

**Escola de Governo  
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa**

**Secretaria de Economia**



Aulões da EGOV

**Gestão de riscos e a Lei  
de Licitações e Contratos  
Administrativos (Lei nº 14.133,  
de 1º de abril de 2021)**

Apresentação

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

**Escola de Governo do Distrito Federal**

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

[www.egov.df.gov.br](http://www.egov.df.gov.br)

Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia




Aulões da EGOV

**Gestão de Riscos e a Lei de Licitações  
e Contratos Administrativos  
(Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021)**

**Robson Lopes da Gama Júnior**


- **ROBSON LOPES DA GAMA JÚNIOR**
- Engenheiro de Redes de Comunicação (UnB)
- Especialização em Auditoria Fiscal e Tributária, em Gestão e Governança da Tecnologia da Informação e em Gestão de Riscos e Cibersegurança
- Auditor de Controle Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal desde 2010, atualmente desempenha a função de Coordenador de Auditoria de Riscos e Integridade.
- É professor e tutor das Escolas Superior de Gestão (ESG) e de Governo do DF (Egov), além de instrutor do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA).



Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa

Secretaria  
de Economia



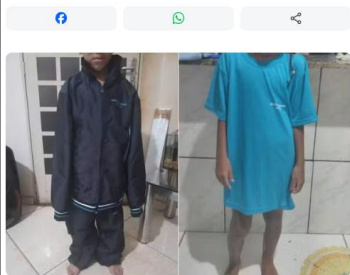


## POR QUE GERIR RISCOS?

### Pais de alunos reclamam de tamanhos desproporcionais de uniformes entregues em Sertãozinho, SP

Peças de roupas com numerações até cinco vezes maiores do que o adequado foram entregues. Prefeitura afirma que erro atingiu menos de 1% dos alunos da rede municipal.

Por g1 | Ribeirão Preto e Franca  
08/02/2024 11h29 | Atualizado há 3 semanas



Alunos da rede municipal de Sertãozinho (SP) recebem uniformes com tamanhos desproporcionais — Foto: Arquivo pessoal

**Setor empresarial dos EUA teme paralisação do governo com falta de acordo sobre orçamento**

Empresas comemam recessos com diversos setores que não tiveram caso orçamento não seja aprovado

Por sua vez, o mercado financeiro é o cenário com reflexos negativos mais

10:05 - 08/02/2024 10:05

Compartilhe f X in o F

**Clássica ponte 'do nada a lugar nenhum' desafia o tempo e as obras na BR-153**

Faz 50 anos que esta ponte, localizada na BR-153, em Rio Preto, liga pontos imaginários. Inacabada, fica no meio do caminho que leva o nada a lugar nenhum. Leia mais na coluna Orladas do Marçal

Marçal, Carlos  
Publicado em 08 de dezembro de 2023 às 09:00  
Atualizado em 14 de junho de 2024 às 10:00

Por sua vez, o mercado financeiro é o cenário com reflexos negativos mais

10:05 - 08/02/2024 10:05

# POR QUE GERIR RISCOS?



Falhas na fiscalização e falta de p...

## Falhas na fiscalização e falta de providências agravaram crise causada por blecaute no Amapá

TCU analisou representação sobre a atuação do Poder Público no episódio que deixou o estado sem energia elétrica por 22 dias em 2020 após incidente em subestação de energia

O Tribunal de Contas da União (TCU) analisou, na sessão plenária desta quarta-feira (14/6), representação sobre possíveis irregularidades e fragilidades na atuação do Poder Público no episódio do blecaute de energia elétrica no estado do Amapá, ocorrido em novembro de 2020. Um incêndio na Subestação de Macapá fez cair a energia em grande parte dos municípios do estado. O problema afetou hospitais, comunicações, abastecimento de água, conservação de alimentos, entre outros prejuízos à população. A situação só foi normalizada 21 dias após o incidente.

De acordo com o relatório, o incidente que ocasionou o blecaute teve origem ainda em dezembro de 2019, quando houve o desligamento automático e a indisponibilidade de um dos transformadores da subestação. A auditoria avaliou a atuação do Ministério de Minas e Energia (MME), da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), da Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A (Eletronorte). A subestação é operada e mantida pela concessionária Linhas de Macapá Transmissora de Energia (LIME), com Contrato de Concessão de Transmissão celebrado no ano de 2008.

A inspeção realizada pela equipe técnica do TCU analisou os seguintes aspectos:

- 1. Avaliação dos critérios de planejamento da segurança energética na região.
- 2. Os mecanismos de fiscalização existentes no Setor Elétrico Brasileiro para a mitigação de ocorrência



TCE-PR comprova falhas na fiscalização de obras de asfalto em Foz do Iguaçu

16 de março de 2023 - 09:00

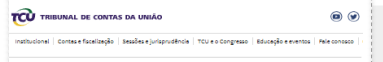
Notícia anterior



O Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) julga procedente a Tarefa de Contas Extraordinária instaurada em razão do Relatório de Fiscalização nº 422 da Coordenadoria de Obras Públicas (COP), que apontou irregularidades na fiscalização de contrato firmado entre o Município de Foz do Iguaçu (Região Oeste) e a empresa Têxtil Serviços Rodoviários Ltda. para a realização de obras de pavimentação. Devido à decisão, o secretário municipal de Obras e o diretor de Manutenção Viária de Foz do Iguaçu em 2021, respectivamente, Luiz César Furlan e Anderson Michel Freire, foram multados individualmente em R\$ 5.165,20.

Determinações O Tribunal determinou que o município adote, como condição imprescindível para medição, a exigência da carga em massa (tonelada) amada da usina de concreto betuminoso unitário a quente (CBUQ). A qual deve registrar em sistema ou nota fiscal, de forma mínima a placa do veículo transportador, o nome do motorista e a via de destino para a respectiva e singular descarga, para permitir a devida transparência e rastreabilidade das operações.

Os considerandos também determinam que seja preparada ficha de controle de temperatura nos recebimentos de matérias-primas, contendo e registrado os seguintes dados mínimos local de obra ou serviço: tipo de matéria betuminosa produzida (sazonal); placa do veículo transportador; data do recebimento; número da nota fiscal; quantidade (toneladas e metros cúbicos); hora do carregamento; hora da descarga; local; início e final da descarga; trilha e lote; pista; tipo de serviço; e temperatura no ambiente, usina, recebimento, estopim e compactação.



Município de Itabuna, na Bahia, tem falhas na fiscalização de áreas de risco

O TCU analisou a conformidade das obras de recuperação de desastres no município baiano e apontou deficiências no planejamento e na fiscalização de áreas de risco

Por Renato TCU

RESUMO O TCU analisou a conformidade das obras de recuperação de desastres em Itabuna-BA, bem como as medidas preventivas adotadas pelo município para proteção e defesa civil de seu território. A fiscalização foi realizada pelas equipes técnicas constituídas em dezembro de 2021, que trouxeram grandes demandas à infraestrutura local, como o tombamento do Rio Cachoeira. O trabalho constatou: (I) ausência de plano de regime de emergência contratual; (II) deficiências na publicidade de transparência legal; (III) deficiências no plano de trabalho que fundamenta o repasse de recursos; e (iv) deficiências no planejamento e na fiscalização municipal de áreas de risco.

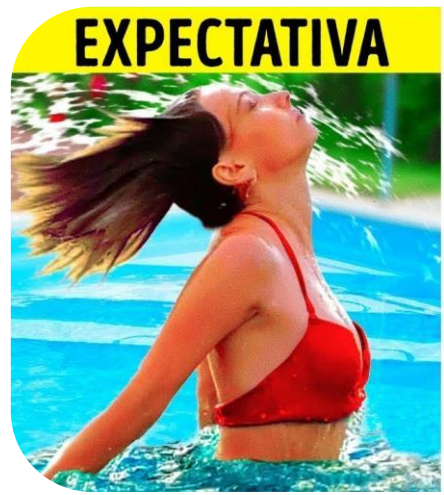
O Tribunal de Contas da União (TCU) analisou a conformidade das obras de recuperação de desastres em Itabuna-BA, bem como as medidas preventivas adotadas pelo município para proteção e defesa civil de seu território. A fiscalização foi realizada pelas equipes técnicas constituídas em dezembro de 2021, que trouxeram grandes demandas à infraestrutura local, como o tombamento do Rio Cachoeira. A auditoria constatou ausência indevida de plano de execução contratual, considerado um erro na contratação das obras. Apesar de o edital de licitação ter especificado que essas seriam executadas pelo regime de empreitada por preço global, o município celebrou três contratos sob o regime de empreitada por preço unitário.

Também foi verificada deficiência na divulgação do instrumento de repasse. Nas plataformas oficiais consultadas, não foram encontradas informações que identificassem claramente o objeto de transferência nem os meios do plano de trabalho. Para o Tribunal, isso prejudica o planejamento e o controle do projeto por qualquer cidadão e compromete o devido controle social.

Outra falha identificada no trabalho foi relacionada com falhas no plano de trabalho que fundamenta o repasse de recursos, um documento obrigatório nos procedimentos de transferência de recursos federais para ações de recuperação em áreas atingidas por desastres. Por fim, a equipe do TCU observou deficiências no planejamento e na fiscalização municipal de áreas de risco. Essas falhas podem ser fonte de medidas para evitar novos ocupações das áreas atingidas pelos desastres de 2021, bem como da inexistência de um plano de contingência para municípios e de um plano municipal de redução de riscos de desastres (PRDR).



# POR QUE GERENCIAR RISCOS?



## POR QUE GERENCIAR RISCOS?



Tudo na vida é gerenciamento de riscos, não sua eliminação.  
Walter Wriston



Onde posso aplicar

a Gestão de Riscos?





## ONDE APLICAR A GESTÃO DE RISCOS

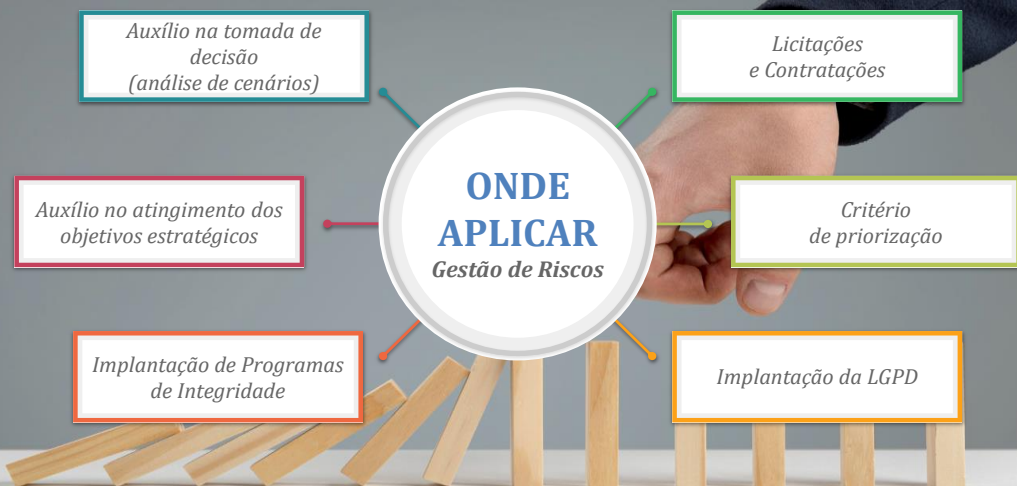


A gestão de riscos é parte integrante de **todas as atividades organizacionais**.

Como o processo de gestão de riscos **pode ser aplicado em diferentes níveis** (por exemplo, **estratégico, operacional, programa, projeto ou outras atividades**), é importante **ser claro sobre o escopo em consideração**, os objetivos pertinentes a serem considerados e o seu alinhamento aos objetivos organizacionais.



## ONDE APLICAR A GESTÃO DE RISCOS



## ONDE APLICAR A GESTÃO DE RISCOS



Como funciona o processo de **definição e acompanhamento dos objetivos/estratégia da sua organização?**

Em que se baseia/fundamenta o processo de **elaboração de medidas de controle?**

Qual o **processo de tomada de decisão?**

## QUAIS SERIAM OS BENEFÍCIOS ESPERADOS?





# A GESTÃO DE RISCOS NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA



## DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL

“ É a aplicação de **PRÁTICAS** de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas **AVALIAR** sua situação e demandas, **DIRECIONAR** a sua atuação e **MONITORAR** o seu funcionamento, de modo a **aumentar as chances de entrega** de bons **resultados** aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Referencial Básico de Governança, TCU 2020 3ª edição

## NÃO SE CONFUNDE COM A GESTÃO ...

**GOVERNANÇA**

Estratégia

Accountability

**GESTÃO**

Escola de Governo do Distrito Federal | Secretaria Executiva de Gestão Administrativa | Secretaria de Economia | **GDF**

## E NÃO VEIO PARA CRIAR MAIS CONTROLES/BUROCRACIA

Descobrir oportunidades de remodelar/remover controles desnecessários e que são empecilhos à entrega de resultados.

**MELHORIA DO DESEMPENHO E GERAÇÃO DE VALOR**

A mera adoção burocrática de práticas, **sem foco nos resultados**, não conduz à boa governança e nem condiz com ela (TCU).

Escola de Governo do Distrito Federal | Secretaria Executiva de Gestão Administrativa | Secretaria de Economia | **GDF**

## A GESTÃO DE RISCOS NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA



Fonte: TCU

## COMO A LEI Nº 14.133/2021 ABORDA A GESTÃO DE RISCOS





## ELEMENTOS DE GOVERNANÇA NA LEI



- Transparência - Arts. 5º, 21, 88, 94 e 115;
- Gestão por competências - Arts. 7º e 18;
- Plano de contratações anual - Arts. 12 e 18;
- Planejamento estratégico - Art. 11;
- Programa de integridade - Arts. 25, 60, 156 e 163;
- Controle interno - Arts. 8º, 24, 117 e 170;
- Promoção da Ética e de ambiente confiável
- ESG (Meio Ambiente) - Arts. 18, 26, 60, 137 e 147;
- ESG (Promoção Social) - Arts. 45, 50, 60, 92, 116, 137 e 147;
- Gestão de riscos - Arts. 11, 18, 22, 103 e 169.

# 4

## PONTOS QUE MERECEM DESTAQUE



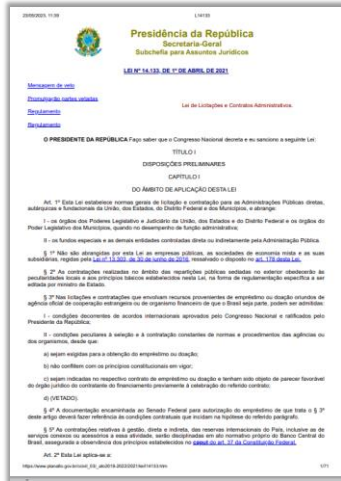
FOCO NO PLANEJAMENTO

FOCO EM RESULTADOS

IMPORTÂNCIA DA  
GOVERNANÇA NAS  
CONTRATAÇÕES

PAPEL DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO

## A GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS



“

Art. 11 - 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 (...)

Art. 169- As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (...)

(Art. 32 e 33 – Decreto nº 44.330/23)

## O QUE SERIAM ESTRUTURAS?

“ II - estrutura: maneira como estão divididas as **responsabilidades e a autoridade** para a tomada de decisões em uma organização (Portaria SEGES 8678/21).

“ O propósito da estrutura da gestão de riscos é **apoiar a organização na integração** da gestão de riscos em atividades significativas e funções (ISO).

- emitir uma declaração ou política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos;
- assegurar os recursos necessários;
- atribuir autoridades, responsabilidades e responsabilização nos níveis apropriados dentro da organização.



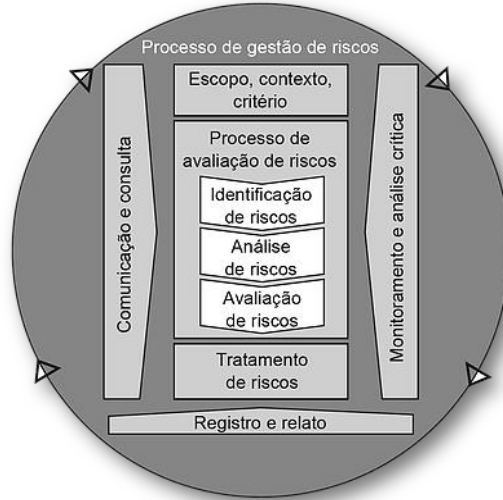
## MODELO DE TRÊS LINHAS



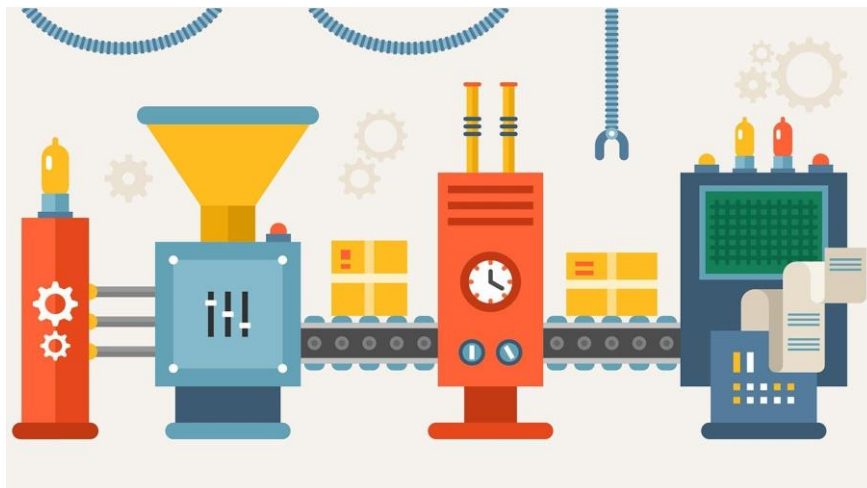
## E PROCESSOS?

- “ O processo de gestão de riscos envolve a aplicação **sistemática** de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.
- “ Pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos.
- “ A estrutura e o processo de gestão de riscos são **personalizados e proporcionais** aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos

## E PROCESSOS?



## PROCESSO LICITATÓRIO (Art. 17)



# A GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS



Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório ...  
**X - a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.**

Art. 22. O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado (...)

**XXVII - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades** entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato

(Art. 54 – Decreto nº 44.330/23)





## A GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS

### Metaprocesso

#### Riscos Comuns

Riscos que são vivenciados nas contratações de uma forma geral.

#### Metaprocesso

Rito integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato

#### Equipe Multidisciplinar

Pessoas que participam do processo de contratação.

#### Uma vez e atualizado

O ciclo do Gerenciamento de Riscos é maior, porém o documento deve ser atualizado sempre que necessário.

#### Mapa de Riscos

Documento que é resultante do processo de Gerenciamento de Riscos.

### Específico

#### Risco Específico

Riscos vinculados à contratação específica que será realizada.

#### Obj da Contratação e Eq Econ Financeiro

Riscos em relação ao objetivo da contratação ou que afetam o equilíbrio econômico financeiro do contrato

#### Equipe de Planejamento

Apresentação de exemplos de riscos e controles das contratações.

#### No planejamento da contratação

Atividade em grupo para identif. de riscos e controles de determinadas contratações.

#### Mapa de Riscos e Matriz de Riscos

Mapa de Riscos - Objetivos da Contratação  
Matriz de Riscos - Equilíbrio Econômico-Financeiro



## A IMPORTÂNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



Art. 17. Cabe à **alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos** com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

II - **integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos**, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis do órgão ou entidade, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais.

## “ Acórdão 1299/2022 – TCU-Primeira Câmara


[Sumário] A governança e a implementação de controles internos e gestão de riscos nas organizações **é responsabilidade da alta administração**. Irregularidades numerosas em contratos e transferências voluntárias, decorrentes de falhas sistêmicas nos **processos** de trabalho identificadas em sede de prestação de contas ordinárias, podem levar ao julgamento pela irregularidade das respectivas contas dos administradores.

[Voto] 15. Evidente que, por trás desses números, denota-se um **padecimento sistêmico de organização, de normativos, de competência, de treinamento, de gestão de riscos**, enfim: de **controles internos, de governança e de gestão**. [...] 18. A implementação de controles internos, gestão de riscos e governança das organizações é da alta administração. Justo e adequado, configurado um descontrole generalizado, com reflexos em numerosos contratos e transferências voluntárias, que se chame a alta gestão em responsabilidade.



## COMO IMPLANTAR A GESTÃO DE RISCOS?

E como faço para implantar a gestão de riscos no meu setor?



## LEITURA RECOMENDADA

TCE-SC

### Referencial de Licitações e Contratos

Identificação e avaliação de riscos

- Causas
- Consequências
- Medidas preventivas
- Medidas mitigatórias

2023



### GUIA GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Escola de Governo do Distrito Federal



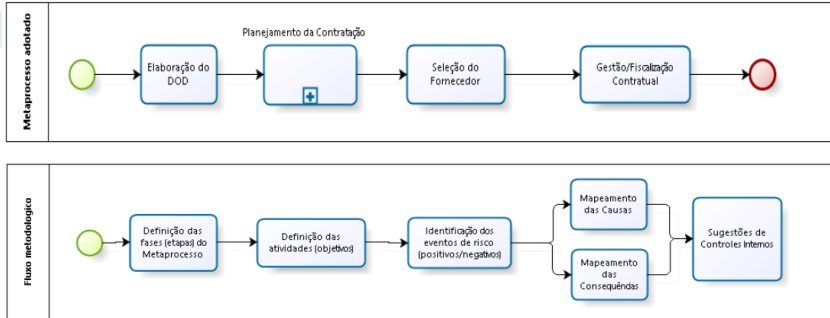
Escola de Governo do Distrito Federal    Secretaria Executiva de Gestão Administrativa    Secretaria de Economia    



## METODOLOGIA (VISÃO SIMPLIFICADA)

### AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS

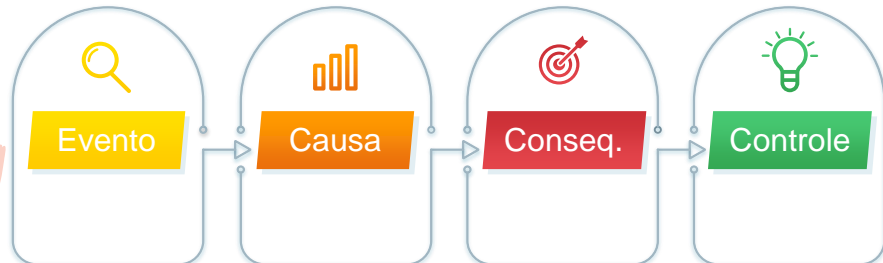
Como mapear?

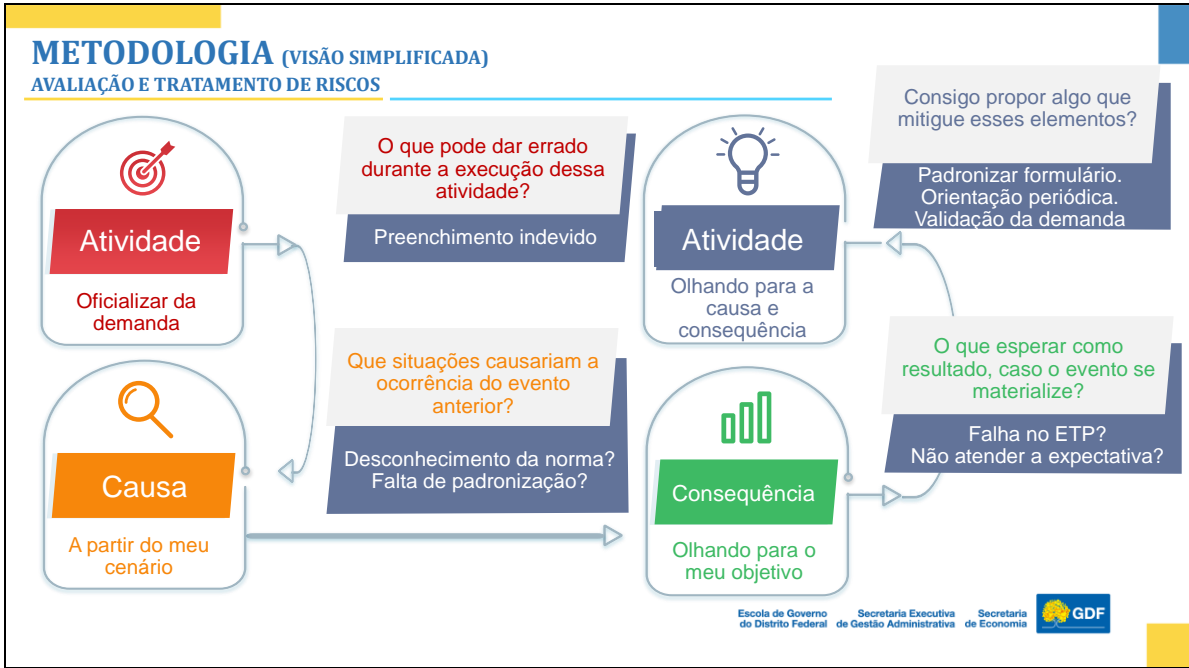


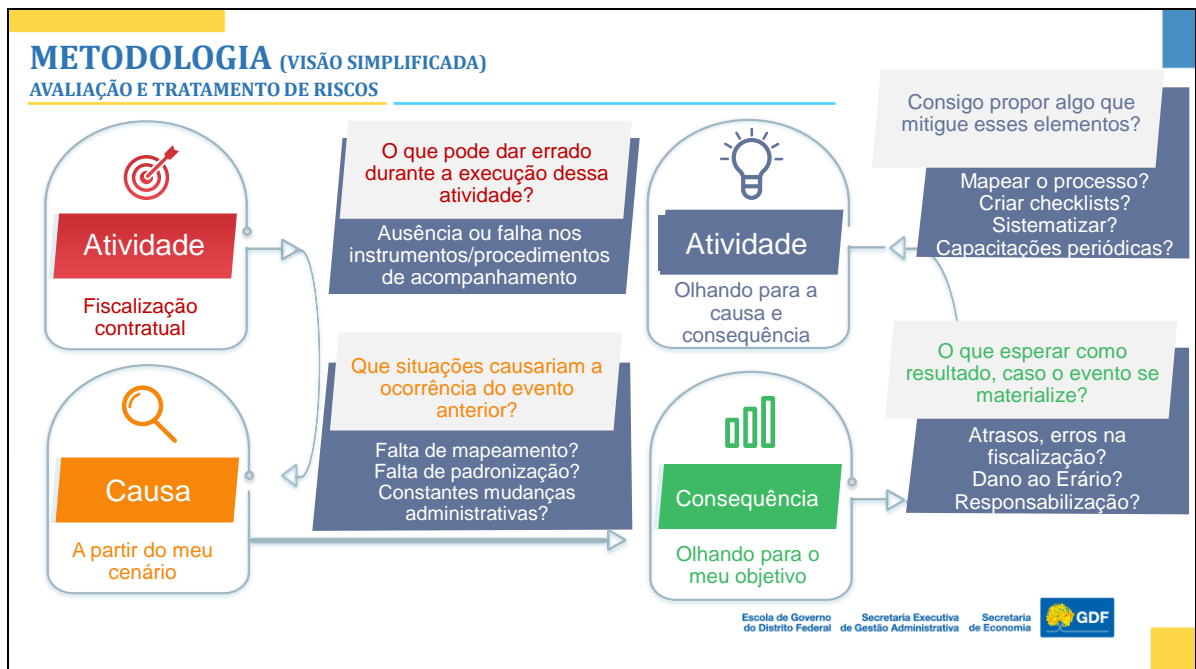
## METODOLOGIA (VISÃO SIMPLIFICADA)

### AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS

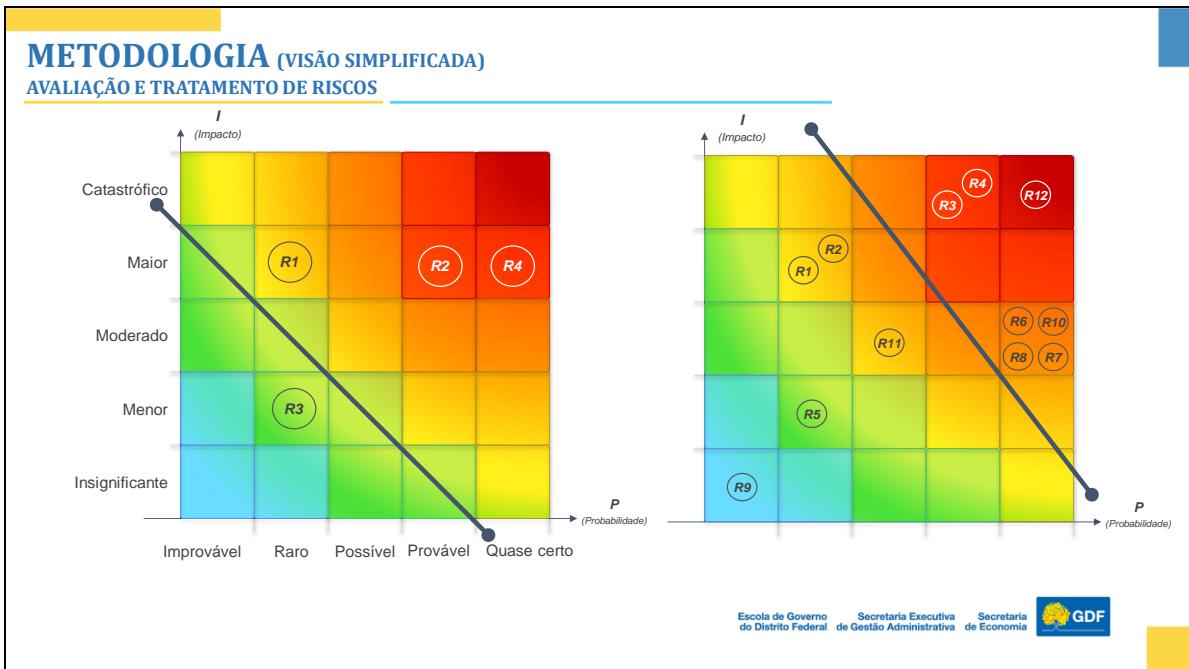
Objetivo!











### LEITURA RECOMENDADA

**Referencial de Licitações e Contratos**

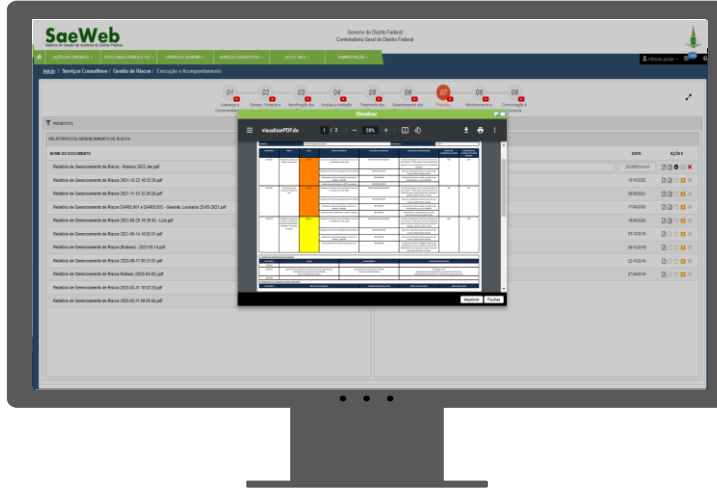
Identificação e avaliação de riscos  
Causas  
Consequências  
Medidas preventivas  
Medidas mitigatórias

2023

**GUIA GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES**

Escola de Governo do Distrito Federal | Secretaria Executiva de Gestão Administrativa | Secretaria de Economia | **GDF**

## METODOLOGIA (VISÃO SIMPLIFICADA) - GERENCIAMENTO DOS RISCOS



## METODOLOGIA (VISÃO SIMPLIFICADA) - GERENCIAMENTO DOS RISCOS





... princípios que regem a gestão de riscos no TCU.  
Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis.

Ao realizar algo que nunca foi feito antes ou que **implique riscos, identificar, avaliar e tratar** esses riscos aumenta a chance de sucesso. **Mesmo que a iniciativa não tenha sucesso** por algum motivo, estará documentado que o gestor tinha **consciência dos riscos** e adotou **as providências necessárias para mitigá-los**, o que demonstra uma gestão **responsável**.

(Manual de Gestão de Riscos - TCU)



Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa

Secretaria  
de Economia



## Obrigado!

[robson.junior@cg.df.gov.br](mailto:robson.junior@cg.df.gov.br)

**Robson Lopes da Gama Júnior**  
Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade  
Subcontroladoria de Controle Interno  
[www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br](http://www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br)  
[gestaoderiscos@cg.df.gov.br](mailto:gestaoderiscos@cg.df.gov.br)

Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa

Secretaria  
de Economia





Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa

Secretaria  
de Economia



<http://egov.df.gov.br>

