



Controladoria-Geral do Estado  
de Mato Grosso do Sul

# GUIA

**DE GESTÃO DE RISCOS NAS  
CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

EDUARDO CORRÊA RIEDEL

**Governador do Estado**

JOSÉ CARLOS BARBOSA

**Vice-Governador do Estado**

CARLOS EDUARDO GIRÃO DE ARRUDA

**Controlador-Geral do Estado**

MARINA HIRAOKA GAIDARJI

**Controladora-Geral Adjunta do Estado**

FABIANA FERREIRA SALDIVAR

**Diretora-Geral de Governança e Compliance**

**Elaboração:**

VINÍCIUS DA SILVA ALMEIDA

Chefe da Unidade de Gestão de Riscos

AMANDA LEÃO DOS SANTOS

Auditora do Estado

**Revisão textual:**

THAIANE FIRMINO DA SILVA

Assessora de Marketing

**Capa, identidade visual, design e diagramação:**

MARIA THAÍS FIRMINO DA SILVA

Assessora de Comunicação

**CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Av. Des. José Nunes da Cunha S/N, Bloco III, Parque dos Poderes, Campo Grande - MS, CEP: 79031-310

Telefone: (67) 3318-4053 | Site: [www.cge.ms.gov.br](http://www.cge.ms.gov.br)

Versão 2 – junho/2024



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	04
CONTEXTO NORMATIVO ESTADUAL .....	05
CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DE RISCOS .....	05
GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	07
GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS.....	10
MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO .....	12
MAPA DE RISCOS DE CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS.....	13
MATRIZ DE RISCOS.....	16
MONITORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS .....	19
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	19
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## INTRODUÇÃO

A Lei Federal 14.133, de 1º de abril de 2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC, apresenta-se como importante marco nas contratações públicas, pois incorporou uma série de boas práticas destinadas a aprimorar a governança nas compras públicas, dentre elas a GESTÃO DE RISCOS.

A menção a essa prática, imprescindível ao alcance dos objetivos organizacionais, foi feita em vários dispositivos:

*“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” (grifo nosso);*

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

*“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” (grifo nosso);*

*“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” (grifo nosso)*

Conforme depreende-se, a **gestão de riscos é OBRIGATÓRIA**, devendo ser implementada e mantida pelos órgãos e entidades públicas. Importante ressaltar que essa prática traz diversos benefícios à organização, tais como: melhoria da sua governança, o aumento da probabilidade de atingir seus objetivos, a apresentação de informações confiáveis para a tomada de decisão e a melhoria dos controles e da aprendizagem organizacional.

É fundamental, então, que os órgãos e entidades definam sua missão, visão, valores e objetivos para o bom desenvolvimento de suas atividades e utilizem uma metodologia para identificar, avaliar, priorizar e tratar aqueles fatores incertos (RISCOS), que possam comprometer a realização de seus objetivos, adotando controles para reduzir a probabilidade e o impacto no ambiente organizacional.

Nesse contexto, a Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (CGE-MS), exercendo seu papel de prestar orientação aos dirigentes públicos, nos termos no art. 5º da Lei Complementar Estadual n. 230, de 9 de dezembro de 2016, pretende com este GUIA auxiliar os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual na difusão da cultura e da metodologia para implantação e realização contínua da gestão de riscos nas contratações públicas, a partir da apresentação de conceitos, metodologias, modelos e exemplos práticos .

## CONTEXTO NORMATIVO ESTADUAL

No intuito de regulamentar as diretrizes da NLLC quanto à gestão de riscos no processo de contratação, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul publicou os seguintes normativos:

**Decreto n. 16.351, de 22 de dezembro de 2023** - *Regulamenta, nos termos da Lei Federal n. 14.133, de 1º de abril de 2021, as competências da Controladoria-Geral do Estado e da alta administração nos processos de contratação no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual;*

**Decreto n. 16.378, de 6 de fevereiro de 2024** – *Acrescenta e altera a redação de dispositivos do Decreto n. 15.941, de 26 de maio de 2022, que dispõe sobre a fase preparatória para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza e, no que couber, para contratação de obras, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal n. 14.133, de 1º de abril de 2021 – um dos artigos acrescentados (Art. 11-A) veio a dispor, especificamente, dos documentos relativos à gestão de riscos.*

**Resolução CGE/MS n. 102, de 12 de abril de 2024** - *Dispõe sobre diretrizes para a Gestão de Riscos nos processos de contratações públicas, no âmbito do Poder Executivo Estadual.*

As disposições dos referidos normativos serão abordadas ao longo deste guia.

## CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DE RISCOS

Antes de discorrermos sobre a gestão de riscos nos processos de contratações públicas, é de suma importância apresentarmos alguns conceitos básicos para melhor entendimento do tema.

**RISCOS** são situações que têm a probabilidade de ocorrer e que, caso se realizem, podem impactar de forma positiva ou negativa o alcance do que foi inicialmente planejado, ou seja, o risco pode ser definido 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.

Todo risco é composto por três elementos centrais, quais sejam:

- evento de risco: o fato que pode acontecer;
- causa: os fatos que permitirão que o evento aconteça;
- consequência: os fatos que são gerados a partir do evento.

**GESTÃO DE RISCOS** corresponde ao conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos, ou seja, é o processo macro que engloba, além do gerenciamento de riscos, aspectos como a governança, ferramentas de comunicação e de monitoramento dos riscos, mecanismos de análise crítica e melhoria contínua dos riscos e fomento à cultura de riscos na organização, por exemplo.

Observa-se, portanto, que gestão de riscos difere de gerenciamento de riscos.

Explicando melhor: enquanto a gestão de riscos é essa arquitetura necessária para se gerenciar riscos (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo), o **GERENCIAMENTO DE RISCOS** é o procedimento que compreende as seguintes etapas:

- identificação dos riscos e avaliação dos controles existentes: busca identificar o evento de risco, causa, consequência e controles existentes;
- análise dos riscos (cálculo do risco residual): busca compreender a natureza dos riscos identificados e suas características, a fim de encontrar, a partir de critérios de probabilidade e impacto definidos, o nível de risco residual (nível encontrado quando consideradas as ações de controle existentes) e, conseqüentemente, o nível de risco inerente (nível encontrado quando desconsiderados todas as medidas de controle);
- avaliação dos riscos (validação do risco inerente): objetiva validar o risco inerente e comparar os resultados obtidos (nível do risco) com a tolerância ou apetite ao risco estabelecido pela organização, ou seja, com o quanto e que tipo de risco a organização está disposta a aceitar enquanto persegue seus objetivos;
- monitoramento dos riscos: compreende o acompanhamento e a verificação contínua do desempenho e da situação dos elementos da gestão de riscos e busca avaliar a execução e os resultados dos controles associados aos riscos, propiciando atualização da análise e a avaliação dos riscos.

Outro importante conceito é o de **GOVERNANÇA PÚBLICA** que, segundo o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), “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 sua atuação e monitorar seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas”.*

A governança pública no processo de contratações públicas merece ser discorrida em tópico específico, que passamos a apresentar a seguir.

## GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A Portaria do Ministério da Economia (Portaria SEGES/ME n 8.678/2021, art. 2º, III) define a **governança pública no processo de contratação** como “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, visando a agregar valor ao negócio do órgão ou entidade, e contribuir para o alcance de seus objetivos, com riscos aceitáveis”.

A governança pública objetiva estabelecer, portanto, 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 controles necessários.

Nesse sentido, no que se refere aos **instrumentos de governança**, buscando consolidar uma administração gerencial, a NLLC previu os seguintes mecanismos:

- Gestão por Competências (Art. 7º);
- Plano de Contratações Anual (Art. 12);
- Alinhamento ao Planejamento Estratégico (Art. 11);
- Fomento à Gestão de Riscos (Arts. 18, 103 e 169);
- Programa de Integridade (Arts. 25, 60, 156 e 163); e
- Fortalecimento do Controle Interno (Arts. 8º, 24, 117 e 170).

Quanto à **estrutura de governança** nas contratações, a NLLC destacou os papéis da **ALTA ADMINISTRAÇÃO** e dos demais envolvidos.

O parágrafo único do art. 11 da NLLC estabeleceu que a alta administração é responsável pela governança das contratações e por implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos.

Em complemento à NLLC e reforçando o papel da alta administração, o Decreto Estadual n. 16.351, de 2023, prescreveu:

*“Art. 3º A alta administração do órgão ou da entidade, além das atribuições elencadas no parágrafo único do art. 11 da Lei Federal nº 14.133, de 2021, é responsável pela governança das contratações, competindo-lhe:*

*I - designar um setor ou um servidor responsável pelo fomento e pelo acompanhamento da gestão de riscos;*

*II - fortalecer os controles internos relativos aos processos de contratação, inclusive observando o princípio da segregação de funções;*

*III - promover a educação continuada aos agentes envolvidos nos processos de contratação;*

*IV - designar servidores com o adequado nível de capacitação para execução das atividades relativas ao processo de contratação.”*

Importante ressaltar que, o mesmo art. 3º, em seu parágrafo único, esclareceu QUEM É a alta administração no processo de contratação nos seguintes termos:

*“Art. 3º (...)*

*Parágrafo único. Entende por alta administração os dirigentes máximos dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, incluído o Secretário-Executivo de Licitações.”*

Além de destacar o papel da alta administração, a NLLC fez referência a um modelo de controle consolidado e reconhecido internacionalmente, que é o MODELO DE TRÊS LINHAS do Instituto dos Auditores Internos (Institute of Internal Auditors – IIA), prescrevendo:

8

*“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, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:*

*I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;*

*II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;*

*III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.”*

Assim, conforme se depreende, os papéis e responsabilidades no processo de contratação pública devem ser distribuídos em:

**PRIMEIRA LINHA:** formada pelos servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade, competindo-lhes identificar e avaliar riscos e posteriormente propor controle;

**SEGUNDA LINHA:** compreende as unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade, sendo responsável pelo suporte (orientando e

disponibilizando modelos e informações) aos gestores que atuam diretamente no processo de contratação.

Nesse ponto, importante abrir um parêntese no contexto estadual, onde o Decreto n. 16.351, de 2023 evidenciou o exercício da segunda linha pelas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno (USCI's), ao prescrever:

*“Art. 2º ....*

*Parágrafo único. As Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual devem coordenar a implantação e o aprimoramento da gestão de riscos utilizada pelos agentes que atuam nos processos de contratação, de forma a:*

*I - impulsionar as áreas e os agentes envolvidos nos processos de contratação a gerirem seus riscos, seguindo a política definida no inciso I do caput deste artigo;*

*II - subsidiar os agentes envolvidos nos processos de contratação com informações relevantes para prevenir riscos na execução do contrato;*

*III - dirimir dúvidas dos agentes e das autoridades envolvidas nos processos de contratação relacionadas à gestão de riscos, sob orientação da Controladoria-Geral do Estado, quando necessário.”*

Um ponto de atenção também é que o controle interno não participa do processo licitatório, não sendo seu papel autorizar ou não o seu andamento. Quanto à assessoria jurídica, cabe realizar o controle prévio de legalidade da licitação.

9

**TERCEIRA LINHA:** formada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo Tribunal de Contas, responsável por realizar consultorias e avaliações objetivas sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, com maior nível de independência.

Abrindo outro parêntese no contexto estadual, o Decreto n. 16.351, de 2023 evidenciou o exercício da terceira linha pela CGE-MS ao dispor:

Art. 2º À Controladoria-Geral do Estado, no processo de contratação, compete:

I - definir as diretrizes da política de riscos a serem observadas pelos agentes que atuam nos processos de contratação;

II - realizar consultoria técnica para implementação ou aperfeiçoamento da política de riscos, considerando seu planejamento institucional;

III - realizar avaliações da política de riscos implementada, considerando seu planejamento institucional;

IV - dirimir dúvidas e subsidiar os agentes envolvidos com informações relevantes para prevenir riscos no âmbito da contratação.

Diante do exposto, conclui-se que a simples criação de mecanismos de governança não é capaz de melhorar a governança das contratações, sendo fundamental também o comprometimento de todos os agentes públicos envolvidos, uma vez que é a mudança de cultura que gera resultados.

## GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A NLCC previu a necessidade de implementação de práticas contínuas e permanentes de GESTÃO DE RISCOS pelos órgãos e entidades em relação ao **METAPROCESSO** de contratação, ao dispor no art. 169:

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

O METAPROCESSO é o grande processo da contratação integrado pelas fases de planejamento (ou fase preparatória), seleção do fornecedor e gestão do contrato, e serve como padrão para que os processos específicos de contratação sejam realizados.

O Tribunal de Contas da União – TCU, inclusive, detalha as fases do metaprocessos no documento “Riscos e Controle das Aquisições (RCA)”:

*“**Planejamento da contratação**, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência (TR) ou projeto básico (PB) para a contratação;*

***Seleção do fornecedor** é a fase que recebe como insumo o edital completo e gera como saída o contrato assinado e tornado público, por meio da publicação do extrato do contrato.*

***Gestão do contrato** é a fase que recebe como insumo o contrato e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação”.*

Além da análise de riscos do metaprocessos (art. 169), a NLCC deixou clara a necessidade de análise de riscos pelos órgãos e entidades em **CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS**, ao dispor nos arts. 18 e 22:

*“**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” (grifo nosso);*

***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” (grifo nosso);*

Importante destacar que, no contexto estadual, a gestão de riscos em processos específicos também foi reforçada por meio do Decreto n. 16.378, de 2024, que acrescentou o inc. VII ao art. 4º do Decreto Estadual n. 15.941, passando a dispor:

*“Art. 4º A fase preparatória de cada aquisição de bem(ns) ou contratação de serviço(s) observará as seguintes etapas:*

- I - procedimento inicial;*
- II - designação da equipe de planejamento;*
- III - estudo técnico preliminar;*
- IV - elaboração do termo de referência;*
- V - elaboração da minuta de edital de licitação, se for o caso;*
- VI - pesquisa de preço, nos termos do Decreto Estadual nº 15.940, de 26 de maio de 2022;*
- VII - análise de riscos de cada contratação pública, quando for o caso, na forma do disposto no art. 11-A deste Decreto. (grifo nosso)*

Feitos esses esclarecimentos e não restando dúvidas quanto à necessidade de gestão de riscos do metaprocessos de contratação, como de contratações específicas, resta saber como será feita essa análise, ou seja, de que forma.

11

A análise de riscos, conforme mencionado anteriormente, é realizada por meio do procedimento de **GERENCIAMENTO DE RISCOS**, que consiste na identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos que podem impactar os objetivos da organização.

Pois bem, esse gerenciamento de riscos se materializa na emissão dos seguintes documentos: **MAPA DE RISCOS** e **MATRIZ DE RISCOS**.

A respeito, dispõe o art. 11-A do Decreto Estadual n. 15.941, de 2022, cuja redação foi trazida pelo Decreto Estadual n. 16.378, de 2024:

*Art. 11-A. Os documentos referentes à gestão de riscos, de que trata a Lei Federal nº 14.133, de 2021, são:*

*I - o Mapa de Riscos: documento que registra a identificação e a avaliação dos riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual e propõe ações para seu gerenciamento, com vistas ao controle e à prevenção, de forma a mitigar as probabilidades e os impactos da sua ocorrência;*

*II - a Matriz de Riscos: instrumento que permite a identificação das situações futuras e incertas que possam impactar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, definindo as medidas necessárias para tratar os riscos e as responsabilidades entre as partes.*

Complementando a questão, a Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, estabeleceu em seu art. 4º:

*Art. 4º O Gerenciamento dos Riscos abrangerá:*

*I - Gerenciamento de Riscos Comuns do Metaprocesso de Contratações Públicas, que se materializa no documento “**Mapa de Riscos do Metaprocesso**”;*

*II - Gerenciamento de Riscos de Contratações Públicas Específicas, quanto a:*

*a) riscos que poderão afetar os objetivos da licitação e da execução do contrato, que se materializa no documento “**Mapa de Riscos Específicos**”;*

*b) riscos capazes de provocar desequilíbrio econômico-financeiro no contrato, que se materializa no documento “**Matriz de Riscos**”.*

Passaremos a discorrer, mais detalhadamente, a respeito da elaboração de cada um desses documentos.

## MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO

Todos os órgãos e entidades devem mapear os riscos do metaprocessos por meio da elaboração do documento **MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO**.

Esse documento registra a identificação e a avaliação dos riscos comuns que podem ocorrer nas fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato e que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, propondo ações para seu gerenciamento, com vistas ao controle e à prevenção, de forma a mitigar as probabilidades e os impactos da sua ocorrência.

Esclarecidos tais pontos, surgem importantes questionamentos:

### **Quando deve ser elaborado o Mapa de Riscos do Metaprocessos?**

O art. 7º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, estabeleceu que o Mapa de Riscos do Metaprocessos deve ser elaborado em até 120 (cento e vinte) dias, contados da publicação da referida Resolução – que ocorreu em 15/04/2024.

### **Quem é responsável pela elaboração do Mapa de Riscos do Metaprocessos?**

O § 1º do art. 7º da referida Resolução deixa claro que a elaboração desse documento cabe a uma equipe multidisciplinar, designada pelo dirigente máximo do órgão ou entidade, constituída por servidores dos setores que participam do processo de contratação.

**ATENÇÃO:** No intuito de subsidiar os órgãos e entidades, a CGE-MS disponibiliza, em seu site institucional, o modelo de MAPA DE RISCOS e uma LISTA EXEMPLIFICATIVA dos principais riscos e controles do metaprocessos de contratação. Essa lista pretende ser um guia na elaboração dos Mapas de Riscos.

**IMPORTANTE:** Não se recomenda simplesmente copiar e colar o conteúdo desta lista exemplificativa para o Mapa de Riscos a ser elaborado, sem ao menos questionar se os riscos e controles se aplicam à situação. Isto é, o órgão ou entidade precisa adequar o seu mapa de acordo com as suas especificidades, seja pela inserção de outros riscos, seja pela definição de outros controles aos riscos previstos.

### **Quem é responsável por identificar e avaliar os riscos comuns na fase de seleção do fornecedor?**

A Secretaria de Estado de Administração (SAD) é responsável por identificar e avaliar os riscos na fase de seleção do fornecedor, pois as atividades relativas à essa etapa ocorrem em seu âmbito. Com seu conhecimento sobre possíveis riscos envolvidos, a SAD garante uma seleção mais segura e eficiente.

Ressalta-se que a SAD anexará o Mapa de Riscos do Metaprocessos da fase 'seleção do fornecedor' a todos os processos de contratação.

13

## **MAPA DE RISCOS DE CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS**

Todos os órgãos e entidades devem mapear os riscos de contratações específicas por meio da elaboração do documento **MAPA DE RISCOS ESPECÍFICOS**.

Nesse ponto, surgem importantes questionamentos:

### **O órgão ou entidade deve elaborar o Mapa de Riscos Específicos de todas as contratações específicas?**

Devido à complexidade e à quantidade elevada de processos licitatórios que são realizados, é razoável que os órgãos e entidades busquem priorizar os principais processos. Portanto, **não é necessário realizar o gerenciamento de riscos de todas as contratações**, mas apenas daquelas constantes no Plano de Contratações Anual (PCA) que forem priorizadas, levando em consideração os critérios estabelecidos no art. 9º, caput, da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, que assim dispôs:

*Art. 9º A análise dos riscos específicos que poderão afetar os objetivos da licitação e da execução contratual será materializada no “Mapa de Riscos Específicos” e será realizada nas contratações contidas no Plano de Compras Anual (PCA) do órgão ou entidade prioritizadas pela autoridade máxima ou área técnica competente, considerando os seguintes critérios:*

*I – complexidade do objeto;*

*II – valor; e*

*III – impacto decorrente da contratação no alcance dos objetivos do órgão ou entidade.”*

Havendo um grande número de processos prioritizados, caberá ao órgão definir a quantidade de processos a escolher, considerados o seu apetite aos riscos (grau de exposição a perdas considerado aceitável pela instituição) e a sua estrutura, é o que dispõe o § 1º do art. 9º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024.

### **Quando deve ser elaborado o Mapa de Riscos Específicos?**

O § 1º do art. 11-A do Decreto n. 15.941, de 2022, bem como o art. 8º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, determinam que o Mapa de Riscos Específicos deve ser elaborado na **fase preparatória** (planejamento). Além disso, esclarece que deve ser juntado aos autos **até o final da elaboração do termo de referência**, podendo ser atualizado e juntado em qualquer fase, caso sejam identificados e propostos novos riscos e controles relevantes.

### **Qual a importância de realizar o gerenciamento de riscos de contratações específicas na fase preparatória da licitação?**

Para respondermos essa pergunta, faz-se necessário apresentar as etapas do processo licitatório de acordo com a NLCC:



Fonte: SCGE/PE, Diálogo sobre Riscos nas Contratações Públicas, pág. 18.

Considerando que o gerenciamento de riscos permite trabalhar com os principais riscos que possam afetar o cumprimento dos objetivos da licitação, a importância do gerenciamento na fase preparatória está justamente no seu caráter prioritariamente preventivo, buscando propor controles que possam evitar ou mitigar situações futuras e indesejadas.

### **Quem é responsável pela elaboração do Mapa de Riscos Específicos?**

O parágrafo único do art. 8º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, esclarece que a equipe de planejamento do órgão ou entidade é a responsável pela elaboração do documento MAPA DE RISCOS ESPECÍFICOS.

### **O órgão ou entidade, verificando que determinados riscos de uma contratação específica já constam no mapa de riscos do metaprocessos, deve repeti-los no mapa de riscos específicos?**

É de suma importância frisar que os dois documentos (Mapa de Riscos do Metaprocessos e Mapa de Riscos Específicos) devem ser conciliados, ou seja, o Mapa de Riscos Específicos, em regra, deve conter apenas os riscos e controles que não estiverem no Mapa de Riscos do Metaprocessos (§ 4º do art. 9º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024). Por essa razão, justifica-se a exigência prevista no § 2º do art. 7º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, de que o Mapa de Riscos do Metaprocessos deve ser juntado a todos os processos de contratação.

**IMPORTANTE:** O Mapa de Riscos Específicos, excepcionalmente, apresentará riscos já constantes do Mapa de Riscos do Metaprocessos quando for necessário incluir ou excluir novas causas, consequências ou controles relativos a risco já contido naquele documento.

Para melhor ilustrar a conciliação dos dois documentos, apresentamos o exemplo a seguir:

Uma unidade de saúde está planejando a licitação de serviço externo de lavanderia hospitalar. Porém, essa contratação contém riscos e controles que não podem ser imaginados na análise do **metaprocessos**, tais como o risco de evasão de enxoval e a dificuldade de controlar a saída de peças, por saírem contaminadas. Assim, no **mapa de riscos específicos da contratação**, podem ser previstos o risco de evasão do enxoval e o controle pela empresa por meio da colocação de chip em cada peça, mediante **previsão**



no **Termo de Referência** (alguns controles definidos no Mapa de Riscos podem estar previstos no Termo de Referência).

Fonte: SCGE/PE, Diálogo sobre Riscos nas Contratações Públicas, pág. 21.

## MATRIZ DE RISCOS

A NLCC apresentou o conceito de MATRIZ DE RISCOS ao dispor no inc. XXVII do art. 6º:

*Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:*

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

No âmbito estadual, o Decreto n. 15.941, de 2022, alterado pelo Decreto n. 16.378, de 2024, também conceituou **MATRIZ DE RISCOS**, dispondo:

*Art. 11-A. Os documentos referentes à gestão de riscos, de que trata a Lei Federal nº 14.133, de 2021, são:*

*I – (...)*

*II - a Matriz de Riscos: instrumento que permite a identificação das situações futuras e incertas que possam impactar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, definindo as medidas necessárias para tratar os riscos e as responsabilidades entre as partes.*

16

A Resolução CGE/MS n. 102, de 2024, registrou o mesmo conceito no inc. V do parágrafo único do art. 1º.

A matriz de riscos é, resumidamente, o documento que prevê os riscos que podem ocasionar o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, prevendo quem é o responsável no caso de materialização desses riscos.

Dessa forma, considerando que equilíbrio econômico-financeiro é a relação estabelecida, no início do contrato, entre a obrigação assumida pelo contratado e a contraprestação assegurada pela administração, a matriz de riscos é instrumento essencial à segurança jurídica dos contratos da Administração Pública. Uma quantidade de litígios na justiça podem ser evitados ao serem previstos, já no contrato, esses tipos de riscos e quem ficará responsável por assumir o ônus caso eles se materializem.

Feitos esses esclarecimentos, surgem as seguintes questões:

### **Quando o órgão ou entidade deve elaborar a Matriz de Riscos?**

Os casos obrigatórios de elaboração da Matriz de Riscos estão previstos no § 3º do art. 22 da NLCC:

*Art. 22. O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo.*

*§ 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.*

Reforçando as disposições da NLCC, o Decreto n. 15.941, de 2022, alterado pelo Decreto n. 16.378, de 2024, dispôs no § 2º do art. 11-A:

*Art. 11-A. (...)*

*§ 2º A Matriz de Riscos deverá ser elaborada pelos órgãos e pelas entidades do Poder Executivo e estar prevista em cláusula específica da minuta contratual anexa ao edital de licitação, nos seguintes casos:*

*I - obras e serviços de grande vulto, cujo valor estimado supere o limite disposto no inciso XXII do art. 6º da Lei Federal nº 14.133, de 2021;*

*II - regimes de contratação integrada e semi-integrada;*

*III - contratação de serviços nos demais casos definidos em resolução conjunta do Controlador-Geral do Estado e do Secretário de Estado de Administração.*

17

As mesmas disposições do referido Decreto estadual foram registradas no art. 11 da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024. Portanto, a matriz de riscos deve ser elaborada, obrigatoriamente, nos seguintes casos:

- obras e serviços de grande vulto, cujo valor estimado supere o limite disposto no inc. XXII do art. 6º da Lei Federal n. 14.133/2021;
- regime de contratação integrada e semi-integrada;
- em outras contratações definidas pela CGE-MS e pela Secretaria de Estado de Administração (SAD), mediante Resolução Conjunta.

Observa-se que, embora a legislação federal tenha estabelecido a obrigatoriedade da Matriz de Riscos somente em alguns casos, em virtude de sua importância, o Decreto Estadual n. 15.941, de 2022 (alterado pelo Decreto n. 16.378, de 2024) previu a possibilidade de se exigir a elaboração da MATRIZ em outros casos, a serem definidos pela CGE-MS e SAD, por meio de Resolução Conjunta.

**O órgão/entidade pode, por sua iniciativa e fora dos casos obrigatórios, elaborar a Matriz de Riscos?**

Caso o órgão/entidade verifique que a natureza de determinado processo de contratação envolve riscos relevantes, capazes de provocar o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, ele pode elaborar a MATRIZ DE RISCOS - é o que dispõe o § 1º do art. 11 da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024.

Dessa forma, pode-se usar a Matriz nos demais casos em que os impactos de eventos supervenientes possam ser minimizados, trazendo ganhos de eficiência e previsibilidade aos contratos.

### **Quem deve elaborar a Matriz de Riscos?**

Assim como em relação ao Mapa de Riscos, é a equipe de planejamento a responsável pela elaboração da MATRIZ DE RISCOS.

### **Quando deverá ser elaborada a Matriz de Riscos?**

Assim como no caso do Mapa de Riscos Específicos, a Matriz de Riscos deve ser elaborada na fase preparatória. O art. 11-A do Decreto n. 15.941, de 2022, evidencia esse momento ao prescrever:

*Art. 11-A (...)*

*§ 2º A Matriz de Riscos deverá ser elaborada pelos órgãos e pelas entidades do Poder Executivo e estar prevista em cláusula específica da minuta contratual anexa ao edital de licitação (...)*

18

A Matriz de Risco deve estar, portanto, prevista em **cláusula da minuta contratual**, indicando os riscos a serem assumidos pelo contratante, pela contratada ou a serem compartilhados. Uma pergunta bastante interessante merece ser respondida:

### **A Matriz de Riscos é, afinal, uma cláusula ou um instrumento?**

A Matriz de Riscos é um instrumento, ou seja, uma tabela com informações de riscos já mencionadas, que deverá ser inserida na minuta do contrato (que é um anexo do Edital) como cláusula contratual.

### **Considerando que o documento Mapa de Riscos também abrange os riscos relativos à execução do contrato, os riscos previstos na MATRIZ DE RISCOS podem estar previstos também no Mapa de Riscos de contratações específicas?**

Quando elaborada a Matriz de Riscos, os riscos relativos ao equilíbrio econômico-financeiro do contrato não precisam ser inseridos no Mapa de Riscos da Contratação Específica. Portanto, no Mapa de Riscos da Contratação Específica só haverá riscos não previstos no Mapa de Riscos do Metaprocessos e na Matriz de Riscos.

**ATENÇÃO:** No intuito de subsidiar os órgãos e entidades, a CGE-MS disponibiliza, em seu site institucional, o modelo de MATRIZ DE RISCOS.

## MONITORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS

A elaboração dos documentos MAPA DE RISCOS e MATRIZ DE RISCOS não é suficiente para alcançar os resultados pretendidos pelo órgão ou entidade no que se refere ao processo de contratação, sendo necessário **monitorar** os riscos e controles.

A respeito, dispõe o art. 5º da Resolução CGE/MS n. 102, de 2024:

*Art. 5º O órgão ou entidade deverá adotar práticas de **monitoramento contínuo** da gestão de riscos implementada com vistas à melhoria dos controles necessários ao atingimento dos objetivos da contratação.*

É importante frisar que o monitoramento não se resume ao acompanhamento pelo órgão ou entidade da realização (ou não) das ações e controles propostos no MAPA e MATRIZ DE RISCOS, abrange também a verificação quanto ao surgimento de novos riscos, à eficácia dos controles, à correta avaliação dos riscos, dentre outras ações.

O monitoramento é, portanto, a verificação contínua do desempenho e da situação dos elementos da gestão de riscos e busca avaliar a execução e os resultados dos controles associados aos riscos, propiciando atualização da análise e a avaliação dos riscos.

19

## METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Esta metodologia de gerenciamento de riscos é baseada, especialmente, nas seguintes referências: ISO 31000 (2018); Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance (COSO/2017); Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU (2018).

**ATENÇÃO:** O gerenciamento dos riscos de contratação, o mapa e a matriz de riscos são realizados na planilha de gerenciamento de riscos geral, explicada na Cartilha de Estruturação e Implementação da Gestão de Riscos. Todos esses documentos serão disponibilizados no site da CGE-MS.

A seguir, serão apresentadas as definições e caso prático sobre o Hospital Regional de Mato Grosso do Sul (HRMS), contendo o MAPA DE RISCOS DO METAPROCESSO de

contratações públicas, o MAPA DE RISCOS ESPECÍFICOS de uma contratação de aquisição de medicamentos, bem como a MATRIZ DE RISCOS desse processo.

### 1. ANÁLISE DE AMBIENTE

Devem ser preenchidas as informações sobre o órgão ou entidade, o apetite ao risco, o processo, as atividades e a análise de ambiente por meio da ferramenta SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), conforme o quadro a seguir:

ANÁLISE DE AMBIENTE	
<b>Órgão/entidade</b>	
Órgão/entidade	Hospital Regional de Mato Grosso do Sul - HRMS
Apetite a Risco	<b>BAIXO</b>
Missão	Promover a saúde individual e coletiva para a melhoria da qualidade de vida das pessoas
Visão	Ser referência estadual como sistema acessível, sustentável e de equidade, gerador de bem estar e inovação
Setor	Setor de Licitação e Contratos
<b>Processo</b>	
Processo	Gestão de Riscos nas Contratações Públicas da HRMS (Metaprocesso)
Processo mapeado?	NÃO
Objetivo do processo	Assegurar a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, através de um tratamento isonômico e competitivo entre os licitantes, evitando contratações com sobrepreço e superfaturamento na execução dos contratos
Gestor de riscos	Amanda Leão dos Santos
<b>Atividades do processo</b>	
	1 Formalização da demanda
	2 Autorização da autoridade competente
	3 Designação do agente de contratação/equipe de apoio/comissão de contratação
	4 Previsão dos recursos orçamentários necessários
	5 Elaboração do Estudo Técnico Preliminar
	6 Elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico
	7 Elaboração do edital e seus anexos
	8 Parecer Jurídico/Nota Técnica
	9 Divulgação do edital de licitação
	10 Apresentação das propostas e lances ( <b>Dispensa/Inexibibilidade</b> )
	11 Julgamento ( <b>Dispensa/Inexibibilidade</b> )
	12 Habilitação ( <b>Dispensa/Inexibibilidade</b> )
	13 Homologação ( <b>Dispensa/Inexibibilidade</b> )
	14 Execução do contrato
	15 Fiscalização do contrato
	16 Pagamento
<b>Análise SWOT do processo</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
1. Boa estrutura de trabalho 2. Proatividade, colaboração e experiência dos servidores 3. Oferecimento de capacitação	1. Ausência de planejamento estratégico 2. Rotatividade dos servidores (cargos comissionados, cedências a outro ente) devido a desmotivação, remuneração baixa etc. 3. Nível de escolaridade incompatível com a complexibilidade das atividades
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
1. Existência de órgãos externos que oferecem capacitações (EscolaGOV, Escoex, CGE, PGE) 2. Implantação de inovação tecnológica, gerando mais celeridade nos processos 3. Existência de legislação regulamentadora dos processos	1. Ausência de priorização de melhorias salariais da SEAD 2. Falta de realização de concursos 3. Frequentes alterações legislativas

### 2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Devem ser identificados os riscos que possam impactar negativamente os objetivos definidos pelo órgão ou entidade. Nessa etapa, são verificados os elementos básicos do risco: evento de risco, causas e consequências, conforme o quadro a seguir:

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS				
EVENTO	ATIVIDADE	CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS
RISCO 1	Formalização da demanda	1. Ausência de planejamento da área demandante; 2. Incapacidade técnica da área demandante.	Início intempestivo da oficialização da demanda	1. Atraso na entrega do serviço, obra ou produto; 2. Atraso no início das demais etapas do processo; 3. Atraso na contratação;
RISCO 2	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	1. Desconhecimento dos demandantes sobre a finalidade do ETP; 2. Desconhecimento dos demandantes sobre as normas que regem o ETP.	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.	1. Atraso na contratação em função do retrabalho; 2. Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;

### 3. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Devem ser identificados e avaliados os controles existentes para tratar a probabilidade ou o impacto do risco, conforme o quadro a seguir:

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES		
DESCRIÇÃO DO CONTROLE EXISTENTE	AVALIAÇÃO DO CONTROLE	
1. Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação; 2. Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do HRMS; 3. Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações;	SATISFATÓRIO	Controles implementados, mitigam o risco satisfatoriamente, mas são passíveis de aperfeiçoamento.
1. Matriz de responsabilidade com a especificação dos papéis relacionados ao processo de contratação; 2. Desenho de fluxo de trabalho interno, adequado à realidade do HRMS; 3. Capacitação anual dos agentes públicos alocados nas áreas demandantes, de compras e contratações; 4. Capacitação prévia envolvendo os agentes do setor demandante (área do negócio).		Controles implementados, mitigam o risco satisfatoriamente, mas são passíveis de aperfeiçoamento.

### 4. CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL E EVIDENCIAÇÃO DO RISCO INERENTE

Devem ser avaliados a probabilidade e o impacto do risco, considerados os controles existentes (risco residual), conforme o quadro a seguir:

CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL							
PROBABILIDADE - FREQUÊNCIA OBSERVADA/ESPERADA			IMPACTO - FATORES DE ANÁLISE			RISCO RESIDUAL	
1	MUITO BAIXA	EVENTO RARO. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nem o histórico, nem as circunstâncias indicam essa possibilidade.	8	ALTO	IMPACTO MUITO RELEVANTE. Compromete significativamente o alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.	8	BAIXO
5	MÉDIA	EVENTO POSSÍVEL. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois o histórico e as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5	MÉDIO	IMPACTO RELEVANTE. Compromete moderadamente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.	25	MÉDIO

A planilha gera, automaticamente, o risco inerente, sendo desconsiderados os controles existentes, conforme o quadro a seguir:

RISCO INERENTE		
RISCO DE CONTROLE	RISCO INERENTE	
0,4	20,0	MÉDIO
0,4	62,5	MUITO ALTO

## 5. PLANO DE TRATAMENTO

A planilha sugere uma ação, considerados o nível de risco residual e o apetite ao risco do órgão. Em seguida, deve-se definir resposta ao risco (aceitar, reduzir, compartilhar/transferir ou evitar), mudança no controle, responsável e período, conforme o quadro a seguir:

PLANO DE TRATAMENTO					DATA DE ELABORAÇÃO	25/06/2024	
AÇÃO SUGERIDA	RESPOSTA AO RISCO		CONTROLE PROPOSTO	SETOR RESPONSÁVEL	NOME/CARGO DO RESPONSÁVEL	INÍCIO	TÉRMINO
ACEITAR	ACEITAR	Conviver com o risco mantendo os procedimentos existentes.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TRATAR	REDUZIR	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou ambos.	1. Capacitar os demandantes sobre a finalidade do ETP e as normas que o regem. 2. Formar equipe especializada em ETP e TR.	Superintendência de Administração (Suad)	José/Chefe da SUAD	25/06/2024	25/12/2024

Ao definir mudança no controle, recomenda-se avaliar o custo/benefício e possíveis impactos, como a geração de novos riscos, por exemplo.

## 6. MAPA DE RISCOS

No caso de contratações públicas, para gerar o mapa de riscos do metaprocessos e da contratação específica deve-se selecionar os riscos identificados anteriormente, exceto os relacionados ao desequilíbrio econômico-financeiro. Após essa seleção, o mapa é gerado, automaticamente, conforme os quadros a seguir:

### Mapa de Riscos do Metaprocessos:

MAPA DE RISCOS DO PROCESSO: Gestão de Riscos nas Contratações Públicas da HRMS (Metaprocessos)							
EVENTO	ATIVIDADE	RISCO			NÍVEL DE RISCO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	SETOR RESPONSÁVEL
		CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS			
RISCO 1	Formalização da demanda	1. Ausência de planejamento da área demandante; 2. Incapacidade técnica da área demandante.	Início intempestivo da oficialização da demanda	1. Atraso na entrega do serviço, obra ou produto; 2. Atraso no início das demais etapas do processo; 3. Atraso na contratação;	BAIXO	Não se aplica	Não se aplica
RISCO 2	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	1. Desconhecimento dos demandantes sobre a finalidade do ETP; 2. Desconhecimento dos demandantes sobre as normas que regem o ETP.	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.	1. Atraso na contratação em função do retrabalho; 2. Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;	MÉDIO	1. Capacitar os demandantes sobre a finalidade do ETP e as normas que o regem. 2. Formar equipe especializada em ETP e TR.	Superintendência de Administração (Suad)

### Mapa de Riscos da Contratação Específica da Aquisição de Medicamentos:

MAPA DE RISCOS DO PROCESSO: Gerenciamento de Riscos da Aquisição de Medicamentos							
EVENTO	ATIVIDADE	RISCO			NÍVEL DE RISCO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	SETOR RESPONSÁVEL
		CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS			
RISCO 1	Fiscalização do contrato	Armazenamento inadequado durante o transporte	Alteração do princípio ativo do medicamento	Ineficácia	MUITO ALTO	O fiscal deve verificar o relatório do termógrafo instalado no veículo (instrumento que mede a temperatura durante o percurso).	Julieta/Fiscal do contrato

## 7. MATRIZ DE RISCOS

Deve-se selecionar os riscos relacionados ao desequilíbrio econômico-financeiro, os quais devem ser alocados ao setor público, ao setor privado ou compartilhado, conforme indicação realizada no campo 'Setor Responsável' no Plano de Tratamento. A Matriz de Riscos a seguir se refere à contrato de aquisição de medicamentos:

MATRIZ DE RISCOS (art. 6º, XXVII, Lei 14.133/21)						
EVENTO	RISCO			NÍVEL DE RISCO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	ALOCÇÃO
	CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS			
RISCO 2	Guerra	Variação cambial acima do esperado	Alteração acentuada do valor do medicamento	MÉDIO	Definição dos valores a serem assumidos pelo fornecedor e pela administração no contrato.	Compartilhado

## 8. PLANO DE MONITORAMENTO

Nesta etapa, deve-se registrar o monitoramento dos riscos e as evidências.

PLANO DE MONITORAMENTO							
Nº	ATIVIDADE	CAUSA	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS	RISCO RESIDUAL	RESPOSTA AO RISCO	CONTROLE PROPOSTO
RISCO 2	Elaboração do Estudo Técnico Preliminar	1. Desconhecimento dos demandantes sobre a finalidade do ETP; 2. Desconhecimento dos demandantes sobre as normas que regem o ETP.	Justificativa de contratação inadequada ou não descrita em nível adequado.	1. Atraso na contratação em função do retrabalho; 2. Contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições;	MÉDIO	REDUZIR	1. Capacitar os demandantes sobre a finalidade do ETP e as normas que o regem. 2. Formar equipe especializada em ETP e TR.

PLANO DE MONITORAMENTO						
SETOR RESPONSÁVEL	NOME/CARGO RESPONSÁVEL	INÍCIO	TÉRMINO	SITUAÇÃO	RELATO	EVIDÊNCIA
Superintendência de Administração (Suad)	José/Chefe da SUAD	25/06/2024	25/12/2024	Atrasado	O responsável pelo risco não iniciou a implementação dos controles até o término do prazo	Não se aplica

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

ABNT. Gestão de riscos - Diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos. 31 p. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 24 Jun. 2024.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance – Sumário Executivo. Junho de 2017. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) e *Pricewaterhousecoopers*. Disponível em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso\\_portugues\\_versao\\_2017.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf). Acesso em 24 Jun. 2024.

SCGE/PE. Cartilha: Diálogo sobre Riscos nas Contratações Públicas. Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco.

CGE/DF. Guia Gestão de Riscos nas Contratações. Controladoria-Geral do Distrito Federal.

TCU. Manual de Gestão de Riscos do TCU - 2ª edição.



Controladoria-Geral do Estado  
de Mato Grosso do Sul

