

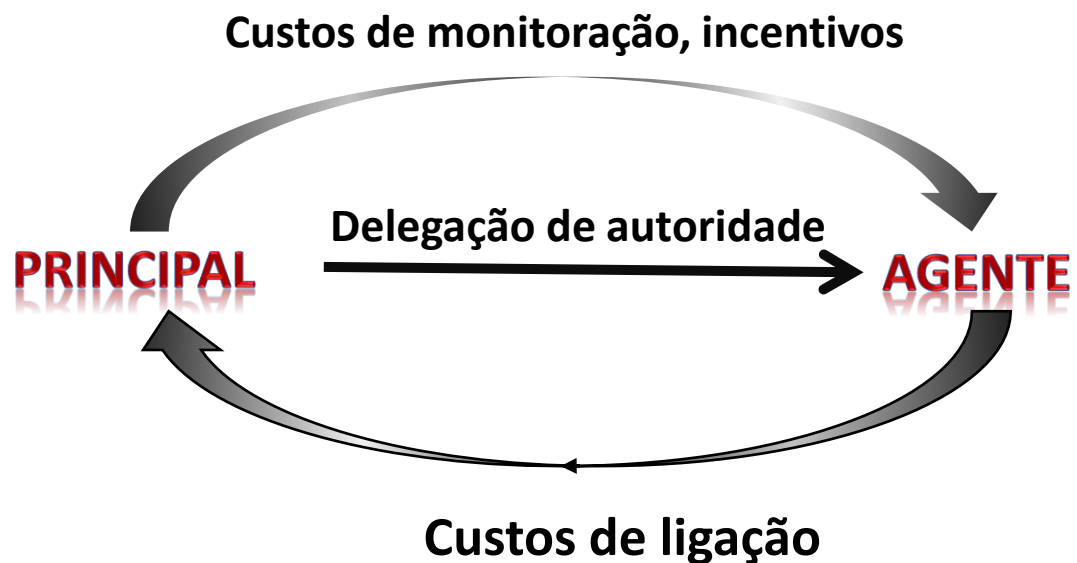
# Governança e gestão de riscos na Lei nº 14.133/21

- Diretrizes legais e da Portaria nº 8.678/21 -

*GOVER*  
INAVCA

## TEORIA DA AGÊNCIA

Relação de agência = relação na qual o principal contrata um agente para a realização de algo em seu favor.



# PROCESSO DE CONTRATAÇÕES

Remuneração, fiscalização social, controle etc.



*Accountability (governo aberto), limites à discricionariedade etc.*

***Governança (pública):*** conjunto de ações de monitoramento e de incentivos que visam a assegurar, de forma institucionalizada e em uma relação de agência, que os interesses do cidadão estão sendo preservados pelos agentes públicos.

# Cronologia

2015 a 2018

**Jurisprudência TCU**

**Acórdão nº 2.622/15**



**Decreto nº 50/18 – GIF/RJ**

**DECRETO Nº 50 DE 28 DE DEZEMBRO DE 2018**

INSTITUI DIRETRIZES GERAIS DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE SEGURANÇA, DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA E DE DEFESA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

2019

**Consulta pública  
SEGES**

2020

**Resolução  
nº 347 CNJ**

2021

**Lei nº 14.133/21**

**Portaria nº 8.678/21**

# O que é uma boa contratação pública?





# Lei nº 14.133/21

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I - 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**;
- II - assegurar **tratamento isonômico** entre os licitantes, bem como a **justa competição**;
- III - **evitar** contratações com **sobrepço** ou com **preços** manifestamente **inexequíveis** e **superfaturamento** na execução dos contratos;
- IV - incentivar a **inovação** e o **desenvolvimento nacional sustentável**.

# Lei nº 14.133/21

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

[...]

Parágrafo único. A **alta administração** do órgão ou entidade é responsável pela **governança** das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, **com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo**, 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.



*Dimensões de desempenho das compras públicas*

Eficiência

Eficácia

Efetividade

Preço econômico

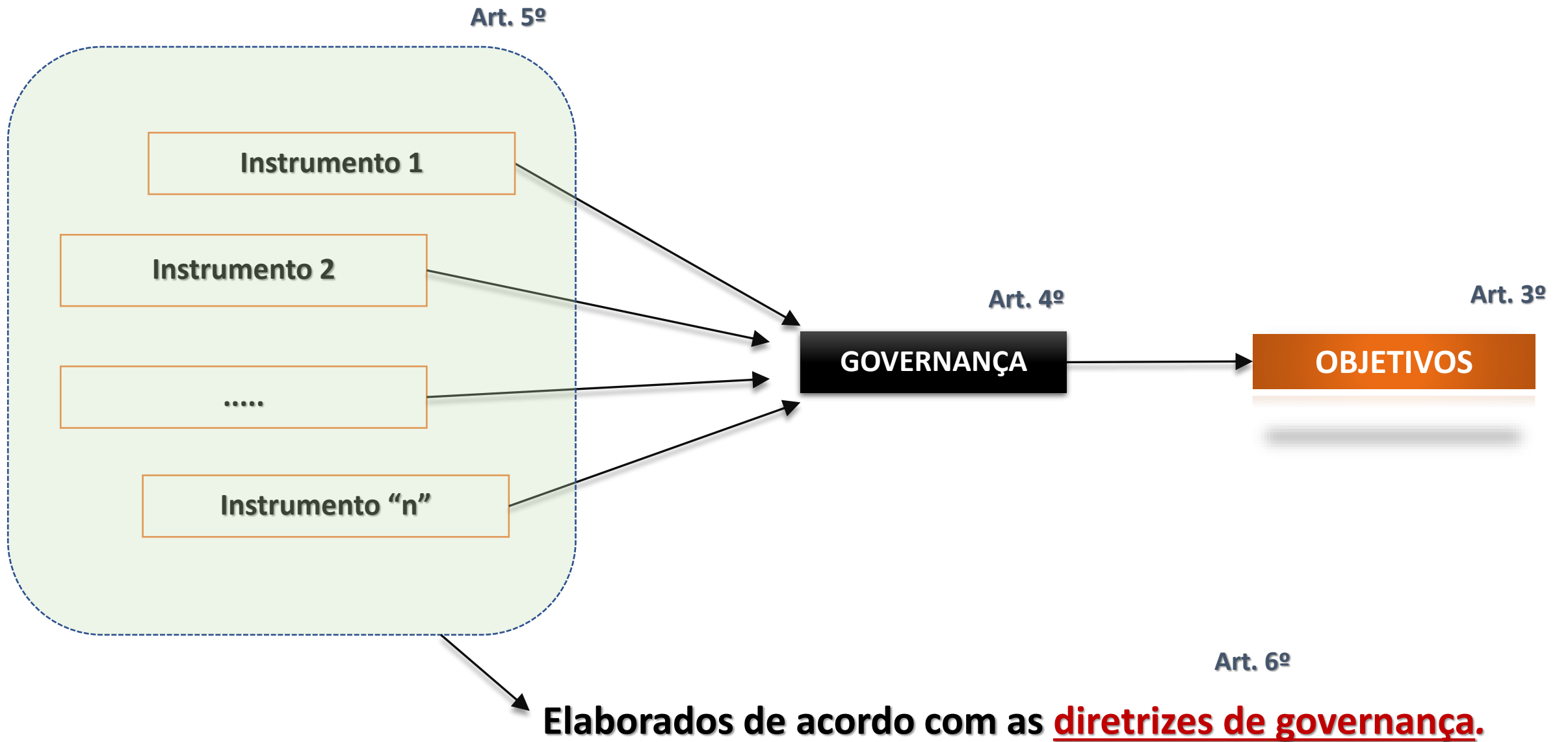
Isonomia e justa competição

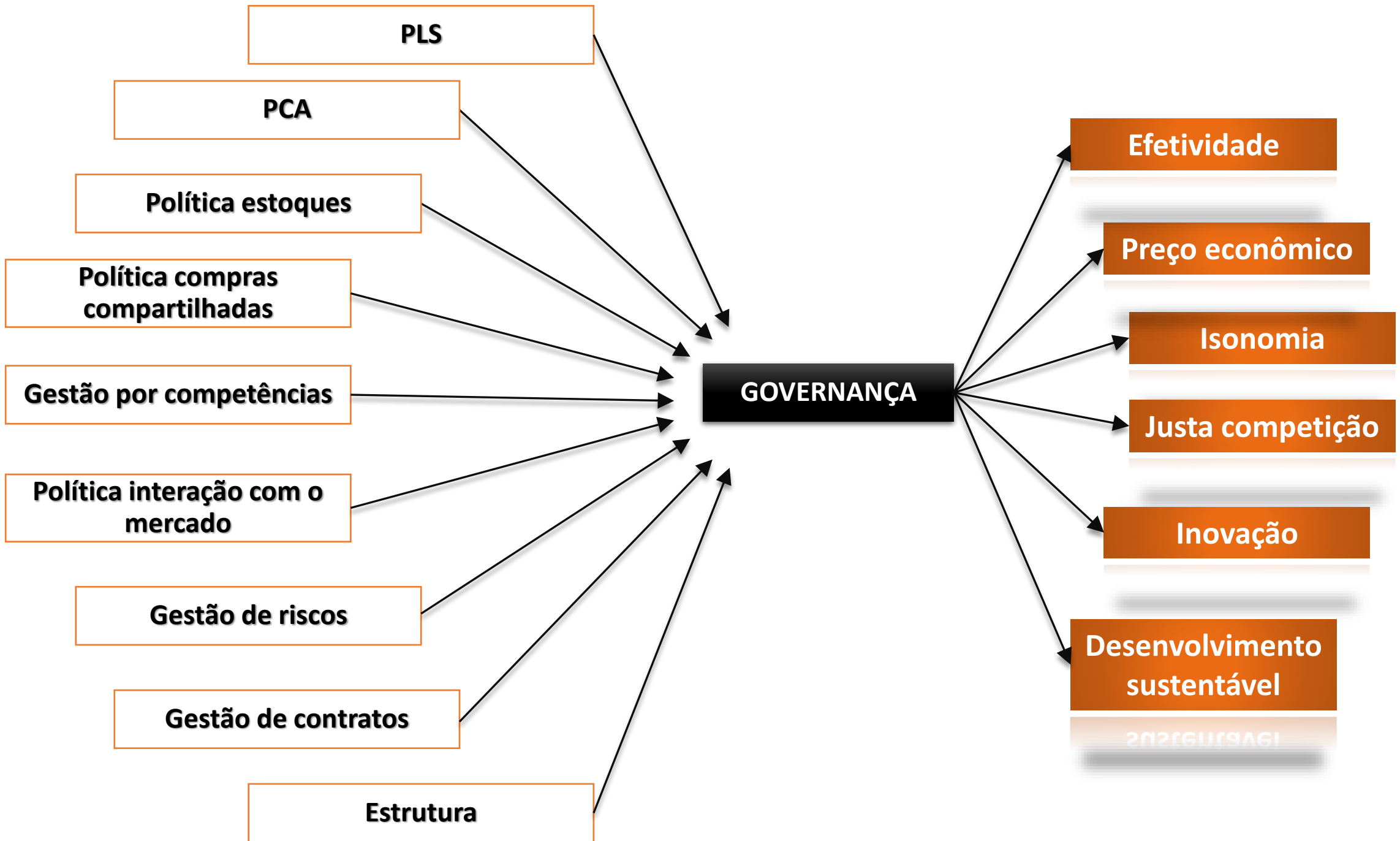
Inovação

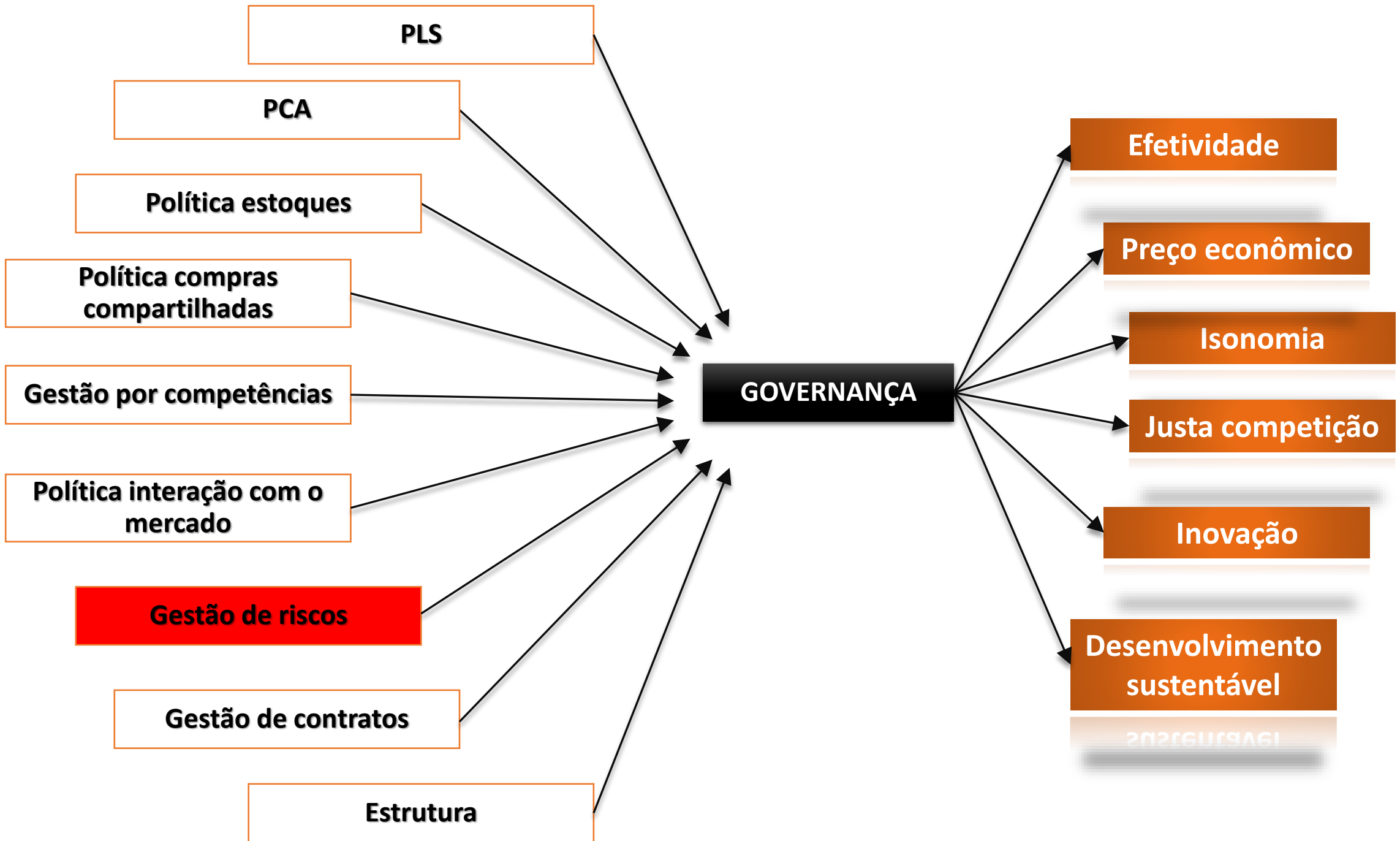
Desenvolvimento nacional sustentável

Responsabilidade  
fiscal

Ambiente  
negocial íntegro

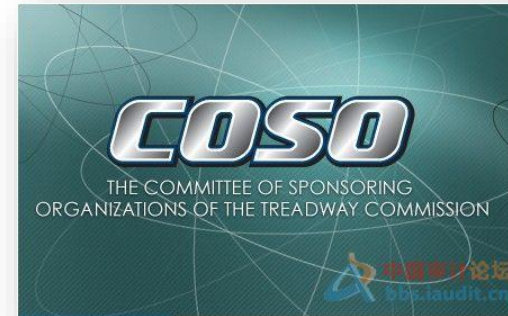






# *A gestão de riscos*





**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**Guia de Orientação  
para Gerenciamento  
de Riscos Corporativos**





**4332. Riscos críticos do macroprocesso de trabalho de contratação são geridos. (tipo A)**

- Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática. (Indique a seguir que leis ou normas são essas)
- Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação. (Identifique a seguir esse(s) estudo(s))
- Não se aplica por outras razões. (Descreva-as a seguir)
- Não adota.
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.
- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)

Marque abaixo uma ou mais opções que explicitem melhor o que a organização pratica.

- a) a gestão de riscos contempla a identificação e avaliação de riscos
- b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados

**4333. As equipes de planejamento das contratações realizam gestão dos riscos das aquisições relevantes, analisando os riscos que possam comprometer o sucesso das contratações e dos resultados que atendam às necessidades de negócio. (tipo A)**

- Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática. (Indique a seguir que leis ou normas são essas)
- Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação. (Identifique a seguir esse(s) estudo(s))
- Não se aplica por outras razões. (Descreva-as a seguir)
- Não adota.
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.
- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)

Marque abaixo uma ou mais opções que explicitem melhor o que a organização pratica.

- a) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- b) a organização realiza gestão dos riscos de cada uma das aquisições de TI
- c) a organização realiza gestão dos riscos nas contratações de serviços continuados

**4334. A organização capacita os gestores da área de gestão de aquisições em gestão de riscos. (tipo A)**

- Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática. (Indique a seguir que leis ou normas são essas)
- Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação. (Identifique a seguir esse(s) estudo(s))
- Não se aplica por outras razões. (Descreva-as a seguir)
- Não adota.
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.
- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção) (Se o item de avaliação está formalizado, indique qual o documento: \_\_\_\_\_)

Gestão de riscos

```
graph LR; A[Gestão de riscos] --- B[Metaprocesso de contratação]; A --- C[Processo específico (caso concreto)];
```

Metaprocesso  
de contratação

Processo  
específico (caso  
concreto)

Gestão de riscos

```
graph LR; A[Gestão de riscos] --- B[Metaprocesso de contratação]; A --- C[Processo específico (caso concreto)];
```

Metaprocesso  
de contratação

Processo  
específico (caso  
concreto)



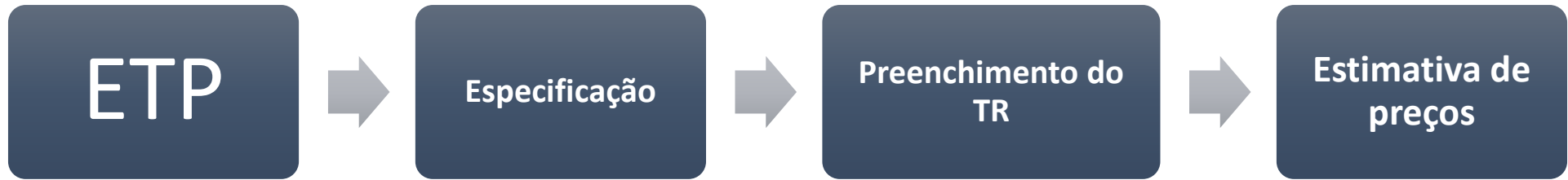
Art. 16. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão de riscos e ao controle preventivo do processo de contratação pública:

I - estabelecer diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo que contemplem os níveis do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação;

§ 1º A gestão de riscos e o controle preventivo deverão racionalizar o trabalho administrativo ao longo do processo de contratação, estabelecendo-se controles proporcionais aos riscos e suprimindo-se rotinas puramente formais.

§ 2º Caderno de Logística da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia estabelecerá metodologia para a gestão de riscos do metaprocessos de contratação pública.

# Processo em análise



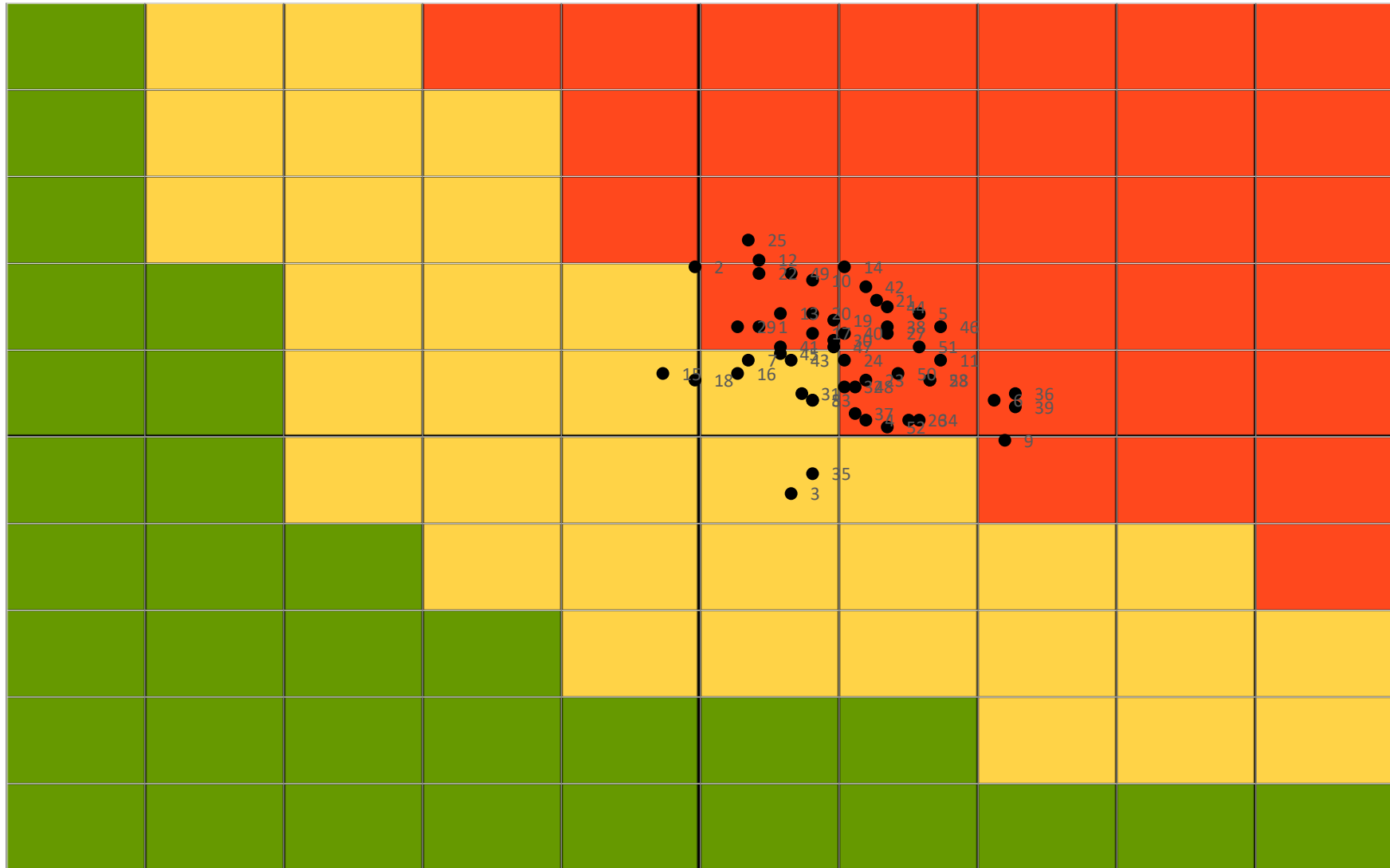
+ Gestão do Plano de Compras Anual





Matriz de Riscos

Impacto



Probabilidade

## 6 riscos inaceitáveis

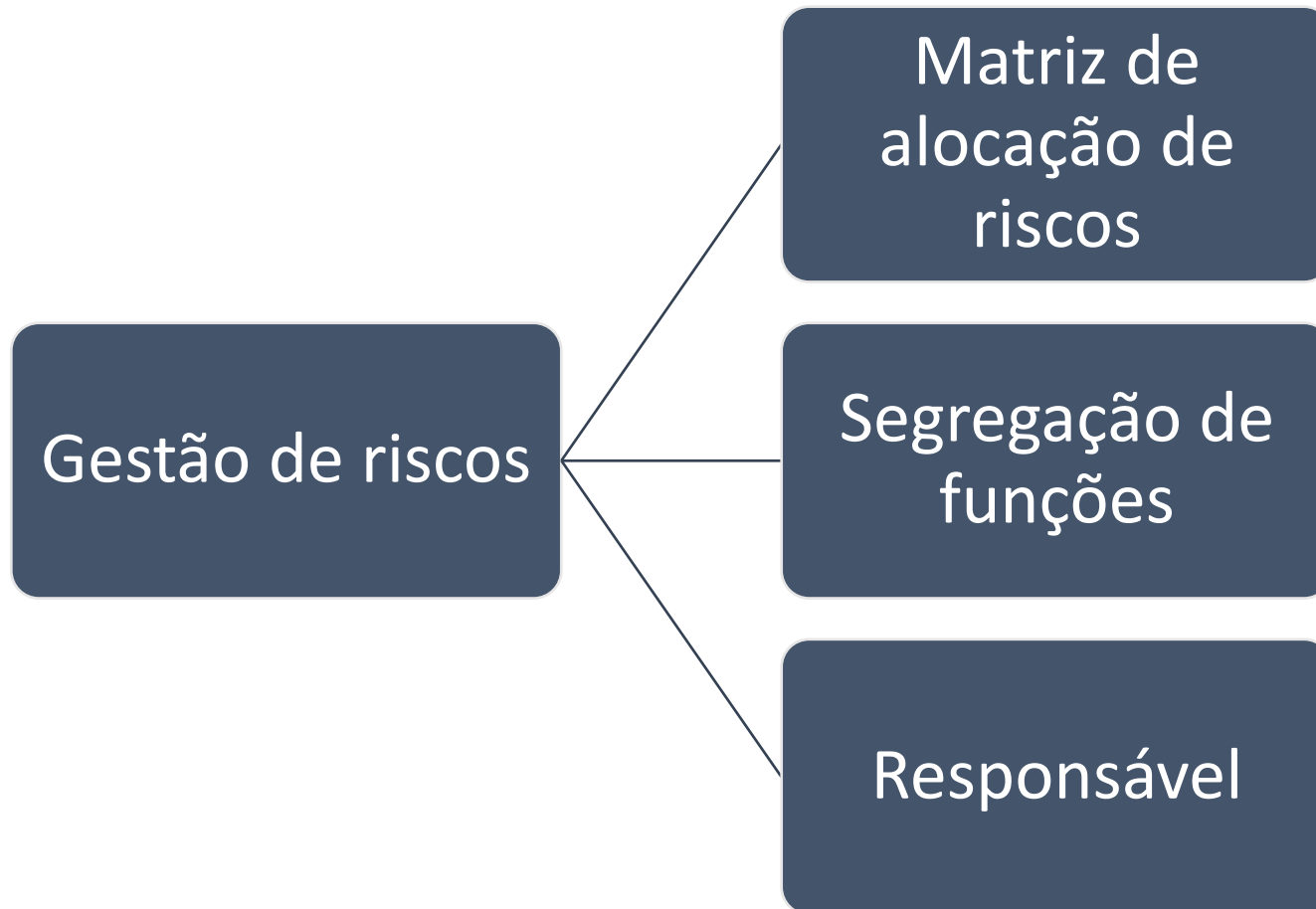
34	Exiguidade de tempo para a contratação (tudo é urgente)	Inexistência de tempo hábil para a confecção de ETP	Perda de qualidade da instrução Desperdício de recursos públicos.
18	Insuficiência de capacitação	Falta de capacidade de elaboração de ETP	Vícios gerais no processo de aquisições.
23	Falta de plano de capacitação na área de aquisições	Agentes permanecem sem capacitação, ou são capacitados sem a devida consideração à lacuna de competências	Perda de desempenho processual
42	Falta de equipe multidisciplinar para desenvolver ETP	ETP, quando existe, permanece de baixa qualidade em demandas que exigem esforços de diversas áreas	Perda de qualidade da instrução / desperdício de recursos públicos
12	Ausência de equipe para elaborar o ETP / ETP elaborado por apenas uma pessoa / falta de comunicação quando da confecção do ETP	“Contaminação” na escolha do objeto a ser contratado na elaboração do ETP / Parcialidade na análise das alternativas cabíveis.	Desperdício de recursos públicos / Fragilização institucional do órgão
27	Insuficiência de capacitação	Falta de capacidade de elaboração de Projeto Básico e de especificações	Vícios gerais no processo de aquisições.

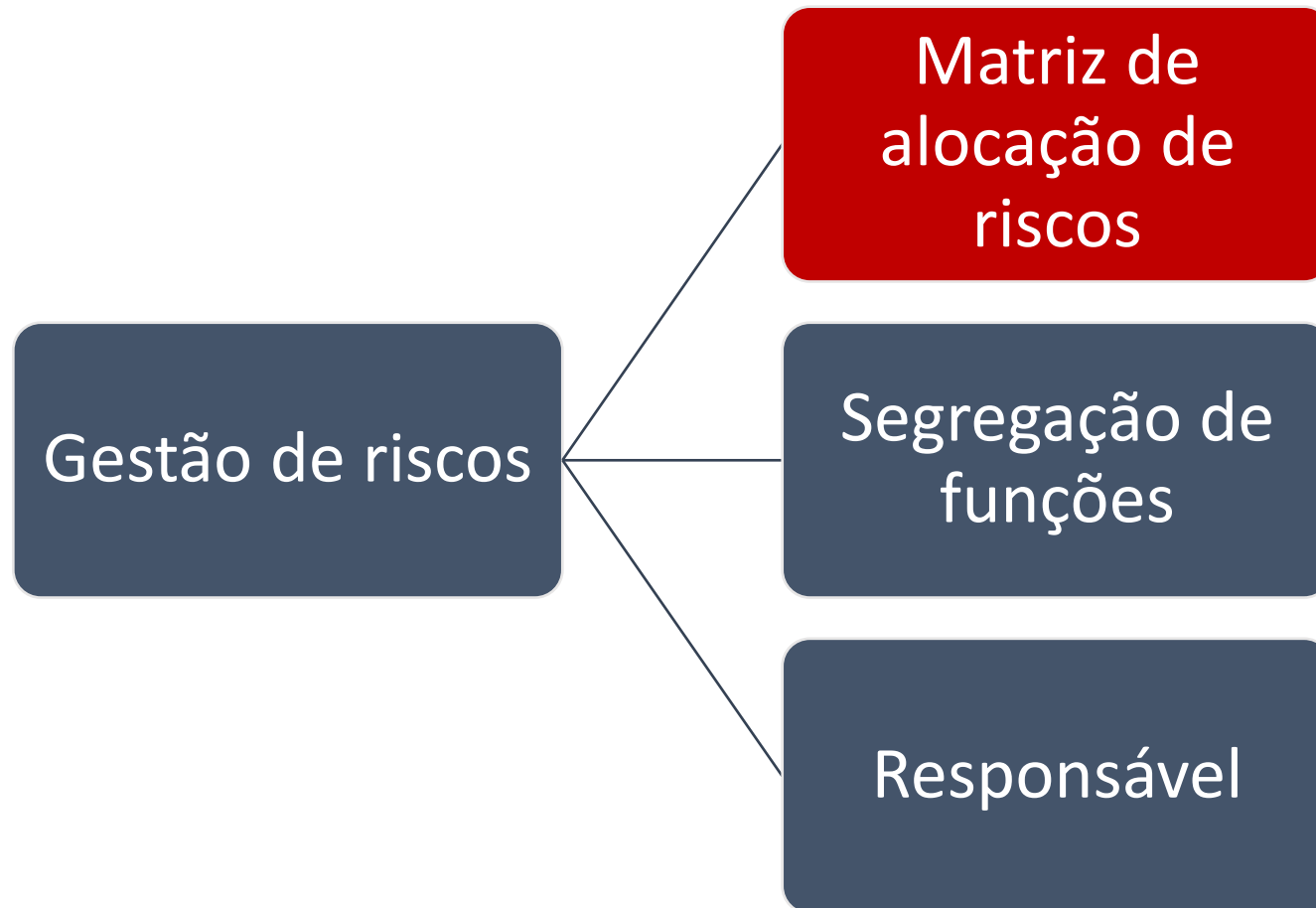
Gestão de riscos

```
graph LR; A[Gestão de riscos] --- B[Metaprocesso de contratação]; A --- C[Processo específico (caso concreto)];
```

Metaprocesso  
de contratação

Processo  
específico (caso  
concreto)





# Matriz de alocação de riscos

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.

§ 1º A matriz de que trata o **caput** deste artigo deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.

§ 2º O contrato deverá refletir a alocação realizada pela matriz de riscos, especialmente quanto:

I - às hipóteses de alteração para o restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato nos casos em que o sinistro seja considerado na matriz de riscos como causa de desequilíbrio não suportada pela parte que pretenda o restabelecimento;

II - à possibilidade de resolução quando o sinistro majorar excessivamente ou impedir a continuidade da execução contratual;

III - à contratação de seguros obrigatórios previamente definidos no contrato, integrado o custo de contratação ao preço ofertado.



# Matriz de alocação 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 entre o contratante e o contratado.

§ 4º Nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pelo contratado deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

# Matriz de alocação de riscos

Art. 103. O contrato poderá identificar os riscos contratuais previstos e presumíveis e prever matriz de alocação de riscos, alocando-os entre contratante e contratado, mediante indicação daqueles a serem assumidos pelo setor público ou pelo setor privado ou daqueles a serem compartilhados.

§ 1º A alocação de riscos de que trata o **caput** deste artigo considerará, em compatibilidade com as obrigações e os encargos atribuídos às partes no contrato, a natureza do risco, o beneficiário das prestações a que se vincula e a capacidade de cada setor para melhor gerenciá-lo.

§ 2º Os riscos que tenham cobertura oferecida por seguradoras serão preferencialmente transferidos ao contratado.

§ 3º A alocação dos riscos contratuais será quantificada para fins de projeção dos reflexos de seus custos no valor estimado da contratação.

§ 4º A matriz de alocação de riscos definirá o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes e deverá ser observada na solução de eventuais pleitos das partes.

§ 5º Sempre que atendidas as condições do contrato e da matriz de alocação de riscos, será considerado mantido o equilíbrio econômico-financeiro, renunciando as partes aos pedidos de restabelecimento do equilíbrio relacionados aos riscos assumidos, exceto no que se refere:

I - às alterações unilaterais determinadas pela Administração, nas hipóteses do [inciso I do caput do art. 124 desta Lei](#);

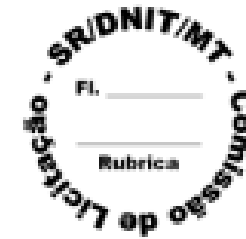
II - ao aumento ou à redução, por legislação superveniente, dos tributos diretamente pagos pelo contratado em decorrência do contrato.

§ 6º Na alocação de que trata o **caput** deste artigo, poderão ser adotados métodos e padrões usualmente utilizados por entidades públicas e privadas, e os ministérios e secretarias supervisores dos órgãos e das entidades da Administração Pública poderão definir os parâmetros e o detalhamento dos procedimentos necessários a sua identificação, alocação e quantificação financeira.

Tipo de Risco	Descrição	Materialização	Mitigação	Alocação	Responsabilidade	
					Administração	Contratada
Condições climáticas	Ocorrência de condições climáticas que interferem na execução dos serviços, cuja intensidade, duração e quantidade seja equivalente ou inferior ao valor máximo de precipitação com tempo de recorrência de 5 anos	Atraso no cronograma. Aumento dos custos.	Aplicação de sanção administrativa prevista em contrato, no caso de ocorrência de atraso	A Contratada assumirá, integralmente e para todos os efeitos, o risco decorrente do atraso da obra.		X

# DNIT

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES



Processo nº. 50611.SEI/000354/2017-72

## **EDITAL RDC ELETRÔNICO Nº 99/2017-11**

**OBJETO: CONTRATAÇÃO INTEGRADA DE EMPRESA (AS) ESPECIALIZADA (AS) PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO E DE PROJETO EXECUTIVO DE ENGENHARIA, PROJETO DE OBRAS DE ARTE ESPECIAIS, PROJETO DE DESAPROPRIAÇÃO E EXECUÇÃO DAS OBRAS DE IMPLANTAÇÃO E PAVIMENTAÇÃO DA RODOVIA BR-158/MT – LOTE A.**

**2.5** Modo de Disputa: **ABERTO**;

**2.6** Regime de Contratação: **CONTRATAÇÃO INTEGRADA**;

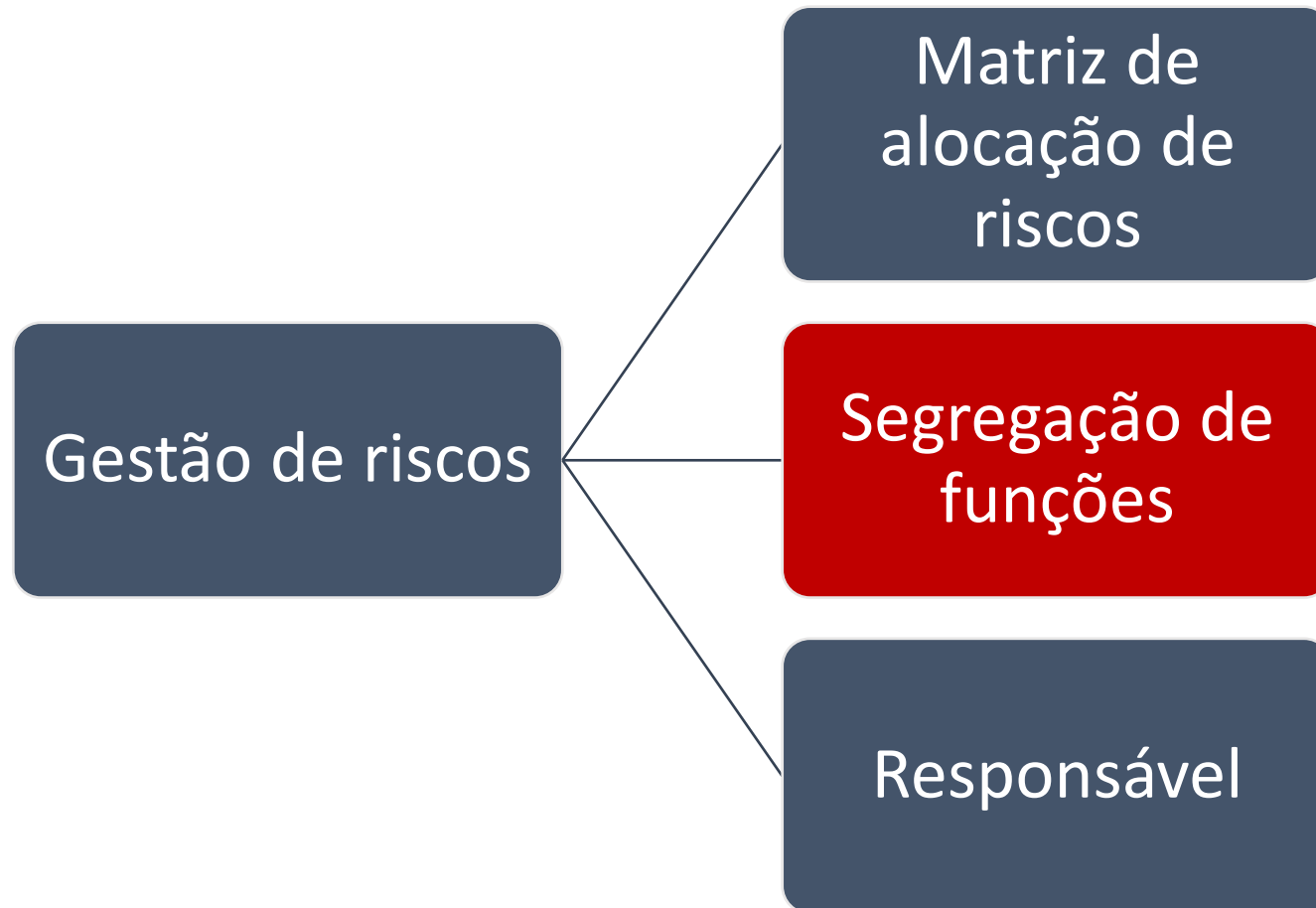
**2.7** Critério de Julgamento: **MENOR PREÇO**.

**2.8** Valor Estimado: **R\$ 272.709.299,12 (duzentos e setenta e dois milhões, setecentos e nove mil, duzentos e noventa e nove reais e doze centavos)**.

**2.8.1** Na elaboração do orçamento estimado foi considerada taxa de reserva de contingência na razão de 8,69% (Conforme Nota Técnica 005/DIREX/DNIT acostada nas fls.11/19 do processo 50600.020723/2017-81, autuado eletronicamente sob o nº **50611.SEI/000553/2017-07**). Na forma do comando do § 2º do Artigo 75 do Decreto nº 7.581/2011, a taxa de risco a que se refere o § 1º não integra a parcela de BDI do orçamento estimado, sendo considerada apenas para efeito de análise de aceitabilidade das propostas ofertadas no processo licitatório, conforme transcrito no quadro a seguir:

Tabela 1 - Resumo da análise risco.

Lote	Orçamento Original	Orçamento retirando riscos e seguros	Orçamento final com 80% de confiabilidade - ATA 005/2017- CGR	Acréscimo percentual devido ao risco
Único	R\$ 252.970.872,15	R\$ 250.913.382,41	R\$272.709.299,12	8,69%



# Segregação de 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:

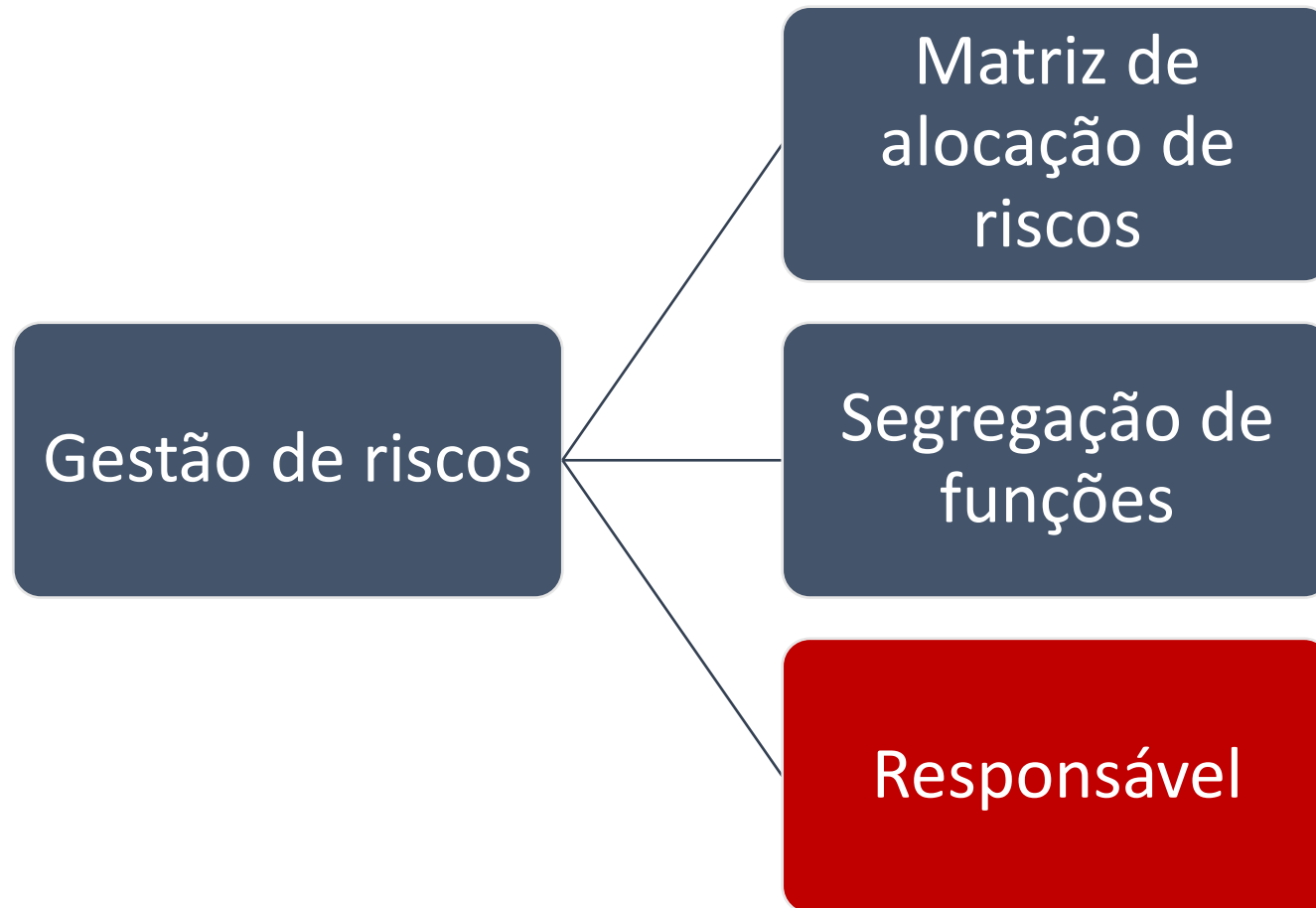
I - sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;

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.







# Responsável

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - 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;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos estruturais, inclusive de **gestão de riscos** e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no **caput** deste artigo, 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.



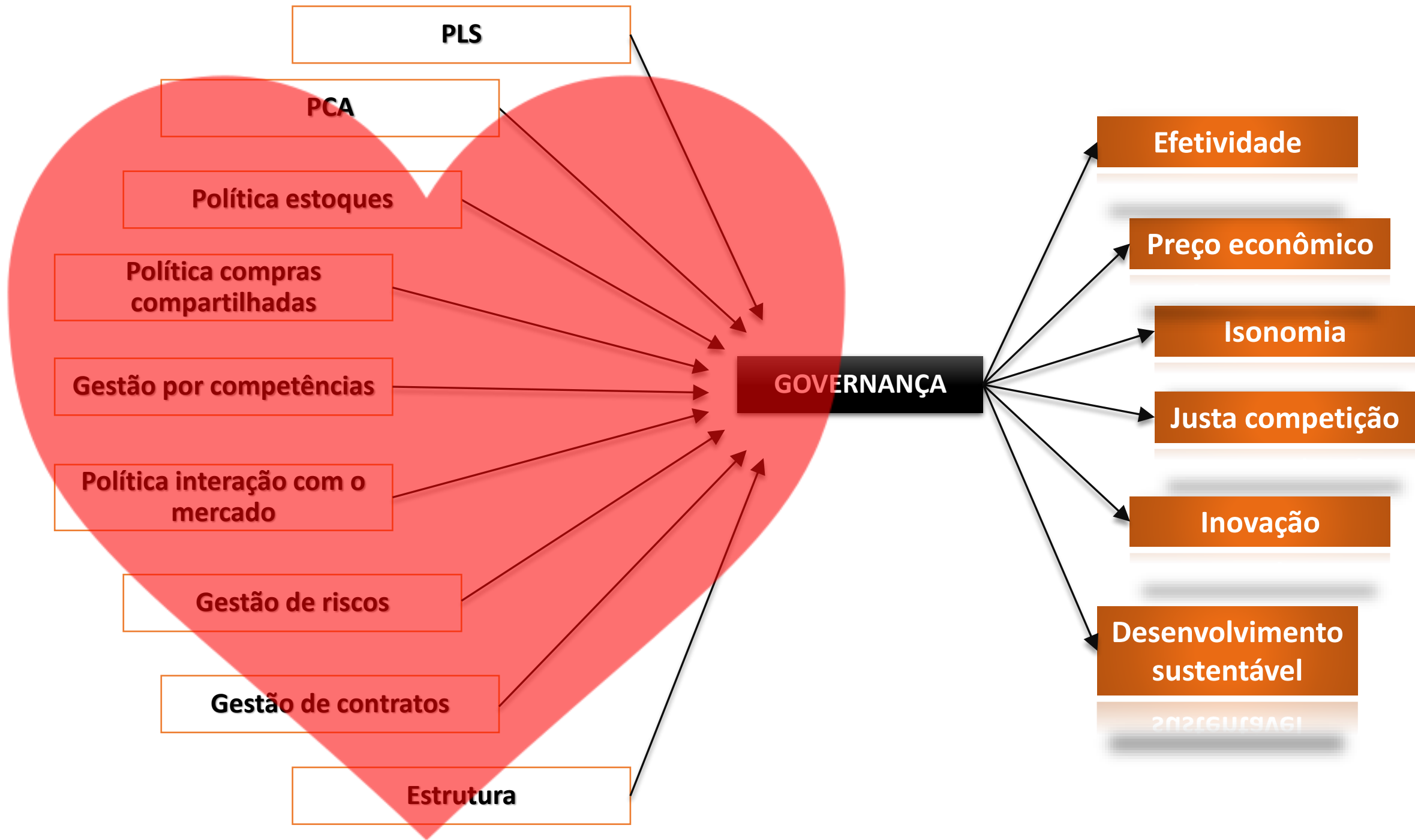
Alerta!

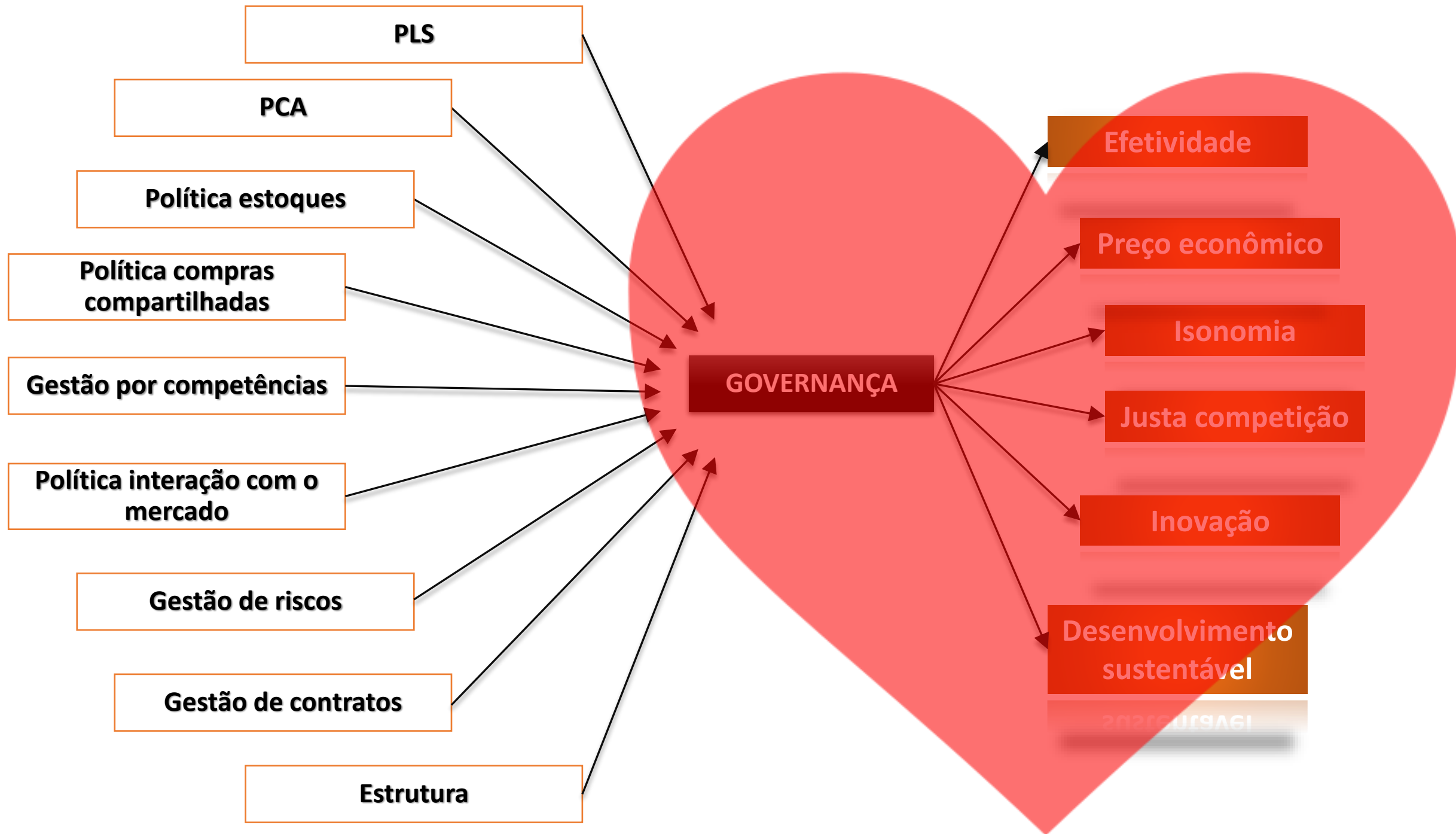
NÃO SE APAIXONE  
PELA FERRAMENTA



APAIXONE-SE PELA  
OBRA PRONTA







# Renato Fenili

Secretário-Adjunto de Gestão do Ministério da Economia

@r.fenili

[renato.fenili@economia.gov.br](mailto:renato.fenili@economia.gov.br)

Obrigado!

