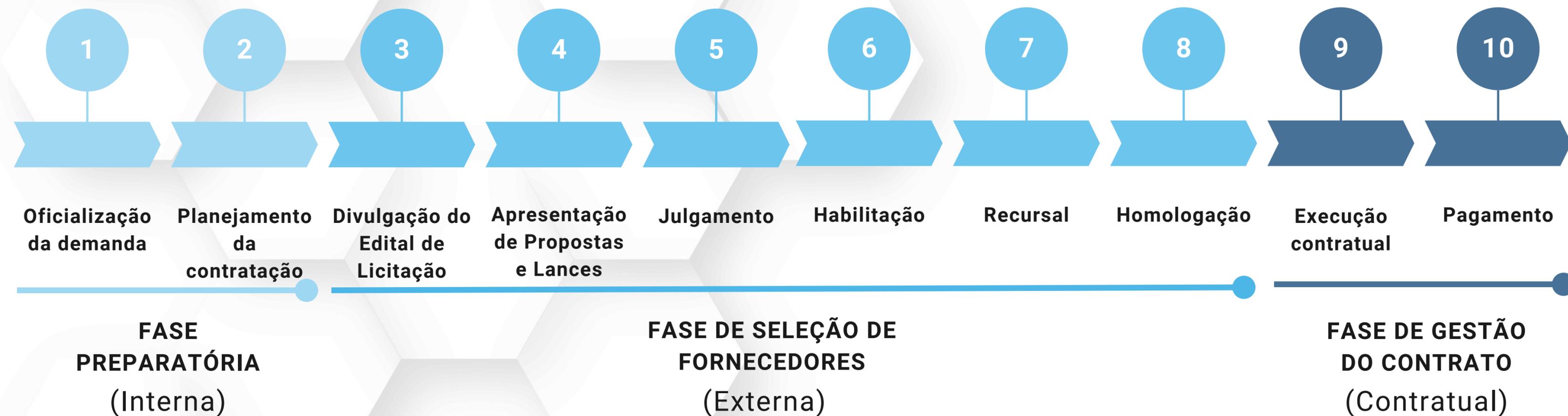


## MAPA DE RISCOS

Mapeia riscos do processo de contratação, definindo ações mitigadoras e de contingência. Não influencia diretamente na elaboração da proposta dos contratos, diversamente da Matriz de Alocação.



# PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# **POR QUE A NLLC INCLUIU A OBRIGATORIEDADE DA GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES?**

Estima-se que as contratações públicas no Brasil representam, (considerando as últimas duas décadas) uma média de 12% do Produto Interno Bruto. O PIB brasileiro em 2023 foi de R\$10,9 trilhões, o que torna evidente a influência das contratações públicas na economia do País, uma vez que as licitações, aí incluídos União, Estados e Municípios geraram um investimento calculado na ordem de R\$1,3 trilhões no ano.

Fontes: IPEA; IBGE





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# **BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES**

**Promove o  
alinhamento das  
contratações ao  
planejamento  
estratégico e às  
leis  
orçamentárias**

**Promove a  
transparência e o  
controle social,  
bem como  
inovação e  
sustentabilidade**

**Atua na  
identificação de  
problemas e  
antecipação de  
soluções**

**Permite que  
eventuais riscos  
sejam verificados  
e mitigados a  
tempo, atingindo  
sucesso na  
contratação**

**Ajuda a evitar  
desperdícios de  
recursos  
financeiros,  
materiais e  
humanos**



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# **O GUIA DE GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

## **LEI Nº 14.133/2021 (NLLC)**





Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# OBJETIVOS

- Documento de caráter orientativo.
- Instrumento de referência para os gestores na condução da estruturação dos controles internos no processo de contratação pública, em cumprimento aos dispositivos da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal nº 14.133/2021).
- Aplicável a órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado da Bahia, nos termos da NLLC.
- Integrante da OT AGE nº 01/2024





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# BASE METODOLÓGICA



A sigla ISO denomina a International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional de Padronização. O Brasil é país membro atuando por meio da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).  
Dentre as normas ISO, a metodologia adotada pela AGE utiliza como referência as seguintes normas:

ISO 31000/2018

Gestão de Riscos - Diretrizes

ISO 31010/2009

Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos

ISO GUIA 73/2009

Gestão de Riscos - Vocabulário



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# MAPA DE ESTRUTURAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

- A AGE realizou **previamente** a identificação dos riscos envolvidos no processo de contratação pública, bem como a previsão de controles internos para sua mitigação.
- Os órgãos/entidades, aplicando o Mapa, deverão realizar diagnóstico para verificar a existência dos controles e avaliar o seu nível de efetividade, levando-se em conta as evidências de sua operacionalização.

# ANÁLISE DOS CONTROLES EXISTENTES

## AVALIAÇÃO DE CONTROLES

| ITEM |              | DESCRIÇÃO   |
|------|--------------|---|
| 1    | INEXISTENTE  | Controle inexistente ou não funcional   |
| 2    | FRACO        | Controle concebido e/ou aplicado caso a caso, sendo a responsabilidade individual e com elevado grau de confiança no conhecimento e experiência das pessoas |
| 3    | MEDIANO      | Controle mitiga alguns aspectos do risco, mas não contempla todos devido a deficiências na sua concepção e/ou nas ferramentas utilizadas para sua execução  |
| 4    | SATISFATÓRIO | Controle implementado e sustentado por ferramentas adequadas, que mitigam o risco satisfatoriamente, podendo ser aperfeiçoado                               |
| 5    | FORTE        | Controle implementado pode ser considerado a melhor prática e mitiga todos os aspectos relevantes do risco  |



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado



**CONCEITOS**



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# RISCO



- **Efeito da incerteza sobre os objetivos. (ISO 31000:2018)**

## **Notas de entrada:**

**Efeito é um desvio em relação ao esperado.**

**Incerteza refere-se à deficiência, mesmo que parcial, das informações relacionadas a um evento.**



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# RISCO



- **Evento futuro e incerto, que caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização. (COSO II - Committee of Sponsoring Organizations)**

**Notas de entrada:**

**Evento é a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias**



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# RISCO



**Possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades. (TCU IN 63/2010)**



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# RISCO



**Possibilidade** de ocorrência de um **evento** que venha a ter **impacto** no cumprimento dos **objetivos**.  
(Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016)



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado



O risco é, portanto, um evento ou condição **futura e incerta** que, se ocorrer, provocará um efeito, ou seja, um **impacto** em um determinado objetivo.

Esta afirmação deixa claro que risco é **incerteza**, o que significa dizer que é **ALGO QUE AINDA NÃO ACONTECEU**. Um risco, quando se concretiza, torna-se um **PROBLEMA**.



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado



## **RISCO**

- **Incerteza**
- **Futuro**



## **PROBLEMA**

- **Certeza**
- **Presente**



**Estado da Bahia**  
Secretaria da Fazenda  
Auditoria Geral do Estado



# COMPONENTES DO RISCO



# COMPONENTES DO RISCO



# COMPONENTES DO RISCO

- **CAUSA:** Condição que possibilita um evento de risco acontecer e pode ter origem no ambiente interno ou externo. É uma conjunção de fontes e vulnerabilidades. A fonte do risco é um elemento que, sozinho ou combinado, pode dar origem ao risco (pessoas, processos, sistemas, infraestrutura, externalidades, etc.). Vulnerabilidades são inexistências, inadequações ou deficiências.
- **EVENTO:** Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.
- **CONSEQUÊNCIA:** Resultado da materialização de um evento de risco que afete os objetivos.



**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# COMPONENTES DO RISCO



- Fontes do Risco
- Vulnerabilidades

- Incidentes
- Irregularidades

- Impactos no objetivo
- Perdas



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

## CONCEITOS



**Controle interno é um processo realizado pela organização, em todos os níveis da entidade, projetado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:**

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz;
- Em cumprimento das obrigações de *accountability*;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

**IN CONJUNTA MP/CGU Nº 01/2016**



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

## CONCEITOS



Os controles referem-se ao conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para o atingimento dos objetivos (IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016).

Portanto, os controles são instrumentos para mitigação de riscos e representam uma rede de proteção contra danos, perdas, desvios, etc.



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

## CONCEITOS



- O controle é uma ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado. Esse 'algo' é o objetivo e a incerteza quanto ao seu cumprimento é o risco.
- Os controles são ações ou ferramentas que visam mitigar o risco identificado.





Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

## TIPOS



### Preventivo

Limita possibilidade de um resultado indesejável acontecer (são os mais comuns).

Quanto maior for a necessidade de se evitar determinado risco, mais importante se torna implementar esse tipo de controle.

Ex: segregação de funções.



### Corretivo

Corrige resultados indesejados que já foram realizados. Mitiga as consequências dos riscos.

Ex: seguro (facilita recuperação financeira após a consumação do risco);

plano de contingência (planeja a continuidade ou recuperação após ocorrência do evento que não pôde ser controlado).





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado



**AS AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS PARA  
TRATAR OS RISCOS IMPLICARÃO NA  
INTRODUÇÃO DE NOVOS CONTROLES E/OU NA  
MODIFICAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES**

# CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

## EXEMPLOS





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# EM RESUMO

Dado um  
**objetivo**

**Risco** é qualquer  
evento que possa  
impedir o alcance de  
um objetivo

E os **controles** são  
ações ou ferramentas  
que visam mitigar o  
risco identificado

# GESTÃO DE RISCOS

01

**Identificação de riscos:**  
encontrar, reconhecer e  
descrever riscos que  
possam impedir que uma  
organização alcance seus  
objetivos.

02

**Análise de Riscos:**  
compreender a  
natureza dos riscos  
e suas  
características.

03

**Tratamento dos riscos:**  
selecionar e  
implementar opções  
para abordar riscos.



Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# GESTÃO DE RISCOS

Para o TCU, a gestão de riscos consiste em um “conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos” (TCU, 2018, apud VIEIRA e BARRETO, 2019, p. 100).





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

## **GESTÃO DE RISCOS**

Para a CGU – Controladoria-Geral da União, a Gestão de Riscos consiste na arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente. Trata-se de um sistema institucional de natureza permanente, estruturado, monitorado e direcionado às atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta e ações para tratamento desses riscos, além de monitorar e comunicar sobre o processo de gerenciamento desses riscos, com vistas a apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis, e ao efetivo alcance dos objetivos da Organização.

(Metodologia de Gestão de Riscos, 2018)





Estado da Bahia

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# GESTÃO DE RISCOS

- É uma prática de gestão voltada para aperfeiçoar o processo de planejamento das Organizações, buscando antever os possíveis riscos que possam interferir nos seus objetivos.
- A gestão de riscos, portanto, não deve ser encarada como um projeto complementar, nem uma tarefa de verificação da lista de afazeres. Deve estar sempre em curso e tornar-se parte da cultura global de continuidade da missão do Órgão.





**Estado da Bahia**

Secretaria da Fazenda

Auditoria Geral do Estado

# MITOS DA GESTÃO DE RISCOS

**Mais uma  
tarefa, vai  
aumentar o  
meu volume  
de trabalho**

**É um  
desperdício de  
tempo**

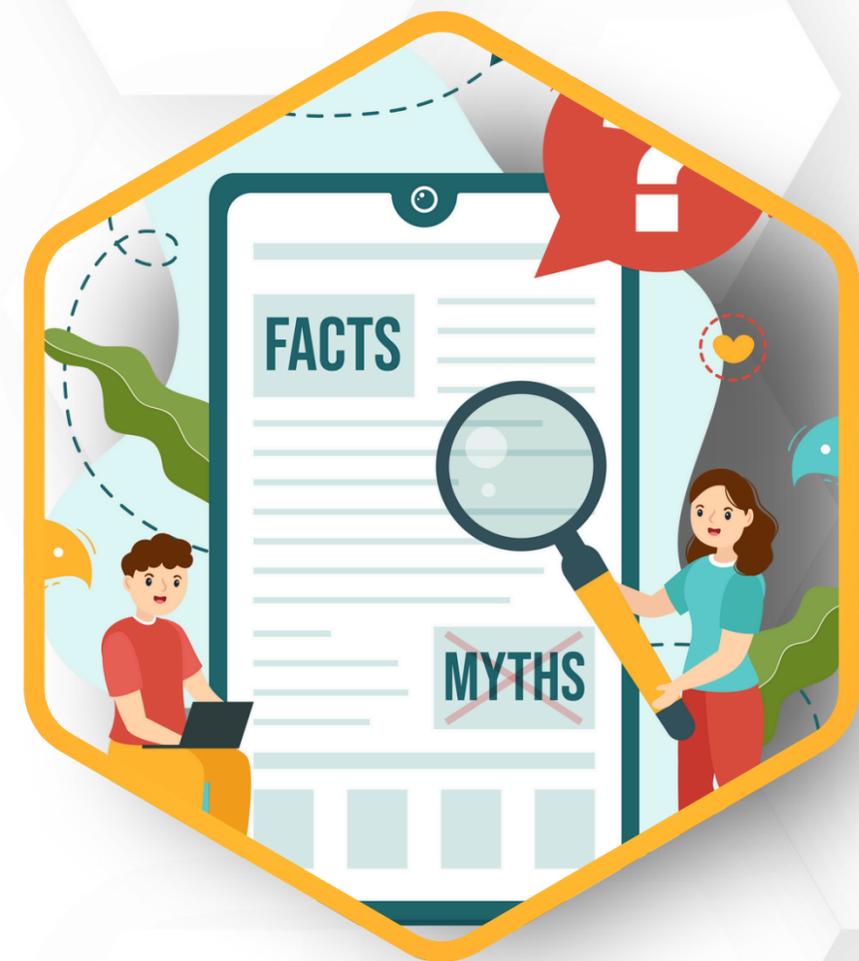
**O que não  
conhecemos  
não vai nos  
machucar**

**Os riscos  
podem ser  
totalmente  
evitados**

**Se formos  
cuidar dos  
riscos, não  
faremos mais  
nada pois em  
tudo há riscos**

# MITOS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS

- **Mais uma tarefa, vai aumentar o meu volume de trabalho:** A gestão de riscos é relativamente simples, prática e deve ser incorporada aos processos de trabalho e não ser algo mais a ser feito.
- **É um desperdício de tempo:** Investe-se uma quantidade de tempo, porém o tempo economizado depois é muito maior. A gestão de riscos aumenta a capacidade realizadora das organizações.
- **O que não conhecemos não vai nos machucar:** Esse mito sugere que ignorar riscos desconhecidos é seguro. Na realidade, os riscos podem impactar negativamente uma organização, mesmo que não estejamos cientes deles. Não conhecer o risco pode custar muito caro.



# MITOS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS

- **Os riscos podem ser totalmente evitados:** Não existe risco zero, pois o risco não pode ser eliminado. A única forma de evitar um risco é suspender a atividade que gera o risco, descontinuando o processo.
- **Se formos cuidar dos riscos, não faremos mais nada na organização, pois em tudo há riscos:** Na realidade, somente são geridos os riscos mais significativos. O que proporciona que as atividades mais complexas sejam realizadas com mais segurança é conhecer os riscos envolvidos e adotar providências para mitigá-los.



**“Um navio está  
seguro no porto, mas  
não é para isso que os  
navios são  
construídos.”**

**John A. Shedd**





**Estado da Bahia**

**Secretaria da Fazenda**

**Auditoria Geral do Estado**

# Obrigado por sua atenção!



**Gerência de Controle Preventivo  
e Transparência (GEPRE)**

**[gepre@sefaz.ba.gov.br](mailto:gepre@sefaz.ba.gov.br)**

