

GUIA

GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



PALAVRA DO SUBCONTROLADOR

A necessidade de se gerir riscos de forma estruturada, com aplicação de metodologias e efetivo registro e controle das informações, tem se imposto como fundamental para a realização de contratações públicas. A legislação mais atual tem lançado mão da gestão de riscos na rotina do gestor público que atua nas contratações públicas. Tal fato busca prover maior planejamento e capacidade de reação a eventos que podem impactar essas contratações.

O movimento em direção à adoção da gestão de riscos remonta à Instrução Normativa nº 04 – SLTI/MP, de 12 de novembro de 2010, quando se impunha a análise de riscos nas contratações de tecnologia da informação no âmbito do Governo Federal. Essa norma foi revogada pela Instrução Normativa nº 04 – SLTI/MP, de 11 de setembro de 2014, que manteve a obrigatoriedade da realização de análise de riscos.

Posteriormente, foi editada a Instrução Normativa nº 05 – SG/MPDG, de 25 de maio de 2017, que estabeleceu o gerenciamento de riscos para contratos de serviços sob o regime da execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Desse modo, observa-se uma evolução quanto ao nível de apreciação dos riscos de contratação, posto que na Instrução Normativa nº 04/2010 – SLTI/MP e posterior tratava-se apenas da análise dos riscos, enquanto que na Instrução Normativa nº 05/2017 – SG/MPDG já se abordava a questão da gestão de riscos.

Com o advento da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, ficou sedimentada a gestão de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a administração pública federal, estadual, distrital e municipal. Consequentemente, o escopo de aplicação da gestão de riscos em contratações tornou-se mais abrangente, aplicando-se a toda espécie de licitações e contratos públicos.

PALAVRA DO SUBCONTROLADOR

No Distrito Federal cumpre destacar a existência de normativos que convergiam para a adoção da gestão de riscos em seus processos de licitação e contratos. Por exemplo, as Instruções Normativas nº 04/2010-SLTI/MP, nº 04/2014-SLTI/MP e nº 05/2017-SG/MPDG foram recepcionadas pelos Decretos Distritais nº 34.637/2013, nº 37.667/2016 e nº 38.934/2018, respectivamente.

Além disso, o Decreto distrital nº 37.302, de 29 de abril de 2016, estabeleceu modelos de boas práticas em gestão de riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal e a Lei nº 14.133/2021 foi regulamentada pelo Decreto distrital nº 44.330, de 16 de março de 2023. Assim a gestão de riscos já vem permeando a cultura organizacional do Governo do Distrito Federal há algum tempo e a obrigatoriedade de sua realização em contratações públicas, trazida pela Lei 14.133/2021, vem a reforçar o movimento de internalização desse instrumento.

Portanto, fica evidente que o conhecimento e aplicação da gestão de riscos torna-se preponderante para o atendimento dos preceitos legais e para a boa aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, o presente manual busca trazer esclarecimentos ao gestor público.

O intuito é fornecer aos servidores do Governo do Distrito Federal e a quem mais tiver acesso a este manual informações relevantes para a correta aplicação da metodologia de gestão de riscos adotada no âmbito do Governo do Distrito Federal, garantindo a efetividade das contratações públicas realizadas com base na Lei nº 14.133/2021.

RODRIGO RAMOS GONÇALVES

Subcontrolador de Controle Interno
Controladoria-Geral do Distrito Federal

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



[Ir para sumário](#)



[Portal de Gestão de Riscos](#)

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

DANIEL ALVES LIMA

Secretário de Estado Controlador-Geral do Distrito Federal

BRENO ROCHA PIRES E ALBUQUERQUE

Controlador-Geral Adjunto do Distrito Federal

RODRIGO RAMOS GONÇALVES

Subcontrolador de Controle Interno

ROBSON LOPES DA GAMA JÚNIOR

Coordenador de Auditoria de Riscos e Integridade

LUIS PAULO RODRIGUES DE CARVALHO

Diretor de Consultoria de Integridade e Riscos

LEONARDO SANTOS RIBEIRO

Diretor de Auditoria de Integridade e Riscos

RICARDO MONTEIRO FERREIRA

Assessor da Subcontroladoria de Controle Interno

LUCIANO GUIMARÃES VIOLATTI

Auditor de Controle Interno

REVISÃO

Assessoria de Comunicação da Controladoria-Geral do DF

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

SUMÁRIO



Introdução



Governança pública



Legislação



Objetivos da contratação



Papéis e responsabilidades



Fundamentos da gestão de riscos



Metodologia de aplicação



Etapas do processo



Gerenciamento (Sistema SAEWEB)



Conclusão

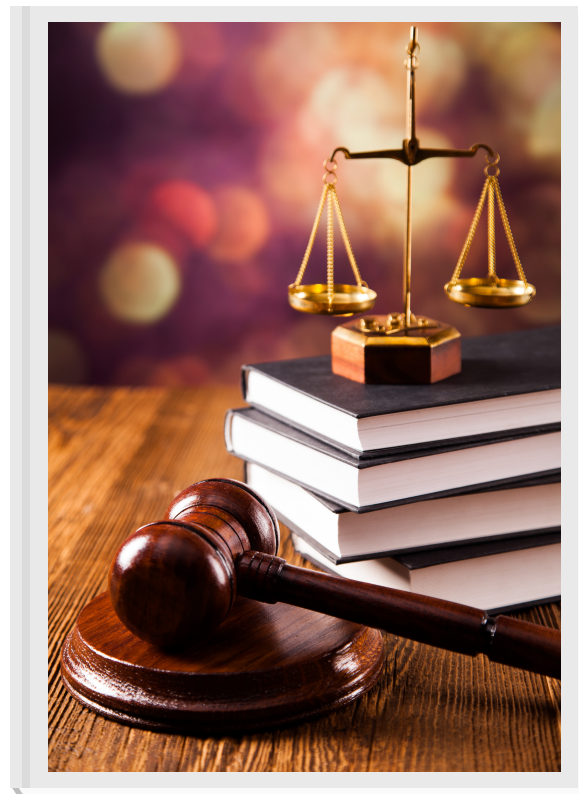


INTRODUÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos (nº 14.133/2021) tem sido considerada um importante marco e avanço nas contratações públicas.

Isso porque incorporou uma série de normativos, jurisprudências e boas práticas destinadas à aprimorar a governança das compras públicas.

Dentre os elementos previstos, destaca-se a gestão de riscos, uma ferramenta imprescindível no alcance dos objetivos, bem como na elaboração de controles internos.



Nesse sentido, a Subcontroladoria de Controle Interno, por meio de sua Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade, pretende com este Guia auxiliar os órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal na difusão da cultura e da metodologia para a implantação de gestão de riscos no metaprocessos de contratações públicas, a partir da apresentação de conceitos, exemplos, reflexões, metodologias e modelos.

Vale destacar o caráter consultivo das abordagens estabelecidas neste documento, ou seja, tratam-se de orientações de ordem técnica para a melhoria dos processos internos e da governança pública no âmbito do Governo do Distrito Federal.

CLIQUE AQUI
E ACESSE A NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

GOVERNANÇA PÚBLICA

QUAL O SIGNIFICADO DA GOVERNANÇA PÚBLICA?

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União define governança pública organizacional como 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 (TCU, 2020).



Nesse sentido, o propósito da governança pública é estabelecer um **conjunto de instrumentos de modo a propiciar o funcionamento eficiente e transparente da Administração**, buscando-se a diminuição da burocracia e o estabelecimento de controle necessários.

O que se espera com uma governança pública robusta é que o gestor público tenha **maior capacidade para a tomada de decisão** por meio do acesso a dados e informações seguras e suficientes. Ou seja, com a implantação da governança, espera-se que as Organizações vivenciem a **melhoria de desempenho, o alcance de objetivos e resultados definidos, bem como a geração de valor**.



GOVERNANÇA PÚBLICA

DIRETRIZES DA BOA GOVERNANÇA

Ainda segundo o Tribunal de Contas da União, a boa governança é um direito do cidadão e para alcançá-la em organizações públicas é importante atender às seguintes diretrizes de organismos nacionais e internacionais:



LEGISLAÇÃO

NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Foi com base no entendimento sobre a importância da governança que a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) trouxe diversos mecanismos que abordam a gestão de riscos, como por exemplo:

1. 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 (Art. 11);
2. 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, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa (Art. 169);
3. Na fase preparatória das contratações, deverá ser considerada a **análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual** (Art.18, X);
4. O **edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos** entre o contratante e o contratado, sendo definidas as responsabilidades relacionadas a eventos supervenientes à assinatura do contrato, cuja concretização influencia no seu equilíbrio econômico-financeiro (Art. 22).

CLIQUE AQUI
NOVA LEI DE LICITAÇÕES



LEGISLAÇÃO

DECRETO REGULAMENTAR

Além de reforçar as diretrizes da NLLC, destacamos alguns pontos importantes elencados pelo Decreto nº 44.330/2023, que regulamentou, no âmbito da Administração Pública, direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, a Lei Federal nº 14.133/21:

- 1) Para fins do acompanhamento de que trata o inciso II do caput, o **setor de contratações enviará ao agente de contratação o relatório de riscos** com atribuição ao agente de impulsionar os processos constantes do plano de contratações anual com elevado risco de não efetivação da contratação até o término do exercício (§ 4º, Art.16);
- 2) A responsabilidade pelo **gerenciamento de riscos** compete aos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (Art. 34), e
- 3) O órgão participante **deverá avaliar e elaborar periodicamente a gestão dos riscos quanto à probabilidade de não efetivação ou de atraso das contratações previstas no Plano de Contratações Anual** durante sua vigência. O **relatório de gestão de riscos será encaminhado à autoridade competente** para adoção das medidas de correção pertinentes (Art. 51).

CLIQUE AQUI
DECRETO 44.330/23



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

OBJETIVOS DA CONTRATAÇÃO



Mas, quais seriam os objetivos de um processo licitatório?

Enviar pergunta



O artigo 11 da Nova Lei de Licitações traz os objetivos definidos para o processo licitatório.

Vantajosidade

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.



Evitar sobrepreço e superfaturamento

Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos.



Isonomia

Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição.



Inovação e Desenvolvimento sustentável

Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

O **metaprocesso de aquisições e compras públicas** trabalha com diversos elementos incertos, complexos, interconectados e voláteis. Além disso, opera com vários *stakeholders* internos e externos, mutáveis e, às vezes, concorrentes, evidenciando a importância de se estabelecer um modelo de governança.

O *Institute of Internal Auditors – IIA* instituiu o chamado "Modelo de Três Linhas", com o objetivo de ajudar as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento de seus objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos.

Mas como funciona esse Modelo?

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: Instituto dos Auditores Internos do Brasil

CLIQUE AQUI
MODELO DE TRÊS LINHAS



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Seguindo essa linha a Nova Lei de Licitações, assim como o Decreto Distrital nº 44.330/2023 previram a aplicação da proposta contida no Modelo do IIA como instrumento ou ferramenta de controle, definindo papéis e responsabilidades para cada uma das linhas.

COMPOSIÇÃO

LINHA
01



Servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade

LINHA
02



Unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade

LINHA
03



Órgão central de controle interno da Administração

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



[Ir para sumário](#)



[Portal de Gestão de Riscos](#)

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

O Decreto nº 44.330/2023 elenca as competências afetas à primeira e à segunda linhas conforme descrito a seguir:

PRIMEIRA LINHA

§ 1º Compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa:

I - a **identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação**, de acordo com o apetite a risco definido;

II - a **adoção de medidas de saneamento** de irregularidades meramente formais no processo da contratação pública;

III - a **adoção de medidas preventivas** destinadas a evitar a repetição de irregularidades identificadas no processo da contratação pública;

IV - no âmbito de sua competência, **assegurar a formação e a capacitação dos agentes públicos envolvidos no processo da contratação pública**;

V - aperfeiçoar os sistemas de controle interno no âmbito de sua competência;

VI - realizar o planejamento das contratações de modo a **prevenir o risco à integridade e diminuir a incerteza no que tange aos resultados pretendidos**;

VII - adotar, no âmbito de sua competência, todas as condutas necessárias à obtenção de eficácia, eficiência e economicidade quando das contratações públicas, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos previstos no artigo 11 da Lei Federal nº 14.133, de 2021.



SEGUNDA LINHA

§ 2º Compete aos agentes públicos integrantes da segunda linha de defesa:

I - **monitorar as atividades** realizadas pelos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa;

II - **propor melhorias nos processos de gestão de riscos e de controle interno** realizados pelos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa;

III - prestar o assessoramento jurídico necessário à implementação das ações de competência dos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa;

IV - **avaliar a conformidade** das condutas e procedimentos adotados pelos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa com a Constituição Federal, com a Lei e com normas infralegais.



[Ir para sumário](#)



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



[Portal de Gestão de Riscos](#)

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS



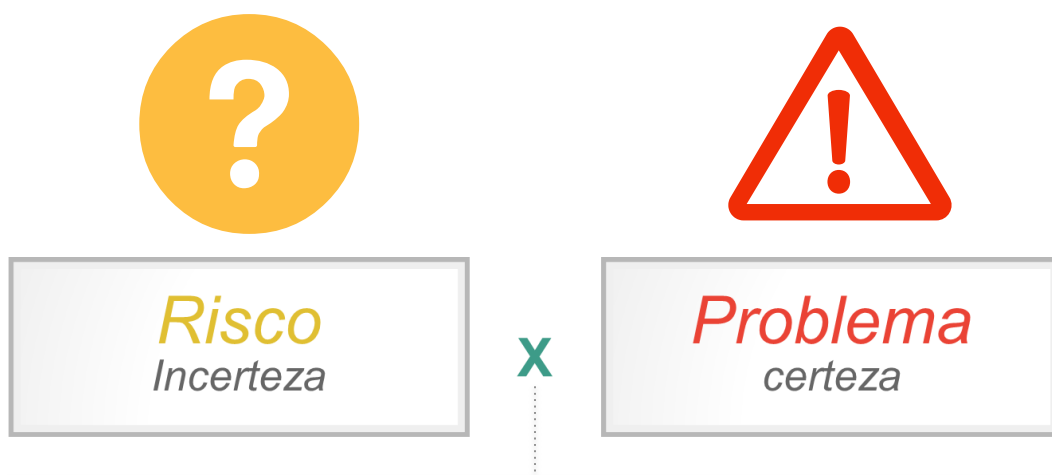
Definindo Riscos

A norma ABNT NBR ISO 31.000/2018 define risco como o **efeito da incerteza nos objetivos**.

A partir da definição exposta, os riscos podem ser interpretados como situações que têm a probabilidade de ocorrer (incerteza) e que, caso se realizem, impactariam **de forma positiva ou negativa** o alcance do que foi inicialmente planejado (efeito).

Já o COSO ERM 2017 define risco como a possibilidade de que eventos venham a ocorrer e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio, podendo ser o evento uma ocorrência ou um conjunto de ocorrências.

Importante perceber que a incerteza ou a possibilidade, assim como o objetivo, são elementos essenciais para a configuração do risco. Nesse sentido, existe uma diferença essencial entre **RISCO** e **PROBLEMA**.



“Um **RISCO**, quando se concretiza, torna-se um **PROBLEMA**”

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

“
E quais são as nossas
opções frente ao
risco?”
”



ACEITAR



COMPARTILHAR



MITIGAR



EVITAR

Definindo controles

Uma outra definição importante quando se trabalha com gestão de riscos é o conceito de controle.

A ABNT NBR ISO 31.000/2018 define controle como a **medida que mantém e/ou modifica o risco**, ou como todo elemento que tenha a **qualidade de afetar o risco de modo a mitigar o seu impacto ou probabilidade (-), ou de potencializar o seu sucesso (+)**.

Desta forma, são exemplos de controle os procedimentos, processos, políticas, dispositivos, práticas e quaisquer outras condições e/ou ações que mantenham e/ou modifiquem o risco.

MAS ATENÇÃO!

Controles podem nem sempre exercer o efeito modificador pretendido ou presumido,
ISO 31.000/2018

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

“Mas, a gestão de riscos é aplicável ao setor público, inclusive ao processo de compras públicas?”



Conforme vimos nas definições trazidas pela ISO 31.000/2018 e pelo COSO ERM 2017, a **técnica de gerenciamento de riscos pode ser utilizada em todas as atividades organizacionais e em diferentes níveis, desde que o objetivo esteja definido.**



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.

ABNT NBR ISO 31.000/2018

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário

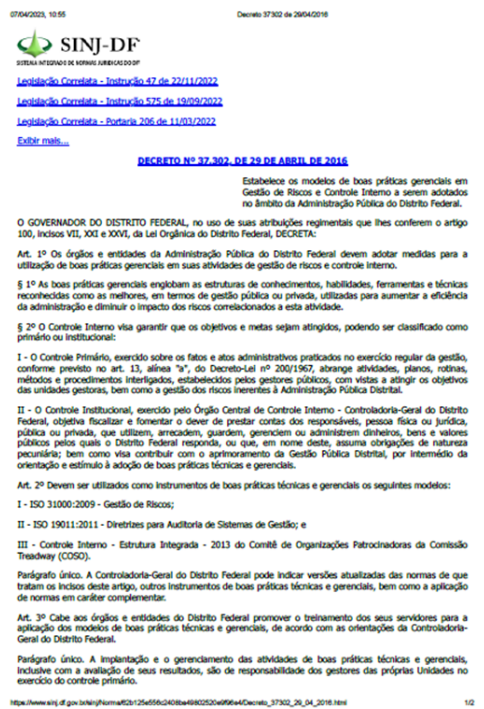


Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

O Decreto Distrital 37.302/2016, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em gestão de riscos e controle interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, reconhece e define a norma **ABNT NBR ISO 31000**, atualmente na versão de 2018, como instrumento de boas práticas técnicas e gerenciais a ser adotado para a gestão de riscos.

CLIQUE AQUI
DECRETO 37.302/2016



Art. 1º Os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal **devem adotar medidas para a utilização de boas práticas gerenciais em suas atividades de gestão de riscos** e controle interno.

§ 1º As **boas práticas gerenciais** englobam as estruturas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas reconhecidas como as melhores, em termos de gestão pública ou privada, **utilizadas para aumentar a eficiência da administração e diminuir o impacto dos riscos correlacionados** a esta atividade.

Art. 3º - Parágrafo único. **A implantação e o gerenciamento das atividades de boas práticas técnicas e gerenciais**, inclusive com a avaliação de seus resultados, **são de responsabilidade dos gestores das próprias Unidades no exercício do controle primário.**

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

A metodologia definida na norma, basicamente possui três pilares:

Estrutura



EIXO 01

- Cujo propósito é **apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções.**
- A eficácia da gestão de riscos dependerá **da sua integração na governança e em todas as atividades da organização**, incluindo a tomada de decisão.
- Isto requer **apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção.**

Princípios



EIXO 02

- Os princípios descritos **fornece** **orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente**, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito.
- Os princípios são a **base para gerenciar riscos** e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização.

Processo

EIXO 03

- 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.

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

A partir das orientações da norma referência (ISO 31.000/2018) a **Controladoria-Geral do Distrito Federal desenvolveu uma metodologia própria**, a qual é aplicada em seus processos de apoio técnico consultivos para implantar a gestão de riscos e programas de integridade junto aos órgãos do Distrito Federal:



De uma maneira simplificada, podemos dizer que são, basicamente, 04 fases (preparação ou planejamento, implantação, gerenciamento e revisão) subdivididas em 09 etapas.

Abordaremos neste documento as principais etapas **para o caso específico das compras públicas**.

CLIQUE AQUI
METODOLOGIA CGDF



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Preparação ou planejamento

Durante a fase inicial do processo de implantação da gestão de riscos, são realizadas as atividades que visam **preparar o ambiente e os recursos** para a execução do processo em si.

Política de gestão de riscos

No caso específico do metaprocesso de contratações, sugere-se que a organização tenha

uma **política** que defina os objetivos, princípios, diretrizes, responsabilidades e o processo **de gestão de riscos** do órgão. O Portal de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal disponibiliza uma série de acervos técnicos, a título exemplificativo, de forma a auxiliar na elaboração de tal produto.

Capacitação

Dentre as atividades de apoio consultivo, destacam-se as capacitações ofertadas regularmente pela equipe de auditores da CGDF sobre a temática de gestão de riscos e programas de integridade, bem como os treinamentos sobre a utilização do módulo de gestão de riscos do sistema SAEWEB.

O treinamento teórico tem por objetivo levar o conhecimento inicial da norma ABNT NBR ISO 31.000:2018, sua aplicação na gestão de riscos e o modelo para a estruturação de programa de integridade, sendo realizado no modelo de oficina ou online, dependendo da necessidade.

Para saber mais sobre a agenda de treinamentos e próximas turmas disponibilizadas, entre em contato com nossa equipe: gestaoderiscos@cg.df.gov.br.

CLIQUE AQUI
MODELO DE POLÍTICA



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Os 5 passos da etapa de implantação

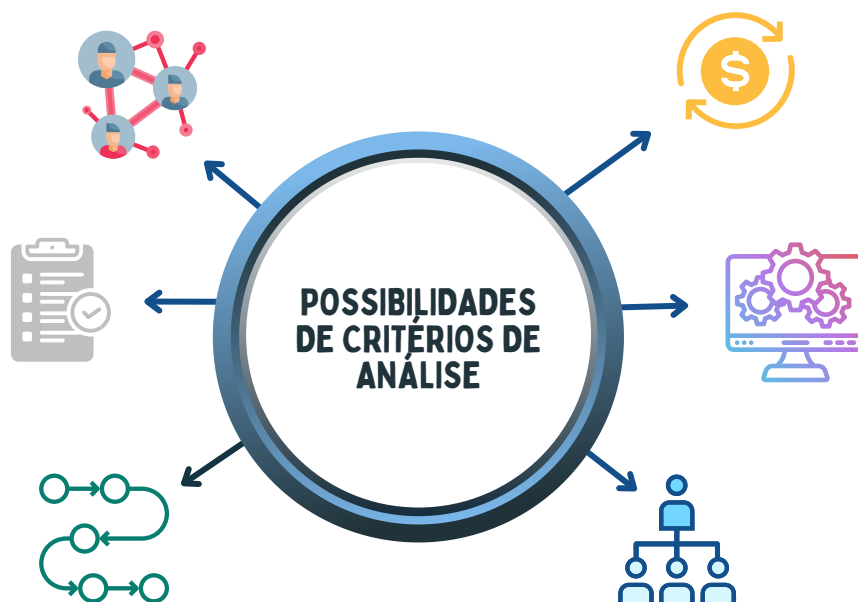


METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

1

Escopo, Contexto e Critérios

A primeira etapa da fase de implantação, denominada **Escopo, Contexto e Critério**, busca personalizar o processo de gestão de riscos, o que, no nosso caso, é representado pelo **metaprocessos de compras públicas**.



Nesse sentido, é importante que a organização disponibilize uma equipe multidisciplinar, envolvendo representantes dos setores e áreas que atuem e conheçam o escopo.

Dentre as ações previstas e possíveis de execução nessa etapa, estão: a captura dos objetivos do **metaprocessos de compras públicas**, uma análise de ambiente (interno e externo) com o intuito de identificar as partes interessadas, avaliação e descrição dos recursos disponíveis para executar o objetivo (compras públicas), incluindo a estrutura, valores, normas, processos, recursos humanos, tecnológicos, de infraestrutura, orçamentários e financeiros (fontes de risco).

CLIQUE AQUI
MODELO DE CONTEXTO

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



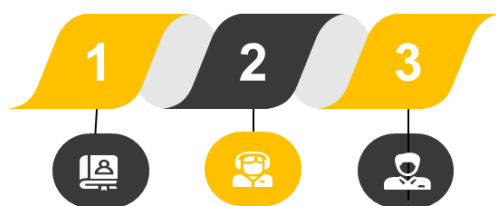
Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

A partir da leitura da Nova Lei de Licitações, assim como do Decreto que a regulamenta, é possível identificar que **a gestão de riscos deve ser aplicada no metaprocesso** (arts. 11. e 169 NLLC e arts. 32 e 33 do Decreto 44.330/23), **como também no caso específico** (arts. 18, X e 22 da NLLC e art. 34 do Decreto 44.330/23).



Metaprocesso



Contratações específicas

Riscos Padrão

Riscos identificados nos processos de contratação 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.

Ciclo de revisão

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.

Riscos Específicos

Riscos vinculados à contratação específica que será realizada.

Obj da Contratação e Eq Econ Financeiro

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

Equipe de Planejamento

Indicado(s) para participar do processo específico da contratação

Ciclo de realização

A cada contratação específica a atividade deve ser avaliada e realizada pela equipe.

Mapa de Riscos e Matriz de Riscos

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



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

Controladoria-Geral do
Distrito Federal

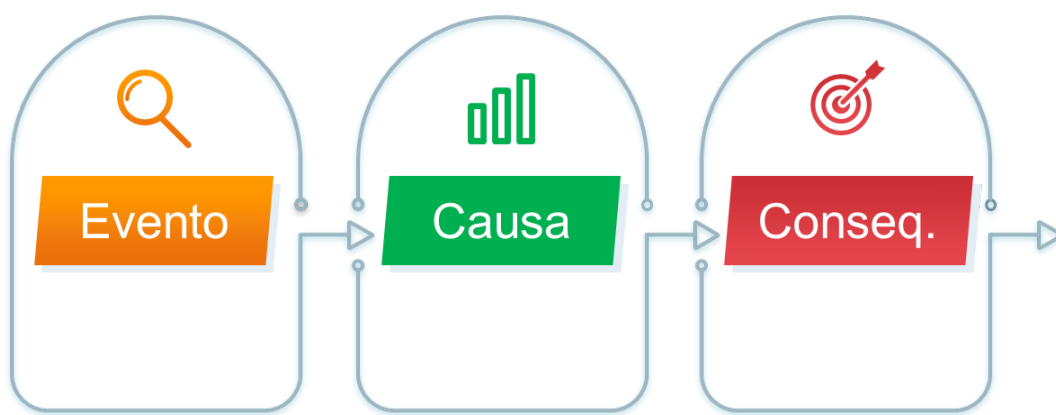


METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

2 Identificação dos riscos

Concluída a etapa de Escopo, Contexto e Critério, passamos para a atividade de identificação dos riscos que possam impactar (positivamente ou negativamente) nos objetivos definidos (compras públicas). Com isso inicia-se a preenchimento da matriz ou do mapa de riscos.

Como elementos básicos que podem compor a matriz ou mapa de riscos, estão: a **DESCRIÇÃO do EVENTO**, sua(s) **CAUSA(s)** e **CONSEQUÊNCIA(s)**.



Normalmente os objetivos são alcançados por meio de atividades/ações

Identifique os riscos, independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle

O mapeamento do processo ajuda

O grau de detalhamento da sua matriz/mapa será **diretamente proporcional ao nível de análise utilizado** no mapeamento das ações/atividades (estratégica, tática ou operacional).

Escolha o grau de acordo com seu objetivo!

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



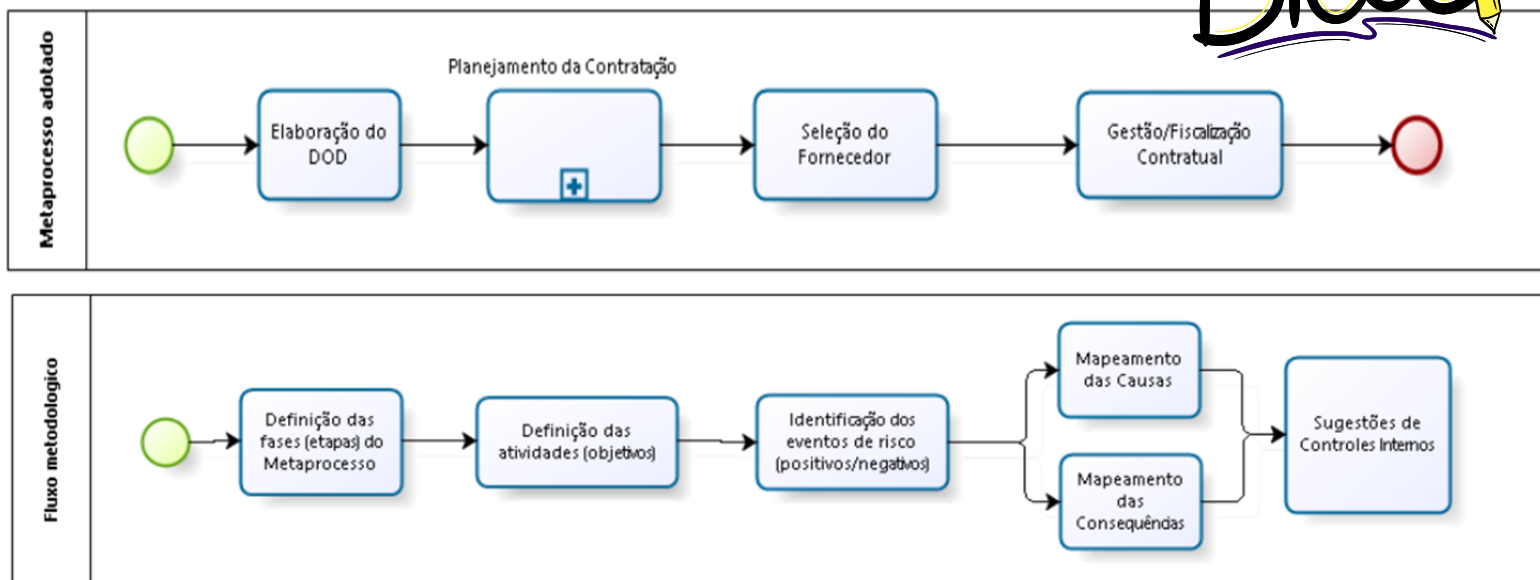
Ir para sumário



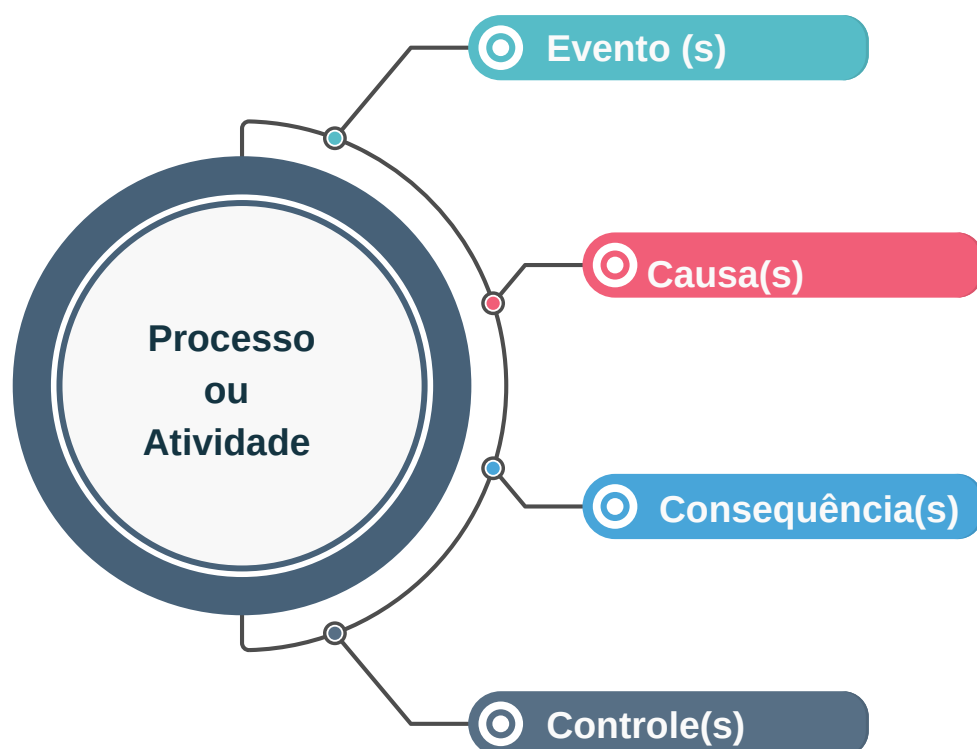
Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

No caso do metaprocesso de compras públicas uma sugestão é utilizar o passo-a-passo definido na NLLC como orientação para a identificação dos riscos.



Após a identificação do evento de risco, suas causas e consequências, identifique e registre se existem medidas de controle já implantadas no seu processo para evitar o risco negativo e potencializar o risco positivo.



METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

“

Onde consigo um
modelo de
mapa/matriz de
riscos?”

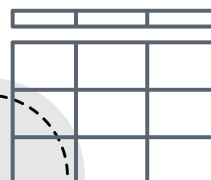
”



Clique abaixo para ter acesso ao modelo de matriz de risco adotada pela CGDF em seus trabalhos de apoio à implantação da gestão de riscos:



MODELO DE MATRIZ
CGDF



Evento (s)

Causa(s)

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



[Ir para sumário](#)



[Portal de Gestão de Riscos](#)

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

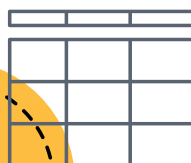
Para o caso específico do metaprocesso de compras públicas, a Controladoria-Geral do Distrito Federal disponibilizou no Portal de Gestão de Riscos uma lista de possíveis exemplos de evento de risco.

- Ausência de levantamento e de formalização da demanda que origina a contratação;
- Abertura de demanda por Unidade que não a requisitante;
- Falha na indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório;
- Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares;
- Falha na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares;
- Falha na elaboração de Termo de referência (TR) ou projeto básico (PB);
- Falha na Seleção de Fornecedores - descumprimento ou erro na execução dos procedimentos mapeados/padronizados;
- Falha na Seleção de Fornecedores - erro na análise de documentação da empresa (falta de documentos ou apresentação de documentação falsa);
- Desistência da empresa convocada dentro do prazo de validade da proposta de celebrar o contrato;
- Diferenças de entendimento e expectativas (desalinhamento) entre as partes;
- Ausência ou falha de procedimentos e instrumentos (modelos, checklists, sistemas) para auxiliar na fiscalização contratual;
- Falha ou ausência de gerenciamento dos riscos pelas áreas responsáveis (CIG, gerentes/proprietários de risco).

Para acessar a lista completa de eventos de risco, suas possíveis causas e consequências, clique no link a seguir:



EXEMPLO DE MATRIZ PARA CONTRATAÇÕES



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

3 Análise dos riscos

Após a identificação dos eventos que possam comprometer o objetivo do metaproceto de compras públicas passamos para as etapas de análise e avaliação dos eventos.

O propósito da análise de riscos é **compreender a natureza dos riscos identificados e suas características** (causas, áreas impactadas, gerente, consequências e probabilidades, dentre outras).

Fundamentalmente busca-se encontrar, a partir de critérios de probabilidade e impacto definidos, o **nível de risco (residual)** de cada evento, considerando os controles existentes.

Antes de continuar, vamos dar uma pausa para explicar alguns conceitos novos que surgiram...



METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Nível de risco

- > Magnitude de um risco, expressa em termos da combinação das suas consequências e probabilidades.



Inerente

- Nível de risco encontrado quando desconsideras todas as medidas de controle.



Residual

- Nível de risco encontrado quando consideradas as ações de controle existentes.



Um exemplo de classificação dos níveis de consequência e probabilidade utilizando 5 graus é apresentado a seguir:



EXEMPLO - MAPA DE RISCO		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA			Evento 01	Evento 08; Evento 09	
	MAIOR			Evento 02; Evento 06		
	MODERADA		Evento 03		Evento 05	
	MENOR	Evento 04; Evento 07		Evento 10		
	DESPREZÍVEL					



METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Ainda sobre a etapa de análise dos riscos, é importante pontuar que:

- A análise de riscos pode ser influenciada por **qualquer divergência de opiniões, vieses, percepções do risco e julgamentos**;
- Influências adicionais são a qualidade da informação utilizada, as hipóteses e as exclusões feitas, quaisquer limitações das técnicas e como elas são executadas;
- Convém que estas influências **sejam consideradas, documentadas e comunicadas aos tomadores de decisão**.

4 Avaliação dos riscos

Alcançado o nível de risco residual de cada evento do metaprocessos, realizamos a avaliação dos riscos, etapa que objetiva, por sua vez, dar apoio às decisões.

Envolve executar a comparação dos resultados obtidos (nível de risco) com a **tolerância ou apetite** estabelecido pela organização, a fim de determinar as ações necessárias, como:

- a) Não fazer nada;
- b) Considerar as opções de tratamento;
- c) Realizar análises adicionais do evento de risco;
- d) Manter os controles existentes ou;
- e) Reconsiderar os objetivos.

Tolerância ao risco

Quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a aceitar enquanto persegue seus objetivos.
(critério)



Causa(s)

Evento(s)

Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

5 Tratamento dos riscos

Última etapa da fase de implantação, o tratamento de riscos tem como objetivo permitir a construção do plano de ação para os casos em que o resultado da avaliação do evento tenha indicado a necessidade ou oportunidade de se implementar medidas de prevenção ou contenção.



Dessa forma, busca-se estabelecer um planejamento de atividades, por meio de ações de caráter imediato, curto, médio ou longo prazo, ou de aperfeiçoamento contínuo.

“É sempre bom lembrar que a norma ABNT NBR ISO 31.000/2018 define ...”



Controle como todo elemento que tenha a **qualidade de afetar o risco de modo a mitigar o seu impacto ou probabilidade**, no caso de risco negativo, ou de potencializar o seu sucesso, no caso de risco positivo.

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Selecionar a(s) opção(ões) mais apropriada(s) de tratamento de riscos **envolve balancear os benefícios potenciais** derivados em relação ao alcance dos objetivos, **face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação.**

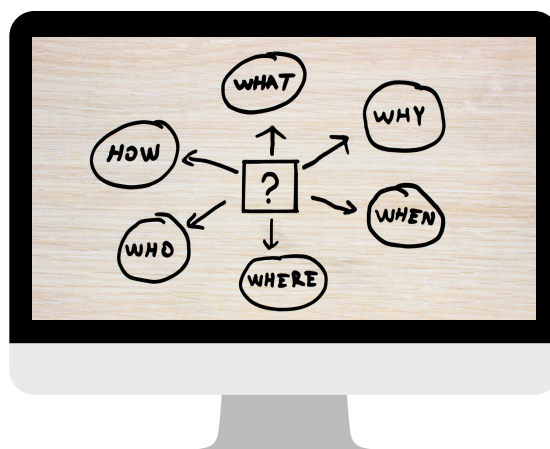
Além disso, é fácil perceber que as propostas de tratamento de riscos **não são necessariamente mutuamente exclusivas, ou podem se aplicar a diversos eventos.**



Por se tratar de um processo de caráter iterativo, recomenda-se sempre que a seleção do(s) melhor(es) tratamento(s) envolva uma **avaliação criteriosa de custo/ benefício, além dos impactos de sua implantação** (geração de novos eventos de riscos, por exemplo).

Em suas consultorias, a Controladoria-Geral do Distrito Federal utiliza como proposta de plano de implementação de ações de controle a metodologia 5W2H, que possibilita avaliar e estruturar as propostas de controle a partir de 07 parâmetros, quais sejam:

- *What* – o que será feito?
- *Why* – por que será feito?
- *Where* – onde será feito?
- *When* – quando será feito?
- *Who* – por quem será feito?
- *How* – como será feito?
- *How much* – quanto vai custar?



METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Dessa forma, durante a construção do seu plano de tratamento dos riscos no metaprocesso de compras, identifique claramente a **ordem em que o tratamento** de riscos será implementado.

Além disso, busque incluir nas informações fornecidas: a **justificativa, os responsáveis, o detalhamento das ações (quando necessário), os recursos necessários (infraestrutura, financeiros, de pessoas), as medidas (indicadores) de desempenho, suas restrições e prazo.**



Mas, quais seriam minhas opções de resposta



ACEITAR

Assumir a possibilidade de ocorrência do evento de risco, de maneira consciente, com vistas a perseguir uma oportunidade

Níveis de Risco considerados baixos;
Eventos controlados ou Custos dos controles desproporcionais aos benefícios esperados



COMPARTILHAR

Reduzir a probabilidade ou o impacto do evento de risco por meio da transferência ou compartilhamento de ações ou medidas de controle

Contratação de Serviços de Seguros, Fianças Bancárias e Fiadores; Operações de Hedging ou Terceirização de serviços



MITIGAR

Reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um evento de risco até o tolerância definida pela Organização

Qualquer ação, procedimento, política, dispositivo, prática ou outras medidas conscientes que busquem prevenir ou reduzir o risco



EVITAR

Decisão informada de não se envolver, ou retirar-se de uma atividade, a fim de não ser exposto a um risco. Deixar de realizar a atividade.

Cancelamento de projeto/processo; Eliminação de item do escopo; Alteração dos objetivos Organizacionais ou privatização de serviços; etc

Evento(s)

CLIQUE AQUI

MODELO DE PLANO DE AÇÃO



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário

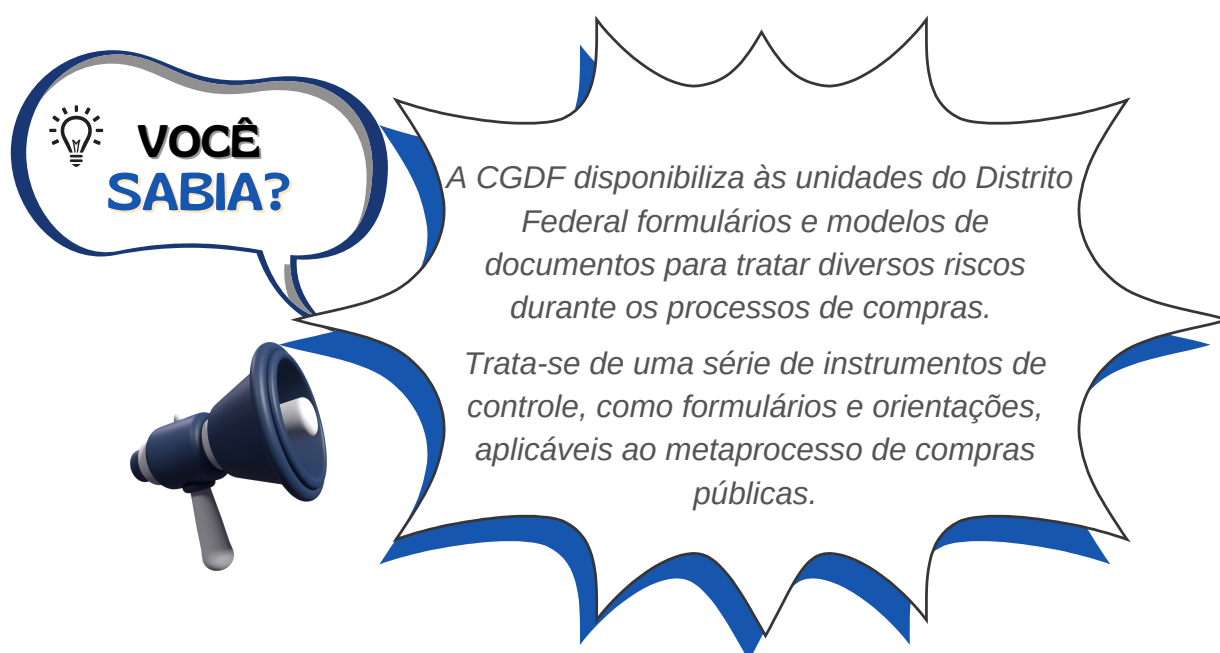


Portal de Gestão de Riscos

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Exemplos de controles aplicáveis ao metaprocesso de compras públicas

- Capacitação dos servidores envolvidos;
- Mapeamento das etapas e atividades necessárias a fim de construir um procedimento operacional padrão (POP);
- Implantação e/ou revisão do programa de integridade na organização";
- Fortalecimento e divulgação das ações da Ouvidoria;
- Elaboração de *checklist* do processo;
- Levantamento das habilidades/competências necessárias para a correta fiscalização contratual;
- Estabelecimento de mecanismos (fluxo) do processo de compras;
- Realização de *benchmarking* com outros órgãos para verificar boas práticas;
- Sistematizar (aplicações, *softwares*, planilhas e documentos eletrônicos) os instrumentos de verificação (*checklists*, formulários) de forma a assegurar um acompanhamento e fiscalização mais próximo e detalhado;
- Instituição do Comitê Interno de Governança.



METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Exemplos de controles disponibilizados pela própria CGDF

Os instrumentos de controle elaborados abordam a análise de conformidade para a instrução processual referentes a temas específicos. Atualmente os seguintes formulários foram disponibilizados:

- Análise de Contratos Lei nº 14.133/2021
- Aplicação de Sanções
- Aplicação de Sanções – PAR
- Conformidade Adesão ARP – Carona
- Conformidade Contratação Emergencial
- Conformidade Despesa Exercícios Anteriores
- Conformidade Modalidade Convite
- Conformidade Pagamento Indenizatório
- Conformidade Termo de Colaboração
- Conformidade Termo de Fomento – Fase Final
- Conformidade Termo de Fomento – Fase Inicial
- Conformidade Termo de Fomento – Fase Intermediária
- Contratação Emergencial Lei nº 14.133_2021
- Dispensa de Licitação por Valor
- Fiscalização de Contratos Com Cessão de Mão-de-Obra
- Fiscalização de Contratos Sem Cessão de Mão-de-Obra
- Formalização de Análise pelas UGs-DFAg
- Locação Imóveis Sem Licitação
- Prorrogação de Contratos de Serviços Contínuos

No caso de dúvidas ou de esclarecimentos, escreva para couci@cg.df.gov.br

AÇÕES DE GERENCIAMENTO

Gerenciamento

Ainda dentro da proposta de se implantar a gestão de riscos no metaprocesso de compras públicas, é importante estruturar um conjunto de atividades com o objetivo de permitir a administração dos eventos identificados, além dos controles implantados e por implantar (plano de ação).

Esse processo deve ser cíclico e dinâmico, de forma a permitir que os eventos de risco estejam sempre alinhados aos objetivos e com suas respostas atualizadas.

Além disso, a tempestividade da informação aumentará a capacidade de resposta e previsibilidade da organização.

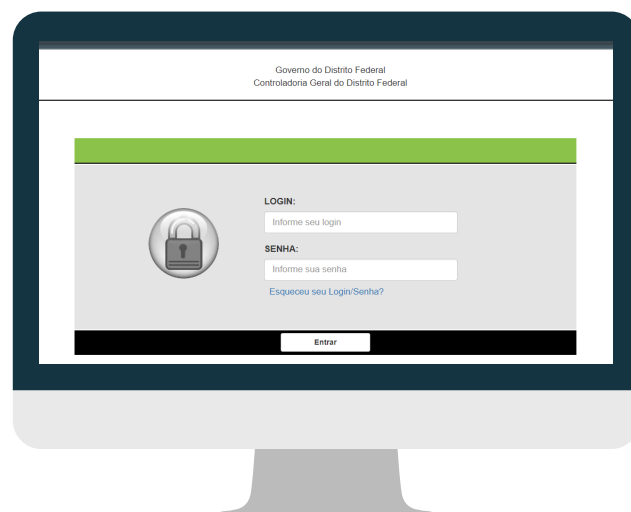
Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, contribuindo para o alcance de objetivos e a tomada de decisão fundamentada.

Por fim, é importante destacar que gerenciar riscos é parte de todas as atividades associadas com uma organização e inclui interação com as partes interessadas.

Você conhece o SAEWEB?

A Controladoria-Geral do Distrito Federal disponibiliza aos órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal acesso ao módulo de gestão de riscos da ferramenta tecnológica SAEWEB – Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal.

A solução foi desenvolvida pela própria Controladoria, de forma a permitir que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados.



Controladoria-Geral do
Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

AÇÕES DE GERENCIAMENTO

Vantagens e benefícios do uso do SAEWEB para gerenciamento dos riscos do metaprocesso de compras públicas

01 Padronização

◆ Garante uma padronização das avaliações de riscos realizadas pela Unidade;



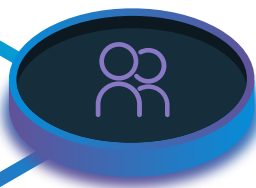
02 Disponibilidade

◆ Permite o acesso rápido e preciso às informações dos mapeamentos de riscos na Unidade;



03 Facilidade

◆ Contém uma interface amigável, interativa e de fácil utilização;



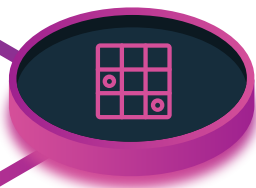
04 Alinhamento à Norma

◆ Abrange todo o processo de implantação previsto no padrão da norma ISO 31000/2018;



05 Gerenciamento online

◆ Permite o registro e relato dos gerenciamentos realizados pelos proprietários de riscos de sua Unidade;



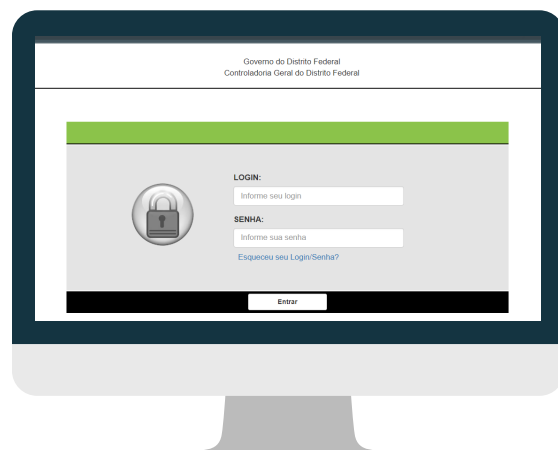
06 Reportes Gerenciais

◆ Permite a emissão de relatórios gerenciais de forma a auxiliar as Instâncias de governança e operacionais no processo de tomada de decisão;



07 Alertas e Comunicação

◆ Contempla alertas e painéis de acompanhamento e monitoramento dos projetos;
◆ Permite o envio de mensagens internas entre os participantes do projeto.



Caso tenha interesse no cadastramento ou treinamento de usuários de sua unidade no sistema, entre em contato pelo e-mail gestaoderiscos@cg.df.gov.br

Controladoria-Geral do Distrito Federal



Ir para sumário



Portal de Gestão de Riscos

CONCLUSÃO

A proposta deste documento foi apresentar, por meio de um diálogo e linguagem acessíveis, os principais conceitos e orientações práticas a respeito da aplicação da gestão de riscos como ferramenta de governança nas contratações.

Além disso, buscou-se comentar sobre os principais pontos relacionados à gestão de riscos na Lei nº 14.133/2021 e no Decreto Distrital nº 44.330/2023.

Importante ressaltar que este documento não exauriu todas as orientações e diretrizes do tema, não eximindo os gestores públicos e servidores atuantes no processos de compras da leitura e do estudo atento da legislação.

Por fim, informamos que novos modelos, publicações e informações sobre treinamentos podem ser encontradas no portal de gestão de riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal por meio do endereço eletrônico www.gestaoderiscos.cg.df.gov.br e do e-mail gestaoderiscos@cg.df.gov.br.