

CARTILHA DE DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DA SEE/PB

Março 2025 - 1ª edição

SECRETARIA DE ESTADO
DA EDUCAÇÃO



GOVERNO
DA PARAÍBA



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 - 15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>



SEEOFN202600539B

EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

João Azevêdo Lins Filho

GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA

Lucas Ribeiro Novais de Araújo

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA

José Wilson Santiago Filho

SECRETARIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Pollyanna Maria Loreto Meira

SECRETÁRIA EXECUTIVA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUPRIMENTOS E
LOGÍSTICA

José Edilson de Amorim

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE GESTÃO PEDAGÓGICA

Erivonaldo Alves da Silva

SECRETÁRIO EXECUTIVO DE COOPERAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS

Nathalia Oliveira Palitot Aragão

COORDENADORA DA ASSESSORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE
RISCOS

ELABORAÇÃO E REVISÃO

Bianca Batista Fagundes

ASSISTENTE DA ASSESSORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE
RISCOS

Thaynnara Pereira Melo

ASSISTENTE DA ASSESSORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE
RISCOS



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 -
15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>



SEEOFN202600539B

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

2. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

3. GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

3.1. MODELO DAS TRÊS LINHAS

3.2. PAPÉIS DAS 3 LINHAS

3.3. AGENTES DA 2ª LINHA E SUAS RESPONSABILIDADES NA SEE/PB

4. GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

4.1. GESTÃO DE RISCOS

4.2. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

4.2.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

4.2.3. TRATAMENTO DE RISCOS

4.2.4. MONITORAMENTO

5. GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DA TEORIA À PRÁTICA

5.1. INSTRUMENTOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

5.1.1. MAPA DE RISCOS

5.1.2. MATRIZ DE RISCOS

5.2. COMO ELABORAR OS INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS?

5.2.1. PASSO 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

5.2.1.1. COMO ELABORAR MAPA DE RISCOS?

5.2.1.2. COMO ELABORAR MATRIZ DE RISCOS?

5.2.2. PASSO 2 - COMO ANALISAR E AVALIAR RISCOS?

5.2.3. PASSO 3 - COMO ELABORAR O PLANO DE

TRATAMENTO DE RISCOS?

6. REFERÊNCIAS



SEEOFN202600539B

03



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 - 15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>

1. APRESENTAÇÃO

A Assessoria de Governança e Gestão de Riscos (ASGOV) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB) desenvolveu esta cartilha com o intuito de orientar os servidores envolvidos no processo de contratações públicas, sob os aspectos teóricos e práticos da Gestão e Gerenciamento de Riscos, a partir da apresentação de conceitos, metodologias e sugestão de implementação de modelos.

Frente aos novos desafios trazidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a qual obriga expressamente a gestão de riscos nas contratações públicas. A referida lei em seu Art. 11 prevê:

“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.” (grifo nosso)



Diante deste contexto, a Assessoria compreendeu a necessidade de criar os instrumentos necessários e de promover a devida capacitação dos servidores para estruturar e implementar a gestão de riscos nas contratações da SEE/PB. Para tanto, a cartilha foi estruturada em duas partes: Teórica e Prática. Na primeira parte, organizamos da seguinte forma:

- **Fundamentação Legal:** exposição dos principais normativos que norteiam a Governança das Contratações e a Gestão de Riscos nos âmbitos federal e estadual e os principais conceitos a serem considerados.
- **Governança nas Contratações Públicas:** apresentação do papel da alta administração, das assessorias e demais setores demandantes baseado no Modelo das Três Linhas.
- **Gestão de Riscos nas Contratações Públicas:** apresentação do conceito, seu objetivo e finalidade e o processo de gestão de riscos.

A parte prática está estruturada da seguinte forma:

- **Gerenciamento de Riscos nas Contratações Públicas:** Da Teoria à Prática com apresentação dos instrumentos de gerenciamento de riscos e passo a passo para elaborar os instrumentos de gerenciamento de riscos na SEE/PB.

A cartilha está organizada estrategicamente de maneira gradual, permitindo uma consulta rápida, para aqueles que desejam tirar dúvidas pontuais ou realizar uma leitura contínua, bem como para os que desejam entender o assunto integralmente.

Em suma, ressaltamos que a mesma é de caráter orientativo e poderá ser atualizada conforme necessidade da organização e adequações às possíveis legislações.



2. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Este Manual foi orientado pelas legislações apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Fundamentação legal

NORMATIVOS	DESCRIÇÃO
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, estabelece princípios como a gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público, e o estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados.
Portaria nº 915, de 12 de abril de 2017	Institui a Política de Gestão de Riscos - PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU.
Resolução TCU nº 287, de 12 de abril de 2017	Institui a Política de Gestão de Riscos do TCU, estabelecendo diretrizes para a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos na instituição. Essa política é parte integrante do Sistema de Gestão de Riscos do TCU (SGR/TCU).
Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 - Política de Governança da Administração Pública Federal	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Bem como determina que órgãos e entidades federais implementem gestão de riscos e controles internos.
Portaria nº 910, de 3 de abril de 2018	Aprova a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União.
Norma ABNT NBR ISO 31000:2018	Padrão internacional para gestão de riscos, amplamente utilizado no Brasil.
Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019	Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.
Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021 - Nova Lei de Licitações e Contratos	Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além disso introduz a obrigatoriedade da gestão de riscos em contratações públicas, passando por maior controle e eficiência nos processos.
Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021	Estabelece normas sobre gestão de riscos e governança nas contratações públicas federais.



Decreto nº 41.200, de 26 de abril de 2021	Dispõe sobre a aplicabilidade da Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, pelos órgãos da administração pública no âmbito do Poder Executivo Estadual, especialmente quanto aos processos de contratação direta
Decreto nº 44.639, de 22 de dezembro de 2023	Dispõe sobre a elaboração do Plano de Contratações Anual, conforme o inciso VII do art. 12 da Lei nº 14.133/2021, aplicável à administração pública direta, autárquica e fundacional do Estado da Paraíba.
Decreto n.º 44.966, de 24 de abril de 2024	Dispõe sobre a fase preparatória das licitações e das contratações diretas de obras e serviços de engenharia no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 46.187 de 28 de janeiro de 2025	Dispõe sobre a fase preparatória das licitações e contratações diretas para aquisição de bens e prestação de serviços no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional no Estado da Paraíba.

Fonte: Elaborado pelas autoras

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

Ação de controle: ações adotadas para tratar as causas ou consequências de um evento de risco, proporcionando um nível razoável de segurança quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais, por meio de um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes e protocolos, rotina de sistemas, conferências e trâmites de documentos e informações implementados pelo órgão.

Apetite a riscos: quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a buscar, manter ou assumir.

Causa: fator ou conjunto de fatores que podem contribuir para a ocorrência de um evento de risco.

Consequência: resultado de um evento que afeta os objetivos da contratação pública.

Controle: ação que mantém e/ou modifica o risco.



SEEFN202600539B



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 - 15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>

Controle existente: ação já implementada na SEE para modificar o risco.

Controle proposto: descrição da ação proposta para implementar o controle em relação às causas e/ou consequências do evento de risco.

Controles internos: conjunto de políticas, processos, regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas, conferências e trâmites de documentos e informações definidos e executados para garantir que as respostas aos riscos sejam implementadas com eficácia.

Contratação integrada: regime de contratação de obras e serviços de engenharia em que o contratado é responsável por elaborar e desenvolver os projetos básico e executivo, executar obras e serviços de engenharia, fornecer bens ou prestar serviços especiais e realizar montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

Contratação semi-integrada: regime de contratação de obras e serviços de engenharia em que o contratado é responsável por elaborar e desenvolver o projeto executivo, executar obras e serviços de engenharia, fornecer bens ou prestar serviços especiais e realizar montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

Criticidade do risco ou Nível de risco: é o resultado da multiplicação entre probabilidade de ocorrência do evento e o impacto da materialização do evento no objetivo da contratação.

Equipe de planejamento da contratação: 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.

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.

Fase: etapa do metaprocesso de contratação pública.

Ferramentas de Controle: instrumento pelo qual a ação proposta pode ter efetividade, como por exemplo: checklist; relatório; nota técnica; capacitação; treinamento; parecer e etc.

Gestão de riscos: conjunto de práticas, mecanismos e processos adotados pela administração para identificar e mitigar riscos, abrangendo atividades de gerenciamento, monitoramento e os instrumentos de governança que sustentam a implementação e aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

Gerenciamento de riscos: processo que visa identificar, analisar, avaliar e tratar riscos, definindo respostas e estabelecendo os responsáveis pelas ações de tratamento e monitoramento dos riscos.

Impacto: efeito resultante da materialização do risco sobre os objetivos da contratação pública.

Mapa de riscos: documento que materializa a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, identificando riscos e propondo controles para reduzir as probabilidades ou os impactos da sua ocorrência.

Matriz de riscos: instrumento que possibilita a identificação de situações futuras e incertas que possam comprometer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, além de estabelecer



SEEOFN202600539B

09



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 - 15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>

as ações necessárias para tratar os riscos e a alocação de responsabilidades entre as partes.

Maturidade: capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência, accountability, e conformidade com leis e regulamentos.

Metaprocesso de contratações públicas: 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.

Monitoramento: processo contínuo de acompanhamento, verificação, supervisão e observação crítica de uma situação, com o intuito de identificar se o desempenho está ocorrendo conforme esperado.

Objetivo do Controle: aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação de controle.

Parte interessada: pessoas ou organizações envolvidas diretamente no processo, que têm interesse e podem afetar ou ser afetadas por uma atividade ou decisão.

Plano de Contratações Anual (PCA): documento que consolida as demandas que o órgão ou entidade pretende contratar ou prorrogar no exercício subsequente, elaborado por cada órgão da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual.



SEOFN202600539B



Plano de Tratamento de Riscos: documento que estabelece as ações de controle específicas a serem adotadas para mitigar a probabilidade ou impacto da ocorrência dos riscos identificados.

Prazo: definição das datas de início e fim para a implementação do controle proposto.

Probabilidade: chance de um evento de risco acontecer, podendo ser expressa qualitativamente ou quantitativamente.

Processo: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido.

Responsável (Nome e Cargo): definição de um responsável por implementar a ação de controle proposta.

Resposta ao risco: são ações gerenciais destinadas a modificar o risco.

Risco: possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente o alcance dos objetivos da contratação pública.

Risco inerente: nível de risco existente antes da aplicação de ações adotadas pela Administração para reduzir a probabilidade do evento de risco ou seus impactos no objetivo da contratação pública.

Risco residual: nível de risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das ações adotadas pela Administração para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos.

Tipo de risco: classificação do risco conforme a sua característica.

Tipo de resposta: definição das ações gerenciais destinadas a modificar o risco.

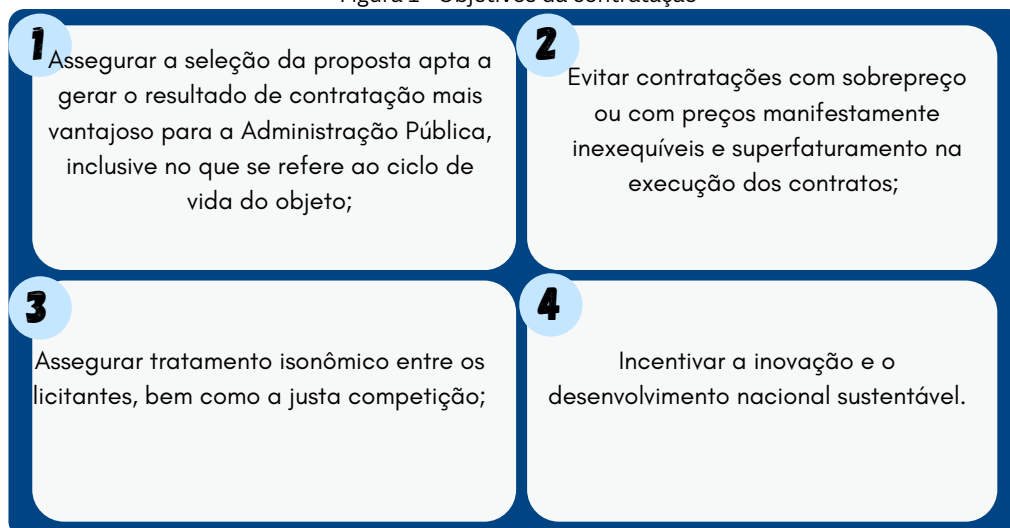


3. GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A Governança das Contratações é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão das contratações públicas, com o intuito de agregar valor nas aquisições do órgão, considerando os riscos aceitáveis (TJDFT, 2022).

Os mecanismos de governança são implementados com o objetivo de diminuir consideravelmente os riscos de desperdício, ineficiência, prevenir fraudes e outras irregularidades, e melhorar a qualidade dos bens e serviços adquiridos. Tem como função assegurar o alcance dos objetivos da contratação dispostos no Art. 11, da Lei 14.133, de 1 de abril de 2021, que são (Figura 1):

Figura 1 - Objetivos da contratação



Fonte: Adaptada de Brasil (2021)

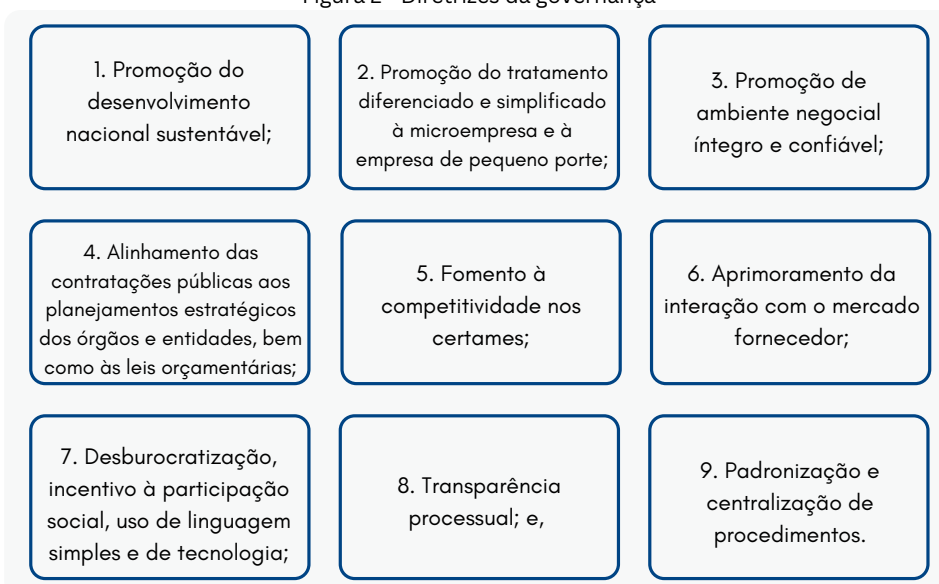


SEEOFN202600539B



Além destes, o objetivo da contratação também deverá estar alinhado ao Planejamento Estratégico da organização como mencionado no parágrafo único do referido artigo. A Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, no Art. 5º, apresenta as diretrizes da governança nas contratações públicas, quais sejam (Figura 2):

Figura 2 - Diretrizes da governança



Fonte: Adaptada de Ministério da Economia (2021)

Para atingir os resultados esperados a Administração necessita de alguns instrumentos de governança das contratações públicas, estes devem estar alinhados entre si, conforme Art. 6 da Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, são eles (Figura 3):



Figura 3 - Instrumentos de Governança das Contratações



Fonte: Adaptada de Ministério da Economia (2021)

São princípios da Governança, conforme Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016:

Figura 4 - Princípios de Governança das Contratações



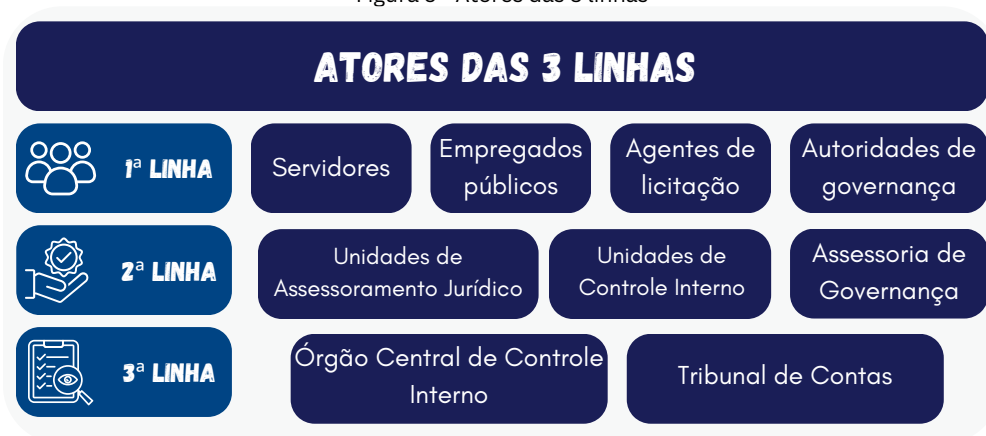
Fonte: Adaptada de Controladoria-Geral da União (2016)

Estes devem ser aplicados integralmente, como um processo, e não apenas individualmente, e devem ser compreendidos por todos na organização (Figura 4).



De acordo com o **Art. 169** da Nova Lei de Licitações e Contratos, **deverão** ser adotadas práticas **contínuas e permanentes** de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas, devendo estar subordinadas ao controle social e as três linhas (Figura 5).

Figura 5 - Atores das 3 linhas



Fonte: Adaptada de Brasil (2021)

É de responsabilidade comum dos integrantes das 3 linhas, conforme § 3º do Art. 169:

I - quando for constatado simples **impropriedade formal**, deve-se adotar medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de uma nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;

II - quando for constatado **irregularidade**, que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, providências necessárias deverão ser adotadas para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como devem remeter ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.



3.1. MODELO DAS 3 LINHAS

O Modelo das Três Linhas surgiu a partir da Declaração de posicionamento do Institute of Internal Auditors, é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais (IIA, 2020). Este modelo define os papéis e responsabilidades de cada ator, no que se refere a riscos e controle, e são organizados através da ideia de linha, conforme mostra a Figura 6 abaixo:

Figura 6 - Modelo das Três Linhas



Com base no modelo acima, nota-se que a 1ª linha é a que gerencia e tem propriedade sobre o risco, ou seja, é responsável por identificar, analisar e propor ações de controle diretamente no processo de contratação. Já os atores da 2ª linha supervisionam o risco, além disso tem a responsabilidade de dar



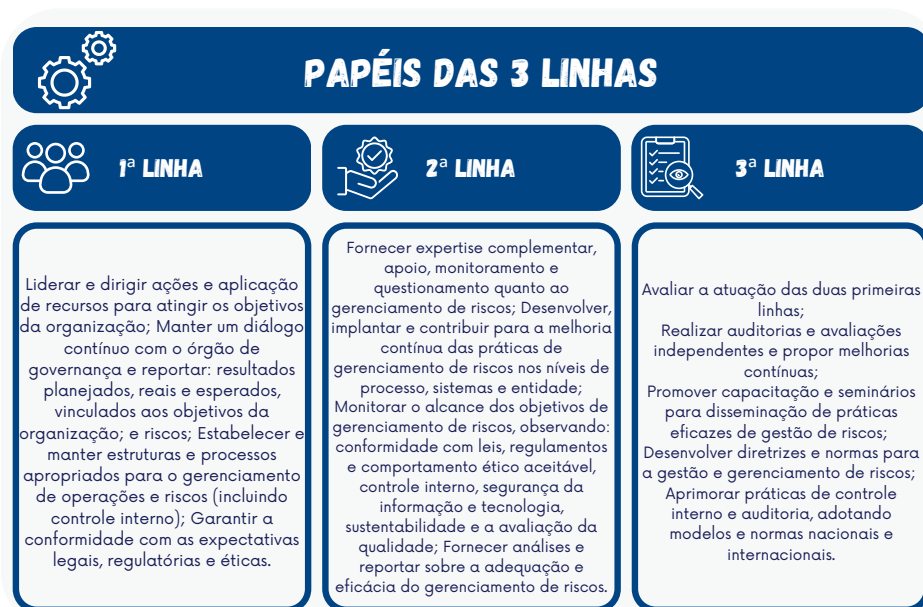
suporte à primeira linha através da orientação, disponibilização de modelos e informações. Para os atores envolvidos na terceira linha, cabe o papel de avaliar e prestar consultoria sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.

Conforme portaria da SEGES/ME nº 8.678/2021, é responsabilidade da Alta Administração implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança devendo estabelecer no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas, iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com o auxílio, sempre que puder, dos resultados da gestão de riscos e do controle preventivo e instrumentos de promoção do processo decisório orientado por evidências, e etc.

3.2. PAPÉIS DAS 3 LINHAS

A seguir serão apresentados os papéis das 3 linhas (Figura 7):

Figura 7 - Modelo das Três Linhas



Fonte: Adaptada de Institute of Internal Auditors (2020)



O Decreto Estadual n.º 46.187, de 28 de janeiro de 2025, que trata da fase preparatória das licitações, prevê os responsáveis pela elaboração e assinatura dos instrumentos de gestão de riscos, conforme pode se constatar em seu artigo 4º, § 1º (Figura 8).

Figura 8 - Art.4º, § 1º

§ 1º O ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR (ETP), TERMO DE JUSTIFICATIVAS RELEVANTES, O TERMO DE REFERÊNCIA (TR), O ORÇAMENTO ESTIMADO E O MAPA DE RISCOS DOS PROCESSOS SERÃO ELABORADOS E ASSINADOS PELOS SETORES REQUISITANTES E/OU EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO E RATIFICADOS PELA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE CONFORME ATO DO INCISO VII.

Fonte: Adaptada do Decreto Estadual n.º 46.187, de 28 de janeiro de 2025



Em síntese, a área demandante junto a subgerência de planejamento de aquisições ou a equipe de planejamento da contratação devem elaborar o Mapa de Riscos das contratações.

Considerando que os servidores da primeira linha elaboram todos os instrumentos da fase de planejamento da contratação, os mesmos possuem maior conhecimento do objeto e, conseqüentemente, das incertezas que podem vir a afetar a contratação, sendo os mais adequados para identificar os riscos e definir estratégias para mitigá-los.

Às assessorias superiores, agentes da segunda linha, cabe realizar o assessoramento, orientação, diretrizes, monitoramento e recomendações quanto a gestão de riscos nos processos de contratações.



3.3 AGENTES DA 2ª LINHA E SUAS RESPONSABILIDADES NA SEE/PB

Na SEE, os agentes da segunda linha são: Assessoria de Controle Interno (ASCIN), Assessoria de Governança e Gestão de Riscos (ASGOV), Assessoria Jurídica (ASJUR) e a Assessoria Técnico-Normativa (ASTECH).

Assessoria de Controle Interno: deve realizar atividades de orientação, apoio e emitir recomendações quanto à integridade e conformidade.

Assessoria de Governança e Gestão de Riscos: deve estabelecer diretrizes, padronizar instrumentos de gerenciamento de riscos, atualizar o mapa do metaprocessos anualmente e fomentar capacitação das áreas.

Assessoria Jurídica: deve realizar controle prévio de legalidade, assessorar juridicamente durante todo o processo, emitir pareceres específicos e referenciais para dispensa de análises individualizadas.

Assessoria Técnico-Normativa: deve padronizar e elaborar os instrumentos de contrato de dispensa e inexigibilidade, além de revisar atos normativos.

Destaca-se que estas assessorias não devem participar da confecção dos instrumentos de gerenciamento de riscos, não sendo o seu papel autorizar ou não o seu andamento.



4. GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Empenhar esforços e recursos para atingir o objetivo de sua existência é a principal meta de uma organização pública. Tal busca envolve riscos que são inerentes à natureza de suas atividades, sejam decorrentes de emergências, mudanças nas demandas sociais ou na própria dinâmica organizacional.

Assim, a Secretaria de Estado da Educação precisa gerenciar os seus riscos, identificando-os, analisando-os e avaliando-os, bem como realizando o tratamento destes riscos, de modo a proporcionar maior confiança e segurança na consecução de seus objetivos.

Diante disso, surge a necessidade de implementar a gestão de riscos nas contratações públicas, aplicando-a de forma sistemática e estruturada para gerar benefícios que impactarão diretamente a sociedade e a finalidade do órgão, tendo em vista que as contratações públicas viabilizam o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

4.1. GESTÃO DE RISCOS

Gerir riscos é uma prática associada ao mecanismo de governança pública, a organização deve definir e implementar o processo de gestão de riscos, de modo a integrá-lo à gestão e à tomada de decisão, assegurando a alocação eficiente de recursos (TCU, 2020).



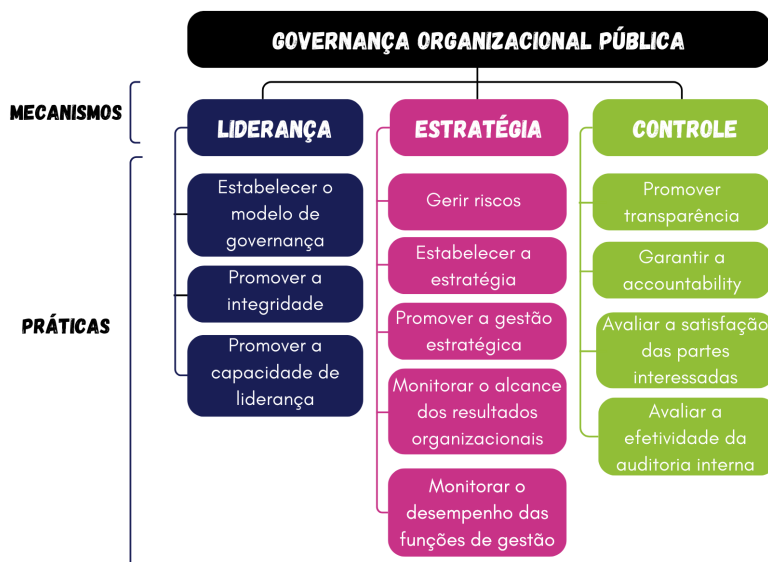
SEEOFN202600539B

20



Assinado com senha por [SEE125169] [SENHA] SAMARA CRISTINA OLIVEIRA COELHO em 20/01/2026 - 15:37hs.
Documento Nº: 9964235.83107639-125 - consulta à autenticidade em
<https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=9964235.83107639-125>

Figura 9 - Práticas Associadas aos Mecanismos de Governança Pública



Fonte: Adaptada do Referencial Básico do Tribunal de Contas da União (2020)

A gestão de riscos nas contratações públicas é um conjunto de práticas **contínuas e permanentes** voltadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos que possam comprometer os objetivos do processo de contratação.

Esses objetivos incluem selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, assegurar o tratamento isonômico entre os licitantes e a justa competição, evitar contratações com sobrepreço ou preços inexequíveis e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, conforme estabelecido na Lei nº 14.133/2021.

Dessa forma, a gestão de riscos contribui para o sucesso das contratações públicas, pois permite identificar e tratar as incertezas que possam surgir ao longo do metaprocessos das contratações.



Como a gestão de riscos ocorre ao longo do metaprocesso da contratação pública, é importante compreender o seu significado.

O metaprocesso ou macroprocesso de contratação pública é o 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, conforme disposto na Portaria SEGES/ME n.º 8.678/2021.

Figura 10 - Três Fases do Metaprocesso



Fonte: Elaborada pelas autoras

Em outras palavras, todo processo de contratação precisa seguir uma trilha composta por um conjunto de atividades que é comum para qualquer contratação, seja de aquisição ou de serviço. Desta forma, as gerências (primeira linha), por meio do mapa de riscos, têm como responsabilidade identificar os riscos e propor controles internos para cada fase do metaprocessos.

Adotar práticas de gestão de riscos possibilita a antecipação de riscos que possam comprometer a execução do contrato, a legalidade e a economicidade da contratação, além de auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos da Secretaria.



O processo de incorporação da gestão de risco deve ser dinâmico, interativo e personalizado para as suas necessidades e cultura (ABNT, 2018). De modo a contribuir para a promoção e melhoria da governança nas contratações públicas, promovendo maior controle, transparência e eficiência na alocação dos recursos.

Além disso, fortalece a cultura de planejamento, integridade, eficácia e transparência, bem como agrega valor às aquisições e contratações de bens e serviços, diminuindo desperdícios e irregularidades, melhorando a qualidade dos bens e serviços adquiridos que viabilizam a concretização das estratégias de desenvolvimento do Plano Estadual de Educação.

Entre os benefícios proporcionados, destacam-se a prevenção de falhas, a melhoria na tomada de decisões, a otimização da execução contratual e a redução de incertezas, garantindo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos.

4.2. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos envolve a adoção sistemática de políticas, procedimentos e práticas pela administração, abrangendo atividades de estabelecimento do contexto, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, comunicação e registro de riscos. Tal processo integra a gestão e a tomada de decisões, devendo ser incorporado na estrutura e nos processos da organização (ABNT, 2018).



SEEOFN202600539B



A atividade de avaliação no processo de gestão de riscos equivale ao processo de gerenciamento de riscos, o qual visa identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos, definindo respostas e responsáveis pelas ações de tratamento, bem como o monitoramento dos riscos. Assim, pode-se dizer que o gerenciamento de riscos é um processo estruturado composto pelas seguintes etapas:

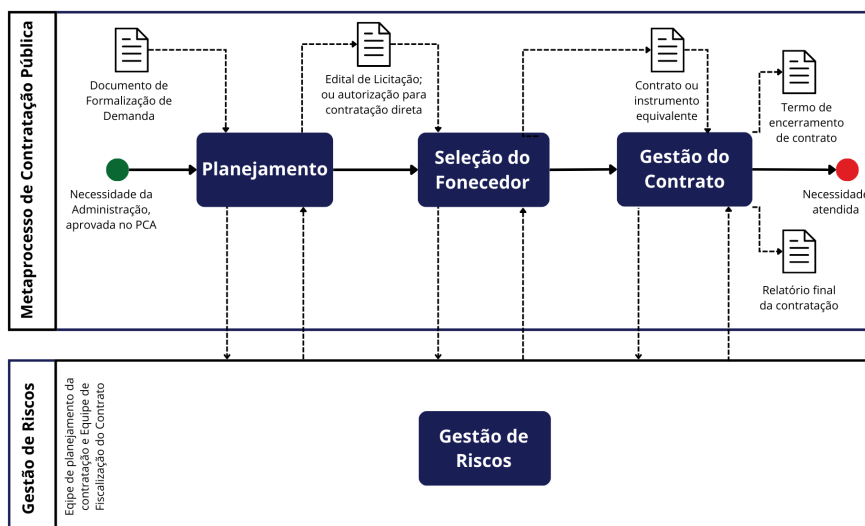
Figura 11 - Etapas do Gerenciamento de Riscos



Fonte: Elaborada pelos autores

Nas contratações públicas, o processo de gerenciamento de riscos deve ser realizado de forma colaborativa e sistemática durante todo o processo de contratação, levando em consideração as variadas perspectivas das partes interessadas no objeto. A Figura 12 demonstra a abrangência do gerenciamento de riscos nas contratações ao longo do metaprocessamento.

Figura 12 - Gerenciamento de Riscos no Metaprocessamento de Contratação Pública



Fonte: Adaptada de Tribunal de Contas (2024)



SEEOFN202600539B



4.2.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS


A identificação de riscos tem a finalidade de encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir o objetivo da contratação. Para isso, os servidores responsáveis pelo planejamento da contratação deve verificar as suas fontes, ou seja, as principais causas e consequências daquele risco.

Essa identificação pode ser feita a partir do histórico de contratações da SEE ou de outros estados, bem como do conhecimento dos técnicos especialistas sobre o objeto a ser contratado. Essa etapa exige integração das áreas, pois é necessário que os servidores técnicos da área demandante e os servidores especialistas na área de contratações realizem um trabalho conjunto.

Uma vez que, para identificar os eventos de riscos é indispensável que se tenha conhecimento do objeto e do processo de contratação, sendo possível observar os principais riscos que podem comprometer o andamento da licitação e a execução do contrato.

Nesta cartilha, sugere-se que sejam utilizadas as técnicas de *brainstorming* e *bow-tie* para realizar o levantamento de riscos. O *brainstorming* contribuirá para a integração das áreas e da equipe envolvida na contratação, que de forma colaborativa, será responsável por elaborar uma lista de riscos, que podem impactar o objetivo da contratação e afetar negativamente a execução do objeto contratado.






BRAINSTORMING

É uma técnica de contribuição espontânea de ideias por meio de discussões em grupo para estimular a criatividade e resolver problemas. Para a identificação de riscos, o Tribunal de Contas da União (2018), define que o brainstorming “consiste em reunir pessoas conhecedoras de certo ativo ou atividade organizacional e incentivar o fluxo livre de conversação entre elas com o objetivo de identificar possíveis perigos, riscos ou controles associados ao objeto analisado”.

BOW-TIE

É uma “técnica que busca analisar e descrever os caminhos de um evento de risco, desde suas causas até as consequências, por meio de uma representação pictográfica semelhante a uma gravata borboleta (bow-tie). O método tem como foco as barreiras entre as causas e o evento de risco e as barreiras entre o evento de risco e suas consequências” (TCU, 2018).



Realizada a listagem dos riscos, indica-se utilizar a técnica *bow-tie* para que a equipe possa levantar as causas e consequências relacionadas a cada risco identificado na lista. A técnica *bow-tie* pode facilitar a visualização da relação do evento de risco com as suas causas e consequências, contribuindo para as demais etapas do gerenciamento de riscos.

4.2.2 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

A análise de riscos corresponde a compreender a natureza do risco e determinar a criticidade de risco, a fim de subsidiar a avaliação de riscos, incluindo a decisão de realizar ou não, o tratamento de riscos. Assim, para determinar a natureza do risco, o órgão estabeleceu que os servidores envolvidos na fase de planejamento devem considerar a Figura 13 como parâmetro para classificar em que tipologia o risco melhor se enquadra.



SEEOFN202600539B



Figura 13 - Tipologia dos Riscos



Fonte: Adaptada de Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (2022)

A próxima etapa da análise de risco é definir a criticidade do risco ou nível de risco, que é o resultado da multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do evento e o impacto do evento no objetivo da contratação, conforme Figura 14 abaixo.

Figura 14 - Nível de Risco



Fonte: Elaborada pelas autoras

Para determinar o nível de risco de cada evento de risco identificado, a Secretaria optou por uma avaliação em até 5 níveis de escala numérica para probabilidade e impacto.



A escala de probabilidade descreve a chance de um evento de risco acontecer. O Quadro 2, demonstra a escala estabelecida na Secretaria, que os servidores deverão analisar para definir, de forma adequada, o peso de probabilidade correspondente a cada risco identificado.

Quadro 2 - Escala de Probabilidades

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa	Evento improvável - Em situações excepcionais, o evento pode ocorrer, mas não existe indícios disso, seja pelo histórico ou pelas circunstâncias	1
Baixa	Evento raro - De forma inesperada ou casual, o evento pode ocorrer, mas nenhum indício sugere essa possibilidade	2
Média	Evento possível - De alguma forma, o evento pode ocorrer, pois os indícios apontam moderadamente essa possibilidade	5
Alta	Evento provável - De forma até esperada, o evento pode ocorrer, pois os indícios apontam fortemente essa possibilidade	8
Muito alta	Evento praticamente inevitável - De forma inequívoca, o evento deve ocorrer, pois os indícios apontam claramente essa possibilidade	10

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União (2018) e Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (2022)

Em seguida, é necessário analisar a escala de impacto, que representa a gravidade do efeito do risco caso ele se materialize. Para isso, os servidores devem consultar a escala definida no Quadro 3, garantindo uma avaliação precisa do impacto associado a cada risco identificado.

Quadro 3 - Escala de Impactos

Impacto	Descrição	Peso
Muito Baixo	Impacto mínimo - Irrelevante para o objetivo da contratação, com comprometimento mínimo do alcance do resultado e baixa necessidade de recuperação	1



SEEOFN202600539B



Baixo	Impacto pequeno - De pouca relevância para o objetivo da contratação, com algum grau de comprometimento no alcance do resultado e baixa necessidade de recuperação	2
Médio	Impacto moderado - Relevante para o objetivo da contratação, com comprometimento razoável no alcance do resultado, porém recuperável	5
Alto	Impacto significativo - Muito relevante para o objetivo da contratação, com comprometimento significativo no alcance do resultado e sendo de difícil reversão, embora com uma remota possibilidade de recuperação	8
Muito alto	Impacto extremo - Altamente grave para o objetivo da contratação, com comprometimento total no alcance do resultado e de forma irreversível	10

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União (2018) e Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (2022)

Após a mensuração da probabilidade e do impacto, a criticidade do risco pode ser definida como baixo, médio, alto ou crítico, segundo a escala de classificação do nível de riscos abaixo.

Figura 15 - Escala de Classificação de Criticidade de Risco SEE/PB

Risco Baixo (RB)	Risco Médio (RM)	Risco Alto (RA)	Risco Crítico (RC)
0-9,99	10-39,99	40-79,99	80-100

Fonte: Elaborada pelas autoras

A Figura 16, apresenta a matriz de risco adotada pela Secretaria que expressa a multiplicação da probabilidade e o impacto, assim como demonstra a classificação dos possíveis resultados da operação para mensurar a criticidade do risco.



SEEOFN202600539B



Figura 16 - Matriz de Risco SEE/PB

Impacto	Muito Alto (10)	10 Risco Médio	20 Risco Médio	50 Risco Alto	80 Risco Crítico	100 Risco Crítico
	Alto (8)	8 Risco Baixo	16 Risco Médio	40 Risco Alto	64 Risco Alto	80 Risco Crítico
	Médio (5)	5 Risco Baixo	10 Risco Médio	25 Risco Médio	40 Risco Alto	50 Risco Alto
	Baixo (2)	2 Risco Baixo	4 Risco Baixo	10 Risco Médio	16 Risco Médio	20 Risco Médio
	Muito Baixo (1)	1 Risco Baixo	2 Risco Baixo	5 Risco Baixo	8 Risco Baixo	10 Risco Médio
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (5)	Alta (8)	Muito Alta (10)
		Probabilidade				

Fonte: Elaborada pelas autoras

A seguir, os servidores devem verificar se existem, atualmente, ações de controle implementadas na SEE para responder os eventos identificados, mitigando-os.

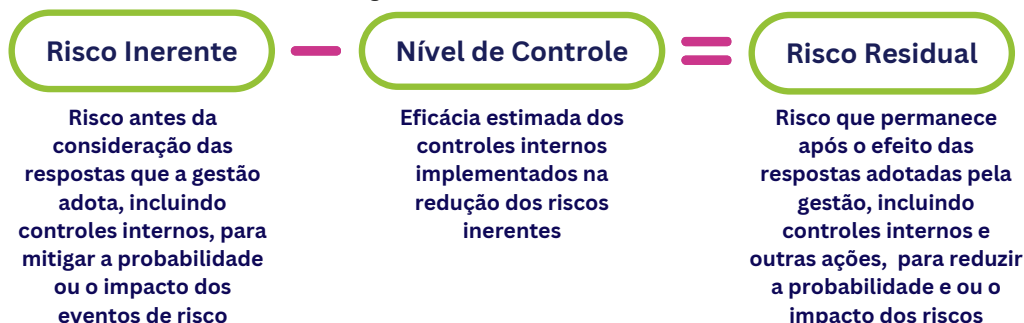
Existindo controle estabelecido no órgão, será necessário realizar uma descrição breve sobre o que é feito e, em seguida, atribuir uma nota, para ser possível realizar o cálculo do risco residual.

Sendo este, o risco que permanece após o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos, conforme exemplificado na Figura 17 abaixo.



SEE0FN202600539B

Figura 17 - Cálculo do Risco Residual



Fonte: Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (2022)

As ações de controle serão estabelecidas pela gestão por meio de políticas e procedimentos, executadas em todos os níveis da organização e em várias etapas do processo organizacional, corroborando para a mitigação dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação (COSO, 2013).

Foi estabelecida uma escala de avaliação de controles para orientar a atribuição da nota do nível de controle, que deve ser definida com base na análise da descrição do controle instituído na Secretaria, conforme o desenho e implementação.

Quadro 4 - Escala de Avaliação de Controles

Nível de Controle	Descrição	Risco de Controle
Inexistente	Controles inexistentes - Os controles são ineficazes, devido a falhas no desenho e na implementação	1
Fraco	Controles improvisados - Os controles são aplicados caso a caso, com responsabilidade individual pela execução e alto grau de confiança no conhecimento das pessoas, ou seja, não são formalizados	0,8
Mediano	Controles formalizados com ferramentas inadequadas - Os controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes devido a deficiência no desenho ou nas ferramentas utilizadas	0,6



Satisfatório	Controles implementados com ferramentas adequadas - Os controles implementados mitigam o risco satisfatoriamente, embora as ferramentas sejam passíveis de aperfeiçoamento	0,4
Forte	Controles implementados em boas práticas de gestão - Os controles implementados mitigam todos os aspectos relevantes do risco, proporcionando um nível de segurança adequado	0,2

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União (2018) e Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (2022)

A análise de riscos apenas se completa após a avaliação dos controles, que resulta no risco residual.



ALERTA!

Na SEE, serão considerados os **riscos residuais** para elaboração do tratamento de riscos e definição das respostas.

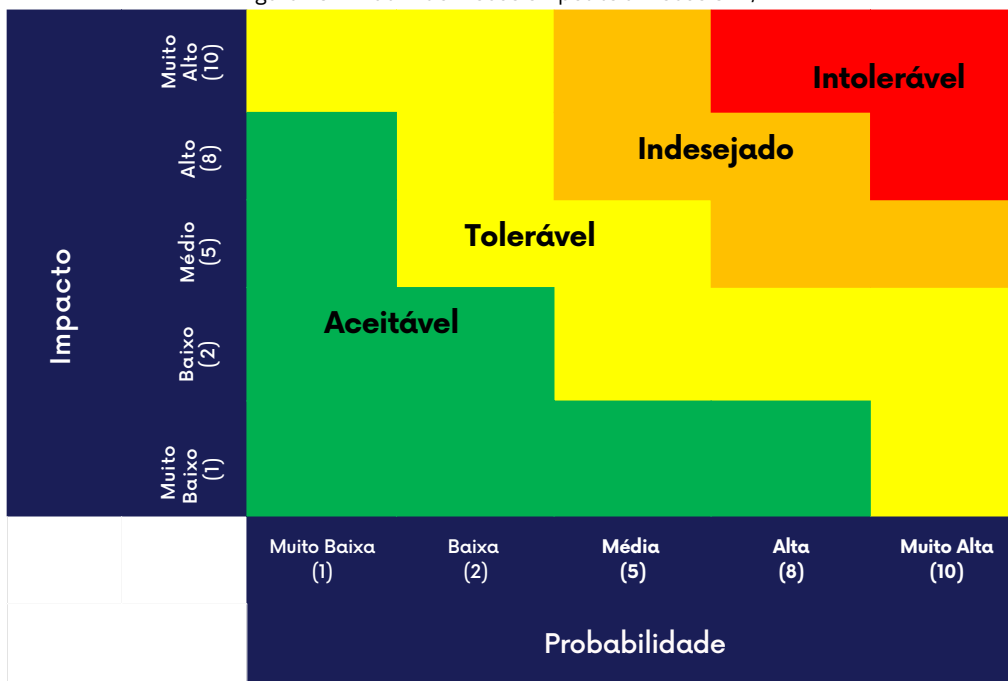
A etapa de avaliação de riscos tem por finalidade apoiar as decisões dos servidores sobre como gerenciar o risco, envolve a comparação das criticidades dos riscos identificados com os critérios de apetite a riscos delimitados pela SEE para determinar quando e quais riscos necessitam de ações adicionais para mitigá-los.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2018), avaliar riscos é apoiar a tomada de decisões da gestão com base nos resultados da análise de riscos, identificando quais necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação deste tratamento.

Por conseguinte, a SEE estabeleceu o apetite a riscos de acordo com a Figura 18, que apresenta a matriz de risco relacionado com as faixas de apetite a risco, observa-se que o apetite ao risco está diretamente relacionado à criticidade do risco.



Figura 18 - Matriz de Riscos e Apetite a Riscos SEE/PB



Fonte: Elaborada pelas autoras



ATENÇÃO!

Apetite a risco é a quantidade de risco que a organização está disposta a buscar, manter ou assumir.

Para tanto, os servidores devem analisar a relação da criticidade do risco com o apetite a risco para que possam verificar quais são as diretrizes para priorização e tratamento de riscos.



4.2.3. TRATAMENTO DE RISCOS

Nesta etapa, os servidores devem observar as diretrizes definidas para priorizar e tratar os riscos, bem como os procedimentos de priorização e os tipos de respostas de acordo com o apetite a riscos, consoante ao Quadro 5.

Quadro 5 - Diretrizes para Priorização, Procedimentos e Tratamento de Riscos SEE/PB

Apetite ao Risco	Crítérios para priorização e tratamento de riscos	Procedimentos de priorização	Tipos de Respostas
Aceitável	Nível de risco dentro do apetite a risco - É necessário avaliar a relação custo-benefício para determinar se vale a pena assumir o risco, considerando que os benefícios de tratá-los não superarão os custos. Ou seja, para a Secretaria, será mais vantajoso aceitar os riscos do que tratar	Se a área requisitante decidir tratar o risco, isso deve ser feito durante o planejamento da contratação. No entanto, não é necessária a aprovação do Secretário Executivo ou do Titular	Aceitar
Tolerável	Nível de risco dentro do apetite a risco - Em geral, não são necessárias medidas de tratamento especiais, mas requer monitoramento específico e atenção da gerência para manter o risco nesse nível ou reduzi-lo	Se a área requisitante decidir tratar o risco, isso deve ser feito durante o planejamento da contratação. No entanto, não é necessária a aprovação do Secretário Executivo ou do Titular	Aceitar Mitigar Compartilhar Evitar
Indesejado	Nível de risco além do apetite a risco - É necessária a adoção de medidas dentro de um prazo determinado, com comunicação ao Secretário Executivo da área requisitante	O risco deve ser priorizado e elaborado plano de tratamento de riscos para apreciação do Secretário Executivo para que este se manifeste formalmente sobre a continuidade do processo	Mitigar Compartilhar Evitar
Intolerável	Nível de risco muito além do apetite a risco - A resposta deve ser imediata, com comunicação ao Secretário Titular	O risco deve ser priorizado e elaborado plano de tratamento de riscos para apreciação do Secretário Titular para que este se manifeste formalmente sobre a continuidade do processo	Mitigar Compartilhar Evitar

Fonte: Elaborado pelas autoras

A seguir, os servidores devem realizar a avaliação dos riscos conforme as diretrizes adotadas. Além disso, precisam verificar quais são as respostas adequadas para cada criticidade do risco.

Para facilitar a compreensão do que são as respostas, a Figura 19 descreve o significado de cada tipo de resposta.



SEEOFN202600539B



Figura 19 - Opções de Tratamento de Riscos



Fonte: Elaborada pelas autoras

Logo após verificar os critérios para priorização e tratamento de riscos associados a cada nível de risco, os servidores devem começar a planejar a tomada de decisão e elaborar o plano de tratamento de riscos para os riscos que se enquadram além do apetite a riscos definido pela Secretaria, com o objetivo de modificá-los, reduzindo-os.

Para elaborar o plano de tratamento de riscos, os servidores podem optar por descrever controles existentes, propondo melhorias desses controles ou descrever novos controles a serem implementados na Secretaria. Além disso, é necessário definir quais ferramentas serão utilizadas para implementar o controle, definir quem é o setor responsável e, como ponto focal, o servidor responsável e, por fim, o prazo para implementação do controle, conforme Quadro 6.



SEEOFN202600539B



Quadro 6 - Plano de Tratamento de Riscos

Plano de Tratamento de Riscos								
Tipo de Resposta	Controles Existentes	Controle Proposto	Objetivo do Controle	Ferramentas de Controle	Setor Responsável	Responsável		Prazo
						Nome	Cargo	

Fonte: Elaborada pelas autoras

Figura 20 - Definições do Plano de Tratamento de Riscos

Considere as seguintes definições para elaborar o Plano de Tratamento de Riscos

- Tipo de Resposta:** definição das ações gerenciais destinadas a modificar o risco;
- Controle Existente:** ação para modificar o risco já implementada na SEE;
- Controle Proposto:** descrição da ação proposta para implementar o controle em relação às causas e/ou consequências do evento de risco;
- Objetivo do Controle:** aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação de controle;
- Ferramentas de Controle:** instrumento pelo qual a ação proposta pode ter efetividade, como por exemplo: checklist; relatório; nota técnica; capacitação; treinamento; parecer e etc;
- Nome e Cargo:** definição de um responsável por implementar a ação de controle proposta;
- Prazo:** definição das datas de início e fim para a implementação do controle proposto;

Fonte: Elaborada pelas autoras

Ao definir tais pontos, é importante considerar todas as informações reunidas nas etapas anteriores (identificação dos riscos, análise e avaliação dos riscos), tendo em vista que os controles propostos devem ser desenhados para enfrentar as causas e consequências dos eventos de riscos levantados na etapa de identificação dos riscos.

Os controles podem se dividir em preventivo e corretivo. O controle preventivo tem relação direta com a redução da probabilidade do evento de risco vir a acontecer, ou seja, está relacionado às causas do evento. Enquanto o controle corretivo está diretamente ligado ao impacto da materialização do risco, desta forma deve atingir suas consequências.

Salienta-se que o mesmo controle pode mitigar vários riscos simultaneamente, da mesma maneira que o risco pode precisar de mais de uma ação de controle. Isso vai depender dos servidores que estão elaborando o tratamento.



SEEOFN202600539B



Sugere-se ainda que seja analisado o histórico de contratação na Secretaria do objeto que se deseja contratar.

Os responsáveis pela elaboração do Plano de Tratamento de Riscos serão as áreas demandantes e a Subgerência de Contratações das Aquisições ou Subgerência de Registro de Preços a depender da modalidade da licitação até o final da elaboração do Estudo Técnico Preliminar. Além disso, deverão dar ciência às áreas apontadas como responsáveis no Plano de Tratamento de Riscos.

No caso de constituição da equipe de planejamento das contratações, a responsabilidade acima passa a ser da referida equipe.

Posteriormente, os responsáveis descritos no Plano deverão realizar o acompanhamento e monitoramento dos riscos associados a eles durante o prazo previsto. É importante que o setor responsável acompanhe e monitore a execução do plano para que haja o efetivo cumprimento do seu objetivo. Por fim, o Plano de Tratamento de Riscos deve ser incluído nos autos e compartilhado com a Assessoria de Controle Interno.

4.2.4. MONITORAMENTO

Monitoramento é o processo contínuo de acompanhamento, verificação, supervisão e observação crítica de uma situação, com o intuito de identificar se o desempenho está ocorrendo conforme esperado.

Como mencionado a priori no Art. 11 da Lei 14.133/2021, uma das responsabilidades da alta administração é monitorar os processos licitatórios, já o Art. 169 se refere ao caráter de continuidade e permanência da gestão de riscos. Tais ressalvas alertam para o fato de que não basta apenas mapear e implemen-



tar medidas preventivas, os gestores devem monitorar todas as fases do processo, visando garantir que tudo ocorra como esperado e que o objetivo da contratação seja alcançado.

O monitoramento não se resume ao mero acompanhamento da realização ou não, das medidas/controles propostos no Plano de Tratamento de Riscos. Deve-se analisar se existem novos riscos, identificá-los, observar se a avaliação dos riscos está correta, se as medidas implementadas estão sendo eficazes etc.

A Assessoria de Controle Interno é responsável por acompanhar as atividades de gerenciamento, reportando à Assessoria de Governança e Gestão de Riscos os casos mais críticos para avaliação.

Compete à Assessoria de Governança e Gestão de Riscos a atualização anual do inventário de riscos e das diretrizes de gestão e gerenciamento de riscos ou, quando houver, a atualização da Política de Gestão de Riscos do Estado.

Para que o monitoramento exista não basta apenas definir atividades e checklists, é necessário que haja servidores com capacidade técnica e uma cultura organizacional que reconheça a importância do monitoramento, auxiliando na tomada de decisões e no alcance dos objetivos.

5. GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DA TEORIA À PRÁTICA

Diante da complexidade do processo licitatório e da relevância das contratações para o alcance dos objetivos institucionais, torna-se fundamental realizar o processo de gestão de riscos,



SEEOFN202600539B



uma vez que podem surgir situações ou incertezas que prejudicam o procedimento.

Por isso, conforme a Lei n.º 14.133, a fase preparatória do processo licitatório deve compreender a análise de riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.

Um dos instrumentos para esse gerenciamento é o Estudo Técnico Preliminar (ETP), pois permite que os servidores envolvidos no planejamento da contratação antecipe desafios, identifique oportunidades e subsidie a tomada de decisão, possibilitando a avaliação da solução mais adequada às necessidades da contratação. Contudo, há riscos de grande relevância que não serão integralmente tratados no âmbito do ETP.

Assim, torna-se necessário registrá-los ao longo do planejamento e monitorá-los durante as fases de seleção do fornecedor e de gestão contratual, assegurando um acompanhamento contínuo e mitigando efeitos adversos ao longo do ciclo da contratação.

A partir disso, entende-se que o gerenciamento de riscos é uma importante etapa do planejamento da contratação, no qual cabe aos setores requisitantes junto a Gerência de Licitações e/ou equipe de planejamento da contratação a elaboração dos seus instrumentos.

Ademais, são instrumentos para execução da análise de riscos o mapa de risco e a matriz de risco, conforme o Decreto Estadual n.º 46.187, de 28 de janeiro de 2025.



SEEOFN202600539B



Diante do exposto, a Assessoria de Governança e Gestão de Riscos (ASGOV) com o apoio das Gerências de Licitação (GELIC) e Contratos e Convênios (GCNTC), realizou a identificação dos riscos do metaprocesso de contratações e descreveu os controles internos implementados atualmente, considerando o histórico de contratações da SEE, o qual deve ser atualizado anualmente pelos principais atores do macroprocesso.

Os mapas de riscos do metaprocesso foram divididos em três tipos: aquisições, serviços e obras.

Ainda com o intuito de facilitar o acesso e a compreensão deste mapeamento, foi criado um Painel de Inventário de Riscos das Contratações no PowerBi com esse inventário de riscos. O Manual de Inventário de Riscos das Contratações da SEE/PB foi desenvolvido, pela ASGOV, como guia orientativo para consultar as informações presentes no painel.



PAINEL DE INVENTÁRIO DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES NO POWER BI



MANUAL DE INVENTÁRIO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DA SEE/PB



Por fim, ressalta-se que o gerenciamento de riscos das contratações deve ser realizado de acordo com a metodologia definida pela SEE, que será apresentada na parte prática deste material.

5.1. INSTRUMENTOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos se materializa por meio do mapa de riscos e da matriz de riscos, que devem ser elaborados conforme o modelo confeccionado e estabelecido pela SEE.



PLANILHA DE
GERENCIAMENTO DE RISCOS
DA SEE/PB

A seguir são estabelecidos os conceitos dos instrumentos de gerenciamento da SEE, a saber: mapa de riscos e matriz de riscos.

5.1.1. MAPA DE RISCOS

O mapa de riscos é o instrumento resultante do gerenciamento de riscos, no qual os servidores utilizam para identificar riscos e propor controles em todas as fases do processo licitatório, servindo como mecanismo para aprimorar os controles internos estabelecidos na SEE.



Conforme modelo adotado pela SEE, o mapa de riscos deverá conter, no mínimo, as seguintes informações: fase do processo de contratação pública, causas, evento de risco, consequências, tipo de risco, probabilidade, impacto, criticidade do risco, ações de tratamento e responsáveis.

O mapa de riscos deve ser elaborado, analisado e reavaliado de acordo com o avanço do processo de contratação, bem como juntado aos autos nas seguintes etapas:

Figura 20 - Etapas para Atualização do Mapa de Riscos

Fase	Responsável
Ao final da análise preliminar do inventário de riscos do metaprocessos	Áreas demandantes e Subgerência de Planejamento de Aquisições ou Equipe de Planejamento da Contratação
Ao final da elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Áreas demandantes e Subgerência de Contratações das Aquisições ou Subgerência de Registro de Preços
Ao final da Seleção do Fornecedor (inexigibilidade e dispensa)	Áreas demandantes, Subgerência de Padronização e área de pesquisa de preços
Após eventos relevantes, durante a gestão do contrato	Fiscal e Gestor do contrato

Fonte: Elaborada pelas autoras

Compreende-se que o gerenciamento de riscos das contratações ocorre ao longo do metaprocessos de contratação, isto é, os riscos já registrados serão reavaliados e acompanhados, e novos riscos serão identificados e tratados no decorrer deste processo. Além disso, quando for cabível, os controles preventivos definidos no mapa de riscos devem ser incorporados ao Termo de Referência.

O mapa de risco é diferente da matriz de riscos, portanto não deve ser confundido, pois são instrumentos distintos.



SEEOFN202600539B



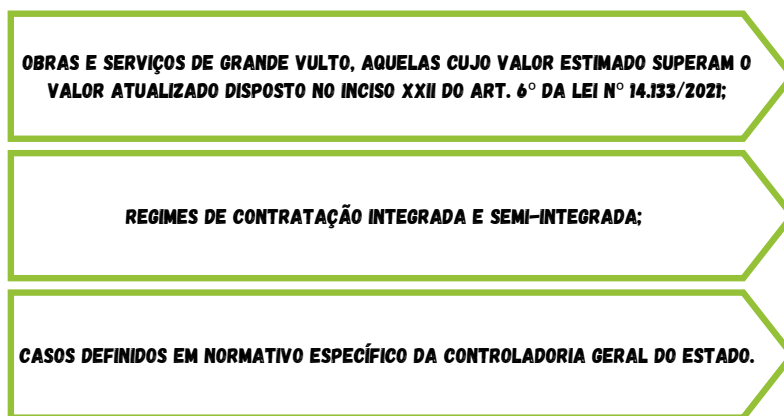
5.1.2. MATRIZ DE RISCOS

A matriz de risco é uma cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades das partes, caracterizando o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, caso ocorra ônus financeiros decorrente de eventos supervenientes à contratação, segundo disposto no Decreto Estadual n.º 46.187, de 28 de janeiro de 2025.

É um instrumento inserido como cláusula contratual que objetiva identificar riscos que podem causar desequilíbrio econômico-financeiro e definir quem são os responsáveis (contratante ou contratada) caso ocorra a materialização do risco.

A matriz de risco deve ser elaborada nas seguintes hipóteses:

Figura 21 - Hipóteses para Elaboração da Matriz de Riscos



Fonte: Elaborada pelas autoras

A Controladoria Geral do Estado da Paraíba, atualmente, exige a matriz de riscos em contratações diretas com o valor superior a 1 milhão, conforme disposto no inciso IV do Art. 6º da Orientação Normativa Conjunta PGE/SEAD/CGE n.º 001/2021.



Na matriz de riscos deverão constar apenas os riscos relacionados ao equilíbrio econômico-financeiro, não será necessário incluir estes riscos no mapa de risco, tendo em vista que são dois instrumentos diferentes com finalidades distintas.

5.2. COMO ELABORAR OS INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS?

Com o intuito de orientar os servidores a realizarem o gerenciamento de riscos, foi elaborado este guia prático com as principais informações para implementação dos instrumentos necessários para sua realização. A Figura 22 mostra o processo de gerenciamento de riscos e relembra as suas etapas.

Figura 22 - Etapas e Atividades do Gerenciamento de Riscos



Fonte: Elaborada pelas autoras



SEEFN202600539B



O gerenciamento de riscos da SEE foi dividido em três etapas e deve ser realizado através da “Planilha de Gerenciamento de Riscos da SEE/PB”. Destaca-se que este processo deve ser realizado de forma interativa, colaborativa e sistemática, considerando os diferentes pontos de vista das partes interessadas pelo objeto da contratação.

A presente seção pretende explicar o passo a passo para a elaboração do gerenciamento de riscos na SEE.

5.2.1. PASSO 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

5.2.1.1. COMO ELABORAR MAPA DE RISCOS?

O primeiro passo para realizar o gerenciamento de riscos é o preenchimento do mapa de riscos, onde os servidores envolvidos na fase de planejamento da contratação devem identificar os eventos de riscos e os elementos associados.

Diante da metodologia adotada pela SEE, em primeiro lugar, os servidores devem consultar o Inventário de Riscos das Contratações para verificar quais riscos se aderem ao contexto da contratação em andamento. Havendo aderência, os servidores deverão incluir os riscos do metaproceto no mapa de riscos daquela contratação, portanto devem preencher os campos da planilha do mapa de riscos com tais informações.

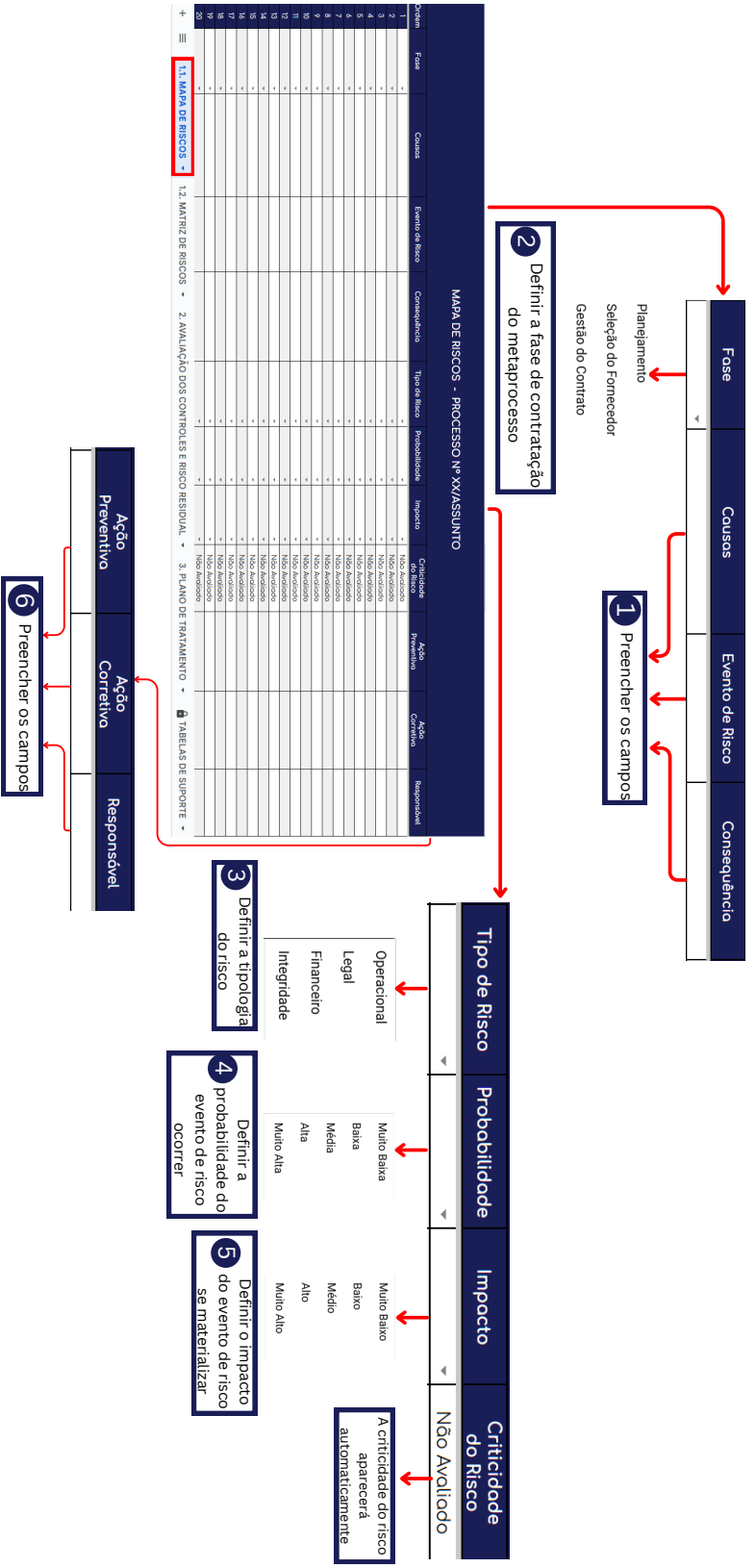
Após isso, os servidores devem começar a identificação dos riscos específicos da contratação em questão, conforme a Figura 23 abaixo.





Figura 23 - Elaboração do Mapa de Riscos

PASSO 1 - Identificação de Riscos
1.1. Mapa de Riscos



Fonte: Elaborada pelas autoras



Dada a exemplificação, o ponto de partida é realizar a identificação dos riscos, determinando o evento de risco, suas causas e consequências, respectivamente. Em seguida é possível definir qual a fase da contratação do metaproceto o risco está relacionado, bem como determinar a tipologia do risco, a probabilidade deste vir a acontecer e o impacto caso se materialize, conforme as classificações e escalas apresentadas nesta cartilha.

De modo a automatizar esse processo e facilitar o preenchimento do mapa, a planilha foi elaborada para que a criticidade do risco seja calculada automaticamente, após a definição da equipe, quanto à probabilidade e impacto conforme a matriz de risco estabelecida pela instituição.

Por fim, os servidores definirão quais são as ações preventivas e as ações corretivas para mitigar os riscos identificados, bem como o responsável. Ressalta-se que as ações preventivas estão relacionadas às causas que originam o risco, enquanto as ações corretivas estão ligadas às suas consequências.

Depois disso, é necessário verificar se a contratação se enquadra nas hipóteses da legislação estadual quanto à obrigatoriedade de preenchimento da matriz de riscos.

Caso a mesma não seja necessária, pode prosseguir para o ponto 6.2. Passo 2 - Como analisar e avaliar riscos?



ATENÇÃO!

Segundo o Decreto n.º 46.187, de 28 de janeiro de 2025, a matriz de risco deve ser elaborada, atualmente, para as seguintes hipóteses:

1. obras e serviços de grande vulto, aquelas cujo valor estimado superam o valor atualizado disposto no inciso XXII do art. 6º da Lei nº 14.133 de 2021;
2. regimes de contratação integrada e semi-integrada; e,
3. contratações diretas com o valor superior a 1 milhão.



5.2.1.2. COMO ELABORAR MATRIZ DE RISCOS?

Se a Matriz de Riscos for aplicável, caberá aos servidores acessar a aba “1.2. MATRIZ DE RISCOS”, onde a primeira etapa será identificar os eventos de riscos que podem afetar o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato.

Evidencia-se que os riscos identificados no Mapa de Riscos não devem ser replicados nesta etapa, aqui só deverão ser incluídos os riscos que possam gerar ônus financeiro no contrato ao contratante ou a contratada , conforme Figura 24.

Em seguida, da mesma forma realizada no Mapa de Riscos, os servidores devem definir a fase do metaprocessamento de contratação no qual o evento pode acontecer, depois definir qual é o tipo de risco, a probabilidade e o impacto.

Além disso, os servidores deverão determinar a ação proposta para mitigar o evento de risco identificado e o responsável, seja contratante ou contratado, caso o risco venha a acontecer.

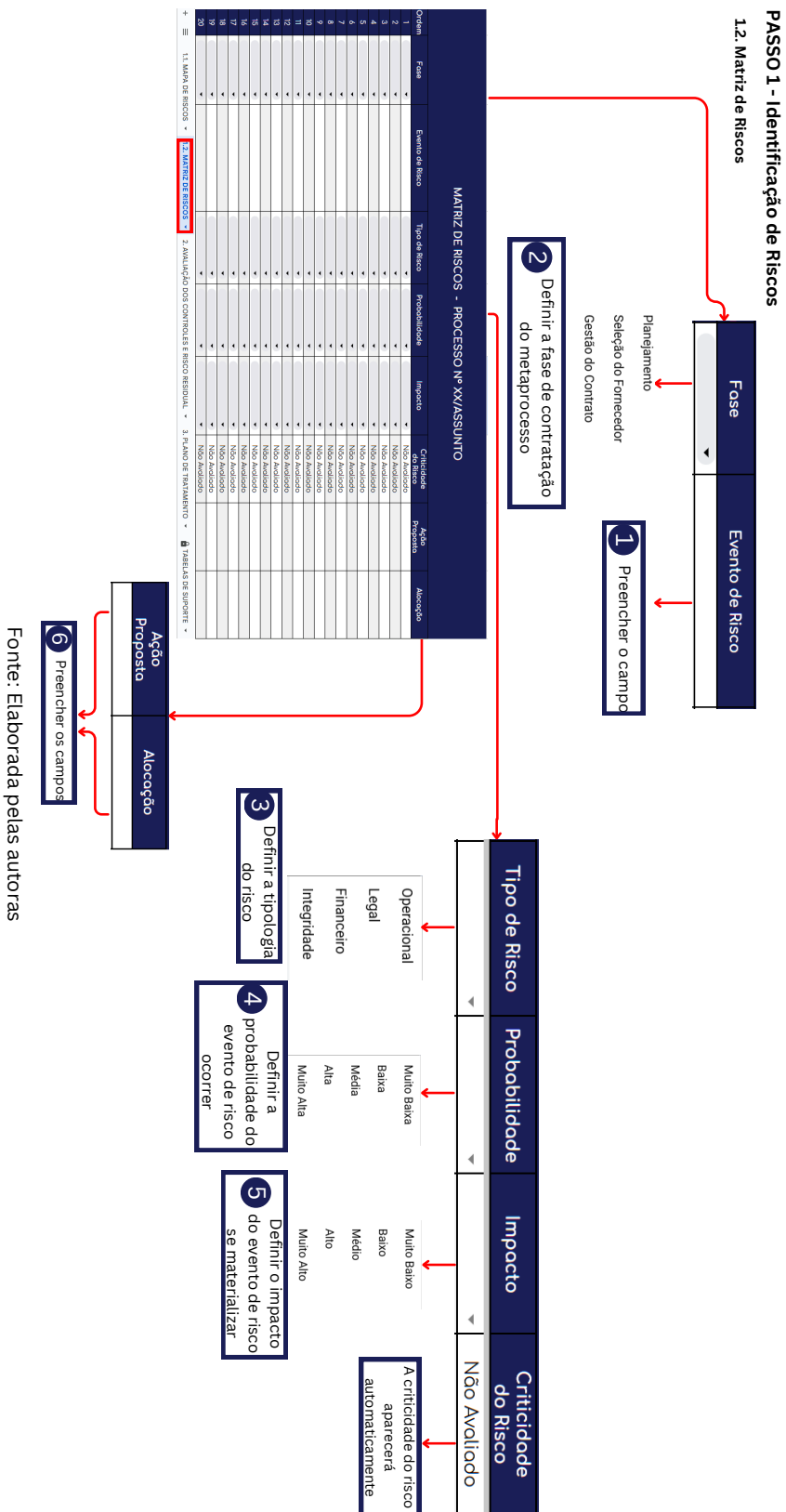
Assim, poderá seguir para o segundo passo, acessando a aba “ 2. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES E RISCO RESIDUAL” da planilha.





SEEOFN20202600396B

Figura 24 - Elaboração da Matriz de Riscos



5.2.2. PASSO 2 - COMO ANALISAR E AVALIAR RISCOS?

Ao acessar a “AVALIAÇÃO DOS CONTROLES E RISCO RESIDUAL” na planilha, serão apresentadas algumas informações que já foram descritas e estabelecidas no PASSO 1. A ideia é facilitar ao máximo a implementação da gestão de riscos para que seja mais viável conceber esta cultura na SEE.

Desta forma, em cada passo subsequente será solicitado apenas o preenchimento de novas informações, o que foi estabelecido e definido, estará presente para que os servidores se recordem o que já foi especificado.

Para iniciar o segundo passo, os servidores deverão analisar se existem ações de controle adotadas pela gestão da SEE para responder a cada evento de risco descrito, com o objetivo de reduzi-los.

Existindo o controle pré-estabelecido, será necessário realizar uma descrição breve sobre o que é feito e, em seguida, atribuir uma nota para este controle, conforme classificação estabelecida nesta cartilha.

Após o preenchimento desses dois itens, a planilha irá realizar o cálculo do risco residual, de acordo com a Figura 25.

Para continuar o gerenciamento de riscos, é necessário acessar a aba da planilha “3. PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS”.

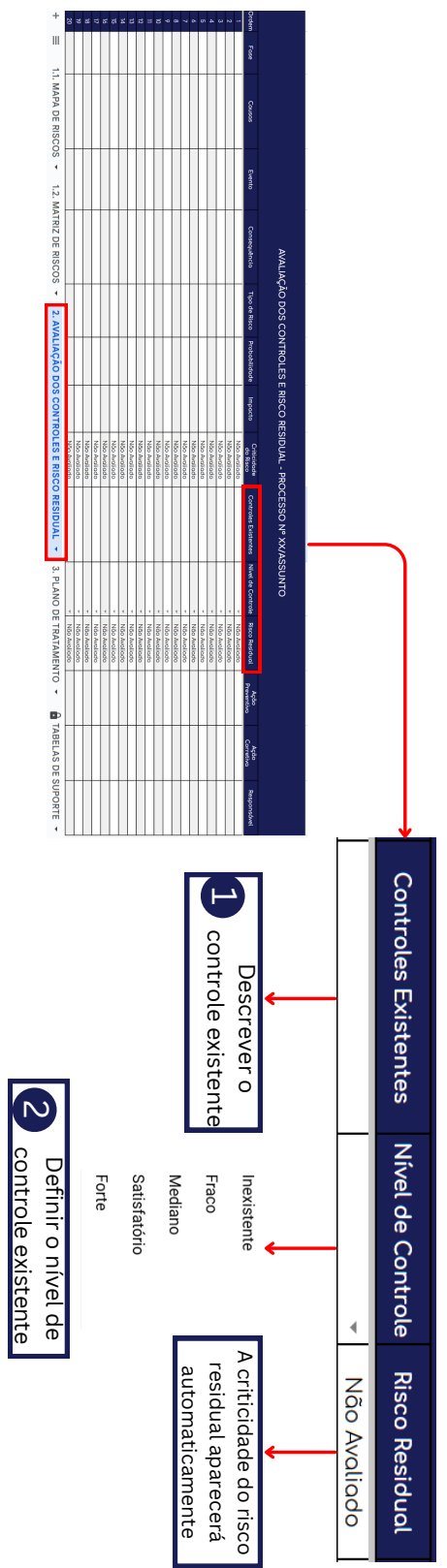




Figura 25 - Elaboração dos Controles e Cálculo do Risco Residual

PASSO 2 - Análise e Avaliação de Riscos

2. Avaliação dos Controles e Risco Residual



Fonte: Elaborada pelas autoras



5.2.3. PASSO 3 - COMO ELABORAR O PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS?

A última etapa se refere ao preenchimento do plano de tratamento de riscos. Para isso, em primeiro lugar os servidores devem estabelecer e descrever os tipos de respostas a serem adotadas para o respectivo risco.

Depois disso, os campos a serem preenchidos são: objetivo do controle, controle proposto, ferramentas de controle, setor responsável, responsável (nome e cargo) e o prazo, de acordo com a Figura 26.

Após finalizar o preenchimento, deve ser realizado o monitoramento e acompanhamento dos instrumentos de gerenciamento de riscos, conforme responsabilidades definidas nesta cartilha.



ATENÇÃO!

- Durante o preenchimento destas etapas, na Planilha de Gerenciamento de Riscos contém a aba “Tabelas de Suporte”, na qual constam todas as escalas e quadros sobre a metodologia para realizar o gerenciamento de riscos na secretaria, conforme Figura 27 e 28.
- As Tabelas de Suporte servem para consultas rápidas das escalas e quadros, contudo não substitui o conteúdo presente nesta Cartilha. Em caso de dúvidas quanto aos procedimentos do gerenciamento de riscos, sugere-se que consultem e leiam esta cartilha.



Figura 27 - Tabelas de Suporte 1

Escala de Probabilidade		
Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa	Evento improvável - Em situações excepcionais, o evento pode ocorrer, mas não existe indícios disso, seja pelo histórico ou pelas circunstâncias	1
Baixa	Evento raro - De forma inesperada ou casual, o evento pode ocorrer, mas nenhum indício sugere essa possibilidade	2
Média	Evento possível - De alguma forma, o evento pode ocorrer, pois os indícios apontam moderadamente essa possibilidade	5
Alta	Evento provável - De forma até esperada, o evento pode ocorrer, pois os indícios apontam fortemente essa possibilidade	8
Muito Alta	Evento praticamente inevitável - De forma inequívoca, o evento deve ocorrer, pois os indícios apontam claramente essa possibilidade	10

Escala de Impacto		
Impacto	Descrição	Peso
Muito Baixo	Impacto mínimo - Irrelevante para o objetivo da contratação, com comprometimento mínimo do alcance do resultado e baixa necessidade de recuperação	1
Baixo	Impacto pequeno - De pouca relevância para o objetivo da contratação, com algum grau de comprometimento no alcance do resultado e baixa necessidade de recuperação	2
Médio	Impacto moderado - Relevante para o objetivo da contratação, com comprometimento razoável no alcance do resultado, porém recuperável	5
Alto	Impacto significativo - Muito relevante para o objetivo da contratação, com comprometimento significativo no alcance do resultado e sendo de difícil reversão, embora com uma remota possibilidade de recuperação	8
Muito Alto	Impacto catastrófico - Extremamente grave para o objetivo da contratação, com comprometimento total no alcance do resultado e de forma irreversível	10

MATRIZ DE RISCO - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DA PARAÍBA						Legenda		
Impacto	Muito Alto (10)	10 Risco Médio	20 Risco Médio	50 Risco Alto	80 Risco Crítico	100 Risco Crítico	Zona Verde	Atenção Básica
	Alto (8)	8 Risco Baixo	16 Risco Médio	40 Risco Alto	64 Risco Alto	80 Risco Crítico	Zona Amarela	Atenção Moderada
	Médio (5)	5 Risco Baixo	10 Risco Médio	25 Risco Médio	40 Risco Alto	50 Risco Alto	Zona Laranja	Atenção Plena
	Baixo (2)	2 Risco Baixo	4 Risco Baixo	10 Risco Médio	16 Risco Médio	20 Risco Médio	Zona Vermelha	Atenção Extrema
	Muito baixa (1)	1 Risco Baixo	2 Risco Baixo	5 Risco Baixo	8 Risco Baixo	10 Risco Médio		
		Muito baixa (1)	Baixa (2)	Média (5)	Alta (8)	Muito Alta (10)		
		Probabilidade						

APETITE AO RISCO - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DA PARAÍBA						
Impacto	Muito Alto (10)				Intolerável	
	Alto (8)			Indesejado		
	Médio (5)		Tolerável			
	Baixo (2)					
	Muito baixa (1)	Aceitável				
		Muito baixa (1)	Baixa (2)	Média (5)	Alta (8)	Muito Alta (10)
		Probabilidade				

Fonte: Elaborada pelas autoras



SEEOFN202600539B



Figura 28 - Tabelas de Suporte 2

Tipologia de Riscos	
Grupo	Descrição
Operacional	São riscos relacionados a falhas, deficiências, inadequações, eventos externos, decisões judiciais ou administrativas, inseguranças ou danos que impactam processos internos, pessoas, infraestrutura, sistemas, cidadãos, serviços ou produtos. Esses riscos podem comprometer as atividades da unidade, reduzir a eficácia ou eficiência do desempenho organizacional ou gerar perdas
Legal	São riscos relacionados a mudanças ou falhas na interpretação, no conhecimento ou na observância de dispositivos jurídicos, incluindo a jurisprudência e contratos, bem como a demandas judiciais ou administrativas. Esses riscos podem comprometer as atividades ou interesses da unidade ou impactar o cumprimento efetivo do ordenamento jurídico
Financeiro	São riscos relacionados a incapacidades ou à gestão ineficaz ou ineficiente da unidade na alocação ou execução de recursos orçamentários e financeiros, bem como a fatores externos financeiros. Esses riscos podem comprometer a realização das atividades da unidade ou impactar negativamente o equilíbrio das contas públicas.
Integridade	São riscos relacionados a corrupções, fraudes, irregularidades, desvios éticos condutas inadequadas ou atos de improbidade. Esses riscos podem comprometer os valores, os padrões e os objetivos organizacionais, além de impactar a gestão dos recursos e das atividades da unidade

Escala de Avaliação dos Controles		
Nível de Controle	Descrição	Risco de Controle (RC)
Inexistente	Controles inexistentes - Os controles são ineficazes, devido a falhas no desenho e na implementação	1
Fraco	Controles improvisados - Os controles são aplicados caso a caso, com responsabilidade individual pela execução e alto grau de confiança no conhecimento das pessoas, ou seja, não são formalizados	0,8
Mediano	Controles formalizados com ferramentas inadequadas - Os controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes devido a deficiência no desenho ou nas ferramentas utilizadas	0,6
Satisfatório	Controles implementados com ferramentas adequadas - Os controles implementados mitigam o risco satisfatoriamente, embora as ferramentas sejam passíveis de aperfeiçoamento	0,4
Forte	Controles implementados em boas práticas de gestão - Os controles implementados mitigam todos os aspectos relevantes do risco, proporcionando um nível de segurança adequado	0,2

Diretrizes para priorização e tratamento de riscos				
Nível de Risco	Apetite ao Risco	Critérios para priorização e tratamento de riscos da Secretaria de Estado da Educação	Procedimentos de priorização na SEE	Resposta ao Risco
Risco Baixo	Aceitável	Dentro do apetite a risco - É necessário avaliar a relação custo-benefício para determinar se vale a pena assumir o risco, considerando que os benefícios de tratá-los não superarão os custos. Ou seja, para a Secretaria, será mais vantajoso aceitar os riscos do que tratar	Se a área requisitante decidir tratar o risco, isso deve ser feito durante o planejamento da contratação. No entanto, não é necessária a aprovação do Secretário Executivo ou do Titular	Aceitar
Risco Médio	Tolerável	Dentro do apetite a risco - Em geral, não são necessárias medidas de tratamento especiais, mas requer monitoramento específico e atenção da gerência para manter o risco nesse nível ou reduzi-lo	Se a área requisitante decidir tratar o risco, isso deve ser feito durante o planejamento da contratação. No entanto, não é necessária a aprovação do Secretário Executivo ou do Titular	Aceitar Mitigar Compartilhar Evitar
Risco Alto	Indesejado	Além do apetite a risco - É necessária a adoção de medidas dentro de um prazo determinado, com comunicação ao Secretário Executivo da área requisitante	O risco deve ser priorizado e elaborado plano de tratamento de riscos para apreciação do Secretário Executivo para que este se manifeste formalmente sobre a continuidade do processo	Mitigar Compartilhar Evitar
Risco Crítico	Intolerável	Muito além do apetite a risco - A resposta deve ser imediata, com comunicação ao Secretário Titular	O risco deve ser priorizado e elaborado plano de tratamento de riscos para apreciação do Secretário Titular para que este se manifeste formalmente sobre a continuidade do processo	Mitigar Compartilhar Evitar

Formas de tratamento do risco	
Opções de Tratamento de Riscos	Descrição
Aceitar ou Tolerar	É a decisão deliberada de não tomar nenhuma medida para alterar a probabilidade ou as consequências do risco. Isso ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização (apetite ao risco), quando a capacidade de agir sobre o risco é limitada, ou quando o custo de tomar medidas é maior que o benefício esperado
Compartilhar ou Transferir	É uma maneira especial de mitigar suas consequências ou a probabilidade de ocorrência do risco, transferindo uma parte dele através da contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a organização não possui domínio suficiente
Reduzir ou Mitigar	É a adoção de medidas para diminuir a probabilidade, as consequências dos riscos ou ambos
Evitar	É a decisão de não iniciar ou interromper a atividade, ou ainda se desfazer do objeto sujeito ao risco

Fonte: Elaborada pelas autoras



SEEFN202600539B



6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2018 - Gestão de riscos: diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 8 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Guia de gestão de riscos. Brasília: MAPA/AECS, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acao-a-informacao/institucional/documentos/GUIADEGESTAODERISCOS_DOMAPA.pdf. Acesso em: 25 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia; Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Portaria n.º 8.768, de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Distrito Federal, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021v>. Acesso em: 16 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta n. 01, de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Distrito Federal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 14 fev. 2025.



6. REFERÊNCIAS

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance – Sumário Executivo. Junho de 2017. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) e Pricewaterhousecoopers. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocosoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA Brasil). Modelo das Três Linhas do IIA. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2025.

PARAÍBA. Decreto nº 44.639, de 22 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a elaboração do PCA no âmbito do Estado da Paraíba. Diário Oficial do Estado, Paraíba, 2023, p. 1-2. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao/legislacao/decec/decreto-no-44-639-de-22-de-dezembro-de-2023.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

PARAÍBA. Decreto nº 46.187, de 28 de janeiro de 2025. Dispõe sobre a fase preparatória das licitações e contratações diretas para aquisição de bens e prestação de serviços no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial do Estado, Paraíba, 2025, p. 1-2. Disponível em: <https://centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/Decreto%2046.187%20de%2028.01.2025.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2025.



SEEOFN202600539B



6. REFERÊNCIAS

PERNAMBUCO. Secretaria da Controladoria Geral do Estado. Guia Prático de Gerenciamento de Riscos. Recife, 2022. Disponível em: <https://www.scge.pe.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/Guia-Pratico-de-Gerenciamento-de-Riscos-1.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Gestão de riscos: avaliação da maturidade. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em: 21 fev. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/11/2024/09/Licitacoes-e-Contratos-Orientacoes-e-Jurisprudencia-do-TCU-5a-Edicao-29-08-2024.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU. 2. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020. 46 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 17 jan. 2025.



6. REFERÊNCIAS

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança organizacional. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_e_dicao.pdf. Acesso em: 25 fev. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). Governança nas contratações. Brasília, 2022. Disponível em:

https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/governanca-nas-contratacoes-2022_210x260_09032022.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

