

GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO COM FOCO NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



Apoio:



Realização:

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Processo para **identificar, avaliar, administrar e controlar** potenciais eventos ou situações, para fornecer **razoável certeza** quanto ao **alcance dos objetivos** da organização

(Instrução Normativa MP-CGU nº 1/2016)

Art. 48. Os órgãos e as entidades (...) deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar **sistema de gestão de riscos e de controle interno** com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos (...) *que possam impactar a consecução dos objetivos da organização no cumprimento de sua missão institucional (...)*, observados os seguintes princípios:

I - integração da **gestão de riscos** ao processo de **planejamento estratégico** e [demais processos de gestão] relevantes para a execução da estratégia e o **alcance dos objetivos institucionais**;

II - estabelecimento de **controles internos** proporcionais aos riscos (...) observada a relação custo-benefício;

III - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à **melhoria contínua** do desempenho e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle;



RISCO

Efeito da incerteza
nos objetivos

OBJETIVO

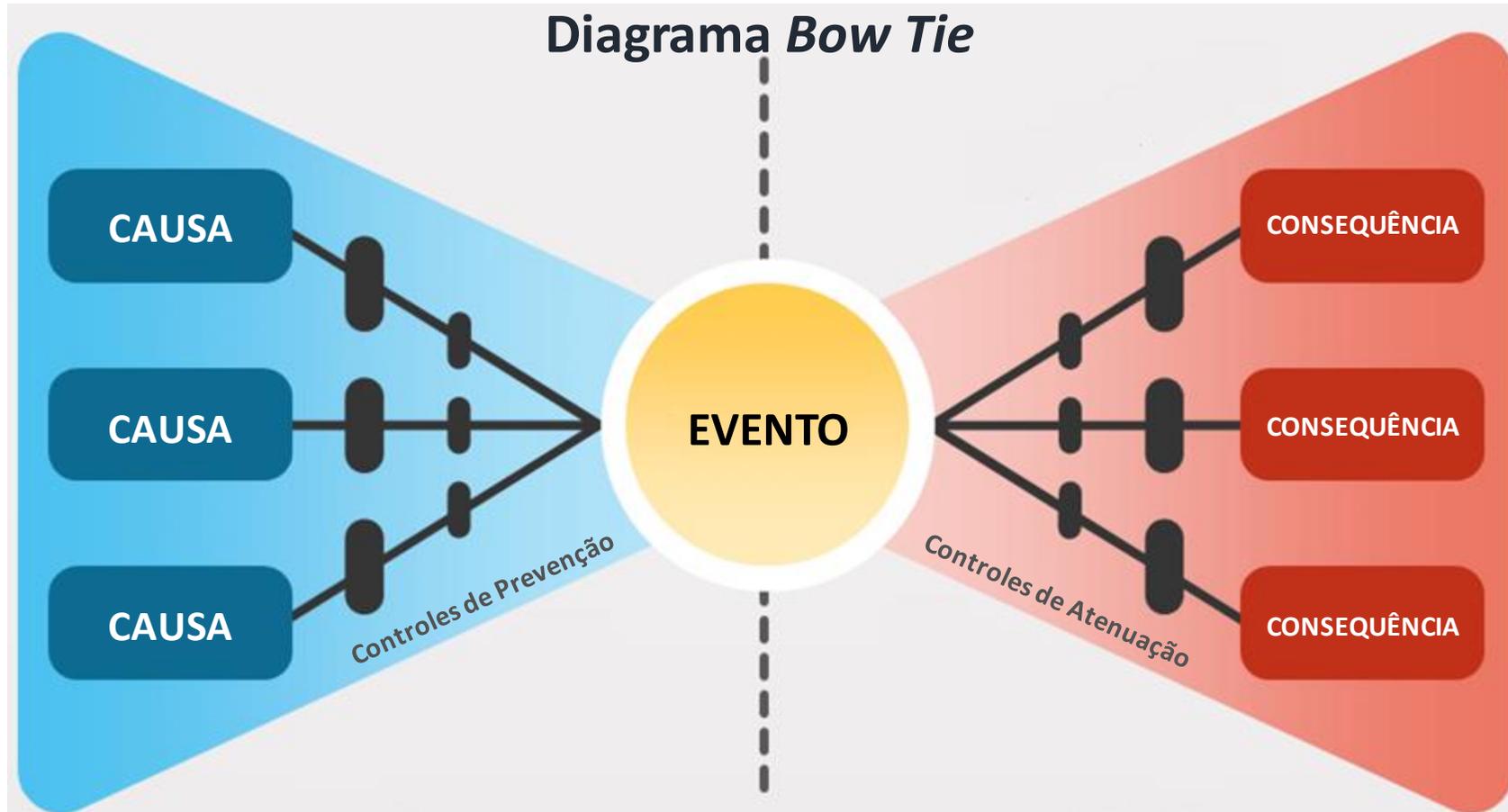
Propósito ou finalidade
que se pretende
alcançar



CONTROLES

Medidas para
enfrentar os riscos e
fornecer segurança
razoável de que os
objetivos serão
alcançados





Gestão de riscos

Diagrama de riscos



Gestão de riscos

Respostas aos riscos



RESPOSTAS AO RISCO =
SÃO AÇÕES GERENCIAIS
DESTINADAS A
MODIFICAR O RISCO



ACEITAR



MITIGAR



COMPARTILHAR



EVITAR

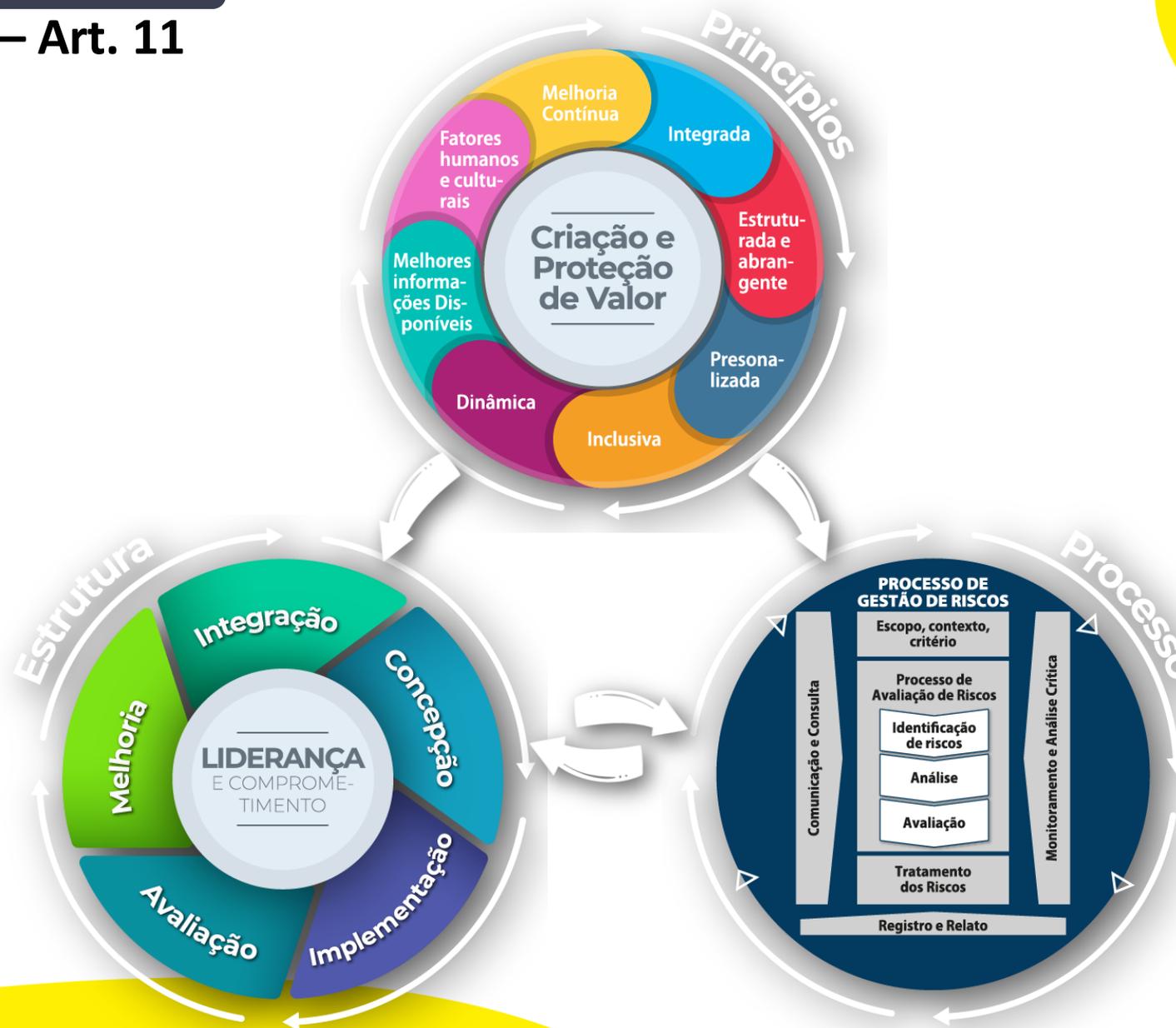
A **alta administração** do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de **gestão de riscos e controles internos...** com o intuito de:

- **alcançar os objetivos** estabelecidos (...)
- promover um ambiente **íntegro** e confiável
- assegurar o alinhamento das contratações ao **planejamento estratégico** e às leis orçamentárias
- promover **eficiência, efetividade e eficácia** em suas contratações

Gestão de riscos

Lei 14.133/2021 – Art. 11

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21





1

Gestão de Riscos do Macroprocesso

Art. 11 Parágrafo único

A alta administração (...) é responsável pela governança das contratações e **deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos**, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos (...), promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

2

**Gestão de Riscos de
cada Contratação**

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento, compreendidos:

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

Matriz de Alocação de
Riscos do Contrato

3

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

§ 1º A matriz (...) deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte...

§ 2º O contrato deverá refletir a alocação realizada pela matriz de riscos...

§ 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...

Gestão de riscos

Gestão de riscos do macroprocesso

Causas	EVENTO DE RISCO	Consequências	Risco Inerente			Controles Existentes	Risco Residual		
			I	P	IxP		I	P	IxP
Inexistência de normativos/manuais Comunicação deficiente Ausência de sistema/processo estabelecido	Plano de contratação anual (PCA) deficiente	Impossibilidade de realização de compras conjuntas Fracionamento de despesa, contratações emergenciais Contratações desvinculadas aos objetivos do órgão	5	10	50	Controle em planilha eletrônica Plano de comunicação Regimento interno estabelece competências e responsabilidades	5	5	25
Servidores sem capacitação Estrutura deficiente da área de contratações Falhas na especificação do objeto	Aquisições intempestivas	Interrupção do serviço Contratações emergenciais Aumento do custo das aquisições	8	8	64	Plano de capacitação Regimento interno estabelece competências e responsabilidades Fluxo de trabalho normatizado	8	5	40

Gestão de riscos

Gestão de riscos da contratação

**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



Causas	EVENTO DE RISCO	Consequências	Risco Inerente			Controles Existentes	Risco Residual		
			I	P	IxP		I	P	IxP
Especificação inadequada do objeto Pessoal sem capacitação Inexistência de sistemas ou informações de referência	Estimativa inadequada de preços	Conluio entre licitantes Atraso na licitação Sobrepçoço	5	8	40	Plano de capacitação Cotações manuais e registro em planilha eletrônica Manual de procedimentos	5	5	25
Especificação inadequada do objeto Requisitos de habilitação inadequados Fiscalização deficiente da execução	Prestação insatisfatória do serviço	Superfaturamento de quantidade ou de qualidade Responsabilização solidária da Administração Atraso/interrupção de atividades do órgão	8	8	64	Manual de procedimentos para fiscalização Parecer da unidade técnica sobre especificação técnica Guias de referência para definição da qualificação técnica exigida	8	5	40

GRUPO	nº	RISCO (EVENTO COM PROBABILIDADE DE OCORRER)	MATERIALIZAÇÃO (FATO GERADOR)	MITIGAÇÃO (RESPOSTA AO RISCO)	ALOCAÇÃO (RESPONSÁVEL)
RISCOS EM GERAL	1.1	Alteração das especificações de serviço por parte da administração para adequações de funcionalidade arquitetônica da edificação, conforme o disposto no art. 81 da Lei 13.303/16. (sem obrigatoriedade técnica da alteração)	Manifestação da fiscalização e do ordenador de despesas solicitando a alteração.	Possibilidade de aditivo de valor; Possibilidade de aditivo de prazo.	CONTRATANTE (SOPH)
	1.2	Danos a terceiros de forma exclusiva pelo contratado ou qualquer pessoa física ou jurídica a ela vinculada, na execução das obras e prestação dos serviços.	Manifestação da fiscalização, atestando o fato.	Aumento de custos para a contratada; (Sem possibilidade de aditivos de valores).	CONTRATADA (LICITANTE)
ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE	2.1	Atrasos injustificados por parte da contratada para a conclusão da obra civil.	Manifestação da fiscalização, atestando o fato.	Possibilidade de aditivo de prazo; Possibilidade de penalização prevista em contrato.	CONTRATADA (LICITANTE)
	2.2	Custos adicionais ou prejuízos decorrentes de atrasos causados pela contratada.	Manifestação da fiscalização, atestando o fato.	Aumento de custos para a contratada; Possibilidade de penalização prevista em contrato; (Sem possibilidade de aditivos de valores).	CONTRATADA (LICITANTE)

DIFERENÇA ENTRE Mapa de Riscos X Matriz de Alocação de Riscos

EM QUE CONSISTE:	Análise de riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e do contrato	Cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes
OBRIGATORIEDADE:	Todas as licitações	Somente em contratação de obras e serviços de grande vulto; contratação integrada e semi-integrada
PARTES ENVOLVIDAS:	Somente a contratante	Contratante e Contratado
APLICAÇÃO:	Fases de Planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual (Macroprocesso)	Somente na fase de Gestão Contratual
DISTRIBUIÇÃO DO RISCO:	Todos da Contratante	Contratante, Contratado ou Compartilhado
VALOR ESTIMADO DA CONTRATAÇÃO:	Não influencia	Pode incluir taxa de risco compatível com objeto e com os riscos atribuídos ao contratado
MATERIALIZAÇÃO DO RISCO: (CONSEQUÊNCIAS)	Requer medidas de contingência pela Administração	Pode resultar no restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato

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



Modelo das três linhas

Papéis: Órgão de governança

**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



Modelo das três linhas

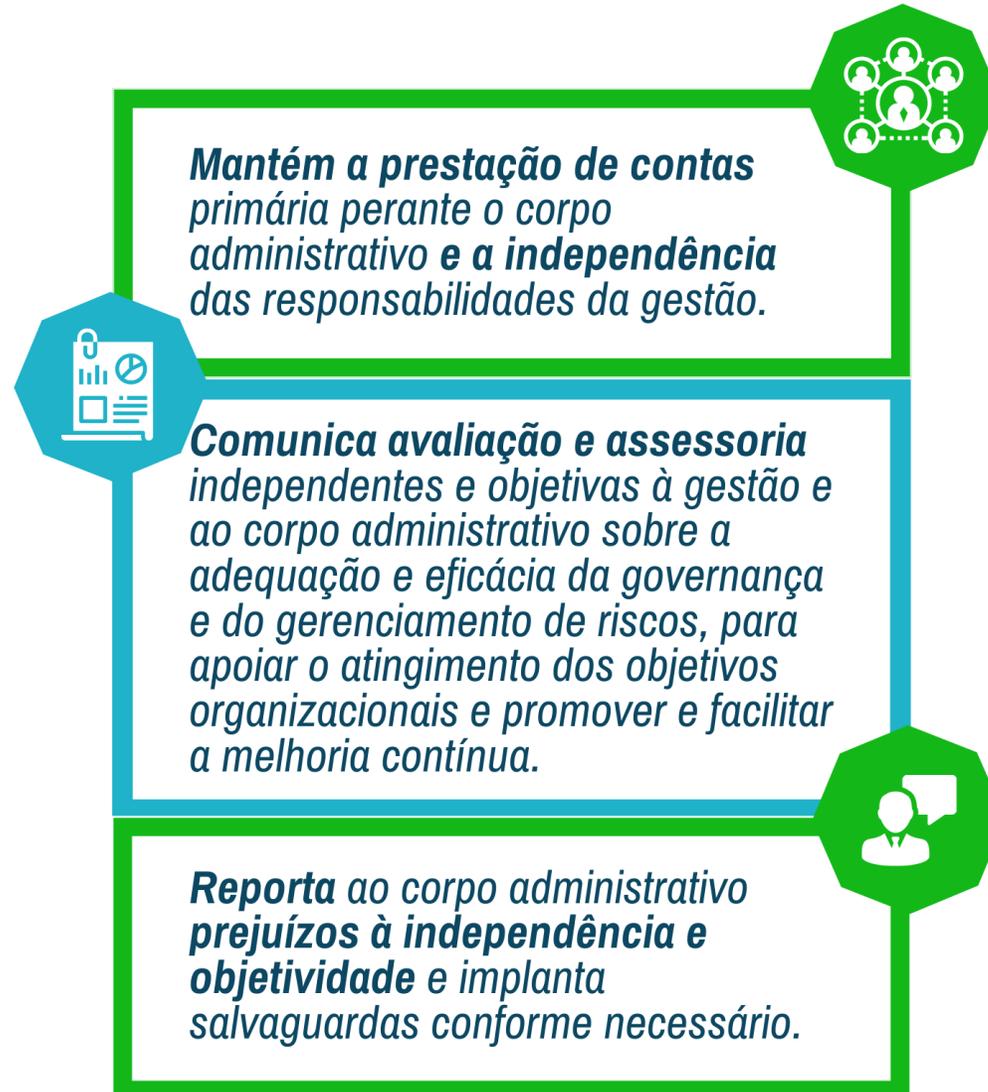
Papéis: 1ª e 2ª linha



Modelo das três linhas

Papéis: 3ª linha

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



Fonte: The IIA | Tradução: IIA Brasil | Adaptação: @somosaudidores

Modelo das três linhas

Parecer 382/2021/CONJUR-CGU/CGU/AGU

61. Diante do exposto e do que dos autos consta, abstraídos os aspectos referentes à conveniência e oportunidade, opinamos no seguinte sentido em relação à interpretação da Lei nº 14.133, de 2021, n que diz respeito à atuação das Unidades de Auditoria Interna Governamental:

a) Podemos considerar que a função de orientação prevista no artigo 8º, parágrafo 3º, da Nova Lei de Licitações está dentro do espectro de atuação prevista nos normativos para a SFC/CGU, AECI, CISETs e AUDINs, estando, portanto, em relação a essa atuação específica, na terceira linha de defesa ou, no caso dos AECIS, na segunda linha de defesa;

b) Em relação ao artigo 19, inciso VI, opina-se que é referente especificamente aos órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos. Entendemos que se trata de uma função orientadora a ser exercida pelo Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, de modo que referida atuação poderia ser exercida por órgãos componentes tanto da terceira linha de defesa, como dos AECIs, na segunda linha de defesa;

c) Em relação à competência prevista no artigo 141, parágrafo 1º, deve ser exercida pela SFC/CGU (órgão central, terceira linha de defesa) **ou** CISET (órgão setorial, terceira linha de defesa) e **pela auditoria interna** da unidade (terceira linha de defesa), se houver, aí também incluída a AECI (segunda linha de defesa). Tal obrigação representa as competências de auditoria e fiscalização das UAIGs, na medida em que os referidos órgãos deverão aferir se estão presentes uma das situações previstas no rol taxativo do próprio parágrafo 1º, do artigo 141. Tal verificação pode ser feita tanto pelo órgãos central e setoriais, bem como pelas AECIs (segunda linha de defesa) e pelas AUDINs (terceira linha de defesa). Além disso, os órgãos também deverão exercer a fiscalização prevista no parágrafo 2º, do artigo 141 da Lei nº 14.133/2021, sendo que, em relação às AECIs, sempre de forma integrada com o Sistema de Controle Interno do Executivo Federal;

d) Em relação ao artigo 169, incisos II e III, opinamos que a terceira linha de defesa deve ser composta pelo órgão central do Sistema de Controle Interno do Executivo Federal. Como o dispositivo trata do controle das contratações, deve-se considerar que, também, as AUDINs e as CISETs também estão na terceira linha de defesa. Por sua vez, a segunda linha deve ser exercida pelas Assessorias Especiais de Controle Interno dos Ministérios. Quando se tratar, eventualmente, de contratação integrada, regulada pelo artigo 181 da Nova Lei de Licitações, deve-se entender que a terceira linha de defesa continuará sendo a SFC/CGU e pela CISET, enquanto que a segunda linha deverá ser exercida pela AECI onde organicamente a Central de Compras estiver inserida no organograma da Administração;

e) Ratificamos o entendimento da SFC/CGU na Nota Técnica nº 1411/2021/ CGMEQ/SFC (Sei nº 1967893) no seguinte sentido: *"O papel das unidades de auditoria interna singular é o de avaliação e consultoria em suas respectivas organizações, de forma concorrente ao órgão central do sistema de controle interno e órgãos setoriais, conforme o caso."* Por isso, a depender do dispositivo analisado, o papel das unidades de auditoria interna poderá ser de orientação ou de auditoria e fiscalização.

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



Modelo das três linhas

Lei 14.133/2021 – Art. 169

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



GESTÃO

1ª Linha

- Unid. Requisitante
- Agente de contratação
 - Pregoeiro
 - Fiscal do contrato
- Unid. Administrativa

2ª Linha

- Conjur
- AECI
- GRCI
- Integridade

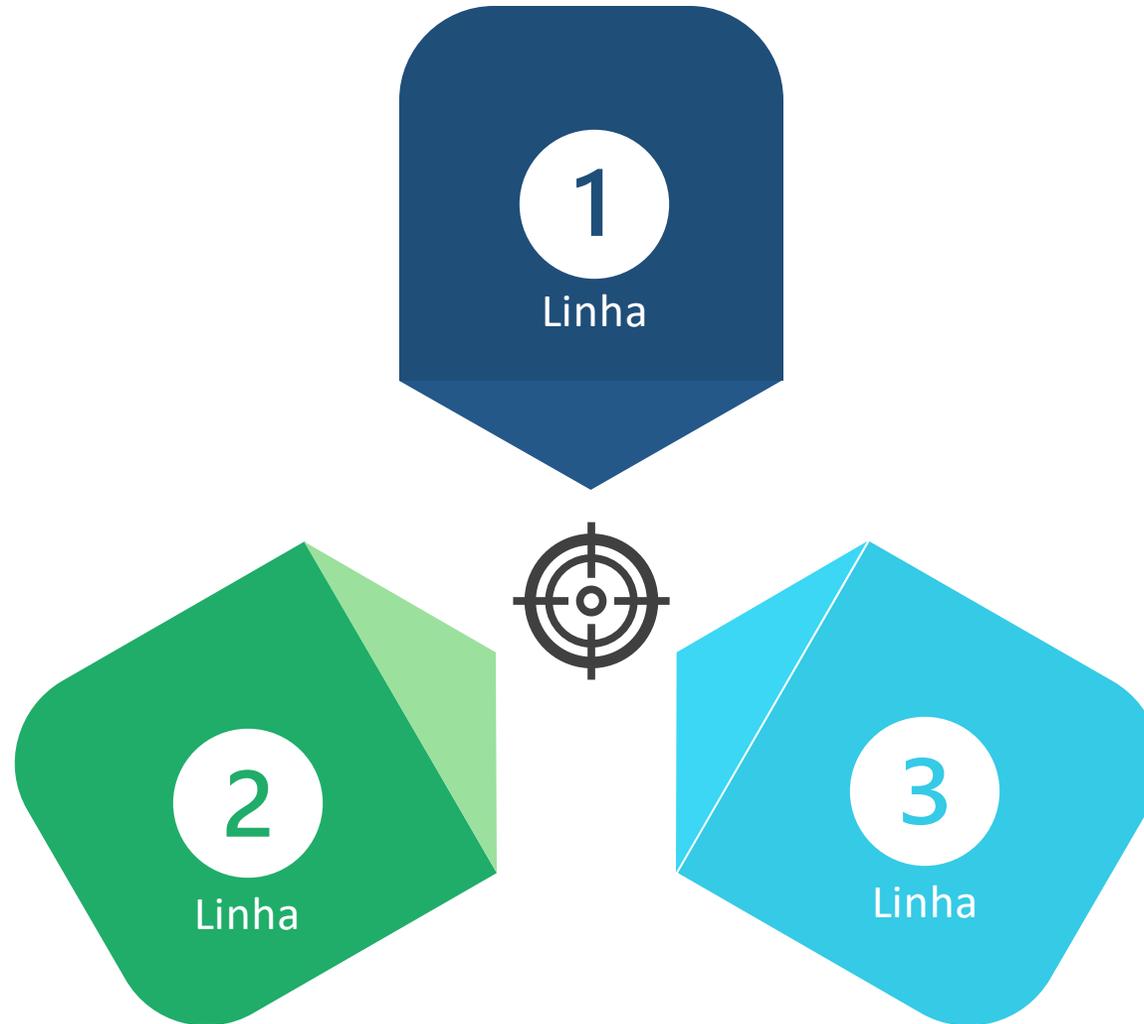
AUD. INTERNA

3ª Linha

- CGU
- AUDIN

Modelo das três linhas

Requisito fundamental



**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



Lei 14.133/2021

Regulamentações do tema no Poder Executivo Federal

**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



<https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/lista-de-atos-normativos-e-estagios-de-regulamentacao-da-lei-14133-de-2021.pdf>

Regulamentações do tema em Santa Catarina

Acesse:

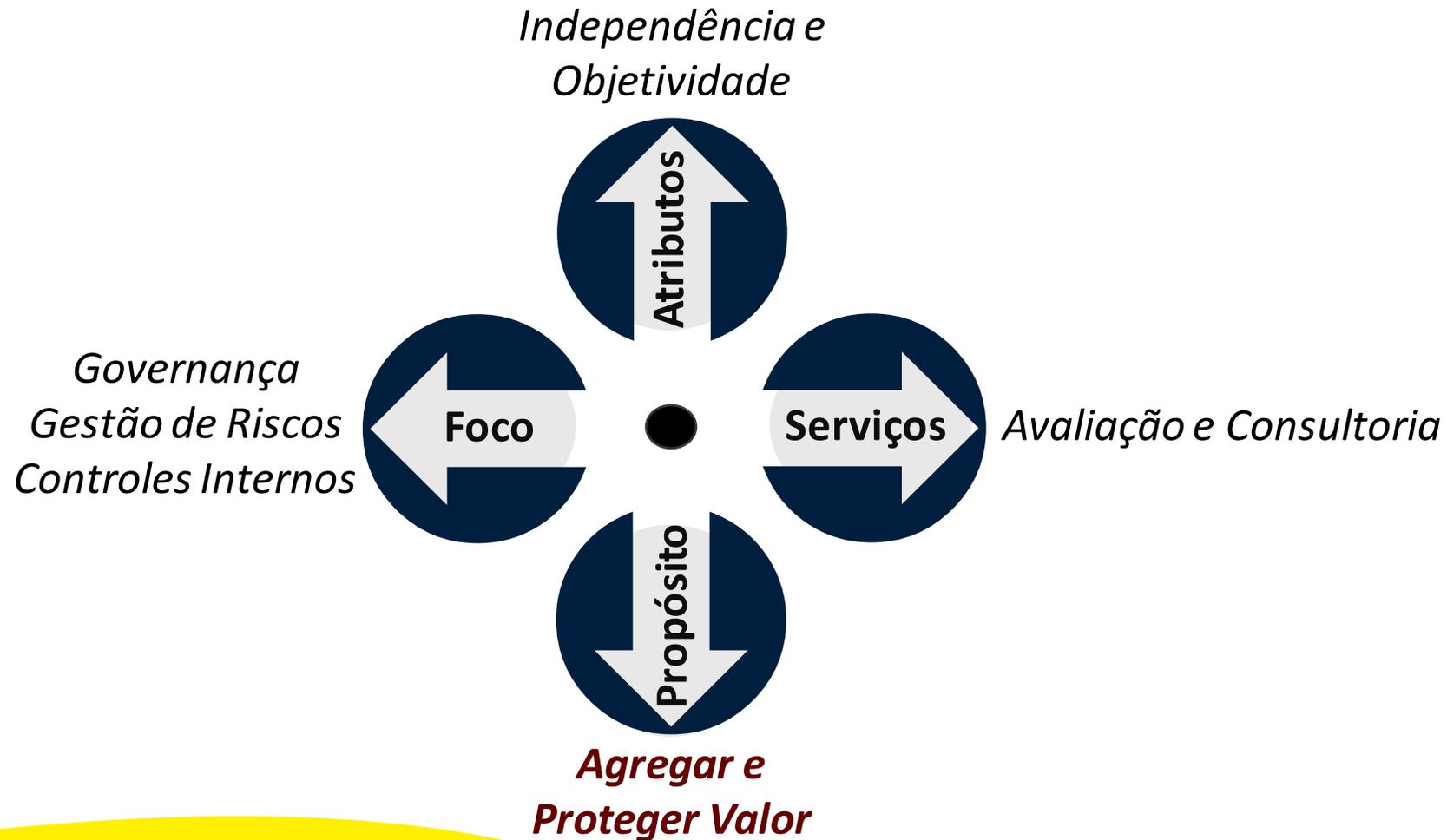
[Licitações e Contratos – Sea](#)

	Objeto	Situação
Disposições gerais	Da fase preparatória	Dec. 47/2023
	Do enquadramento de bens	Dec. 2.355/2022
	Da pré-qualificação de marcas	Dec. 445/2024
	Do procedimento licitatório	Em elaboração
	Dos agentes de contratação	Minuta
	Do plano de contratações anual	Minuta
Contratação Direta	Da inexigibilidade de licitação	Dec. 30/2023
	Da dispensa de licitação	
Contratos	Das regras gerais	Minuta
	Da gestão e fiscalização	
Registro de preço	Do sistema de registro de preço	Minuta
	Da ata de registro de preço	
Penalidades	Da apuração e aplicação de sanções administrativas	Dec. 441/2024
Obras e serviços de engenharia	Da contratação de obras e serviços de engenharia	Dec. 358/2023

Auditoria interna governamental

Lei nº 14.129/2021 – Art. 49

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



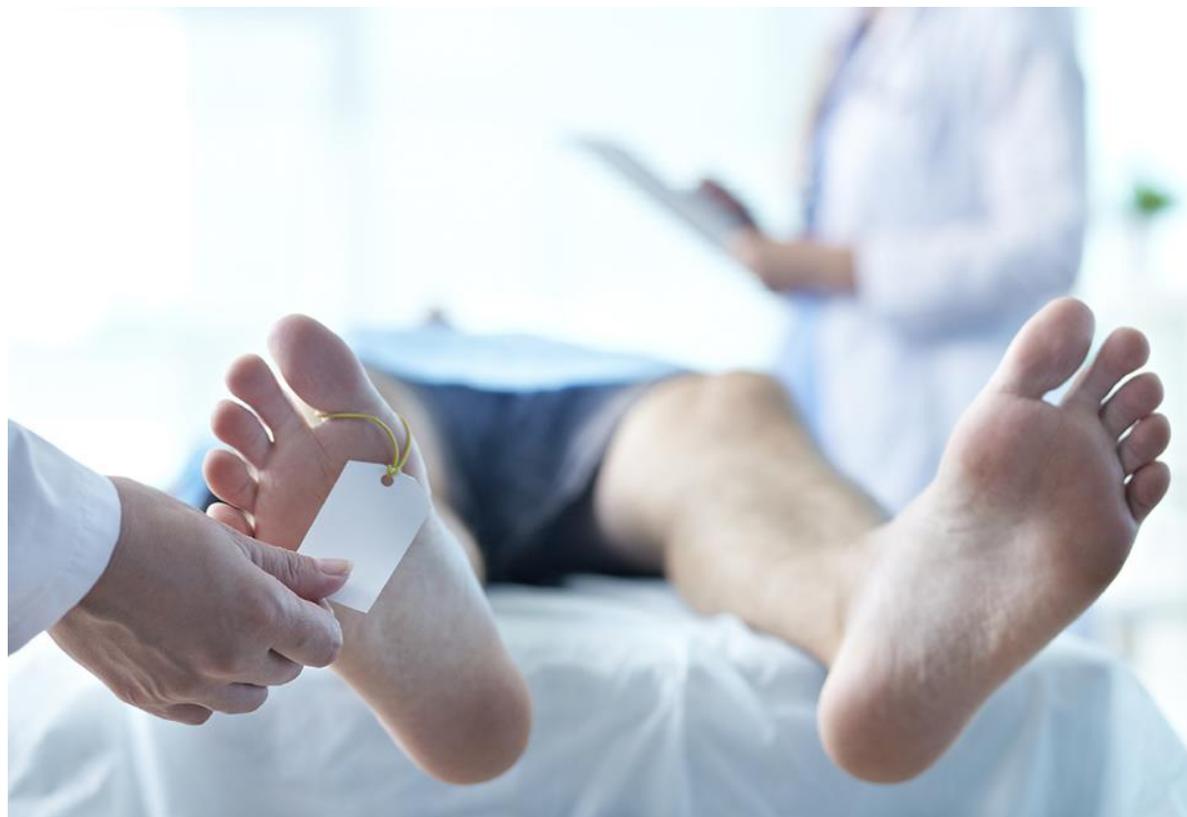
Auditoria interna governamental

Lei nº 14.129/2021, art 49

**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



	Foco no Controle	Foco no Processo	Foco no Risco	Foco no Gerenciamento de Risco
Objetivo	Conformidade com leis e normativos	Efetividade e eficiência do processo	Efetividade dos controles e dos procedimentos para a mitigação dos riscos críticos	Efetividade do gerenciamento de riscos para o alcance dos objetivos e mitigação dos riscos
Abordagem	Compreender as diretrizes e verificar a conformidade	Comparar o processo com as melhores práticas	Identificar os riscos críticos do negócio e avaliar os controles para mitigação dos riscos	Entender os objetivos, identificar os riscos associados aos objetivos, conhecer o apetite a riscos, identificar medidas de desempenho e avaliar a efetividade do gerenciamento de riscos
Foco	Identificar não-conformidades e erros	Identificar oportunidades de melhoria do processo	Identificar controles e procedimentos que não são efetivos para mitigar os riscos críticos	Identificar oportunidades de melhoria no gerenciamento de riscos



N	Grau de Maturidade	Características	Abordagem da Auditoria Interna
1º	Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a Gestão de Riscos	Consultoria; Sensibilização; Apoio à capacitação; Promoção da Metodologia (ISO 31000:2018)
2º	Consciente	Abordagem para Gestão de Riscos dispersa em “silos”	Consultoria; Sensibilização; Apoio à capacitação; Promoção da Metodologia (ISO 31000:2018)
3º	Definido	Estratégia e políticas implementadas e comunicadas; apetite por risco definido	Consultoria Avaliação (ABR)
4º	Gerenciado	Abordagem corporativa para Gestão de Riscos desenvolvida e comunicada	Avaliação (ABR)
5º	Habilitado	Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações	Avaliação (ABR)

EM NOSSA
AUDITORIA

RESPEITAMOS
AS
PESSOAS

O
MAIOR
OBJETIVO
É
A SOLUÇÃO

DIZEMOS
NÃO À
BUROCRACIA

SEMPRE
DEIXAMOS
E
LEVAMOS
ALGO
IMPORTANTE

INCENTIVAMOS
IDEIAS NOVAS
E DISRUPTIVAS

SOMOS
GUARDIÕES
DA ÉTICA
E DE
ATITUDES
POSITIVAS

@somasauditores

GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21



**GESTÃO DE RISCOS
E CONTROLE INTERNO
COM FOCO NA NOVA LEI
DE LICITAÇÕES Nº 14.133/21**



Obrigado!

Rodrigo Stigger Dutra
Sergio Filgueiras de Paula



Apoio:



Realização:

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA