



Análise de Riscos nas **CONTRATAÇÕES**

De acordo com Lei Federal nº 14.133/2021



**Gestão
de Riscos**
SCGE-PE



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**
PROF. FRANCISCO
RIBEIRO - SCGE/PE

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BUÇO**
ESTADO DE MUDANÇA

SUMÁRIO

AULA 01

- **Gestão de Riscos - Fundamentação Teórica**
 - Estudos de Caso
 - Conceitos
 - Aplicações no Setor Público
 - Desafios da Gestão de Riscos
- **Gerenciamento de Riscos**
 - Modelo Sugerido para Implementação (SCGE)
 - Gerenciamento de Riscos na Prática

AULA 02

- **Nova Lei de Licitações - Aspectos Gerais**
 - Linha do Tempo
 - Regulamentação da NLLC em Pernambuco
 - Governança na NLLC
- **Riscos nas Contratações**
 - Passo a Passo do Processo Licitatório
 - Análise de Riscos nas Contratações Públicas
 - ✓ Análise de Riscos no Metaprocessos de Contratações Públicas
 - ✓ Análise de Riscos nas Contratações Públicas Específicas
- **Monitoramento**
 - Monitoramento



O que é Governança?

A light blue, stylized human figure icon with one arm raised, positioned behind the text.

**Qual é a sua relação
com G Riscos?**

GOVERNANÇA

Sociedade (PRINCIPAL)



Gestores Públicos (AGENTE)



GOVERNANÇA

Sociedade
(PRINCIPAL)



Recursos
(IMPOSTOS)



Gestores Públicos
(AGENTE)



GOVERNANÇA

Sociedade
(PRINCIPAL)



Recursos
(IMPOSTOS)



Serviços
(BEM-ESTAR)

Gestores Públicos
(AGENTE)



GOVERNANÇA

Sociedade
(PRINCIPAL)



**Interesse
Próprio**

Recursos
(IMPOSTOS)



Serviços
(BEM-ESTAR)



Gestores Públicos
(AGENTE)



**Interesse
Próprio**

GOVERNANÇA

Sociedade
(PRINCIPAL)



**Interesse
Próprio**

Gestores Públicos
(AGENTE)



**Interesse
Próprio**

Recursos
(IMPOSTOS)

Serviços
(BEM-ESTAR)

**Assimetria de
informação**

**Conflito de
Interesse**

GOVERNANÇA

*“Governança pública compreende **tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação** esteja direcionada para objetivos alinhados aos **interesses da sociedade.**”*

— GOVERNO FEDERAL

Guia da Política de Governança Pública (Governo Federal)

*“Sem dúvida alguma, **a melhoria da governança pública é uma causa primária a ser trabalhada** para que possamos superar o desafio de transformar o “país do futuro”, como somos conhecidos há anos, no “país do presente”*

— PRESIDENTE DO TCU

10 passos para a boa governança na gestão pública (TCU)

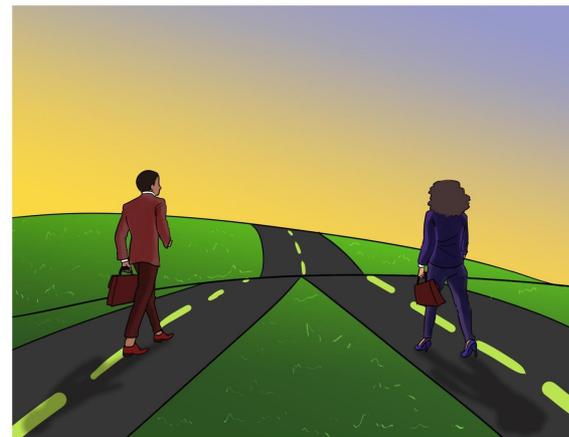
GOVERNANÇA

GOVERNANÇA DEFICIENTE



- Centralização das decisões
- **Problemas acontecem sem ações anteriores para preveni-los.**
- Unidade sem metas claras para permitir o alcance dos objetivos.
- Planejamento estratégico deficiente.
- Pessoas ocupando funções sem a competência necessária

GOVERNANÇA FORTE



- **Riscos gerenciados, reduzindo a ocorrência de problemas.**
- Metas claras definidas e de conhecimento dos colaboradores.
- Pessoas com a devida competência ocupando as funções.
- Monitoramento eficiente dos resultados
- Ações e dados transparentes para conhecimento da sociedade.
- Canais de denúncia funcionando corretamente.

GOVERNANÇA



Fonte: TCU

DECRETO Nº 46.855, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2018.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

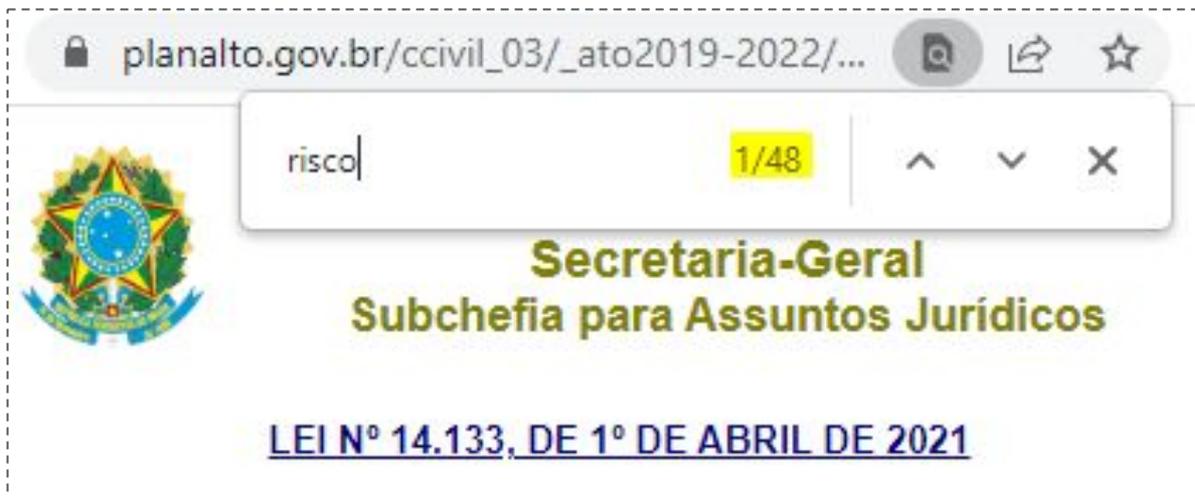
O que é Riscos?



ESTUDOS DE CASO



PAUSA PARA FALAR DA NOVA LEI!



planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/...

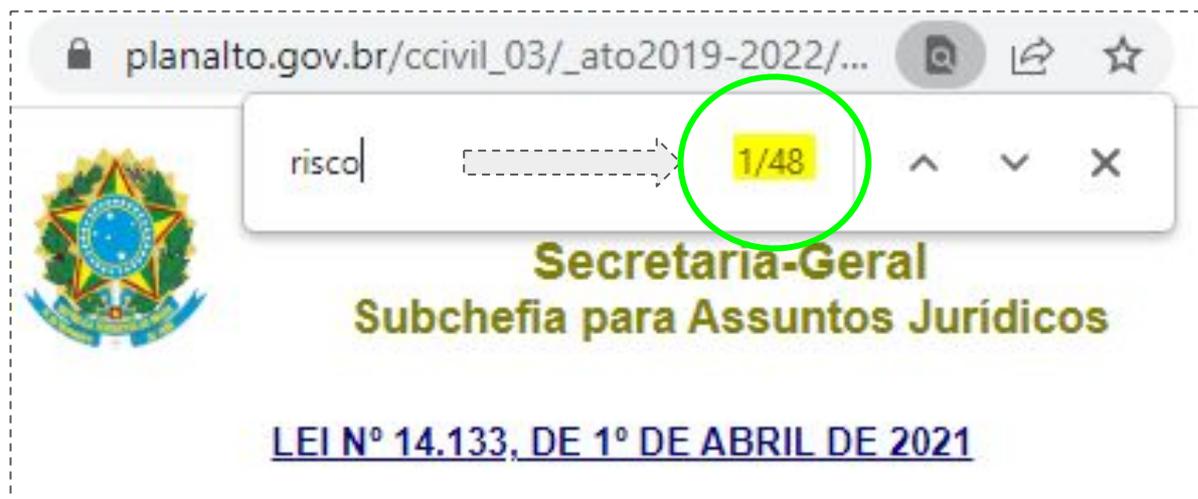
risco | 1/48



Secretaria-Geral
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021

PAUSA PARA FALAR DA NOVA LEI!



planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/...

risco | 1/48

Secretaria-Geral
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021



CONCEITOS

Riscos X Planejamento



As organizações definem

OBJETIVOS
pretendidos

através do seu

PLANEJAMENTO

CONCEITOS

Riscos X Planejamento



porém **EXISTEM**

“Pedras no

Caminho”

a que

Denominamos

RISCOS

CONCEITOS

RISCOS X PLANEJAMENTO

EX.: RISCO DE ACIDENTE DE TRÂNSITO



CONCEITOS

Riscos X Planejamento



Destaca-se que **ACEITAR** os

RISCOS

SEM conhecê-los

não é
recomendável

CONCEITOS

Riscos X Planejamento



DESISTIR da
atividade

também não é
NECESSARIAMENTE a

SOLUÇÃO

CONCEITOS

Riscos X Planejamento



CONCEITOS

Riscos X Planejamento



DEVEMOS

Priorizar

OS

RISCOS

CONCEITOS

Riscos X Planejamento



Devemos

TRATAR

os

**RISCOS
PRIORIZADOS**



CONCEITOS

Riscos X Planejamento



Consideramos as

**AÇÕES DE
TRATAMENTO**

=

CONTROLE



CONCEITOS

Riscos X Planejamento



CONCEITOS

Riscos X Planejamento

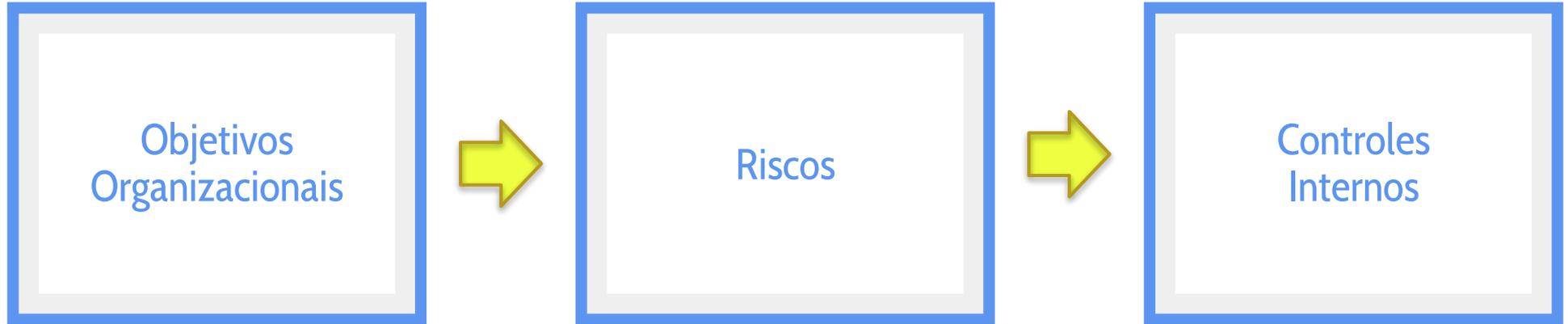


INDEPENDENTE do
caminho

incorreremos
NECESSARIAMENTE por

RISCOS

CONCEITOS



São o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo - Chiavenato - Administração, teoria, processo e prática - 1994

Razão de ser das Organizações

Possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos
(COSO I-IC 2013)

Efeito da incerteza nos objetivos
(ISO 31000:2018)

Processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos [organizacionais]
(COSO I-IC 2013)

OBJETIVO X RISCOS

- ❑ Criar 60 mil vagas em creches em todo o estado, oferecendo 5 refeições por dia, dobrando a atual quantidade de vagas disponíveis em creches públicas em Pernambuco.
- ❑ Construir 5 grandes maternidades, implantadas em todas as Macrorregiões da Saúde de Pernambuco, para desconcentrar a oferta de leitos da Macrorregião I (Metropolitana).
- ❑ Criar o Programa Mães de Pernambuco, direcionado àquelas em situação de pobreza, transferindo R\$ 300 por mês.
- ❑ Promover e fomentar a construção ou reforma de Habitações de Interesse Social para 50 mil famílias da Região Metropolitana do Recife que vivem em áreas de risco.
- ❑ Implantar o Bilhete Único nos ônibus do Sistema de Transporte Público de Passageiros da Região Metropolitana do Recife (STPP/RMR).

OBJETIVO X RISCOS

- ❑ Criar 60 mil vagas em creches em todo o estado, oferecendo 5 refeições por dia, dobrando a atual quantidade de vagas disponíveis em creches públicas em Pernambuco.
- ❑ Construir 5 grandes maternidades, implantadas em todas as Macrorregiões da Saúde de Pernambuco, para desconcentrar a oferta de leitos da Macrorregião de Saúde de Recife.
- ❑ Criar o Programa Nacional de transferência de renda para aquelas em situação de pobreza, transferência de renda para famílias em situação de vulnerabilidade.
- ❑ Promover e fomentar o empreendedorismo social para 50 mil famílias em áreas de risco.
- ❑ Implantar o Bilhete Único nos ônibus do sistema de Transporte Público de Passageiros da Região Metropolitana do Recife (RMR).

ME AJUDA



O que pode acontecer e PREJUDICAR o alcance desses OBJETIVOS?

TE VEJO NOS COMENTÁRIOS!

CONCEITOS



PAUSA PARA FALAR DE EXEMPLOS!

RISCOS COMUNS NAS CONTRATAÇÕES

1

DEMANDA

Superdimensionamento pelas áreas das quantidades de bens ou serviços a serem adquiridos ou contratados.

2

EDITAL

Edital contendo cláusulas que podem direcionar a contratação para determinado fornecedor

3

PROPOSTA

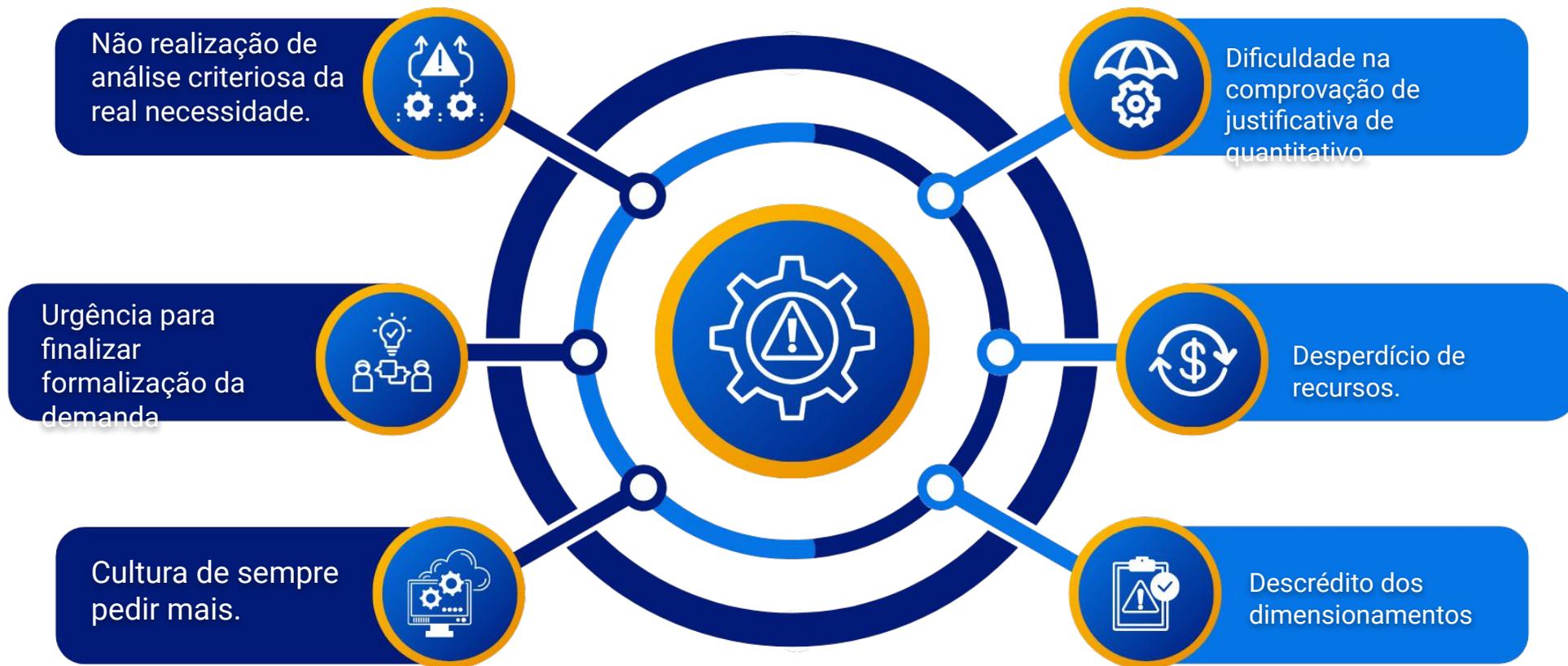
Proposta fictícia, de fachada ou de cobertura, apresentadas com o intuito de aparentar competitividade no certame.

4

JULGAMENTO

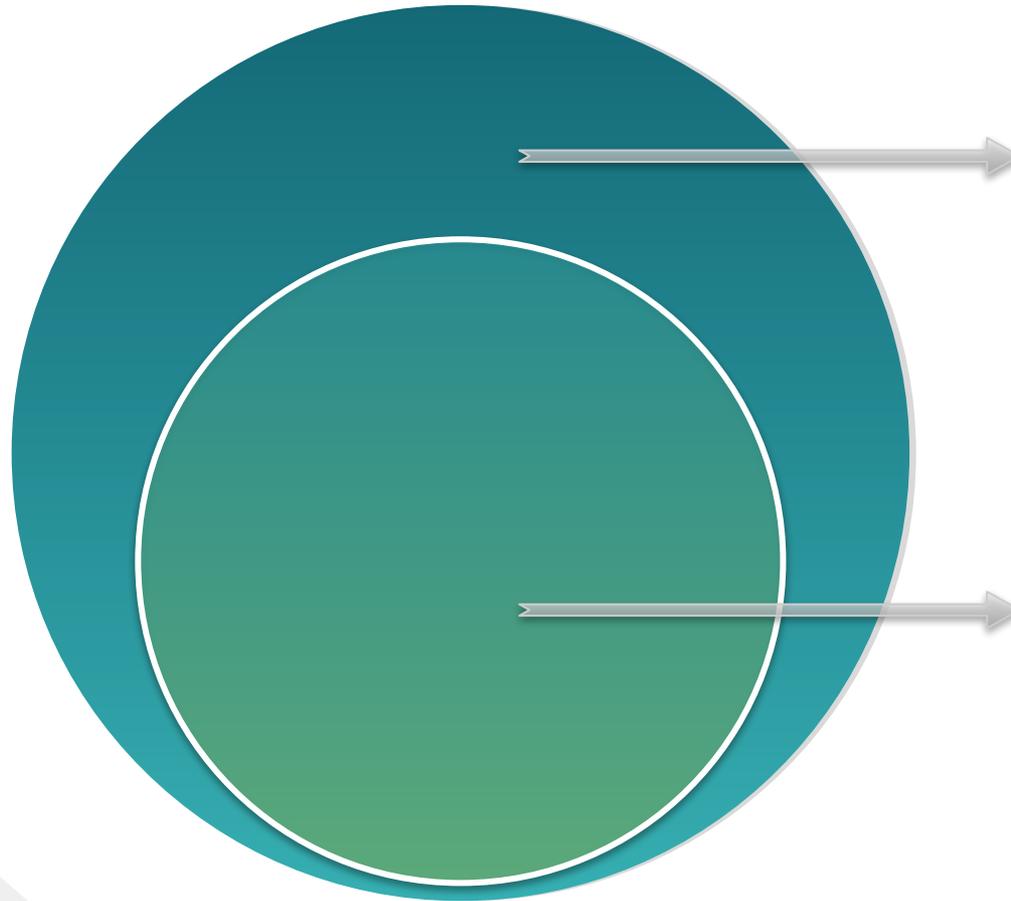
Contratação de bens ou serviços que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no edital.

PAUSA PARA FALAR DE EXEMPLOS!



Superdimensionamento pelas áreas das quantidades de bens ou serviços a serem adquiridos ou contratados.

CONCEITOS



GESTÃO DE RISCOS

Aplicação sistemática de Políticas, Procedimentos e Práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos - ISO Guia 73:2009

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos, compreendendo desde as etapas de definição de contexto e escopo até a elaboração do plano de tratamento



CONCEITO DE RISCOS

*Possibilidade de que eventos venham a ocorrer e **afetem o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio.***

~COSO ERM 2017

CONCEITOS

RISCO X PROBLEMA



Risco
Incerteza

X



Problema
certeza

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

RISCO X PROBLEMA

“Existem duas maneiras de lidar com riscos:

*i. ser **surpreendido** por eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos da organização e então **reagir a eles**, o que caracteriza a cultura de “**apagar incêndios**”;*

*ii. ou **antecipar-se a eles**, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos.*

Apenas a segunda maneira pode ser chamada de gestão de riscos (TCU, 2018)”



CONCEITOS

RISCO X PROBLEMA - ESTUDO DE CASO

SEGURANÇA

Pernambuco agora tem 197 como discagem emergencial escolar

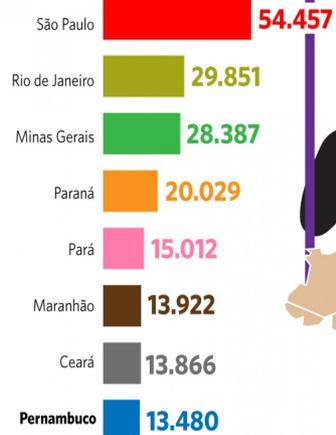
Anúncio foi feito durante reunião entre governo e forças de segurança

Por Ana Beatriz Venceslau

11/04/23 às 18H47 atualizado em 12/04/23 às 07H59



Estados com maior número de mandados de prisão em aberto



FONTE: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

THIAGO LUCAS/ DESIGN SICC

PERNAMBUCO

Após ataques de tubarão em sequência, Raquel Lyra promete concurso para Corpo de Bombeiros para reforçar fiscalização nas praias

UFRPE volta a fazer parte do Comitê Estadual de Monitoramento de Incidentes com Tubarão (Cemit) e pesquisas devem ser retomadas.

Por Artur Ferraz, g1 PE

07/03/2023 18h35 - Atualizado há 5 meses



Raquel Lyra fala sobre concurso para Corpo de Bombeiros

BENEFÍCIOS DA GR

PREVINE

Previne que situações indesejadas aconteçam e atrapalhe o alcance dos objetivos.

POTENCIALIZA

Potencializa o alcance dos objetivos.

REDUZ DANOS

Reduz os danos decorrentes de um risco materializado.



AUXILIA

Auxilia na tomada de decisão.

FORTALECE

Fortalece a imagem institucional perante os órgãos de controle

RESGUARDA

Contribui para uma maior segurança do gestor em relação às ações tomadas.

CONCEITOS

MITOS DA GESTÃO DE RISCOS



Solução de todos os problemas



“Coisa” de órgãos de controle



Apenas em processos mapeados



Mais trabalho sem resultados

MITO



Ela é um componente da governança



Diversas áreas do conhecimento utilizam



A GR pode até ajudar no mapeamento



Evita retrabalhos e controles desnecessários

VERDADE

CONCEITOS

MITOS DA GESTÃO DE RISCOS



Modismo da Administração



Apenas para órgãos mais maduros



Apenas com Sistemas informatizados



Metodologia muito complexa

MITO



Vários ramos do conhecimento utilizam a GR.



A GR pode auxiliar no amadurecimento do órgão.



É possível trabalhar com planilhas.



A metodologia é simples e intuitiva.

VERDADE

REFLEXÃO

MITOS DA GESTÃO DE RISCOS



Quando falamos de Gerenciamento dos Riscos, devemos separar bem dois conceitos.

*Uma coisa é **gerir os riscos**. Outra coisa são as metodologias **mais conhecidas de Gerenciamento de Riscos**, como é o caso do **COSO** ou **ISO**.*

- *Planejamos sem conhecer sobre **Planejamento Estratégico!***
- *Trabalhamos em projetos sem conhecer de **PMBOK!** e*
- *Gerenciamos riscos sem conhecer de **COSO** ou **ISO**.*

CONCEITOS

PRINCIPAIS APLICAÇÕES



DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

GESTÃO DE RISCOS E INTEGRAÇÃO



“Gestão de Riscos não deve ser vista como uma função (ou processo) tratada em separado.”

“Esse problema de separação acontece frequentemente e é exacerbado quando os gerentes de linha não estão cientes de que gerenciar riscos faz parte de sua responsabilidade e de suas funções do dia-a-dia.”

“Eles deveriam ser diretamente responsáveis por manter os riscos dentro de limites predeterminados, ao invés de escolher os próprios limites em que querem atuar.”

DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

MENTALIDADE DE RISCO



Natural

A própria vida é incerta.



Gerenciável

Sempre podemos fazer algo.



Pode ser positivo

Nem todo risco é ruim



Importante

O risco está sempre vinculado aos objetivos.



Responsabilidade

Meu risco é minha responsabilidade



Proatividade

Em regra, devemos evitar o "esperar para ver"

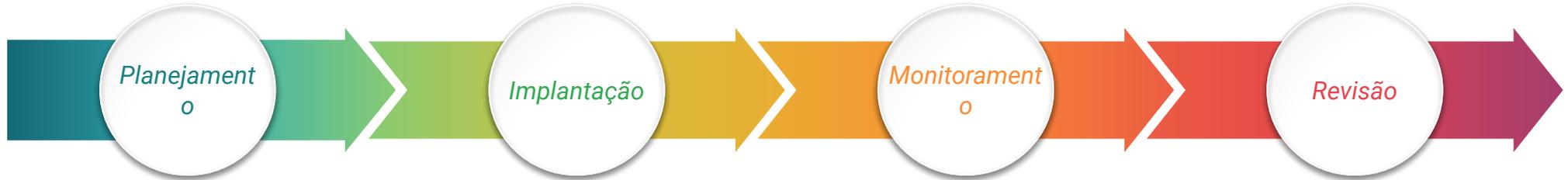


MODELO SUGERIDO IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

Como implementar?



MODELO SUGERIDO IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



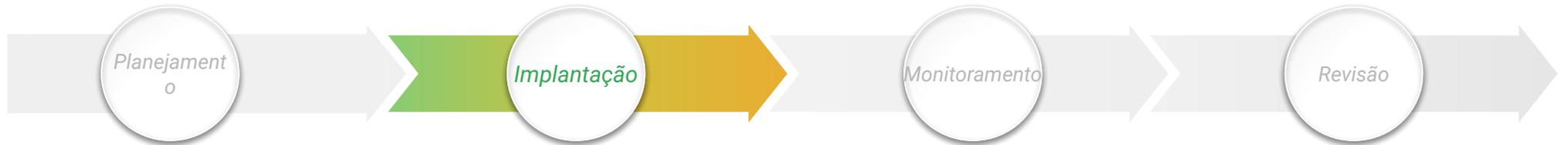
- Política GR
- Declaração Appetite
- Tipologia de Riscos
- Plano Implementação
- Diagnóstico Maturidade *

- Documento de Contexto
- Matriz de Riscos
- Plano de Tratamento
- Treinamento 1ª linha

- Indicadores Gerenciais
- Plano Monitoramento

- Registro de Benefícios e Recomendações
- Manual Técnico

MODELO SUGERIDO IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

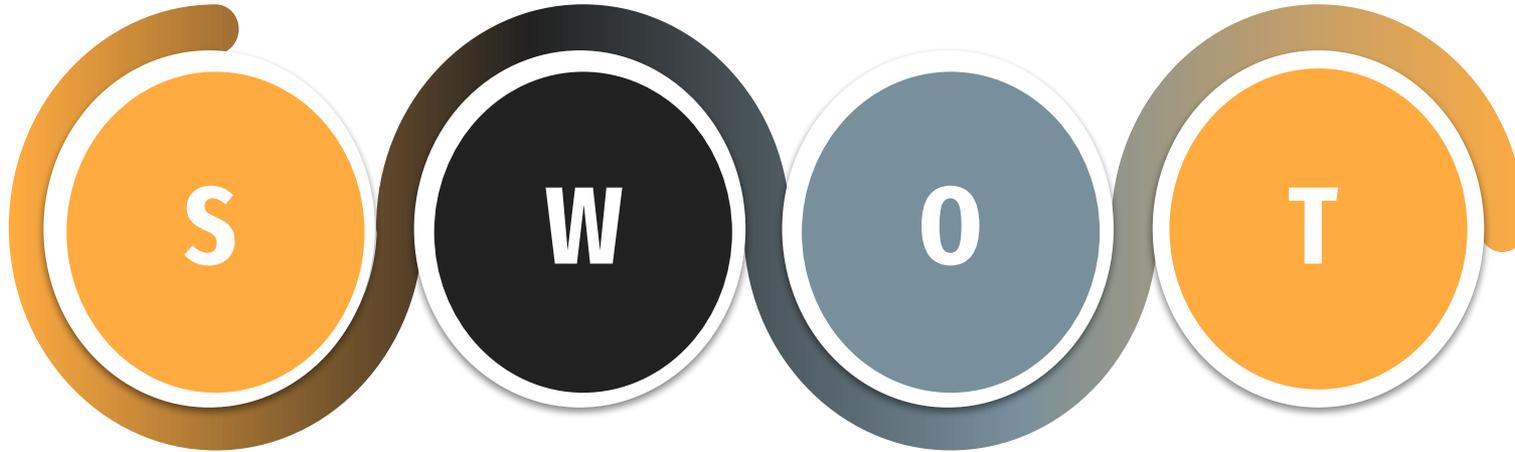


7 PASSOS

MODELO SUGERIDO IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



ANÁLISE SWOT



**STRENGTHS
(FORÇAS)**

Ex.: Equipe qualificada

**WEAKNESS
(FRAQUEZA)**

Ex.: Carência de pessoal

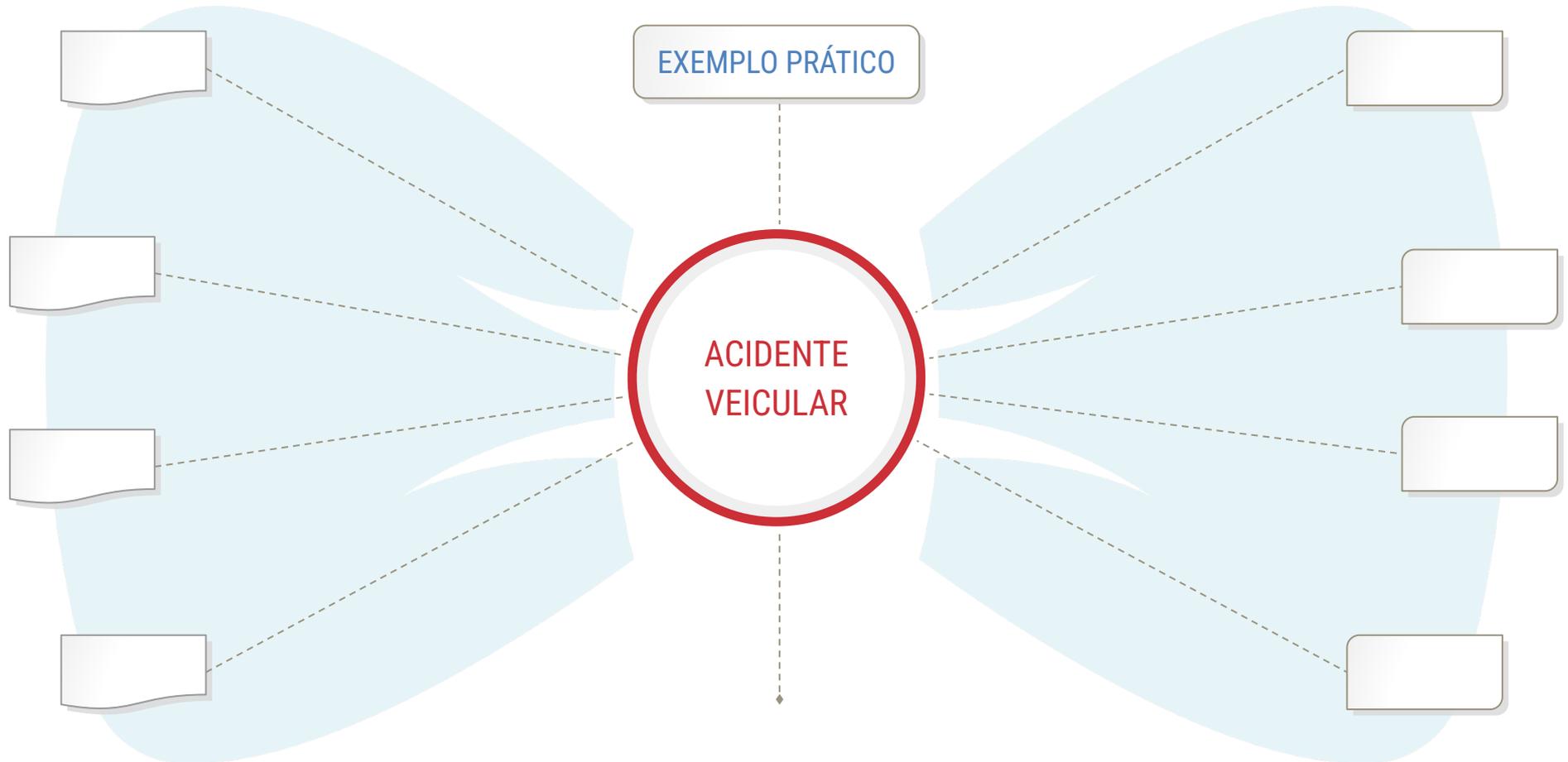
**OPPORTUNITIES
(OPORTUNIDADES)**

Ex.: Sistema novo

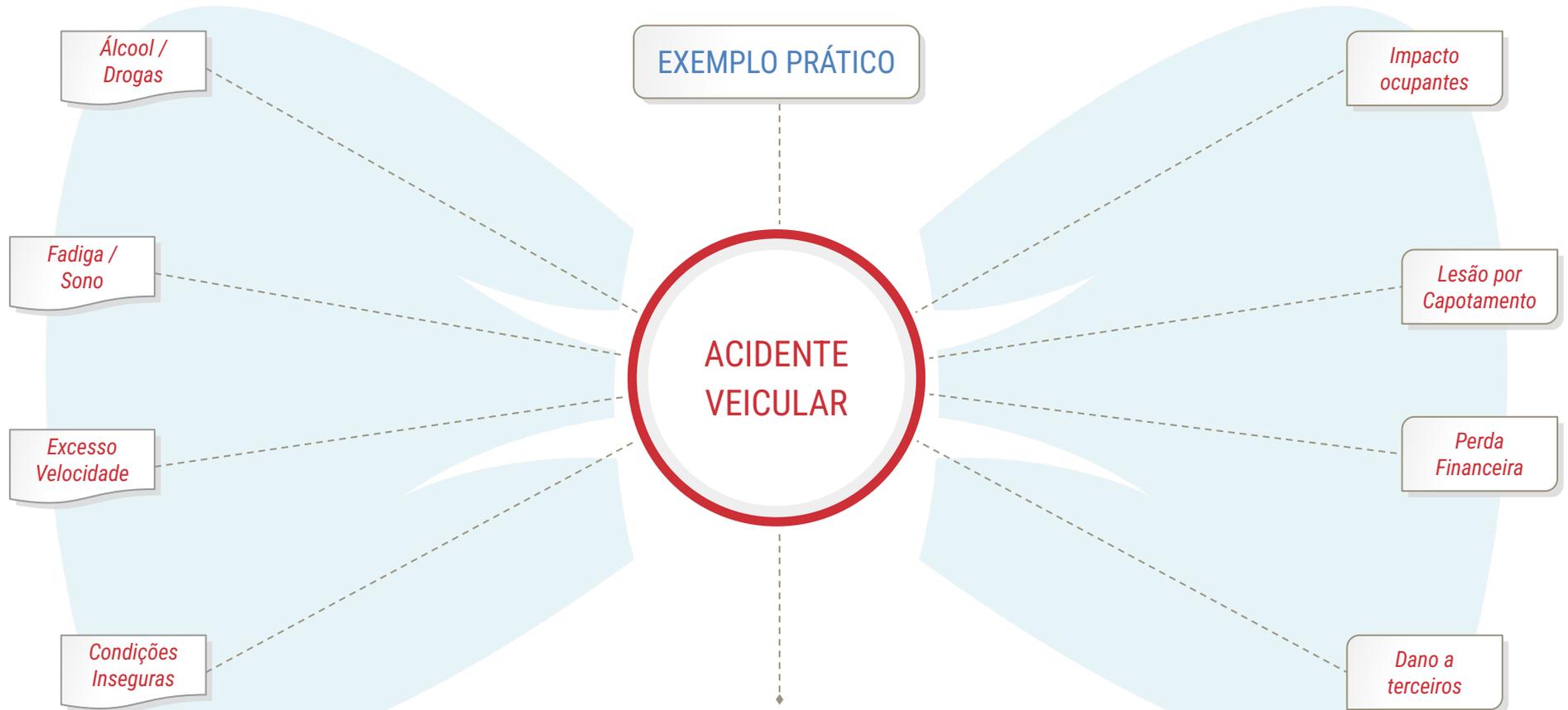
**THREATS
(AMEAÇAS)**

Ex.: Conluio de fornecedores

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS



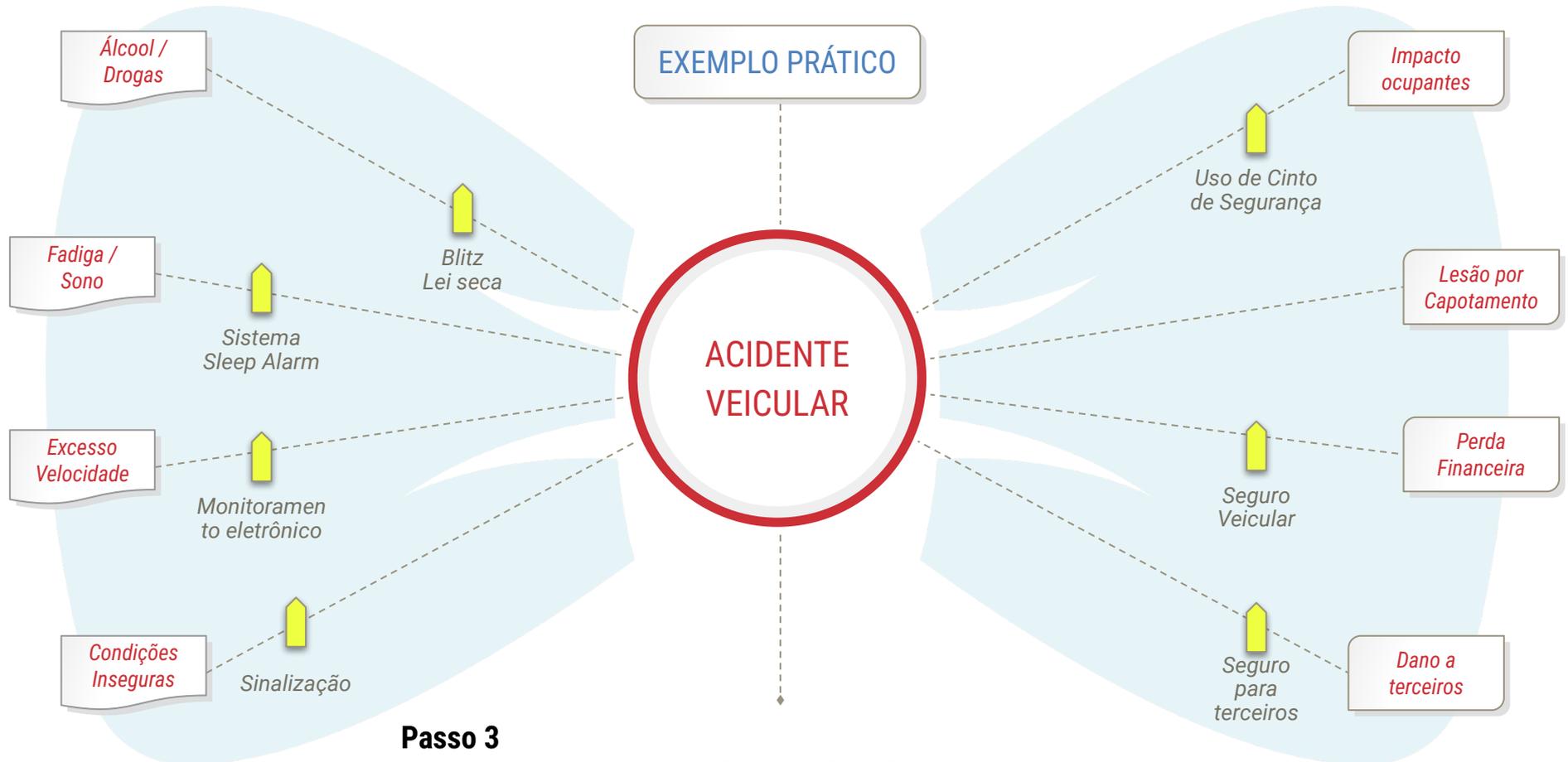
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS



Passo 2

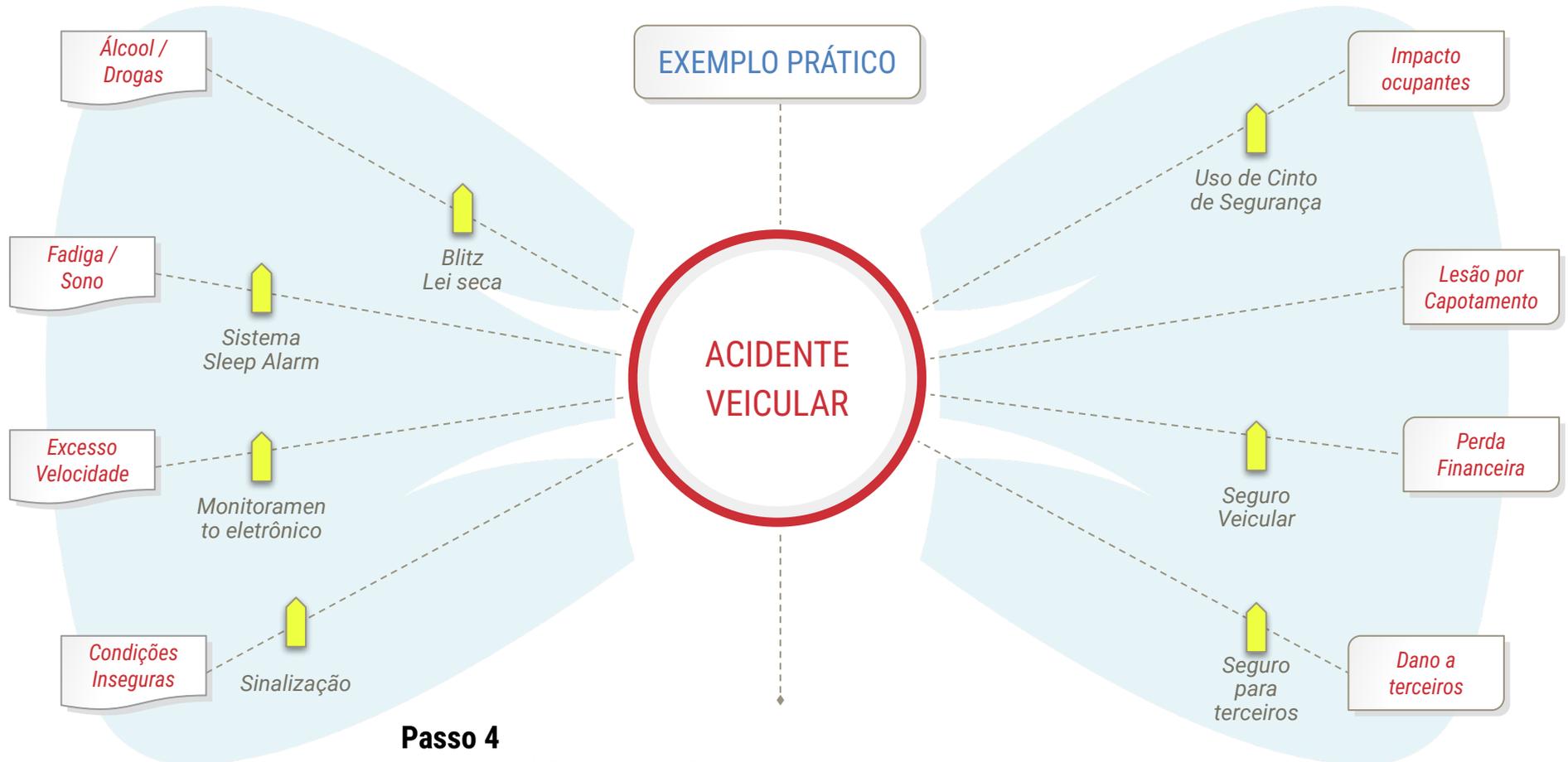
- Qual é o risco?
- E as causas e consequências?

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES



- Quais são os controles que já implementamos?
- Eles são eficazes?

DEFINIÇÃO DO RISCO RESIDUAL



Passo 4

- Qual é a chance desse risco ocorrer?
- Se ocorrer, qual é o impacto negativo da sua materialização?

NÍVEL DO RISCO

EXEMPLO PRÁTICO



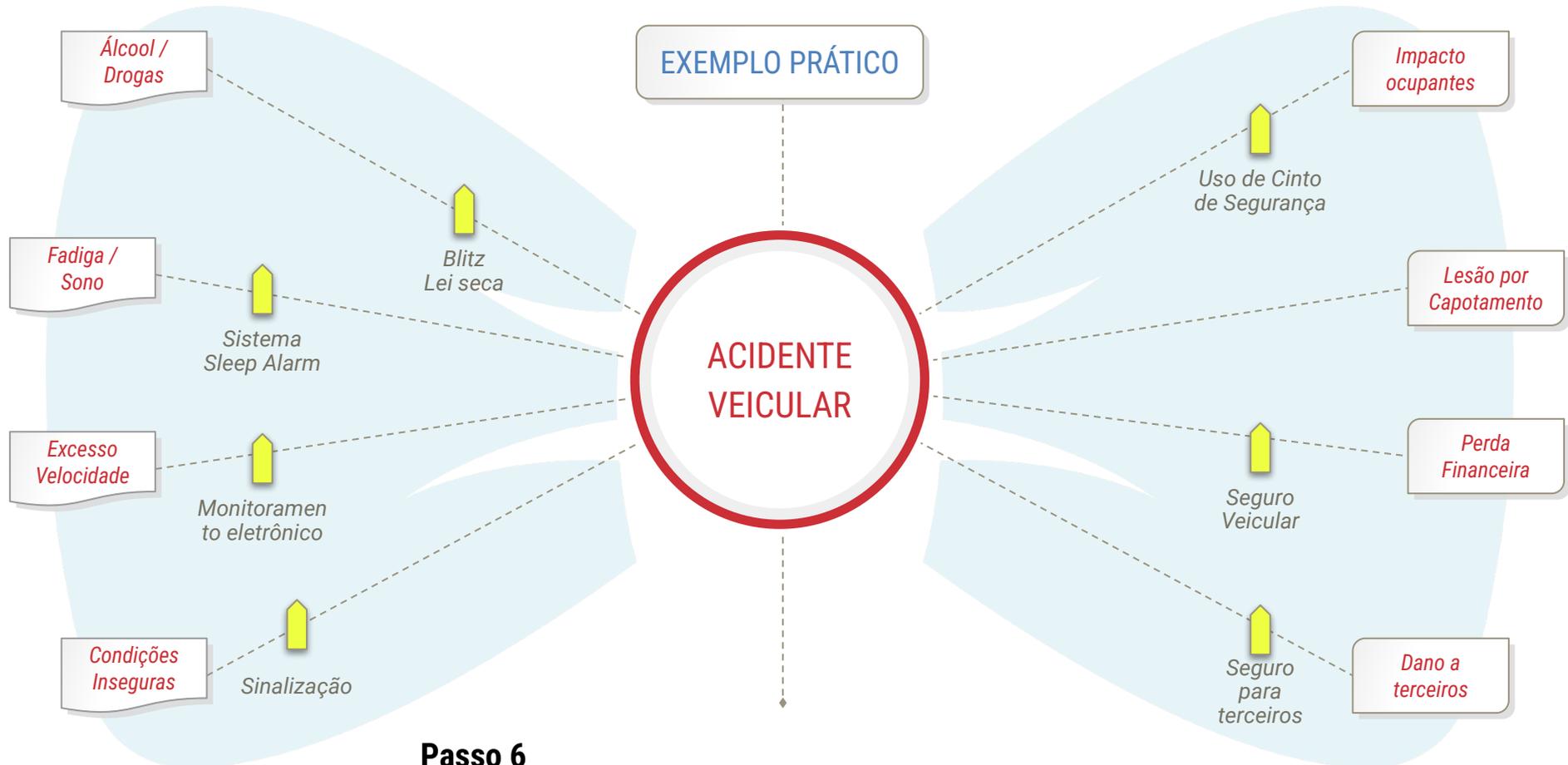
Acidente veicular

GESTÃO DE RISCOS E SUA IMPORTÂNCIA

EXEMPLO PRÁTICO



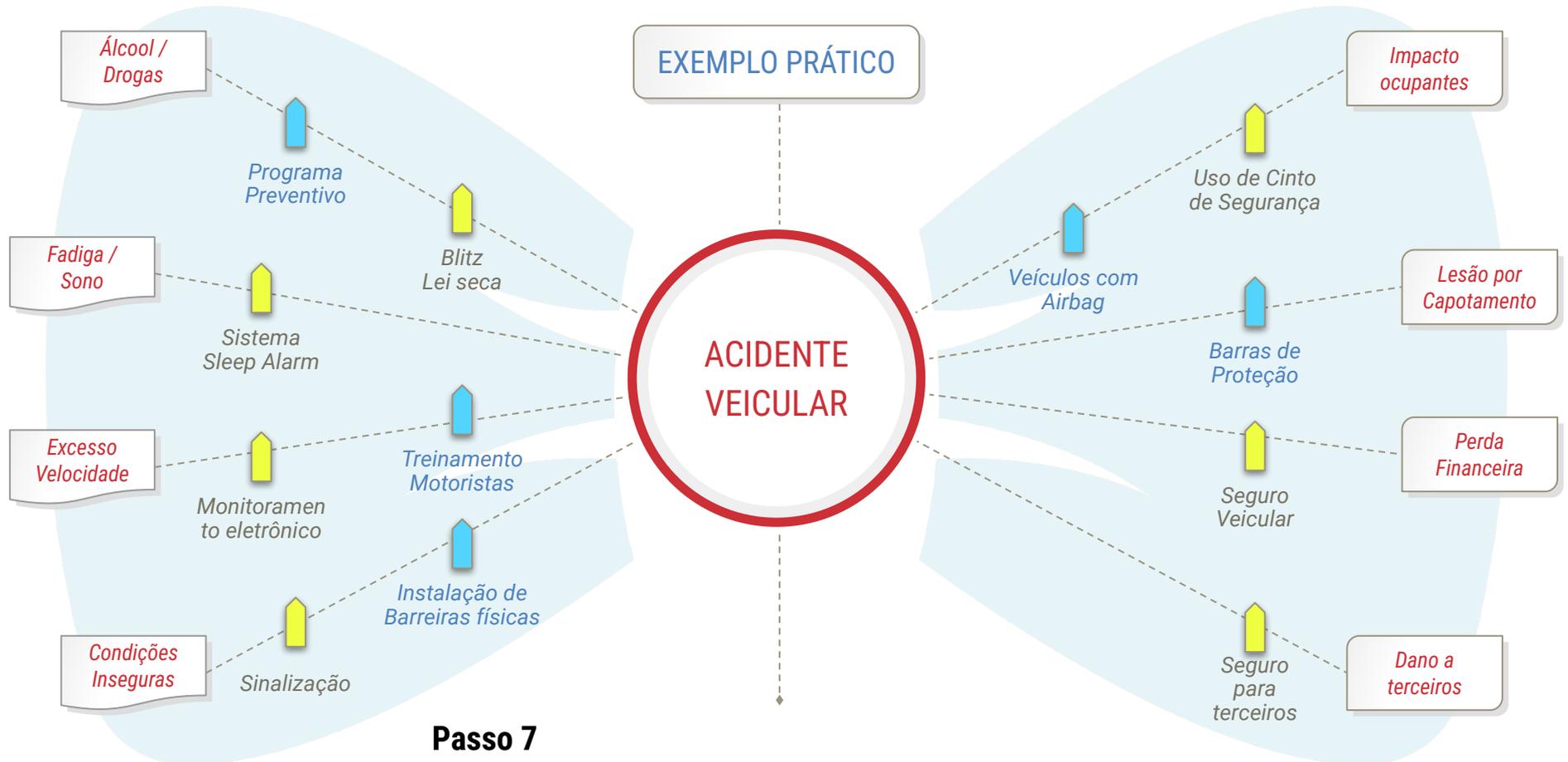
DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS



Passo 6

- *Você pretende fazer algo para tratar esse risco?*
- *Vai mitigar ou aceitar?*

PLANO DE TRATAMENTO



Passo 7

- Qual seria as ações (“remédios”) para tratar o risco?
- Quem vai ser responsável e qual é o prazo?

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA

EXEMPLO: RISCOS RELACIONADOS ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DO MUNICÍPIO

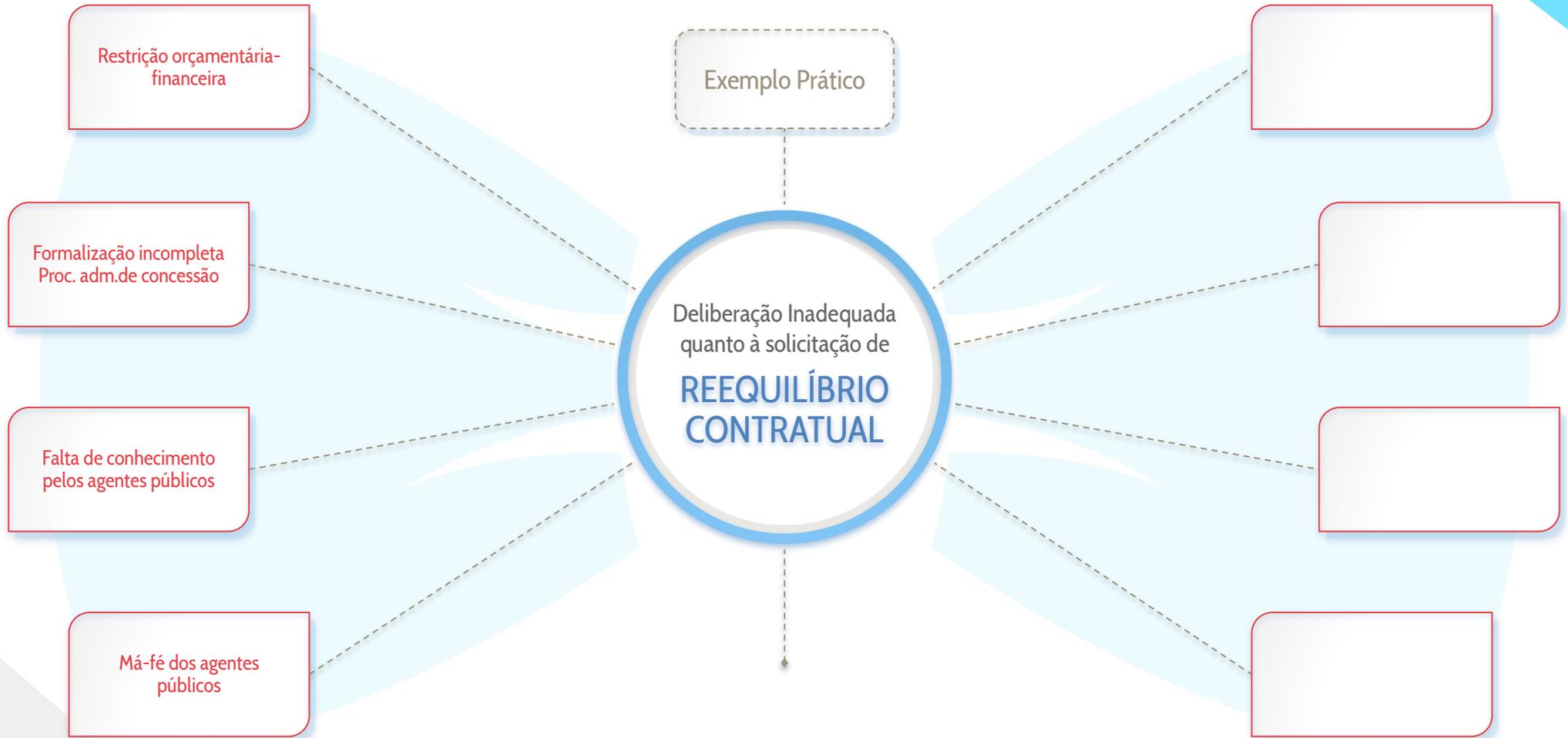
UG	Secretaria de Educação
VISÃO	Consolidar-se como referência nacional em qualidade de ensino público
MISSÃO	Fornecer educação pública de qualidade a todos e elevar a escolaridade, proporcionando condições que permitam ao estudante sua inserção no campo de atuação escolhido
OBJETIVO ESTRAT.	I - Garantir utilização eficiente dos recursos disponíveis II - Promover melhoria de ferramentas institucionais e otimização de processos internos



GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA



GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA



GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA



GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA

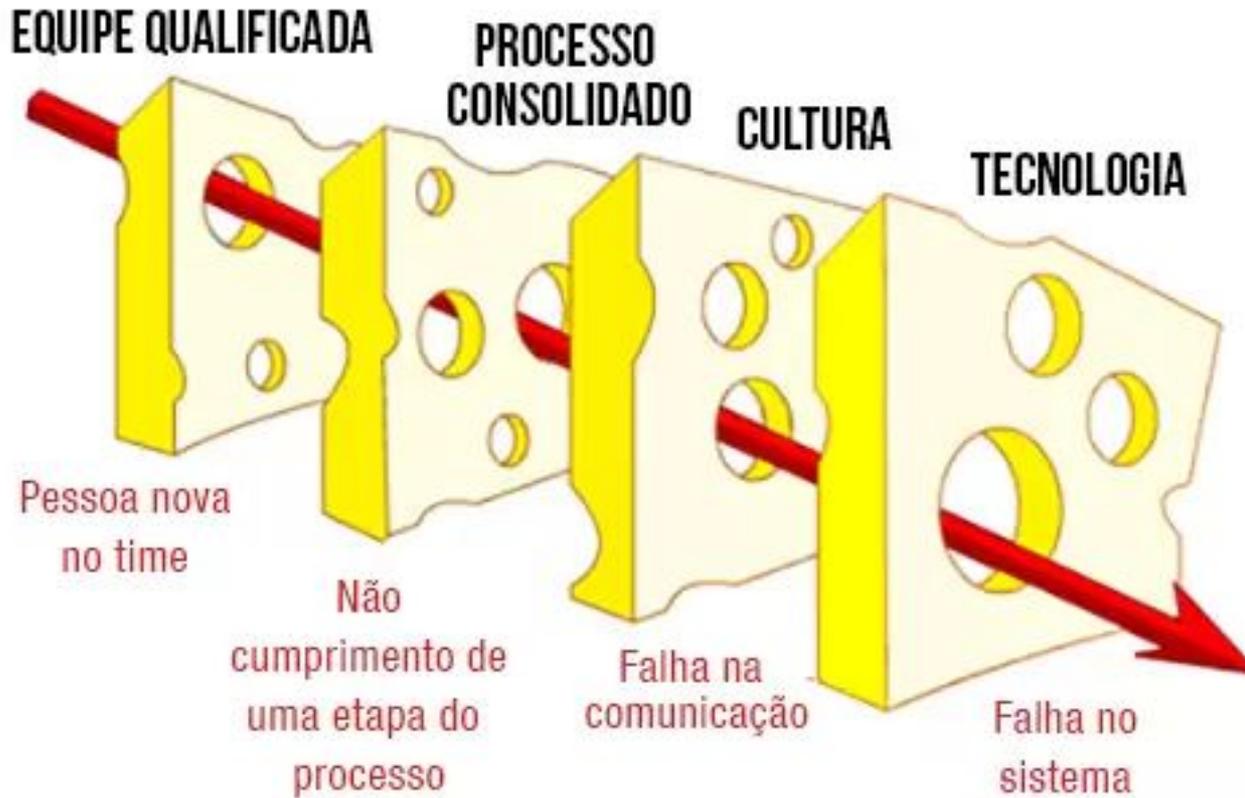


GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA



CONTROLE

Teoria do Queijo Suíço

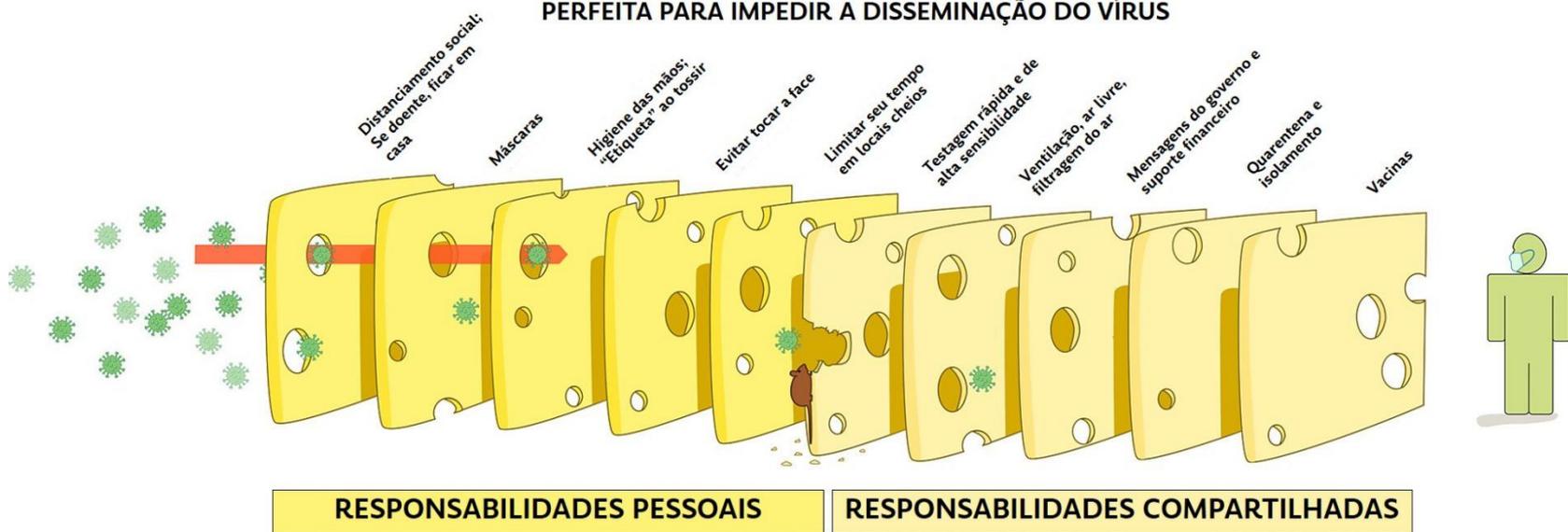


CONTROLE

Teoria do Queijo Suíço

O MODELO DO “QUEIJO SUÍÇO” DE DEFESA CONTRA PANDEMIAS DE VÍRUS RESPIRATÓRIOS

IMPORTANTE RECONHECER QUE NÃO HÁ UMA INTERVENÇÃO QUE POR SI SÓ SEJA PERFEITA PARA IMPEDIR A DISSEMINAÇÃO DO VÍRUS



**CADA INTERVENÇÃO (FATIA) TEM IMPERFEIÇÕES (BURACOS).
VÁRIAS FATIAS AUMENTAM A PROBABILIDADE DE SUCESSO.**

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA



Guia Metodológico de Gerenciamento de Riscos



Planilha de Apoio

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA

Etapa

RISCOS DE UMA VIAGEM



RISCO

CONTROLE

PERDER O VÔO

CHEGAR COM ANTECEDÊNCIA DE 3H

BAGAGEM EXTRAVIADA

SEGURO

ADOECER

KIT DE MEDICAMENTO

ACIDENTE

SEGURO

FALTA DE ITENS

LISTA PRÉVIA

PERDA DE PASSAPORTE

DOLEIRA

PERDER DINHEIRO

CARTÃO

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA

Prática 1



GERENCIAMENTO DE RISCOS NA PRÁTICA

Prática 2

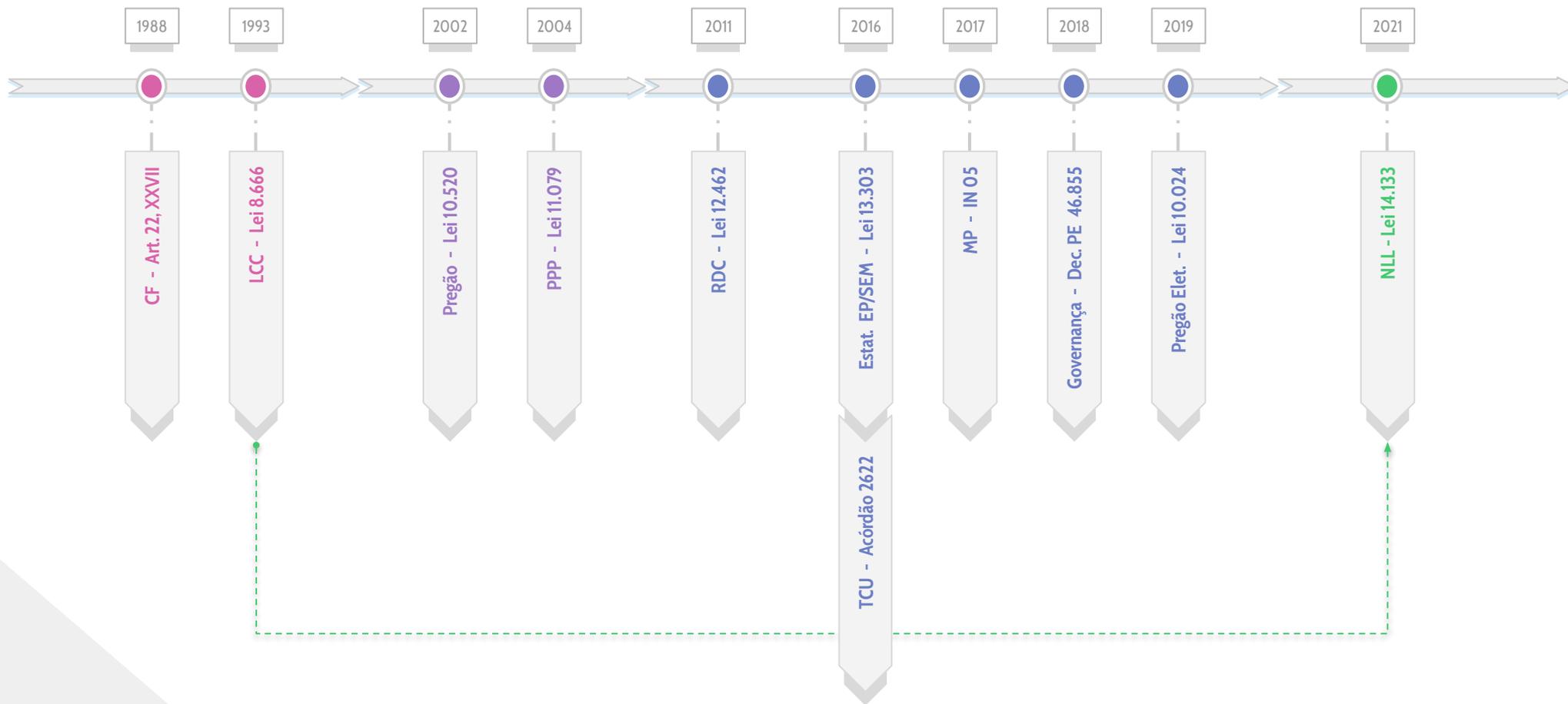




E a NLLC?

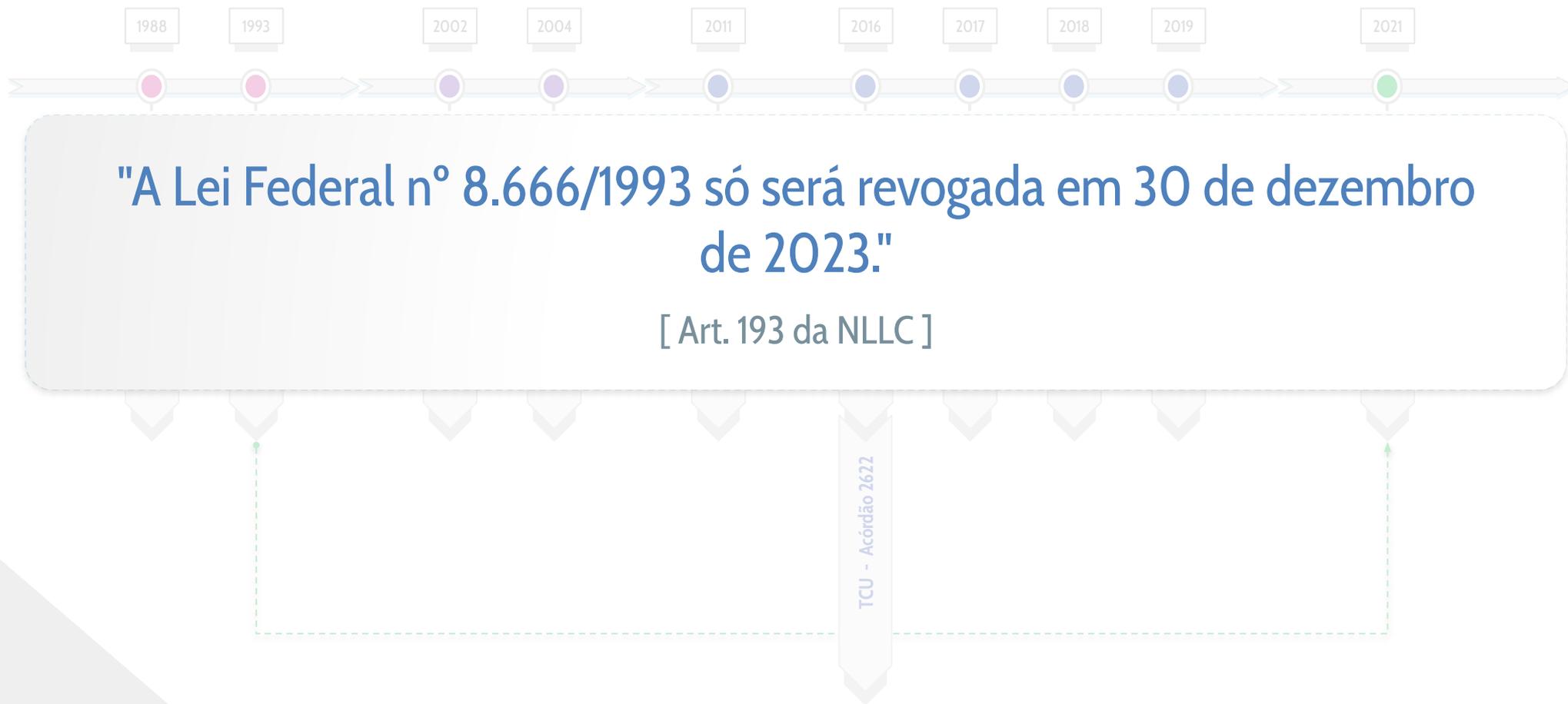
LINHA DO TEMPO

LINHA DO TEMPO



LINHA DO TEMPO

LINHA DO TEMPO



REGULAMENTAÇÃO DA NLLC EM PERNAMBUCO

REGULAMENTAÇÃO EM PERNAMBUCO

Portaria Conjunta SAD/PGE nº 82/2021

Art. 1º A aplicabilidade do regime jurídico instituído pela Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, dar-se-á de forma gradual e progressiva à medida em que editadas as normas de regulamentação estadual.

Parágrafo único. As regras principiológicas e as disposições do novo regime jurídico que independem da edição de normas regulamentares poderão ser imediatamente aplicadas.

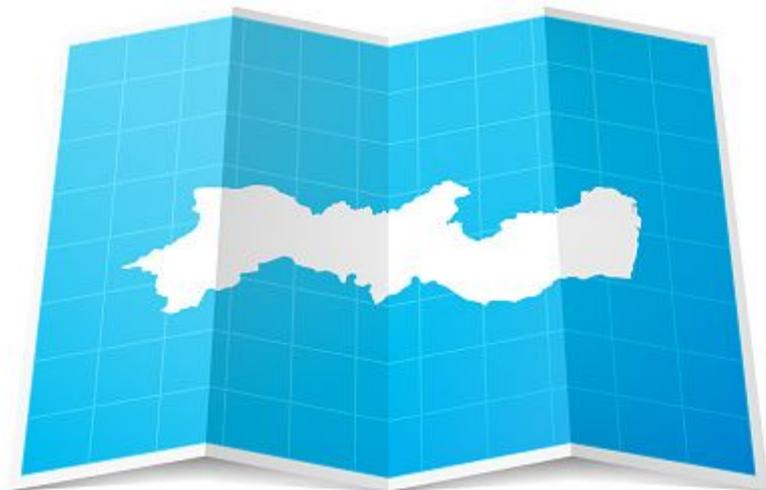
Art. 2º A adoção da faculdade prevista no parágrafo único do art. 1º desta Portaria Conjunta deverá ser precedida de consulta à Procuradoria-Geral do Estado.

COMITÊ TÉCNICO

A SCGE participa do Comitê Técnico Estadual formado para elaborar proposta de alteração e atualização de leis e decretos estaduais a fim de promover a adequação da legislação estadual à Lei Federal nº 14.133/2021

REGULAMENTAÇÃO DA NLLC EM PERNAMBUCO

NORMATIVOS PUBLICADOS



- ✓ Portaria SAD nº 2.679/21 - Pesquisa de Preços
- ✓ Dec. Estadual nº 51.651/21 - Agentes de Contratação
- ✓ Dec. Estadual nº 51.652/21 - Planejamento das Contratações
- ✓ Dec. Estadual nº 52.153/22 - Índice de Reajustamento de Preços
- ✓ Lei Ordinária nº 15.555/21 - Reajustamento de Preços dos Contratos
- ✓ Decreto Estadual nº 53.384/22 - Fase Preparatória das Licitações e Contratações Diretas
- ✓ Portaria SCGE nº 08/2023 - Política Geral de Riscos nas Contratações Públicas (alterada pela Portaria SCGE nº 62/2023)

GOVERNANÇA NA NLLC

PRINCIPAIS NOVIDADES DA NLLC

Lei 8.666/93

Foco no:

✓ Combate à Corrupção

Lei 14.133/21

Foco na:

- ✓ Governança
- ✓ Planejamento
- ✓ Resultados
- ✓ Logística Pública

X

Governança: “Desenvolver meios/ações/práticas para alcançar os resultados almejados”



**Qual é a relação entre
Governança e
Contratações?**

GOVERNANÇA NA NLLC

PROBLEMAS EM LICITAÇÕES: TR INCOMPATÍVEL COM O PROPÓSITO DO OBJETO LICITADO

Mochilas da Prefeitura de Jequié do tamanho de crianças viram memes

 Curtir 49

 Tweetar

Por: Extra em 09/05/17 09:00



GOVERNANÇA NA NLLC

PROBLEMAS EM LICITAÇÕES: SUPERFATURAMENTO

Vereador quer instalação de CPI para investigar shows do Forró Siri

Da redação

21/06/2023



“Têm cantores daqui de Socorro mesmo, que costumam tocar em barzinho e casas de Socorro por R\$ 500 e foram contratados para Forró Siri por R\$ 50 mil.”

~ Líder da oposição na Câmara Municipal de Nossa Senhora do Socorro

GOVERNANÇA NA NLLC

PROBLEMAS EM LICITAÇÕES: COMPRA DE FOGOS DE ARTIFÍCIO

POLÍCIA

EXCLUSIVO

Absurdo: Prefeitura de Santo Amaro-BA declara gasto de quase R\$ 1 milhão em fogos de artifício

Conhecida na região como "a loira", a prefeita é casada com o ex-prefeito do cidade, Ricardo Machado, que chegou a ser preso duas vezes por corrupção



GOVERNANÇA NA NLLC

PROBLEMAS EM LICITAÇÕES: COMPRA DE FOGOS DE ARTIFÍCIO



The screenshot shows a news article from GLOBO POLÍTICA. The title is "TRT-BA suspende contratação de professores de corrida para magistrados". Below the title, it says "Tribunal aguarda parecer do Conselho Superior da Justiça do Trabalho". The author is "Maria Lima" and the date is "16/08/2017 - 18:40 / Atualizado em 16/08/2017 - 19:37".

☰ **GLOBO** POLÍTICA f t i ENTRAR

POLÍTICA

TRT-BA suspende contratação de professores de corrida para magistrados

Tribunal aguarda parecer do Conselho Superior da Justiça do Trabalho

Maria Lima
16/08/2017 - 18:40 / Atualizado em 16/08/2017 - 19:37

A contratação era direcionada para empresa com profissionais “com qualificação e experiência” para treinar magistrados, servidores e estagiários em aulas de corrida e caminhada para participarem da **Olimpíada da Justiça do Trabalho**, na modalidade de atletismo, e da **corrida e caminhada ecológica realizada pelo TRT todos os anos**, desde 2012.

GOVERNANÇA NA NLLC

PROBLEMAS EM LICITAÇÕES:

kit chuva distribuído por prefeitura na Bahia vira alvo de piada

Situação viralizou após uma mulher aparecer em vídeo testando o guarda-chuva que se desmancha.

5 de agosto de 2023 Redação Bahia



Foto: Reprodução

Um kit chuva distribuído pela Prefeitura de Candeias, na Bahia virou alvo de piada na internet por conta da qualidade duvidosa. Os deboches começaram após a viralização de um vídeo no qual uma mulher aparece testando o guarda-chuva distribuído aos alunos da rede pública municipal.

"Tá vendo que guarda-chuva o prefeito deu às crianças? Olha como é, uma coisa tão linda. Você tira aqui e depois faz isso", disse a mulher, gargalhando intensamente, enquanto mostrava o objeto se desmanchar e escapar de suas mãos.



GOVERNANÇA NA NLLC

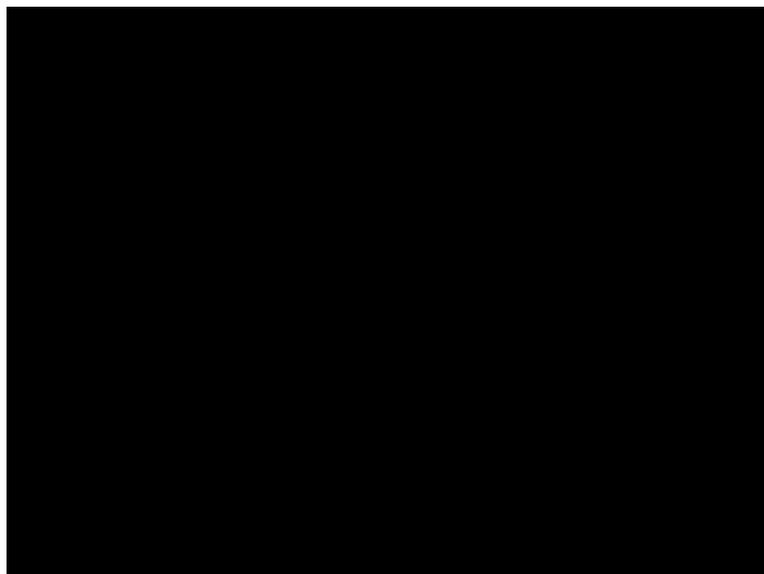
PROBLEMAS EM LICITAÇÕES:

exame.

Home > Brasil

Ciclofaixa instalada no meio de rodovia no Piauí é apagada após críticas sobre segurança

A ciclovia, constituída de uma faixa vermelha com cerca de 1,2 metro de largura margeada por faixas amarelas, ficou confinada entre as duas pistas das rodovias PI-140 e PI-141



GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

OBJETIVOS

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

**ISONOMIA E JUSTA
COMPETIÇÃO**

**DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL**

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

Governança Aquisições

OBJETIVOS

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

**ISONOMIA E JUSTA
COMPETIÇÃO**

**DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL**

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

INSTRUMENTOS

GEST. POR COMPETÊNCIA

PLANO DE CONTR. ANUAL

POLÍTICA DE ESTOQUES

PROGR. INTEGRIDADE

GESTÃO DE RISCOS

UNIDADE DE CONTROLE

MODELO DE 3 LINHAS



OBJETIVOS

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

ISONOMIA E JUSTA
COMPETIÇÃO

DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

Não se apaixone pela ferramenta.



Apaixone-se pela obra pronta.



GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

INSTRUMENTOS

GEST. POR COMPETÊNCIA

PLANO DE CONTR. ANUAL

POLÍTICA DE ESTOQUES

PROGR. INTEGRIDADE

GESTÃO DE RISCOS

UNIDADE DE CONTROLE

MODELO DE 3 LINHAS



OBJETIVOS

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

ISONOMIA E JUSTA
COMPETIÇÃO

DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

GOVERNANÇA NA NLLC

Principais Inovações nas Contratações Públicas

INSTRUMENTOS

GEST. POR COMPETÊNCIA

PLANO DE CONTR. ANUAL

POLÍTICA DE ESTOQUES

PROGR. INTEGRIDADE

GESTÃO DE RISCOS

UNIDADE DE CONTROLE

MODELO DE 3 LINHAS

**Governança
Aquisições**



OBJETIVOS

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

ISONOMIA E JUSTA
COMPETIÇÃO

DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

GOVERNANÇA NA NLLC

Governança nas Contratações Públicas

Art. 11. (...) *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.

~ Lei 14.133/21

GOVERNANÇA NA NLLC

Governança nas Contratações Públicas



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



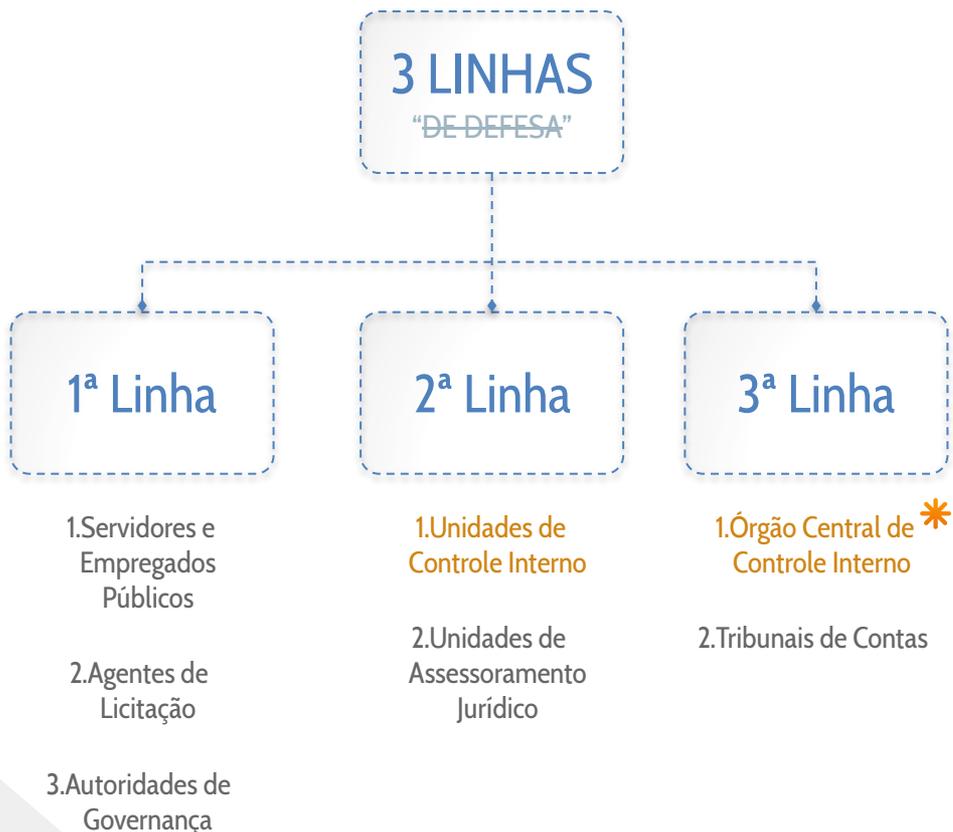
IMPORTANTE!

“A Alta Administração pode ser responsabilizada pela não implementação da Governança das Contratações”

~ Acórdão TCU 1270/2023

GOVERNANÇA NA NLLC

Governança na NLLC



NLL, Art. 169

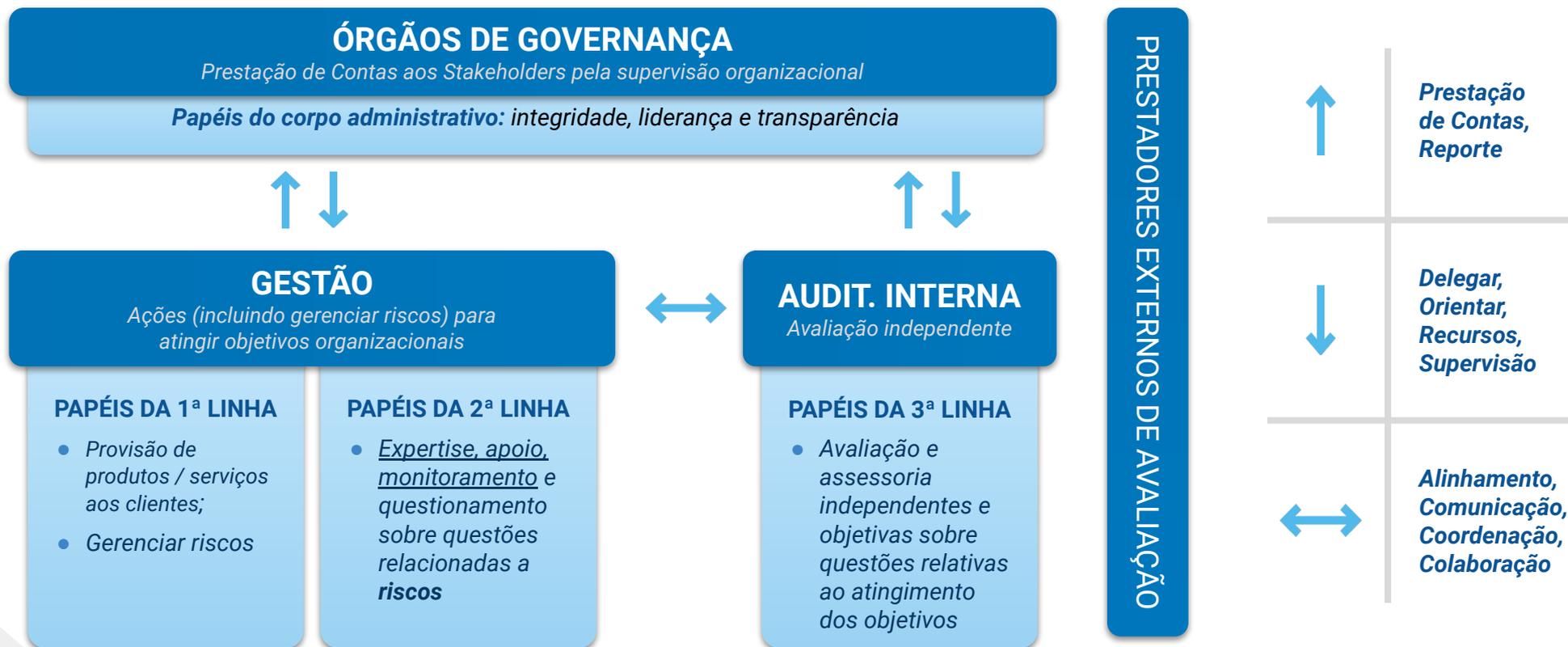
“As contratações públicas deverão submeter-se a práticas CONTÍNUAS E PERMANENTES de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa: [...]”



Segundo a NLL, o Órgão Central de Controle Interno pertence à 3ª Linha “de Defesa”

GOVERNANÇA NA NLLC

Governança na NLLC



GOVERNANÇA NA NLLC

Flexibilização necessária das III Linhas

“Para ser eficaz, a abordagem do **Modelo de Três Linhas não requer uma separação rígida** – e em alguns casos não prática – entre os papéis do corpo diretivo e da administração (este último compreende papéis de primeira e de segunda linha).

“O Modelo de Três Linhas é um modelo baseado em princípios que reconhece a **necessidade de troca e interação entre todos os atores-chave.**”

“Na verdade, a interação, a sobreposição entre as funções internas são inevitáveis e altamente desejáveis.”

“No entanto, a independência das atividades de auditoria interna e dos fornecedores de auditoria externa deve ser sempre inequívoca.”

“Aplicando o Modelo de Três Linhas no Setor Público” -

– INTOSAI / IIA

GOVERNANÇA NA NLLC

Flexibilização necessária das III Linhas

Exemplo:

Causa Inicial: “Ausência de Orçamento”

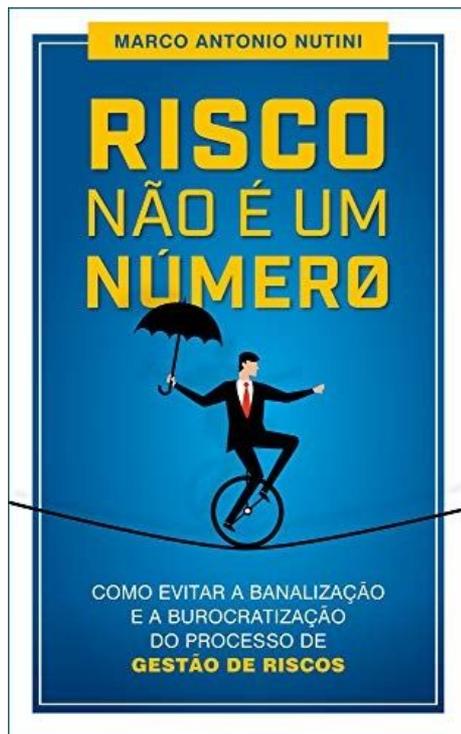
Por que? “Falta de Apoio da Alta Gestão”

Por que? “Desconhecimento da Alta Gestão sobre o projeto e os seus resultados”.

Causa	Controle Preventivo
Ausência de Orçamento	Encaminhar ofício para a Secretaria de Planejamento e Orçamento solicitando aumento orçamentário.
Desconhecimento do projeto e dos seus resultados	Realizar uma apresentação para a Alta Gestão do Município contendo os seguintes pontos: 1. Funcionamento do projeto 2. Resultados do projeto e os seus benefícios políticos para a Alta Gestão 3. Caso seja reforçado o orçamento do projeto, os seus resultados do projeto serão potencializados e trarão ainda mais visibilidade ao gestor.

GOVERNANÇA NA NLLC

MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA



“Ora, a função da segunda linha é educar essas pessoas (primeira linha) para que tomem melhores decisões e apoiar a implantação de processos robustos, ao invés de ficar **fiscalizando decisões do dia-a-dia.**”

“Para tal, é necessária proatividade, reconhecer o que está mudando à sua volta, interagir com quem vai tomar decisões.”

“O papel principal da segunda linha é ajudar a entender as consequências da estratégia para a vida real, quando o pneu dos planos pega o asfalto da realidade.”

GOVERNANÇA NA NLLC

MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA

Ag. Fase Preparatória

Foco no:

Coordenar e auxiliar a elaboração do Mapa e da Matriz de Riscos

Obs.: Não é especialista na metodologia de riscos.

Unidade de Controle

Foco na:

Coordenar a implantação e o aprimoramento da gestão de riscos

X



**Como a NLLC e
legislações decorrentes
abordaram sobre
Riscos?**

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Processo Licitatório - Passos





OBJETIVOS DAS CONTRATAÇÕES

EFETIVIDADE

PREÇO ECONÔMICO

INOVAÇÃO

ISONOMIA E JUSTA COMPETIÇÃO

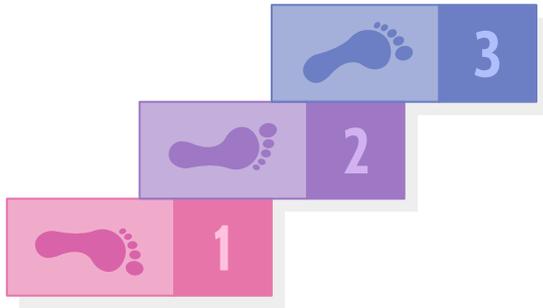
**DESENV. NACIONAL
SUSTENTÁVEL**

CELERIDADE

CUSTO DO PROCESSO

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas



Metaprocesso de Contratações Públicas

- *NLL - Art. 169 caput*



Contratações Públicas Específicas

- *NLL - Art. 18, X*

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

ANÁLISE DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Art.3º A análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual será realizada por meio do procedimento de Gerenciamento de Riscos, abrangendo os seguintes eixos:

- I. Gerenciamento de Riscos Comuns do Metaprocessos de Contratações Públicas;*
- II. Gerenciamento de Riscos Específicos de cada contratação pública, quando for o caso, quanto às análises relacionadas a:*
 - a) riscos que poderão afetar os objetivos da licitação e da execução contratual;*
 - b) riscos capazes de provocar desequilíbrio econômico-financeiro no contrato.*

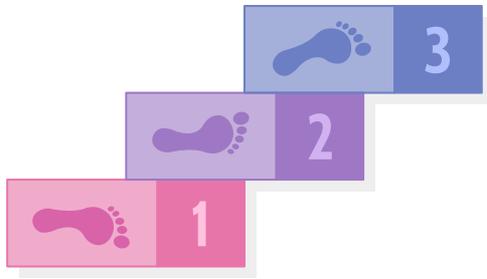
Parágrafo único. A análise de riscos deve ser realizada independente da modalidade de contratação.



Política Geral de Riscos
nas Contratações

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos do Metaprocesso de Contratações Públicas



Metaprocesso de Contratações Públicas

- **Conceito**

“Rito integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato, e que serve como padrão para que os processos específicos de contratação sejam realizados” - Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021

- **Mapa de Riscos**

Documento que materializa a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual e propõe controles capazes de mitigar as possibilidades ou os efeitos da sua ocorrência - (Decreto Estadual nº 53.384/ 2022 - art 10).

- **Competência**

Equipe multidisciplinar

(Política Geral de Riscos das Contratações Públicas)

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos do Metaprocesso de Contratações Públicas



[Link](#)

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas



Contratações Públicas Específicas

- **Conceito**

Além da previsão de realização de GR no Metaprocesso de Contratações Públicas, a NLL indicou também a necessidade de gerenciar riscos na **etapa de planejamento (ou preparatória)** dos processos licitatórios específicos, conforme art. 18, inciso X.

- **Produtos relacionados**

Mapa de Riscos;

Matriz de de Riscos

- **Competência**

Servidores da área técnica competente ou pela equipe de planejamento da contratação (Decreto Estadual nº 53.384/22 - art 3º).

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Planejamento nas Contratações

OBRAS PARADAS NO BRASIL

Obras analisadas e investimentos previstos



Outras	Obras	R\$
Atrasada	2.700	4,1 bilhões
Adiantada	950	958,0 milhões
Em reformulação	590	205,0 milhões
Obra iniciada sem medição	41	44,5 milhões

O que faz uma obra atrasar?

Horizontal bar chart showing reasons for work delays. The reasons and their percentages are: Motivos técnicos (47%), Abandono pela empresa (23%), Outros (12%), Motivos financeiros (10%), Órgãos de controle (3%), Motivos judiciais (3%), Titularidade/desapropriação (1%), and Motivos ambientais (1%). A traffic cone is shown on the right side of the chart.

Motivo	Porcentagem
Motivos técnicos	47%
Abandono pela empresa	23%
Outros	12%
Motivos financeiros	10%
Órgãos de controle	3%
Motivos judiciais	3%
Titularidade/desapropriação	1%
Motivos ambientais	1%

fonte dos dados: Auditoria Operacional sobre Obras Paralisadas, do TCU.

PODER360

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Planejamento nas Contratações

Previsão x custo dos Jogos Rio 2016

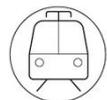
Foram gastos ao menos
R\$ 13 bilhões a mais que o planejado

Custo dos Jogos Rio 2016



Construção de
4 escolas na
Zona Oeste

**+ R\$ 78
milhões**



Estação
da Gávea:

**+ R\$ 700 milhões
custou R\$ 934 mi**



Retomada
das obras
da Transbrasil

**+ R\$ 361 mi
total de R\$ 1,8 bilhão**

Fonte: Prefeitura e Governo do RJ

Infográfico elaborado em: 15/07/2021



“Já em 2017, a gente observou um largado olímpico (...) Faltou planejamento. A prefeitura da cidade do Rio de Janeiro pensou nas Olimpíadas, nas grandes obras, mas esqueceu de deixar um planejamento para um legado olímpico para nossas crianças, nossos jovens e atletas. Faltou botar a mão na massa e pensar de fato num legado olímpico”, afirmou o vereador.

<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/07/18/cinco-anos-de-pois-legado-da-rio-2016-especial.g.html>



GOVERNO DO ESTADO

PERNAMBUCO

MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

RISCOS CAPAZES DE AFETAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA CONTRATAÇÃO

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Regulamentação em Pernambuco



DECRETO ESTADUAL Nº

51.861/23

Art. 5º Até a primeira quinzena de junho de cada exercício, cada um dos órgãos e entidades elaborarão seus PCAs, os quais conterão todas as contratações que pretendem realizar no exercício subsequente (...)

Art. 4º A elaboração do PCA tem como objetivo: (...)

- IV. possibilitar a **identificação das contratações críticas que serão objeto da análise de riscos**, considerando os critérios definidos em regulamento próprio;*

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Regulamentação em Pernambuco



DECRETO ESTADUAL Nº

53.384/22

*Art. 10. O mapa de riscos é o documento que materializa a análise dos **riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual** e propõe controles capazes de mitigar as possibilidades ou os efeitos da sua ocorrência.*

Art. 11. A partir do prazo de início da exigência de elaboração do PCA, os órgãos e entidades contratantes deverão elaborar o mapa de riscos específicos para as contratações críticas, conforme critérios definidos em regulamento próprio.

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Regulamentação em Pernambuco



Política Geral de
Riscos nas
Contratações

Contratações Críticas

1 Materialidade

Representatividade do valor da contratação em relação ao montante estimado para as contratações do Órgão ou Entidade, no período de análise.

2 Relev. Estratégica

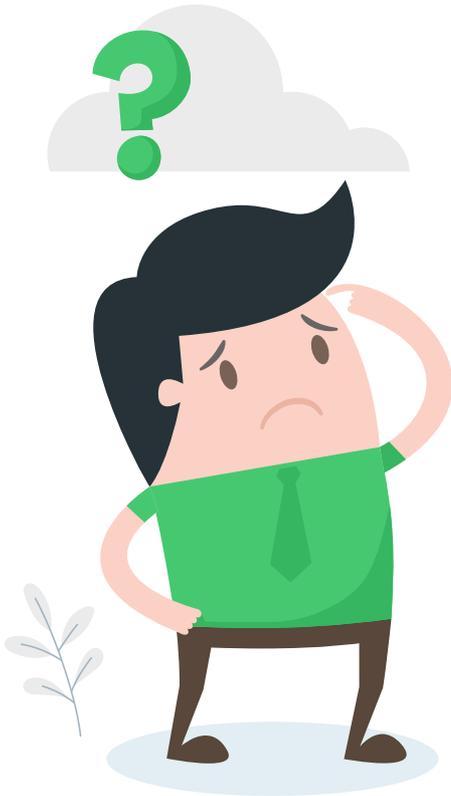
Impacto decorrente da contratação no alcance dos macro objetivos do Órgão ou Entidade.

3 Complexidade

Complexidade do objeto a ser contratado em relação ao nível de maturidade do Órgão ou Entidade.

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas



Mapa de Riscos

do Metaprocesso e da
Contratação Específica?

não seria **Retrabalho?**

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas

Mapa de Riscos

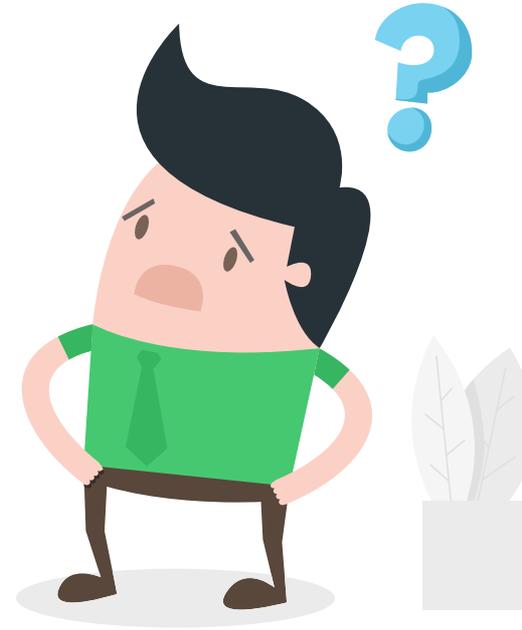
para **TODAS** as

Contratações

Específicas?

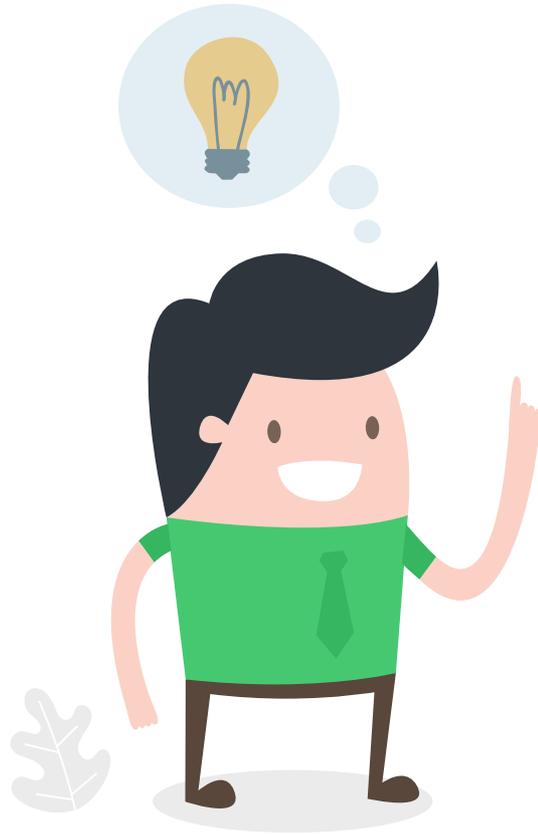
não seria

Exagerado?



RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas



humm, **Entendi!**

Seria algo **complementar**
e a partir de um **escopo**

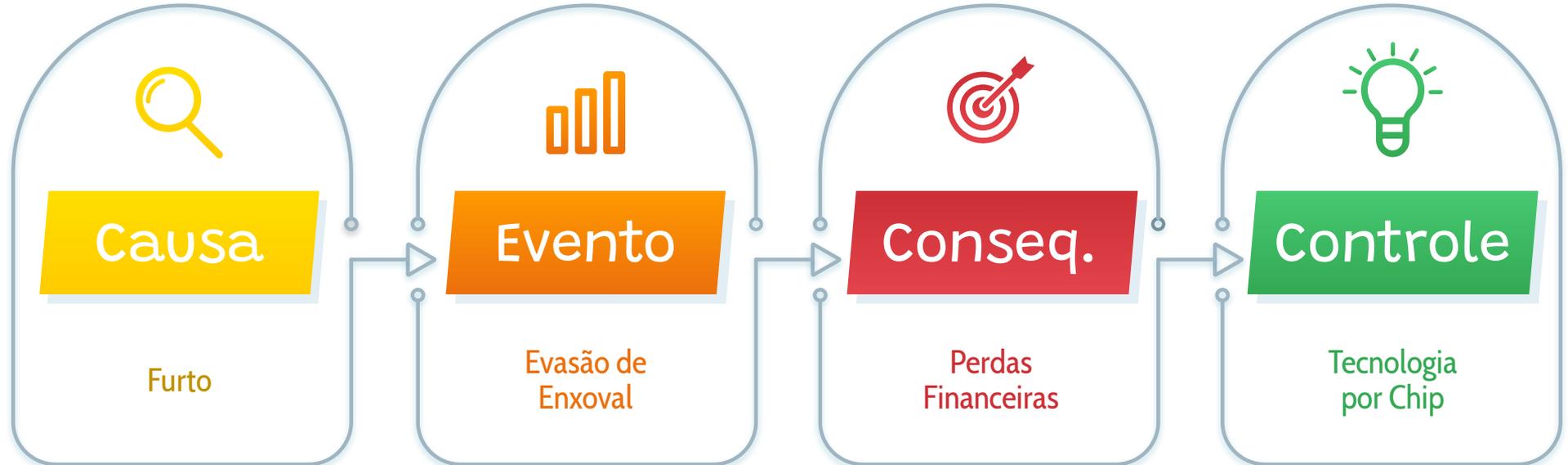
Mas ainda sinto
falta de um..

Exemplo..

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas

Ex.: Lavanderia Hospitalar



RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Riscos nas Contratações Públicas Específicas

Qual a DIFERENÇA entre

MAPA

de Riscos



MATRIZ

de Riscos



GOVERNO DO ESTADO

PERNAMBUCO

MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

RISCOS CAPAZES DE AFETAR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Matriz de Riscos

Álea Ordinária

Zona de Penumbra

Álea Extraordinária
“Teoria da Imprevisão”

Álea Ordinária

- Suportados, em regra, pelo ente particular, são riscos inerentes à execução contratual (previsíveis e calculáveis)

Álea Extraordinária

- Suportados, em regra, pelo ente público, são riscos imprevisíveis e supervenientes capazes de impedir a continuidade do contrato, tais como:
 - Caso Fortuito (NLL Art. 124, II, d e Art. 133, I)
 - Força Maior (NLL Art. 124, II, d e Art. 133, I)
 - Fato do Príncipe (NLL Art. 124, II, d)
 - Fato da Administração (NLL Art. 124, II, d)
 - Interferências imprevisíveis / incalculáveis (NLL Art. 124, II, d I)

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Matriz de Riscos

Álea Ordinária

Zona de Penumbra

Álea Extraordinária

“Teoria da Imprevisão”

[A matriz de riscos pode ser entendida como um...]
“instrumento por meio do qual o Poder Público pretende objetivamente alocar um fato - em razão da magnitude e da probabilidade de ocorrência - no campo da álea ordinária ou da álea extraordinária”

“A matriz de risco se revela, portanto, como instrumento jurídico que pretende ampliar a segurança jurídica na ‘zona de penumbra’ que possa existir entre as áleas ordinária e extraordinária”

Prof. Carolina Zancaner

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Regulamentação em Pernambuco



DECRETO ESTADUAL Nº

53.384/22

Art. 14º A matriz de riscos é o instrumento que permite a identificação das **situações futuras e incertas que possam impactar o equilíbrio econômico-financeiro** do contrato, bem como a definição das medidas necessárias para tratar os riscos e as responsabilidades entre as partes.

Parágrafo Único: A matriz de riscos deverá estar prevista em cláusula específica da minuta contratual anexa ao edital.

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Problemas em Licitações: Falha na Estimativa da Demanda

COLUNA MOBILIDADE

A morte do BRT: destruição chega ao limite em Pernambuco

Quase oito anos depois, com pouquíssimas exceções, o BRT está à beira da morte em muitas cidades - com destaque para os sistemas da Região Metropolitana do Recife e do Rio de Janeiro. A pandemia de covid-19, que ampliou ainda mais a crise do transporte público em geral, foi mortal para o BRT, que tem uma operação mais cara

Cadastrado por **Roberta Soares**
Publicado em 12/12/2021 às 8:30 | Atualizado em 17/12/2021 às 16:35

NOTÍCIA



ESTAÇÃO ZUMBI
Zumbi Station

ACESSO
ENTRANCE

A Coluna Mobilidade inicia uma série de reportagens sobre os sistemas de BRT brasileiros, que ganharam protagonismo no País na época da preparação para a Copa do Mundo de 2014 - FOTO: BOBBY FABISAK/JC IMAGEM



O BRT Via Livre, composto por dois corredores conectando o Centro do Recife às regiões Norte e Oeste da Região Metropolitana, ficou oneroso demais para o governo de Pernambuco.

*Por fazer parte dos dois únicos lotes do transporte público metropolitano que foram licitados ainda em 2015, o **desequilíbrio econômico-financeiro** precisa ser coberto pelo Estado.*

O sistema nunca alcançou a demanda projetada lá atrás - 300 mil passageiros por dia - e segue sofrendo com a falta de prioridade viária nos percursos, situação acompanhada por inertes gestões públicas. A covid-19, lógico, potencializou tudo isso.



RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

RISCOS CAPAZES DE AFETAR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO

Estado obtém liminar na Justiça e suspende discussão sobre recomposição financeira da Arena Pernambuco



Cadastrado por
jamildo

Publicado em 10/06/2017 às 8:21



Arena de Pernambuco. Foto: Ana Araújo Faquini/ Portal da Copa

“Segundo o Estado, a Arena entrou com um pedido de arbitragem contra o Estado pedindo vários itens, entre os quais uma indenização por 'direito a reequilíbrio do contrato porque ela teria acelerado a obra'. Esse mesmo pedido havia sido feito administrativamente na gestão de Eduardo Campos (PSB) e o governo indeferiu.”

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Exemplo de Matriz de Riscos - DNIT

Tipo de Risco	Descrição	Consequência	Mitigação	Alocação
Desapropriação	Risco de não haver frentes liberadas para o contratado iniciar o empreendimento;	Atraso no cronograma. Aumento no custo	Administração deve fazer levantamento das áreas, cadastro e avaliação. Estimar o custo da desapropriação incluindo indenizações. Possibilidade de aditivo de prazo e reajustamento decorrente do atraso nessa atividade, e se for o caso, reequilíbrio.	Contratante
Patrimônio histórico, artístico e cultural	Custos e atrasos associados com descobertas arqueológicas ou outras interferências com patrimônio cultural.	Aumento do prazo e do custo	Administração, por meio do gerenciamento ambiental, deve avaliar áreas de relevância arqueológica, tornando público o estudo.	Contratante
Licença ambiental /riscos ambientais	Risco de não obtenção das licenças, quando do vencimento ou licenças de canteiro e jazidas.	Atraso no cronograma Aumento dos custos	Administração, por meio do gerenciamento ambiental deve prover todos os estudos, estimando custos.	Administração arca com licenças. Passivo físico por conta da Construtora .

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Matriz de Riscos



*“Não restam dúvidas de que a incerteza na alocação de riscos gera um custo que é pago por todos nós, pois, na ausência de definições claras acerca de quem deve suportar esses riscos, os **licitantes tendem a inclui-los em sua proposta.**”*

ANÁLISE DE RISCOS NAS CONTRAT. PÚBLICAS



Metaprocesso

Riscos Comuns

Riscos que são vivenciados nas contratações de uma forma geral.

Metaprocesso

Rito integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato

Equipe Multidisciplinar

Pessoas que participam do processo de contratação.

Uma vez e atualizado

O ciclo do Gerenciamento de Riscos é maior, porém o documento deve ser atualizado sempre que necessário.

Mapa de Riscos

Documento que é resultante do processo de Gerenciamento de Riscos.



Específico

Risco Específico

Riscos vinculados à contratação específica que será realizada.

Obj da Contratação e Eq Econ Financeiro

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

Equipe de Planejamento

Apresentação de exemplos de riscos e controles das contratações.

No planejamento da contratação

Atividade em grupo para identif. de riscos e controles de determinadas contratações.

Mapa de Riscos e Matriz de Riscos

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



GOVERNO DO ESTADO

PERNAMBUCO

MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

RELATÓRIO DE RISCOS

RELATÓRIO DE RISCOS

Regulamentação em Pernambuco



DECRETO ESTADUAL Nº

51.861/23

Art. 5º Até a primeira quinzena de junho de cada exercício, cada um dos órgãos e entidades elaborarão seus PCAs, os quais conterão todas as contratações que pretendem realizar no exercício subsequente (...)

Art. 16º Nos meses de agosto e outubro do ano de execução do PCA, os setores de planejamento das contratações elaborarão relatório dos riscos referentes à provável não efetivação da contratação de itens constantes do PCA até o término daquele exercício.

RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

Relatório de Riscos

Ex.: Locação de veículos





GOVERNO DO ESTADO

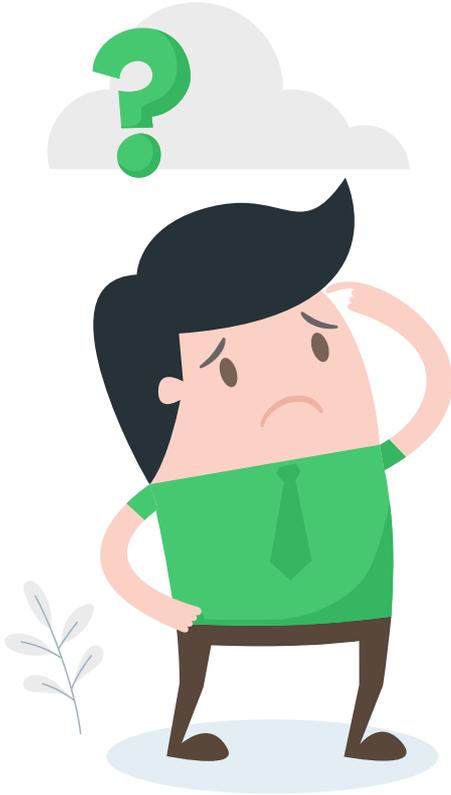
PERNAMBUCO

MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO



MONITORAMENTO

seria verificar se o

Plano de ação (“Controles”)

está sendo

cumprido?

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO

O que são Key Risk Indicators (KRIs)?

Os KRIs são indicadores ou métricas usadas para medir riscos que uma empresa está possivelmente exposta. Pense neles como um **sistema de aviso preventivo**, como um alarme que soa quando a exposição a riscos de uma companhia excede níveis toleráveis. Os KRIs devem ser mensuráveis e quantificáveis para serem efetivos

Por que os KRIs são importantes?

Sem KRIs, uma organização aumenta a probabilidade de estar sujeita a eventos ou situações que podem prejudicar significativamente seus negócios. Afinal, KRIs são os **sinais de alerta** que garantem que esses riscos sejam identificados com antecedência e mitigados.



Exemplo:

Se uma organização se especializar em vendas no varejo, por exemplo, um indicador-chave de risco (KRI) pode ser o **número de reclamações de clientes**. Portanto, um aumento neste KRI pode ser uma indicação precoce de que um problema operacional precisa ser resolvido.

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO



[Link](#)

Exemplo:

Risco: Fornecimento de merenda com alta rejeição pelos alunos
KRI: Média do resultado do Teste de Aceitação.

Teste de Aceitação

The image shows a sample of a "TESTE DE ACEITAÇÃO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR" form. The form is blue and contains the following fields and content:

- Header: "TESTE DE ACEITAÇÃO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR"
- Name: "Nome Celine"
- Series: "Série _____"
- Date: "Data 07/04/16"
- Instruction: "Marque a carinha que mais represente o que você achou do _____"
- Five smiley faces representing a scale from 1 to 5:
 - 1: "Destestei" (Angry face)
 - 2: "Não Gostei" (Sad face)
 - 3: "Indiferente" (Neutral face)
 - 4: "Gostei" (Happy face)
 - 5: "Adorei" (Very happy face)
- Open-ended questions at the bottom:
 - "Diga o que você mais gostou na preparação: _____"
 - "Diga o que você menos gostou na preparação: _____"

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO

Teste de Aceitação

Média aproximada por dia das avaliações realizadas pelos Alunos.

Indiferente

Data: 01/05/2022



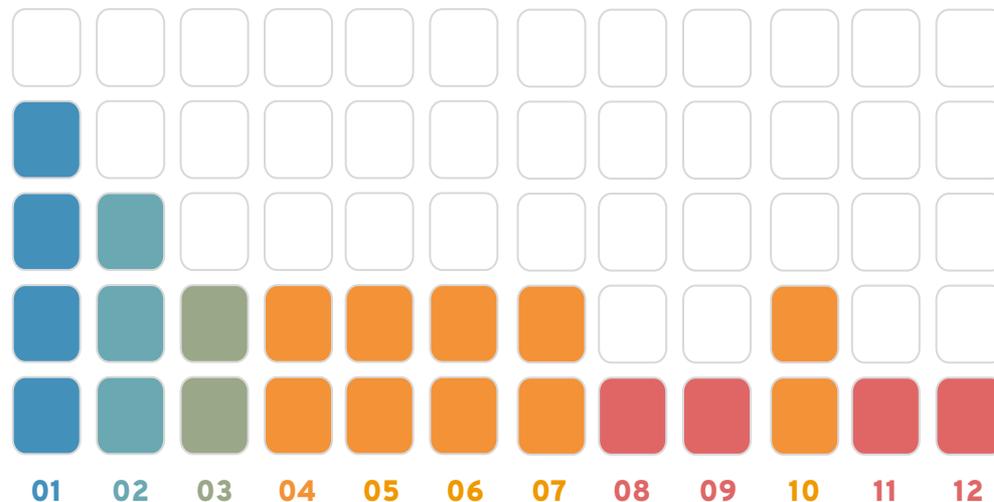
Não Gostei

Data: 02/05/2022



Detestei

Data: 03/05/2022



EXERCÍCIO

ANÁLISE DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS



Contratações Públicas Específicas

- *NLL - Art. 18, X*



DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS



Mas gerenciar riscos não dá ibope. Os resultados na verdade não “aparecem”. O que se faz hoje (controles internos) para que não ocorra o rompimento de uma barragem amanhã (evento de risco) não é percebido, se a barragem não romper.

(...) se tudo der certo e as incertezas não se concretizarem, raramente o esforço do gerenciamento de riscos será considerado e lembrado como relevante.



Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Controle Interno no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS





*“Um navio no porto está em
segurança, mas não é para isso
que os navios são feitos”*

“ John A. Shedd - Autor norte-americano



“RISCO: OPÇÃO OU DESTINO?”

A palavra “risco” deriva do italiano risicare, que significa “ousar”.

Nesse contexto, risco é uma opção e não um destino

(Bernstein, 1997).”





Diretoria de Governança e Riscos

Coordenadoria de Gestão de Riscos

Diretora: Cristiana Borges

Coordenador: Tiago Fonseca

Chefes: Mariana Barros e Vera Barros

Equipe técnica:

- Alexandre Otávio
- Marcelo Cavalcanti
- Lucas Millet

Obrigado

gestaoderiscos@scge.pe.gov.br



**Gestão
de Riscos**
SCGE-PE



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**
PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BUCO**
ESTADO DE MUDANÇA