

## PERGUNTAS E RESPOSTAS

- 1. Como não há modelos disponíveis para todos os documentos, sugiro a avaliação por parte da CGE quanto aos nossos arquivos a fim de verificar se eles possuem um padrão satisfatório;**

Informamos que até que seja expedida normatização estadual sobre os ditames e instrumentos relacionados a gestão de riscos na NLLC, recomendamos utilizar os modelos de mapas de riscos sugeridos no Seminário Gestão de Riscos e Controle Interno com foco na Nova Lei de Licitações nº 14.133/21 realizado em 6 de março de 2024 pela CGE, disponíveis no seguinte link: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/controladoria-geral-do-estado/eventos/seminario-gestao-de-riscos-e-controle-interno-com-foco-na-lei-de-licitacoes-no-14-133-21>.

Quanto à matriz de alocação de riscos, ainda não podemos sugerir um modelo a ser seguido, mesmo que não normatizado, por se tratar de um instrumento que demanda um cuidado maior em sua elaboração, tendo em vista as repercussões financeiras e outros impactos que incidirão na contratação e seu valor estimado, decorrentes da implementação de taxa de riscos associada aos riscos atribuídos ao contratado, cuja definição depende de metodologia ainda não estabelecida/discutida no âmbito estadual. Para mais detalhes, vide o Art. 22 e o §3º do Art 103 da NLLC.

Quanto à avaliação de modelos, solicitamos enviar os arquivos para o e-mail [auditoria@cge.pb.gov.br](mailto:auditoria@cge.pb.gov.br) em atenção à Gerência Executiva de Auditoria - GEA/CGE.

- 2. Qual a necessidade de elaboração da matriz de risco? Tanto a geral quanto a específica por objeto? Será necessária para qual processo?**

A Nova Lei de Licitações e Contratos estabelece três instrumentos que devem ser elaborados, analisando-se sua obrigatoriedade caso a caso, para a prática de seus regramentos associados à Gestão de Riscos.

O primeiro deles é o Mapa de Riscos do Macroprocesso de Contratação (Parágrafo único do Art. 11 da NLLC). Esse instrumento visa identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos que incidem sobre o processo de contratação de modo geral. Ou seja, ele atua em riscos gerais que afetam cada modalidade de contratação. Basta elaborá-lo uma vez e depois atualizá-lo periodicamente - por exemplo, de ano em ano - e, portanto, não é necessário desenvolver um novo mapa para cada nova aquisição. Trata-se de um instrumento obrigatório. Sugerimos que seja elaborado por equipe formada por membros de todas as áreas envolvidas no processo de contratação, que tenha o setor de Controle Interno do órgão como facilitador e que contemple todas as fases do processo (planejamento ou fase preparatória, seleção do fornecedor e gestão do contrato).

O segundo instrumento é o Mapa de Riscos de cada contratação específica previsto no inciso X do Art. 18 da NLLC. A lei não faz menção à possibilidade de não elaborar este mapa, mas nós acreditamos que essa questão será objeto de discussão no Estado da

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

Av. Epitácio Pessoa, 1498 - 2º Andar – Edf. Makadesh Mall - Torre - João Pessoa – PB  
CEP. 58040-000 [www.cge.pb.gov.br](http://www.cge.pb.gov.br) – email: [gabinete@cge.pb.gov.br](mailto:gabinete@cge.pb.gov.br)



Assinado com senha por [CGE12920] [SENHA] RAFAELLA FRANCISCA ALVES TEIXEIRA em 22/05/2024 - 18:01hs.  
Documento Nº: 5101511.39861789-5232 - consulta à autenticidade em <https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=5101511.39861789-5232>



CGEDES202403973B

Paraíba quando da elaboração de normas sobre o assunto. Esse instrumento visa identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos específicos que podem comprometer o sucesso de uma dada licitação e a boa execução de seu contrato resultante. Ou seja, ele atua em riscos específicos de um determinado processo de contratação, considerando as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e execução contratual. Portanto, deve ser elaborado na fase preparatória de cada licitação, sendo complementar ao mapa de riscos do parágrafo anterior. Sugestões: que seja elaborado antes do Termo de Referência pela equipe de planejamento da licitação e que tenha o setor de Controle Interno do órgão como facilitador. Este mapa de riscos e o mapa de riscos tratado no parágrafo anterior devem ser juntados aos autos do processo de licitação.

No link supracitado há modelos para o Mapa de Riscos de cada contratação específica e para o Mapa de Riscos do Macroprocesso de Contratação, contemplando a identificação dos eventos de risco, suas respectivas causas e consequências, a definição do seu nível/magnitude - considerando o impacto e a probabilidade caso o risco se materialize -, as ações que serão implementadas para mitigá-los, os responsáveis por cada ação e os prazos. Não são modelos obrigatórios, mas apenas sugestões para este momento em que ainda não há regulamentação no Estado sobre o assunto.

O terceiro e último instrumento de gestão de riscos na NLLC é a Matriz de Alocação de Riscos prevista no inciso XXVII do Art. 6º, Art. 22 e Art. 103 da Lei 14.133. A matriz será cláusula do contrato, visa tratar riscos que possam se materializar quando da execução contratual, determinando aqueles que serão assumidos pelo setor público ou pelo contratado e estabelece o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato. Como a alocação dos riscos na matriz deve ser quantificada mediante previsão de uma taxa de riscos para aqueles riscos atribuídos como de responsabilidade do contratado, pode haver impacto no valor estimado da contratação e, portanto, é o instrumento a se devotar maior cuidado para elaboração, sob risco de influenciar negativamente nos resultados do certame. Em razão disto, a CGE ainda não recomenda um modelo para a Matriz de Alocação de Riscos, assunto que deve ser regulamentado pelo Estado. O conteúdo da matriz são os riscos que podem causar desequilíbrio econômico-financeiro durante a execução contratual, as medidas que devem ser adotadas para mitigá-los e os responsáveis caso se materializem (estado, contratado ou ambos). Sugerimos que a equipe de planejamento da licitação a elabore com a facilitação do setor de Controle Interno do órgão.

Até o momento a obrigatoriedade de elaboração da Matriz de Alocação de Riscos no Estado da Paraíba limita-se a:

- Obras e serviços de grande vulto (acima de 200 milhões);
- Regime de contratação integrada ou semi-integrada; e
- Contratação direta com valores superiores a 1 milhão de reais.

### 3. Condição funcional do ORGÃO. Temos poucos servidores e cargos comissionados.

O art. 3º da IN SEAD Nº 003/2023 assim define a equipe de planejamento da contratação: "conjunto de agentes que reúnem as competências necessárias à completa execução das

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

Av. Epitácio Pessoa, 1498 - 2º Andar – Edf. Makadesh Mall - Torre - João Pessoa – PB  
CEP. 58040-000 [www.cge.pb.gov.br](http://www.cge.pb.gov.br) – email: [gabinete@cge.pb.gov.br](mailto:gabinete@cge.pb.gov.br)



Assinado com senha por [CGE12920] [SENHA] RAFAELLA FRANCISCA ALVES TEIXEIRA em 22/05/2024 - 18:01hs.  
Documento Nº: 5101511.39861789-5232 - consulta à autenticidade em <https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=5101511.39861789-5232>



CGEDES202403973B



etapas de planejamento da contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos-operacionais e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros".

O art. 7º da Lei nº 14.133, abaixo transcrito, dispõe sobre a gestão por competência e designação de agentes para o desempenho das funções:

*Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:*

*I - sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;*

*II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público; e*

*III - não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.*

*§ 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.*

*§ 2º O disposto no caput e no § 1º deste artigo, inclusive os requisitos estabelecidos, também se aplica aos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração.*

Diante do exposto, é necessário que o ORGÃO elabore um diagnóstico que contemple as ações, os processos de trabalho e a qualificação/capacitação dos servidores, observando o princípio de segregação de funções, para que haja dimensionamento e atendimento aos preceitos legais.

A partir desse diagnóstico, a solução poderá ser a realização de concursos públicos ou remanejamento entre as áreas do órgão.

#### **4. Quais os critérios técnicos devo utilizar para definir o grau de risco de uma contratação?**

O nível ou magnitude de um determinado risco contido num mapa ou matriz auxilia na definição de qual tratamento será implementado para ele e no estabelecimento de uma escala de prioridades, ou seja, na definição de quais riscos devem ser tratados com mais urgência e atenção e na escolha das ações mitigadoras/controles que serão postas em prática para mitigá-los. O nível/magnitude é função dos atributos de impacto e probabilidade associados à sua possível ocorrência. Isto é, ao estabelecermos o quão relevante é aquele risco e o quão priorizado deve ser na sua mitigação, devemos considerar qual seria seu impacto caso se materializasse e qual a probabilidade de sua ocorrência. Os dois atributos em conjunto influenciam no que chamamos de magnitude ou nível do risco. Claro que não conseguimos sair totalmente do campo da subjetividade na definição de valores ou escalas para esses atributos e,

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

Av. Epitácio Pessoa, 1498 - 2º Andar – Edf. Makadesh Mall - Torre - João Pessoa – PB  
CEP. 58040-000 [www.cge.pb.gov.br](http://www.cge.pb.gov.br) – email: [gabinete@cge.pb.gov.br](mailto:gabinete@cge.pb.gov.br)



Assinado com senha por [CGE12920] [SENHA] RAFAELLA FRANCISCA ALVES TEIXEIRA em 22/05/2024 - 18:01hs.  
Documento Nº: 5101511.39861789-5232 - consulta à autenticidade em <https://pbdoc.pb.gov.br/signaex/public/app/autenticar?n=5101511.39861789-5232>



CGEDES202403973B



consequentemente, para o nível/magnitude de risco decorrente. É possível, entretanto, parametrizá-los com o objetivo de reduzir a subjetividade no momento de elaboração das matrizes e mapas de risco.

Tendo em vista o nível de maturidade em gestão de risco dos órgãos e entidades estaduais ainda não habituados à implementação desses instrumentos, a CGE tem recomendado que iniciem com Mapas e Matrizes mais simplificados. Assim, na elaboração dos mapas de risco explicados na questão 2 propõe-se inicialmente uma escala de três (baixo, médio e alto) ou cinco (muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto) níveis que deve ser discutida para cada risco do mapa pela equipe responsável por sua elaboração, sempre tendo em mente os atributos de impacto e probabilidade. Já quanto à matriz de alocação, como já citado, a CGE acredita que o assunto deve ser aprofundado mais para frente pois os atributos e os níveis de risco estarão associados a valores que impactarão no valor estimado da contratação e, consequentemente, podem repercutir no sucesso do certame.

**5. O que me garante que a análise técnica feita através do ETP aponta que aquela contratação é viável ou não, e o que é analisado pelos órgãos de controle? A matriz de risco ou todo objeto do ETP?**

O §1º do art. 18 da Lei nº 14.133/2021 elenca os elementos que devem compor o ETP, que juntamente com justificativas apresentadas devem respaldar o parecer conclusivo do ETP firmado pela Equipe de Planejamento.

Ressalte-se que nos termos do art. 3º da IN SEAD Nº 003/2023, a equipe de planejamento da contratação é definida como "conjunto de agentes que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de planejamento da contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos-operacionais e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros".

Quanto aos órgãos de controle, esclarecemos que todos os documentos que compõem os autos do processo de contratação podem ser objetos de análise.

**6. Gerir os riscos refere-se a, dentre outros, definir e implementar a estrutura de gestão de riscos. Essa estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos. Os objetivos e o comprometimento com a gestão de riscos devem ser formalizados numa política. Será que poderemos elaborar uma cartilha de procedimentos tomando como fonte a ISO 31000 ou qualquer outro documento relevante e submeter a análise da CGE ? para possível utilização.**

Idealmente e conforme a legislação vigente no estado deve-se fazer gestão de riscos em todos os setores e processos de um órgão ou entidade. Assim, ao elaborar a cartilha citada recomenda-se que se estabeleça sua abrangência, ou seja, será uma cartilha voltada para a gestão de riscos do processo de contratação sob a ótica da Nova Lei de Licitações e Contratos ou uma cartilha para implementação geral no órgão e seus setores e processos?

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

Av. Epitácio Pessoa, 1498 - 2º Andar – Edf. Makadesh Mall - Torre - João Pessoa – PB  
CEP. 58040-000 [www.cge.pb.gov.br](http://www.cge.pb.gov.br) – email: [gabinete@cge.pb.gov.br](mailto:gabinete@cge.pb.gov.br)



Assinado com senha por [CGE12920] [SENHA] RAFAELLA FRANCISCA ALVES TEIXEIRA em 22/05/2024 - 18:01hs.  
Documento Nº: 5101511.39861789-5232 - consulta à autenticidade em <https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=5101511.39861789-5232>



CGEDES202403973B



A ISO 31.000 é uma ferramenta útil e objetiva para a implementação de uma estrutura de gestão de riscos numa organização, assim o COSO ERM.

Não vemos problemas em opinar sobre a cartilha citada depois de pronta.

**7. A análise de riscos deve ser usada unicamente na fase inicial do processo? Ou deve ser revisada e atualizada conforme as fases do processo? para garantir que permaneça eficaz e relevante.**

A gestão de riscos das contratações deve ser uma atividade contínua e permanente e deve contemplar a revisão constante dos mapas de riscos.

O Mapa de Riscos do Macroprocesso deve ser revisado periodicamente, com verificação do status de implementação das ações mitigadoras nele contidas.

Do mesmo modo, o Mapa de Riscos de cada contratação específica, que é elaborado na fase de planejamento (preparatória), deve ser revisto para verificação do status de implementação das ações mitigadoras nele contidas, especialmente:

- após a elaboração do Estudo Técnico Preliminar - ETP;
- após a elaboração do Termo de Referência - TR ou Projeto Básico;
- após a fase de Seleção do Fornecedor;
- após eventos relevantes durante a gestão do contrato (execução contratual);
- e outros momentos considerados importantes pela equipe responsável.

Diante do exposto, enquanto as normas estaduais orientadoras não forem publicadas, recomendamos que contate a Gerência Executiva de Auditoria - GEA da CGE para orientação quanto à utilização de modelos e esclarecimentos sobre a matéria.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

Av. Epitácio Pessoa, 1498 - 2º Andar – Edf. Makadesh Mall - Torre - João Pessoa – PB  
CEP. 58040-000 [www.cge.pb.gov.br](http://www.cge.pb.gov.br) – email: [gabinete@cge.pb.gov.br](mailto:gabinete@cge.pb.gov.br)



Assinado com senha por [CGE12920] [SENHA] RAFAELLA FRANCISCA ALVES TEIXEIRA em 22/05/2024 - 18:01hs.  
Documento Nº: 5101511.39861789-5232 - consulta à autenticidade em <https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=5101511.39861789-5232>



CGEDES202403973B