

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. THIARA **ELISA** DA SILVA



**ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS
NAS LICITAÇÕES REALIZADAS PELO CBMDF**

BRASÍLIA
2025

Cap. QOBM/Comb. THIARA **ELISA** DA SILVA

**ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS
NAS LICITAÇÕES REALIZADAS PELO CBMDF**

Artigo científico apresentado à disciplina Metodologia da Pesquisa Científica como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Cel. RRm HÉLIO **PEREIRA** LIMA

BRASÍLIA
2025

Cap. QOBM/Comb. THIARA **ELISA** DA SILVA

ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS LICITAÇÕES REALIZADAS PELO CBMDF

Artigo científico apresentado à disciplina Metodologia da Pesquisa Científica como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

LEONARDO MONTEIRO LOPES – Cel. QOBM/Comb.
Presidente

RICARDO ALEXANDRE COSTA FONTENELE – Ten-Cel. RRm
Membro

EMILIA BERNARDES DA SILVA – Ten-Cel. RRm
Membro

HÉLIO PEREIRA LIMA – Cel. RRm
Orientador

ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS LICITAÇÕES REALIZADAS PELO CBMDF

RESUMO

Este trabalho analisa o gerenciamento de riscos efetuado nas licitações realizadas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) ao longo dos últimos 5 anos, no que concerne à conformidade às crescentes exigências legais e normativas que regem as áreas de licitações, contratos e de gestão de riscos. Tal abordagem se justifica pelos novos dispositivos de gerenciamento de riscos exigidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) para toda a Administração Pública, bem como pelo cotidiano particular dos processos licitatórios em suas três fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual, não abarcado pelos artefatos de gestão de riscos já existentes na Corporação. Assim, o propósito deste artigo foi avaliar a necessidade de se aperfeiçoar os procedimentos de gerenciamento de riscos executados ao longo de todo o processo de contratação do CBMDF. Este intento foi atingido mediante a avaliação dos procedimentos de gerenciamento de riscos (mapas de riscos) performados pela instituição no campo das licitações, a descrição do marco legal e normativo que orienta a prática, a identificação de procedimentos de gerenciamento de riscos atualmente implementados por outros órgãos públicos, além da apresentação dos benefícios e desafios provenientes desta implementação. Este estudo inédito, realizado com base em procedimentos internos do CBMDF, pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com autoridades atuantes nas três linhas de defesa do processo licitatório, demonstrou que o gerenciamento de riscos nas licitações da Corporação tem evoluído, assim como as exigências legais e normativas que regulamentam o uso da ferramenta. Contudo, observou-se a necessidade de aprimoramento nesta área, haja vista o atendimento parcial às exigências atualmente vigentes. Ademais, apesar da NLLC e do Decreto Distrital nº 44.330/2023 não versarem explicitamente sobre a necessidade de atualização dos mapas de riscos (MR) nas fases posteriores à fase de planejamento, sua demanda pela gestão de riscos contínua e permanente em todas as contratações públicas, somada à previsão de responsabilização de todos os envolvidos no processo, alinha-se às exigências previstas nas normativas vigentes referentes à contratação de serviços e de soluções de tecnologia da informação e comunicação, bem como às práticas de gestão de riscos previstas pela Instrução Normativa nº 1/2016 e o Decreto Distrital nº 37.302/2016. Dessa forma, ficou evidenciada a necessidade da adoção de medidas que orientem a confecção do MR quanto à sua atualização, comunicação, estabelecimento e controle das ações de tratamento de acordo com a Política de Gestão de Riscos do CBMDF, conforme modelo de MR e portaria (que dispõe sobre sua utilização) propostos como produtos deste trabalho. A aplicação destes, aliada à capacitação e sensibilização na temática da alta administração e dos envolvidos na realização e monitoramento dos processos licitatórios poderia se traduzir em benefícios como maior previsibilidade e qualidade das contratações do CBMDF, além de redução de erros e de custos, citados reiteradamente ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. Contratações Públicas. Licitações. Corpo de Bombeiros Militar.

STUDY ON THE EVOLUTION OF RISK MANAGEMENT IN THE BIDS CARRIED OUT BY CBMDF

ABSTRACT

This paper analyzes the risk management carried out in the bids conducted by the Military Fire Brigade of the Federal District (CBMDF) over the past 5 years, concerning compliance with the increasing legal and regulatory requirements governing the areas of bidding, contracts, and risk management. This approach is justified by the new risk management provisions required by the New Law on Bids and Contracts for the entire Public Administration, as well as by the particular daily practices of bidding processes in their three phases: planning the contract, selecting the supplier, and contract management, which are not covered by the existing risk management artifacts in the Corporation. Thus, the purpose of this work was to assess the need to improve the risk management procedures performed throughout the Corporation's entire contracting process. This aim was achieved by evaluating the risk management procedures (risk maps) conducted by the institution in the field of bidding, describing the legal and regulatory framework that guides the practice, identifying risk management procedures currently implemented by other public agencies, as well as presenting the benefits and challenges arising from this implementation. This unprecedented study, based on the internal procedures of CBMDF, bibliographic and documentary research, and interviews conducted with authorities active in the three lines of defense of the bidding process, demonstrated that risk management in the bids conducted by the Corporation has evolved, as have the legal and regulatory requirements governing the use of this tool. However, there is a noted need for improvement in this area, considering the partial compliance with the current requirements. Furthermore, despite the Law No. 14133/2021 and the District Decree No. 44.330/2023 do not explicitly address the need to update the risk maps in the later phases after the planning phase, its demand for continuous and permanent risk management in all public contracts, along with the accountability of all involved in the process, aligns with the requirements set forth in the current regulations regarding the contracting of services and information and communication technology, as well as with the risk management practices outlined by Normative Instruction No. 1/2016 and District Decree No. 37.302/2016. Thus, the need for adopting measures to guide the preparation of the risk map regarding its update, communication, establishment, and control of treatment actions according to the CBMDF Risk Management Policy was evident, according to the proposed risk map model and the ordinance regarding its use as products of this work. The application of these, combined with the training and awareness of senior management and those involved in carrying out and monitoring the bidding processes, could translate into benefits such as greater predictability and quality of CBMDF contracts, as well as reduced errors and costs, which have been repeatedly mentioned throughout this work.

Keywords: Risk Management. Public Procurement. Bidding. Military Fire Department.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos, tema de crescente relevância na Administração Pública, tem conquistado a atenção de gestores nos últimos anos, especialmente no âmbito das contratações públicas (Aguiar, 2024; Aguiar e Gomes, 2023; Costa e Miranda, 2022; Dumont *et al.*, 2024; Salazar, 2023). Sob esse viés, diversos dispositivos legais têm sido publicados, com o objetivo de normatizar a gestão de riscos em todos os níveis da Administração Pública, desde o estratégico até o operacional (Aguiar, 2024).

No que concerne às compras governamentais, também se observam mudanças nesse aspecto, buscando por meio da gestão de riscos e do planejamento uma maior eficiência nos processos de compra e contratação de bens e serviços, bem como uma maior transparência para todos os processos licitatórios realizados pelos órgãos direta e indiretamente ligados à União, Estados, Distrito Federal e municípios.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), assim como outras instituições do poder público, está sujeito às crescentes exigências legais e normativas que regem a área de licitações e contratos administrativos. A Instrução Normativa (IN) nº 5, de 26 de maio de 2017, por exemplo, trouxe novas diretrizes e procedimentos para as contratações governamentais, incluindo a necessidade da análise de riscos na contratação de serviços pela Administração Pública (Brasil, 2017b). A Lei nº 14.133/2021, por sua vez, estabeleceu a realização de práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas, seja na contratação de serviços, obras ou aquisição de bens comuns; visando o sucesso da licitação e a boa execução contratual (Brasil, 2021a).

Assim, a gestão de riscos emerge não somente como uma exigência, mas também como uma oportunidade para toda a Administração – sobretudo tendo em vista os registros históricos de suas licitações e contratações – de se antecipar à ocorrência de problemas que possam frustrar os objetivos da licitação e da contratação e definir ações de prevenção ou contingenciamento.

Este artigo, portanto, buscou responder à seguinte pergunta: “Como o gerenciamento de riscos nas licitações realizadas pelo CBMDF tem sido efetuado,

no que concerne às crescentes exigências legais e normativas que regem as áreas de licitações, contratos e de gestão de riscos”?

Parte-se da hipótese que o gerenciamento de riscos nas licitações realizadas pela Corporação está evoluindo, atendendo porém, somente de forma parcial às exigências legais e normativas atualmente vigentes. Além disso, tem-se também como hipótese que a implementação deste instrumento nas fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual das licitações efetuadas pela Corporação, previstas em normativas específicas para alguns tipos de contratações, seria aplicável, de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos, às demais aquisições e contratações, alinhando-se também às demais normas que regulamentam as contratações públicas e a gestão de riscos no âmbito distrital.

Tal abordagem se impõe pois, ainda que riscos relativos às contratações já sejam abordados nos artefatos de Gestão de Riscos do Departamento de Administração, Logística e Financeira (DEALF) do CBMDF, em consonância com a Política de Governança Pública e *Compliance* do Distrito Federal, estes abrangem somente os riscos gerais do metaprocessos de compras, sem abarcar os dispositivos sobre gerenciamento de riscos exigidos na NLLC, tampouco o aprofundamento nos riscos específicos dos processos licitatórios em suas três fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual.

Ademais, a identificação, avaliação, administração e controle de potenciais eventos ou situações nas licitações realizadas pela Corporação, não só contribui para a aquisição de bens e serviços de qualidade, essenciais para a realização das missões-fim do CBMDF, como também evita atrasos e falhas que podem comprometer, em última instância, a segurança da população do Distrito Federal.

Outrossim, a temática deste estudo também vai ao encontro dos objetivos estratégicos 5 e 6 (“garantir a infraestrutura logística de suprimentos, de bens e serviços apropriados às atividades operacionais e administrativas” e “intensificar a utilização da metodologia da gestão de riscos como ferramenta de melhoria de processos internos”), traçados pelo CBMDF em seu Planejamento Estratégico para o período de 2025 a 2030 (CBMDF, 2025).

Assim, o principal objetivo deste artigo foi analisar o gerenciamento de riscos efetuado nas licitações realizadas pela Corporação ao longo dos últimos 5 anos, no que concerne à conformidade às crescentes exigências legais e normativas que regem as áreas de licitações, contratos e de gestão de riscos. Este intento foi atingido mediante a avaliação dos procedimentos de gerenciamento de riscos executados pela Corporação no campo das licitações, a descrição do marco legal e normativo que orienta a prática, a identificação de procedimentos de gerenciamento de riscos atualmente implementados por outros órgãos, além da apresentação dos benefícios e desafios provenientes desta implementação.

A pesquisa, de natureza aplicada, utilizou uma metodologia quali-quantitativa, por meio de revisão bibliográfica sobre o tema e análise documental de leis, normas e procedimentos internos do CBMDF, além de entrevistas com gestores envolvidos nos processos de licitações da Corporação e de órgãos de controle do Distrito Federal (DF) e da União.

Por fim, o estudo resultou na proposta de um modelo de procedimento de gerenciamento de riscos a ser adotado no processo de contratação em suas três fases, visando o cumprimento das exigências legais e normativas vigentes, bem como uma portaria interna determinando como aplicá-lo, objetivando assim contribuir para a eficiência, transparência e integridade nas aquisições realizadas pelo CBMDF.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contratações públicas

Segundo Aguiar (2024, p.24) as contratações públicas são, essencialmente, “o meio pelo qual a Administração Pública compra bens e contrata serviços necessários ao bom desenvolvimento de suas atividades cujo objetivo principal é o atendimento das demandas da sociedade”. Nesse sentido, conforme Costa e Terra (2019), o principal elemento norteador das compras públicas é o legal e normativo, que por meio de normas constitucionais, leis específicas, atos normativos e regulamentos governamentais regula todo o processo de aquisição pública no Brasil.

A Constituição Federal determina em seu artigo 37, inciso XXI, que “obras, serviços, compras e alienações serão contratadas mediante processo de licitação pública” (Brasil, 1988, Art. 37). Nessa perspectiva, em atendimento à Carta Magna, foi publicada, em 1993, a Lei Geral de Licitações e Contratos (LLC), Lei nº 8.666/1993, estabelecendo regras para o processo de contratação e seleção de bens e serviços através de diversas modalidades (Brasil, 1993).

No que se refere à aquisição de bens e serviços comuns, visando facilitar os procedimentos e acelerar as contratações, foi publicada em 2002 a Lei nº 10.520/2002. Esta disciplinava o pregão enquanto modalidade de licitação para objetos cujo padrão de desempenho e qualidade pudessem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (Brasil, 2002).

Posteriormente, em sua forma eletrônica, o pregão foi regulamentado pelo Decreto nº 5.450/2005. Este, segundo Santana e Soares (2018), tornou o processo licitatório mais ágil e barato, além de também dificultar a corrupção.

Sob esse viés, e com o objetivo inicial de facilitar as licitações e contratos dos grandes eventos esportivos que o Brasil sediaria nos anos seguintes, foi instituído o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), por meio da Lei nº 12.462/2011 (Brasil, 2011). Dentre outras inovações, trouxe a aplicação da contratação integrada às contratações de obras e serviços de engenharia, reduzindo o tempo e o custo do processo.

Em 2021, a fim de modernizar o processo licitatório e aperfeiçoar os certames, foi constituída a Lei nº 14.133/2021. Chamada de “Nova Lei de Licitações e Contratos”, integrou em uma única Lei os três diplomas normativos já mencionados: Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2002 e a Lei nº 12.462/2011 (Dumont *et al.*, 2024). Além de integrar leis e normativas anteriores, a NLLC instituiu mudanças às normas referentes aos sistemas de contratação da Administração Pública. Tais mudanças visam aprimorar os processos licitatórios do país, buscando uma maior eficiência e transparência para todos os processos de compra e contratação de bens e serviços em todas as suas etapas (Dumont *et al.*, 2024).

2.2. Gestão de riscos

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), “risco é o efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 1). A gestão de riscos, por sua vez, consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar (se necessário) e monitorar estas incertezas, sejam elas positivas (ganho) ou negativas (perda) (Brasil, 2018). A nível tático-operacional, destaca-se o gerenciamento de riscos. Este, por meio da implementação de metodologias, visa garantir a execução e o cumprimento do que foi estabelecido na política de gestão de riscos (Brasil, 2017c).

Trivelato *et al.* (2018 *apud* Araújo e Gomes, 2021) destacam que a gestão de riscos é uma importante ferramenta que objetiva preservar os recursos e a reputação das entidades, fortalecendo, portanto, as boas práticas de governança. Sobre os benefícios desse instrumento, Vieira e Barreto (2019) ressaltam ainda:

A principal vantagem em adotar um sistema de gestão de riscos é aumentar a chance de alcançar os objetivos da agência pública, promovendo medidas que permitam priorizar as iniciativas públicas, aprimorar as decisões de investimento e operação, instituir mecanismos para proteger a reputação e garantir o alcance do propósito institucional (Vieira e Barreto, 2019, p. 110).

Para elevar a chance de alcançar seus objetivos, deve-se adotar, no uso desta ferramenta, uma abordagem estruturada e abrangente, obtendo informações a partir de fontes históricas e atuais, contando com fatores humanos e culturais e promovendo sua melhoria de forma contínua através do aprendizado e de experiências (ABNT, 2018). Dentre os modelos considerados de referência para a implementação da gestão de riscos tanto em organizações privadas quanto nas públicas, citam-se os modelos COSO - ERM (COSO 2017) e Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ISO 31000) (Brasil, 2020c).

2.2.1. Marco legal e normativo

No setor público brasileiro a implantação da gestão de riscos é um fenômeno relativamente recente. Seu marco inicial remonta a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a qual acrescentou o conceito da eficiência no rol dos princípios que regem toda a Administração Pública federal (Brasil, 1988, art. 37).

Posteriormente, com a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000, estabeleceram-se os fundamentos para a gestão fiscal responsável no Brasil, impulsionando a adoção de práticas que englobam a gestão de riscos (Brasil, 2000). E em 2012, a partir de iniciativas da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), a Administração Pública Federal brasileira começou a se aproximar de metodologias de gestão de riscos operacionais (Aguilar, 2024; Brasil, 2020c).

Em 2016, o Ministério do Planejamento e a CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (Brasil, 2016), que dispunha sobre a obrigatoriedade da sistematização de práticas de gestão de riscos para a totalidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Também em 2016 houve o estabelecimento dos modelos de boas práticas gerenciais em gestão de riscos e controle interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, mediante o Decreto Distrital nº 37.302/2016 (Distrito Federal, 2023b).

Já em 2019, estabeleceu-se, por meio do Decreto Distrital nº 39.736/2019, a Política de Governança Pública e *Compliance* no Distrito Federal. Esta instituiu, dentre outros, a obrigatoriedade de sistema de gestão de riscos aos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do DF.

2.2.2. Gestão de riscos no CBMDF

Em consonância com a Política de Governança Pública e *Compliance* do DF, também em 2019 foi instituída a Política de Gestão de Riscos (PGR) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, por meio da Portaria nº 17, de 9 de julho de 2019 (CBMDF, 2019b). Tal política conta com o Comitê Interno de Governança Pública – CIG/CBMDF, instituído pela Portaria nº 08, de 24 de maio de 2019, que patrocina e fomenta as boas práticas de Gestão de Riscos. Conta também com o Comitê de Gestão de Riscos do CBMDF, instituído pela Portaria nº 18, de 9 de julho de 2019, juntamente dos Subcomitês de Gestão de Riscos e os Proprietários dos Riscos, elementos estruturantes da gestão de riscos da Corporação (CBMDF, 2019c), em consonância com o estabelecido pela IN nº 01/2016 e com o Decreto Distrital nº 37.302/2016 (Distrito Federal, 2016).

Nesse sentido, também em 2019 foi instalado o Subcomitê de Gestão de Riscos do Departamento de Administração Logística e Financeira, departamento responsável por planejar, orientar, coordenar e controlar as aquisições e contratações do CBMDF (CBMDF, 2019a, 2020). Desde então, este Subcomitê tem atuado na aplicação da PGR a nível do DEALF.

Dentre suas ações cita-se, desde 2020, a elaboração e atualização do plano de implantação das ações de controle dos riscos deste departamento, abarcando nestes os riscos gerais do metaprocessamento de compras da Corporação (CBMDF, 2019a). Cabe mencionar também, a atualização do artefato de Gestão de Riscos denominado Escopo, Contexto e Critério, no início de 2024. Tal atualização trouxe, dentre outros, “a postura de tolerância (apetite) ao risco de nível médio para baixo” no que concerne a gestão dos riscos departamentais (CBMDF, 2019a).

2.3. O gerenciamento de riscos nas contratações públicas da União

O movimento em direção à implementação do gerenciamento de riscos aplicado às contratações públicas de forma específica, remonta, segundo Distrito Federal (2023b), à IN nº 04, de 12 de novembro de 2010. A Lei nº 8.666/93, vigente à época, não trazia em seu escopo nenhum instrumento de mapeamento, análise e/ou gerenciamento de riscos aplicado às licitações e contratos da Administração Pública (Brasil, 1993). A referida instrução normativa, por sua vez, destinada a disciplinar a LLC a respeito das contratações de tecnologia da informação, dispunha quanto à análise de riscos dessas contratações do Governo Federal (Brasil, 2010).

Mais tarde, também mediante ato normativo no âmbito do Governo Federal, o gerenciamento de riscos foi propagado para contratações públicas de natureza diversa. Por meio da publicação da IN nº 05, de 25 de maio de 2017, estabeleceram-se procedimentos referentes ao gerenciamento de riscos para a contratação de serviços sob o regime da execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017b).

Apesar das alterações advindas com a publicação da IN nº 49, de 30 de junho de 2020, as determinações quanto à realização do gerenciamento de riscos para a contratação de serviços presentes na IN nº 05/2017 permaneceram inalteradas (Brasil, 2017b, 2020a). Dentre elas, cita-se a elaboração do documento

que materializa o gerenciamento de riscos, o Mapa de Riscos, sendo disponibilizado inclusive um modelo para sua execução (vide Anexo A) (Brasil, 2017b).

No que se refere às contratações de TIC, os atos normativos que as disciplinavam também sofreram diversas atualizações e alterações após a publicação da IN nº 04/2010 (já revogada). Nesse contexto, cita-se a publicação da IN nº 04, de 11 de setembro de 2014, em seguida revogada pela IN nº 1, de 4 de abril de 2019; que, por fim, foi revogada com a publicação da IN nº 94, de 23 de dezembro de 2022, atualmente vigente (Brasil, 2014, 2019b, 2022).

Além das atualizações fornecerem maior detalhamento quanto a quem, como, e quando elaborar e atualizar o “Mapa de Gerenciamento de Riscos”, estabeleceu-se a necessidade de alinhamento deste com a PGR do órgão, política esta prevista na IN nº 1/2016 (Brasil, 2019b, 2022).

Com o advento da Lei nº 14.133/2021 e posterior revogação da Lei nº 8.666/1993 em 2024, a NLLC permaneceu complementada e disciplinada pelas IN nº 5/2017 e IN nº 94/2022, dentre outros atos normativos. Contudo, quando comparada à lei anterior, e acompanhando as tendências observadas em outras legislações e regulamentações, a NLLC, por si própria, trouxe avanços significativos em relação à gestão de riscos de contratações públicas no Brasil (Salazar, 2023).

Nesse viés, Distrito Federal (2023b) observa que, com a NLLC:

[...] ficou sedimentada a gestão de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração Pública Federal, Estadual, Distrital e Municipal. Consequentemente, o escopo de aplicação da gestão de riscos em contratações tornou-se mais abrangente, aplicando-se a toda espécie de licitações e contratos públicos (Distrito Federal, 2023b, p.3).

Salazar (2023) ressalta ainda que a NLLC também trouxe em seu bojo ferramentas e abordagens de gerenciamento de riscos que possibilitam identificar, avaliar e mitigar riscos ao longo de todo o processo de contratação pública.

2.3.1. Benefícios do gerenciamento de riscos nas contratações públicas

Em consonância com Salazar (2023), Brasil (2020c) também assinala benefícios decorrentes da aplicação desta ferramenta de gestão nas compras públicas. Este destaca a previsibilidade dos riscos que possam surgir, a rápida mitigação dos impactos ou mesmo a adoção de meios para que estes não ocorram, bem como o registro formal dessas informações visando uma rápida solução, inclusive com a identificação dos responsáveis.

Ademais, ao longo dos anos subsequentes à sua implantação, espera-se que os resultados do gerenciamento de riscos subsidiem os processos licitatórios futuros, garantindo maior agilidade e segurança aos gestores (Brasil, 2020c).

2.4. O gerenciamento de riscos nas contratações públicas do DF

No Distrito Federal, cumpre destacar que as Instruções Normativas nº 04/2010 (já revogada), IN nº 04/2014 (já revogada), IN nº 94/2022 (vigente) e IN nº 05/2017 (vigente) foram recepcionadas pelos Decretos Distritais nº 34.637/2013 (revogado), nº 37.667/2016 (revogado), nº 45.011/2023 (vigente) e nº 38.934/2018 (vigente), respectivamente (Distrito Federal, 2023a, 2023b). Somados a estes, cita-se ainda o Decreto Distrital nº 37.302/2016, que estabelece modelos de boas práticas em gestão de riscos no âmbito da Administração Pública do DF; e o Decreto Distrital nº 44.330, de 16 de março de 2023, que regulamenta a NLLC, ambos vigentes.

Assim, nota-se que o gerenciamento de riscos nas contratações públicas distritais já vem permeando a cultura organizacional do Governo do Distrito Federal há algum tempo, com a obrigatoriedade de sua realização em todas as aquisições e contratações públicas trazida pela Lei nº 14.133/2021 vindo reforçar o movimento de internalização desse instrumento. Para que tal internalização possa ser verificada no âmbito do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, esta pesquisa adotou procedimentos metodológicos que permitiram estudar essa evolução com rigor científico, abordados no tópico a seguir.

3. METODOLOGIA

3.1. Apresentação

Esta pesquisa aplicada, de caráter quali-quantitativo, foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a fim de analisar o gerenciamento de riscos efetuado nas licitações realizadas pelo CBMDF. Inicialmente, foram coletados dados a partir de fontes documentais e bibliográficas, de modo a descrever a evolução histórica das exigências legais e normativas referentes ao gerenciamento de riscos aplicáveis aos processos de aquisições e contratações públicas, além de apresentar os benefícios potenciais provenientes da implementação desta ferramenta de gestão.

Em seguida, este estudo descritivo e exploratório valeu-se da pesquisa documental dos procedimentos de gerenciamento de riscos presentes nos processos licitatórios do CBMDF, realizados por meio de pregões eletrônicos entre 2020 e 2024, bem como de pesquisa de campo por meio de entrevistas. Estas foram conduzidas com servidores envolvidos nas 3 linhas de defesa do processo licitatório, tanto no âmbito da Corporação, para corroborar à pesquisa documental mencionada, quanto representantes de órgãos de controle distrital e federal. Dessa forma, buscou-se associar a teoria jurídica e acadêmica com a prática corporativa, aproximando-se sobremaneira do objeto estudado (Pinheiro e Franchischetto, 2019).

3.2. Universo e amostra

No que tange à pesquisa documental dos procedimentos efetuados pela Corporação, foram analisados intencionalmente todos os 508 processos licitatórios realizados por pregão eletrônico entre os anos de 2020 e 2024, constituindo o universo total deste trabalho. Tal período foi selecionado por permitir uma análise aprofundada dos procedimentos coletados, abrangendo o período de mudanças experimentadas pela promulgação da NLLC, do Decreto 44.330/2023 (que a regulamenta no âmbito distrital), bem como as exigências expressas nas instruções normativas que disciplinavam compras específicas realizadas naquele período mediante processo licitatório regular. Salienta-se que contratações realizadas por meio de contratação direta (dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação) não

foram objeto de análise neste estudo, por se tratarem de exceções ao processo licitatório regular.

3.3. Instrumentos de pesquisa

Para a pesquisa documental inicial, foram empregadas as seguintes bases de dados: sítio oficial do Governo Federal, Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF), Portal de Compras do Governo Federal (antigo), Portal do TCU, Portal de Gestão de Riscos do DF, e Sispublicação do CBMDF. A seleção dessas fontes foi baseada na obrigatoriedade do cumprimento do ordenamento jurídico vigente nas contratações da Corporação, que, como órgão do Distrito Federal, deve observar a legislação federal e distrital, os decretos distritais e as normativas internas. Assim, foram consultadas leis, decretos, portarias, instruções normativas, guias, dentre outros documentos relevantes ao tema.

Quanto à pesquisa bibliográfica, esta abrangeu artigos, trabalhos de conclusão de cursos de especialização e de mestrado, além de publicações em periódicos científicos de língua portuguesa, obtidos por meio da ferramenta *Google Scholar*. Publicados entre 2018 e 2024, os trabalhos selecionados tratam das temáticas “contratações públicas”, “gestão de riscos” e/ou “gerenciamento de riscos nas contratações públicas” em âmbito nacional, compreendendo o período de investigação deste estudo.

Para ambas as pesquisas bibliográfica e documental buscou-se os termos “riscos”, “gerenciamento de riscos”, “gestão de riscos”, “contratações públicas” e “licitações”. As pesquisas não abrangeram o termo “matriz de riscos”, referente à cláusula contratual que formaliza a divisão de riscos entre contratante e contratado, por se tratar de instrumento aplicável somente a contratações de grande vulto e/ou sob regime de contratação usualmente não performedo pelo CBMDF. As buscas foram realizadas entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025.

Quanto à pesquisa documental dos procedimentos de gerenciamento de riscos realizados no CBMDF, estes foram obtidos dos blocos internos do ambiente “CBMDF/DICOA/COPLI” do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Dados não estruturados sobre os processos licitatórios foram coletados e categorizados quanto ao ano de realização, tipo de contratação (serviços comuns/soluções de TIC/obras

de engenharia/serviços de engenharia/outros), setor demandante, presença/ausência de Mapa de Riscos (MR) ao longo do processo licitatório, presença/ausência de instrumentos de controle, presença/ausência de *feedbacks*, detalhes sobre o pregão (fracassou/restou deserto/tornou-se outro pregão/foi anulado/etc), dentre outras informações potencialmente úteis ao longo das análises.

Foram examinados, também por meio do SEI, processos referentes às etapas de planejamento da contratação e de execução contratual, relacionados aos processos licitatórios sob análise, especialmente quanto à presença/ausência do MR entre as documentações anexadas. Esta limitação na análise dos dados se deu pela restrição de acesso à parte destes processos, frequentemente de acesso restrito.

Posteriormente, os MRs coletados foram tabulados, registrando-se seu processo de confecção, informações sobre os responsáveis pela sua elaboração, as etapas da licitação em que foram anexados (fase de planejamento da contratação (PC), seleção do fornecedor (SF), gestão contratual (GC) ou em evento relevante), se houve atualizações do documento, aproveitamento em contratações posteriores e se foi registrado o seu alinhamento com a PGR do CBMDF. Em seguida, os procedimentos de gerenciamento de riscos executados pelo CBMDF entre 2020 e 2024 foram comparados às exigências conexas constantes nas legislações e normativas vigentes à época, com base na pesquisa inicialmente efetuada.

No que concerne às entrevistas, de característica semi-estruturada, estas foram conduzidas em fevereiro e março de 2025. Foram selecionados gestores à frente do processo licitatório da Corporação nas 3 fases da contratação e atuante na 2ª linha de defesa (assessoria jurídica - ASJUR); atuante na 3ª linha de defesa (auditor externo do TCU), e autoridade à frente dos processos licitatórios do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF). Essa seleção fundamentou-se na experiência prévia em contratações públicas, bem como no conhecimento presumido dos entrevistados sobre o tema. Destaca-se, especialmente no que tange às autoridades dos órgãos de controle externo, a relevância de seu vínculo com instituições que promovem o auxílio e a fiscalização de órgãos distritais e federais na área de compras públicas.

Para concluir, os dados obtidos nas pesquisas de campo e documental foram organizados em tabelas e analisados por meio de métodos estatísticos descritivos.

O programa Microsoft Excel (versão 2010) foi empregado para a realização tanto da análise descritiva, quanto da análise comparativa e evolutiva das informações coletadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção Resultados e Discussão, organizou-se o desenvolvimento das etapas dentro dos objetivos específicos do trabalho, conforme exposto nas subseções a seguir pormenorizadas. As informações obtidas por meio das pesquisas documentais e de campo foram organizadas na Tabela 1, Gráficos 1-3, Apêndices A-G (entrevistas) e Anexos A-E (modelos de artefatos de gerenciamento de riscos).

4.1. Descrever a evolução das exigências legais e normativas referentes ao gerenciamento de riscos aplicáveis aos processos de aquisições e contratações públicas

A Tabela 1 reúne as principais leis, instruções normativas e regulamentos que versam sobre a temática desde a promulgação da LLC até os dias atuais, regendo as contratações do CBMDF neste período. Ao analisá-la, percebe-se o aumento expressivo da atenção dispensada aos riscos envolvidos nos processos de contratação pública ao longo dos anos. Exemplificando: enquanto a Lei nº 8.666/1993 pouco citava o termo “risco”, observa-se que a Lei nº 14.133/2021 já o menciona em quarenta e nove ocasiões ao longo de seus 194 artigos.

Nas contratações de TIC, em especial, observa-se a evolução das exigências ao longo das atualizações das instruções normativas que as orientam. Onde antes se exigia somente a “análise de riscos” (INs nº 4/2010 e nº 4/2014), passa-se a demandar o “gerenciamento de riscos” (INs nº 1/2019 e nº 94/2022), abordagem mais ampla e complexa, exigindo-se também a avaliação, a atualização, o tratamento e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos identificados e analisados ao longo de todo o processo licitatório (PC, SF e GC).

As contratações de serviços, por sua vez, observando as diretrizes estabelecidas pela IN nº 5/2017, seguiram o caminho traçado pelas contratações de

TIC, especialmente quanto à atualização do artefato do gerenciamento de riscos nas três fases do processo de contratação. Contudo, sem se equiparar às posteriores INs nº 1/2019 e nº 94/2022, por exemplo, no que concerne à determinação do nível do risco, à exigência de alinhamento à PGR do órgão, ao rastreamento das ações de tratamento dos riscos e à designação dos responsáveis por sua atualização em cada fase de contratação.

Nesse sentido, é pertinente salientar que, de acordo com a NLLC e o Decreto Distrital nº 44.330/2023, a responsabilização pelo gerenciamento de riscos passa a ser aplicada a todas as contratações e a ser compartilhada. Não apenas pelos servidores envolvidos em todas as etapas da contratação (1ª linha de defesa), mas também pelos agentes da 2ª linha de defesa (órgãos de assessoria jurídica e controle interno do órgão), particularmente no que se refere à proposição de melhorias, monitoramento e assessoramento nos processos licitatórios.

Tabela 1 - Comparação evolutiva das exigências normativas referentes ao gerenciamento de riscos nas contratações públicas

Normativa	LLC (1993)	IN 4/2010	IN 4/2014	IN 5/2017	IN 1/2019	IN 94/2022	NLLC (2021)	Decreto Distrital 44.330/2023
Quantas vezes cita o termo "risco"?	3x	14x	16x	48x	44x	50x	49x	24x
O que determina fazer quanto aos riscos citados?	Não aborda.	Análise de riscos em Soluções de Tecnologia da Informação (TI) pelos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP.	Idem IN 4/2010.	Gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos (MR) em serviços (execução indireta) na Administração Pública Federal.	Gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Gerenciamento de Riscos (MGR) em Soluções de TIC pelos integrantes do SISP.	Idem IN 1/2019.	Análise de riscos e gestão de riscos em todas as contratações para toda a Administração Pública.	Análise de riscos e gestão de riscos em todas as contratações para toda a Administração Pública do DF.
O que deverá conter e/ou abordar?	Não aborda.	<p>I - identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso da contratação e da gestão contratual;</p> <p>II - identificação dos principais riscos que possam fazer com que a Solução de TI não alcance os resultados que atendam às necessidades da contratação;</p> <p>III - mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado;</p> <p>IV - definição das ações previstas a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionado a cada risco;</p> <p>V - definição das ações de contingência caso os eventos se concretizem; e</p> <p>VI - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.</p>	Idem IN 4/2010.	<p>I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do PC, SF e GC ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;</p> <p>II - avaliação dos riscos identificados, com a mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;</p> <p>III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;</p> <p>IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência caso os eventos se concretizem; e</p> <p>V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.</p>	<p>Na fase de planejamento da contratação (PC), o MGR deverá conter no mínimo:</p> <p>I - identificação e análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, mediante a combinação do impacto e de suas probabilidades, que possam comprometer a efetividade da contratação e o alcance dos resultados pretendidos;</p> <p>II - avaliação e seleção da resposta aos riscos em função do apetite a riscos do órgão; e</p> <p>III - registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.</p> <p>Na fase de Seleção do Fornecedor (SF), o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o MGR.</p> <p>Na fase de Gestão do Contrato (GC), deverá proceder à atualização contínua do MGR, realizando:</p> <p>I - reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores e atualização das ações de tratamento;</p> <p>II - identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.</p>	Idem IN 1/2019.	<p>As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.</p> <p>A fase preparatória do processo licitatório deve abordar a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.</p>	<p>Agentes envolvidos na contratação:</p> <p>I - realizar o planejamento das contratações de modo a prevenir o risco à integridade e diminuir a incerteza no que tange aos resultados pretendidos;</p> <p>II - a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido.</p> <p>Agentes da 2ª linha de defesa:</p> <p>I - monitorar as atividades realizadas pelos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa;</p> <p>II - propor melhorias nos processos de gestão de riscos e controle interno.</p> <p>Cita a atualização contínua do relatório de riscos durante a gestão do contrato.</p>

Continua...

Continuação

Normativa	LLC (1993)	IN 4/2010	IN 4/2014	IN 5/2017	IN 1/2019	IN 94/2022	NLLC (2021)	Decreto Distrital 44.330/2023
Quando deve ser realizado?	Não aborda.	Planejamento da Contratação	Idem IN 4/2010.	Todas as fases (PC, SF e GC)	Idem IN 5/2017.	Idem IN 5/2017.	Análise de riscos: PC Gestão de riscos: contínua e permanente.	Idem NLLC.
Quem deve realizar?	Não aborda.	A Análise de Riscos será elaborada, aprovada e assinada pela Equipe de PC.	Idem IN 4/2010.	Equipe de Planejamento da Contratação.	Durante a fase de PC: equipe de Planejamento; Durante a fase de SF: Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante; Durante a fase de GC: a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato. O MGR deve ser assinado pela Equipe de PC nas fases de PC e de SF, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de GC.	Idem IN 1/2019.	A gestão de riscos é integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade.	O gerenciamento de riscos compete aos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação, bem como os agentes da 2ª linha de defesa no que se refere à proposição de melhorias, monitoramento e assessoramento.
Há modelos documentais?	Não aborda.	Não aborda.	Não aborda.	Modelo constante do Anexo IV da IN 5/2017.	Modelos publicados pelo Órgão Central do SISP.	Idem IN 1/2019.	Não aborda.	Não aborda.
Quando inserir o documento no processo?	Não aborda.	Não aborda.	Não aborda.	O MR deve ser atualizado e juntado aos autos pelo menos: I - após os Estudos Preliminares; II - após o Termo de Referência (TR)/Projeto Básico (PB); III - após a fase de SF; IV - após eventos relevantes, durante a GC pelos responsáveis pela fiscalização.	O MGR deve ser juntado aos autos do processo administrativo, pelo menos: I - ao final da elaboração do TR; II - ao final da fase de SF; III - uma vez ao ano, durante a GC; e IV - após eventos relevantes.	Idem IN 1/2019.	Não aborda.	Não aborda.
O gerenciamento de riscos na contratação deve alinhar-se à gestão de riscos do órgão?	Não aborda.	Não aborda.	Não aborda.	Não aborda.	Sim - deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos (PGR) do órgão prevista na IN Conjunta MP/CGU nº 1/ 2016.	Sim - MGR deve trazer registro do alinhamento com a PGR do órgão.	Sim - a alta administração do órgão deve implementar processos e estruturas de gestão de riscos e controles internos para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e seus contratos.	Sim - Idem NLLC.

Fonte: A autora.

Ademais, seguindo esta linha evolutiva, observa-se que tanto a NLLC quanto o decreto reforçam a necessidade de práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo justamente para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, em consonância com Salazar (2023), com o gerenciamento de riscos constante nas normativas voltadas às contratações de TIC e serviços, além dos modelos de boas práticas em gestão de riscos previstos na IN nº 1/2016 e no Decreto Distrital nº 37.302/2016 (Brasil, 2016; Distrito Federal, 2016).

4.2. Avaliar o gerenciamento de riscos dos processos de aquisições e contratações da Corporação realizados por meio de licitação (por pregão eletrônico) ao longo dos últimos 5 anos, quanto ao cumprimento às exigências legais e normativas.

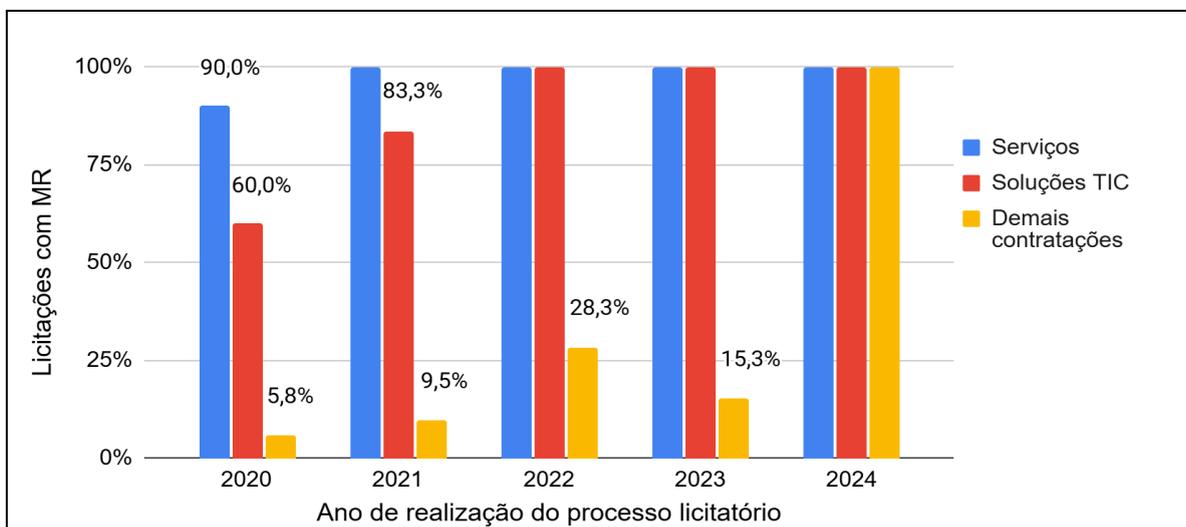
Os subitens a seguir resumem a avaliação do gerenciamento de riscos efetuado nos processos licitatórios do CBMDF entre 2020 e 2024. Importante destacar que, dentre os 508 processos licitatórios analisados, 326 (64% destes) foram deflagrados (abertura do pregão efetuada, ainda que fracassado e/ou deserto). Destes, 196 (38,6% dos processos realizados) finalizaram a gestão contratual (desconsiderado o período de garantia após sua execução contratual).

4.2.1. Presença de Mapa de Riscos nos processos licitatórios

A existência do artefato de gerenciamento de riscos nos processo licitatórios (já tendo sido deflagrada a fase externa) do CBMDF, considerando seu processo de planejamento, está descrita no Gráfico 1. Nos anos iniciais da análise, observa-se o aumento gradativo da presença de MRs nas licitações de TIC e de serviços. A partir de 2022, ambas as contratações passaram a cumprir tal requisito, previsto nas normativas IN nº 1/2019 e IN nº 94/2022 (TIC), e IN nº 5/2017 (serviços). Cabe observar que a IN nº 1/2019, mesmo não tendo sido recepcionada no âmbito no DF, foi adotada no CBMDF por simetria devido à revogação da norma anterior, conforme informação constante em seu portal institucional (CBMDF, s.d.). Quanto às demais licitações, apesar de parte delas apresentarem MR entre 2020 e 2023, sua presença somente passou a ser exigida na Lei nº 14.133/2021 (e sua aplicação obrigatória

pelo CBMDF em 2024), sendo atendida naquele ano conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Presença de Mapa de Riscos (MR) nos processo licitatórios (fase externa deflagrada) do CBMDF entre 2020 e 2024



Fonte: A autora.

4.2.2. Inserção, atualização e acompanhamento dos riscos mapeados

Por meio desta análise, foram identificados 141 mapas de riscos distintos inseridos em 170 processos licitatórios, observando-se, em algumas ocasiões, a utilização do mesmo artefato na repetição de pregões fracassados, desertos e/ou remunerados em função da mudança de ano. Apesar de se fazerem presentes em grande parte dos autos, todos os 141 MRs identificados foram inseridos somente na fase de planejamento, não sendo atualizados ou inseridos no processo após o término das fases de seleção do fornecedor e de gestão contratual, e/ou após eventos relevantes, como previsto explicitamente pelas instruções normativas referentes às contratações de serviços e soluções de TIC no período avaliado.

Mesmo licitações que restaram fracassadas e/ou desertas, com impugnações que ensejaram revisão do instrumento Termo de Referência (TR), bem como contratações com eventos importantes como inexecução total e/ou parcial não apresentaram a atualização de seus artefatos. Esta situação foi confirmada por todos os oficiais entrevistados envolvidos nas três etapas da contratação, bem como pelo representante da ASJUR da Corporação.

4.2.3. Identificação e avaliação dos riscos

Quanto à identificação e avaliação dos riscos, assim como o estabelecimento de ações preventivas e de contingência a tais riscos, constatou-se que tais ações se fizeram presentes em todos os artefatos analisados. Cabe ressaltar que a avaliação da qualidade e/ou especificidade dos riscos inseridos em cada mapa de riscos não foi performada no âmbito desta avaliação, por demandar um conhecimento aprofundado sobre cada um dos objetos licitados e os riscos específicos envolvidos nas três etapas de sua contratação.

Porém, os entrevistados envolvidos nas três fases de contratação da Corporação foram unânimes quanto à falta de especificidade dos riscos mapeados. Segundo a Chefe da Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras (SEPEC), estes riscos “refletem os riscos de maneira geral que incidem sobre todos os processos de licitação”, citando a gestão de riscos voltada ao metaprocessos de compras do DEALF. O Chefe da Seção de Licitações (SELIC), por sua vez, comentou:

Os processos de compras, de maneira geral, apresentam mapas de riscos bastantes genéricos e, por vezes, sem muita acurácia ou estudo mais aprofundado quanto à identificação dos principais riscos envolvidos na compra ou, por vezes, os verdadeiros impactos e medidas de mitigação que poderiam ser adotadas para evitar eventuais danos (informação verbal).

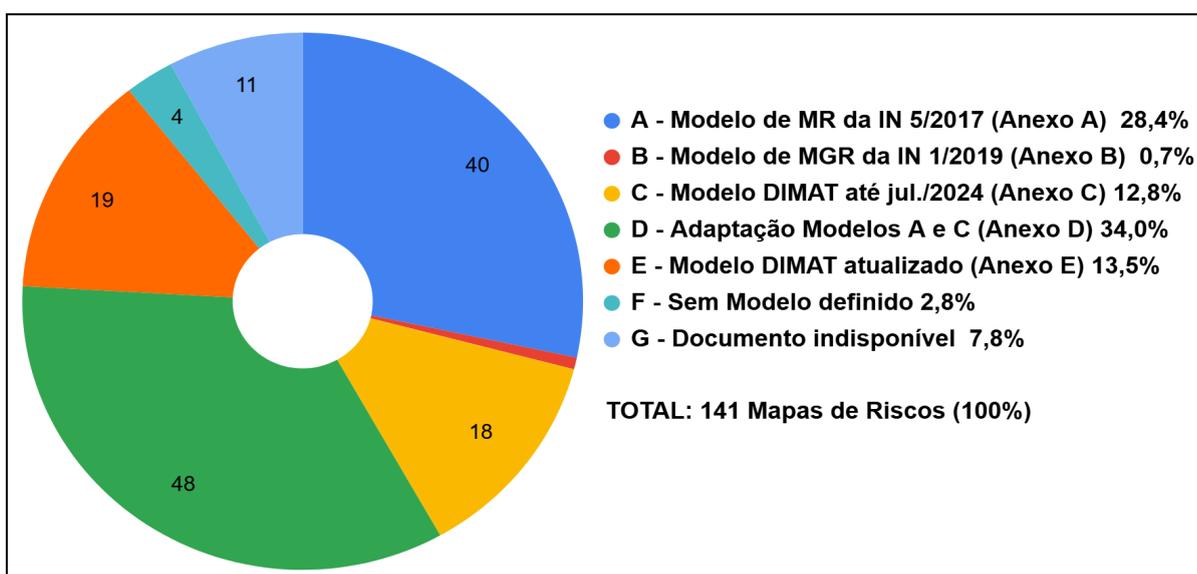
Corroborando com esta afirmação, o Chefe da Comissão Permanente de Licitação (COPLI) afirmou que “falta uma análise criteriosa dos riscos e ações de tratamento, aplicada ao caso concreto” (informação verbal). Por fim, tal visão foi ratificada também pelo chefe da Seção de Contratos e Convênios (SECON), que mencionou que, quando analisados os riscos mapeados na etapa de planejamento, são encontrados muitos riscos repetidos, não passíveis de implementação na fase contratual, feitos "pró-forma" (informação verbal).

4.2.4. Controle, tratamento dos riscos e alinhamento à PGR do órgão

No que se refere ao controle dos riscos e das ações de tratamento estabelecidas, seleção da resposta em função do apetite a riscos do órgão e alinhamento à sua PGR - exigidos expressamente para todas as contratações de TIC desde 2020 e implicitamente para as demais contratações a partir de 2024 - estes não foram identificados em nenhum artefato.

Cabe pontuar que essa ausência remonta os modelos de artefato utilizados (vide Gráfico 2 e Anexos A, C, D e E). À exceção do modelo para contratações de TIC (Anexo B) - utilizado de forma única e parcial pela Corporação dentre as 17 licitações de TIC efetuadas no período avaliado - nem os modelos disponibilizados pela Diretoria de Materiais e Serviços (DIMAT) do CBMDF, tampouco o modelo sugerido pela IN nº 5/2017 apresentam campos de preenchimento para tais parâmetros.

Gráfico 2 - Modelos de Mapas de Riscos (MR) identificados nos processos licitatórios do CBMDF entre 2020 e 2024



Fonte: A autora.

Salienta-se que o CBMDF tem sua PGR estabelecida desde 2020, e que subdivide seu apetite a riscos, definindo-o como “médio a baixo” para o DEALF pelo respectivo Subcomitê de Gestão de Riscos, desde 2024 (CBMDF, 2019a). Conforme mencionado pelos Chefes da SEPEC e da SELIC, a atualização e acompanhamento dos riscos (do macroprocesso de compras, não dos riscos específicos de cada processo licitatório) são realizados rotineiramente com base no calendário definido

por este Subcomitê e de acordo com os alertas da Subseção de Conformidade da SEPEC, utilizando sistema próprio de gestão de riscos (informação verbal). Contudo, tal atualização e acompanhamento não são observados, tampouco relatados para os riscos mapeados por meio dos MRs.

4.2.5. Comunicação dos Riscos e Aproveitamento da experiência de contratações anteriores

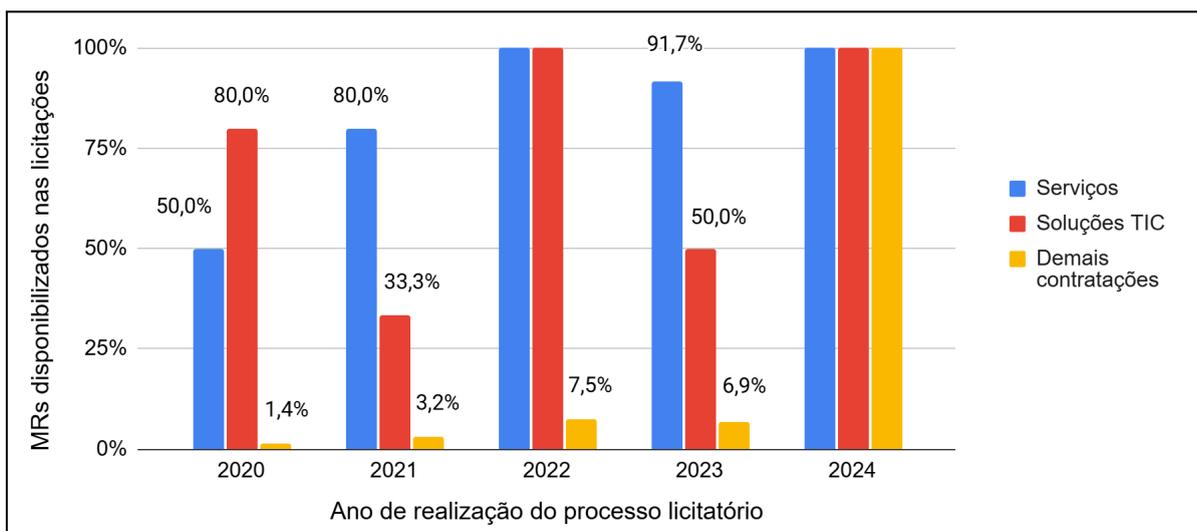
Explicitamente, somente 2 (3,9%) dos 508 processos licitatórios analisados apresentaram a atualização interprocessos do MR, aumentando o impacto e a probabilidade do risco concretizado nas licitações anteriores. Entretanto, é pertinente comentar que a experiência em contratações anteriores é muitas vezes aproveitada mediante instrumentos não padronizados, os quais também podem ser aplicados na atualização e comunicação de riscos envolvidos nos processos licitatórios.

É o caso, por exemplo, dos apontamentos realizados pelos pregoeiros na análise inicial do processo, durante e/ou após a seleção do fornecedor, por meio de documentos juntados aos autos, em processos de acesso restrito relacionados ao processo licitatório principal, ou ainda de modo não documentado. Todavia, conforme ratificado pelo atual Chefe da COPLI: “A informação se perde, pois não há catalogação nesse sentido” (informação verbal). Além disso, a busca ativa por documentos anteriores que reúnem essa experiência, de acordo com o atual chefe da SECON, “depende do demandante, não havendo um controle sobre isso” (informação verbal).

4.2.6. Disponibilização dos artefatos às linhas de defesa

Analisou-se também a disponibilização dos mapas de riscos aos demais envolvidos no processo de contratação (1ª linha de defesa), à 2ª linha de defesa (assessoria jurídica e controle interno do órgão) e à 3ª linha de defesa (controle externo). Para tal, foi verificado se o MR constava no processo licitatório principal, disponibilizado às 3 linhas (à 3ª linha mediante solicitação formal), ou somente nos processos de planejamento e/ou gestão contratual. Os resultados estão descritos no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Mapas de Riscos (MR) disponibilizados às linhas de defesa nas licitações efetuadas pelo CBMDF entre 2020 e 2024



Fonte: A autora.

Observou-se que, nos anos de 2020 e 2021, grande parte dos mapas de riscos exigidos nas contratações de serviços e TIC não foram anexados ao processo principal, representando assim prejuízo para o seu monitoramento e assessoramento. Já em 2022, os MRs foram anexados a todos os processos licitatórios que o exigiam.

Naquele ano, os processos licitatórios passaram a contar com um Termo de Conferência (TC) confeccionado pela SELIC, que, dentre outros controles efetuados, passou a verificar a presença do MR nos autos, ainda que somente no processo SEI de planejamento e em contratações de serviços. Além disso, também em 2022 identificaram-se apontamentos referentes ao gerenciamento de riscos por parte da Chefia da SELIC à época, controles estes que podem ter contribuído para a maior disponibilização do artefato.

Em 2023, a disponibilização dos artefatos diminuiu (91,7% dos MRs disponibilizados em contratações de serviços e 50% em contratações de TIC). Naquele ano, houve a mudança de Chefia da SELIC, responsável pelo despacho quanto à anexação dos artefatos da fase de planejamento necessários à fase externa da contratação no processo licitatório principal. Somado a isso, o TC citado não foi retificado quanto à necessidade do MR também em licitações de TIC, fatores que também podem ter influenciado nos resultados obtidos.

Em 2024, apesar dos instrumentos utilizados pela SELIC permanecerem inalterados, a ASJUR passou a pontuar a ausência/presença do MR em todos seus pareceres, justificando sua necessidade com base no Inciso X do Art. 18 da NLLC. Dessa forma, previamente à publicidade do edital de licitação, todos os processos licitatórios tiveram o mapa de riscos juntado aos seus autos, evidenciando assim a importância da participação de todos os envolvidos nas linhas de defesa da instituição.

4.3. Identificar os procedimentos de gerenciamento de riscos implementados por outros órgãos atualmente

Além de avaliar o gerenciamento de riscos no âmbito da Corporação, este trabalho teve como intuito identificar os procedimentos de gerenciamento de riscos implementados por outros órgãos. Assim, em entrevista com o Secretário de Licitação, Material e Patrimônio (SELIP) do TCDF, obteve-se informações sobre o uso dessa ferramenta naquele órgão. Além disso, em entrevista com o auditor de controle externo do TCU, identificaram-se os procedimentos realizados por outros órgãos do país.

Quanto à implementação da ferramenta no âmbito do TCDF, o Secretário afirmou que esta já está implementada por meio do sistema e-TCDF. Pontuou ainda que “independente do sistema utilizado, é necessário que haja o comprometimento da equipe em fazer da forma correta” (informação verbal).

Dentre os órgãos públicos federais, o auditor do TCU informou que:

Está implementada em alguns órgãos. A Central de Compras do Ministério da Gestão e Inovação (MGI) e o Banco Central, por exemplo, estão bem avançados. Alguns órgãos estão em um nível aceitável, e outros simplesmente não adotam (grande maioria). Talvez a maior parte dos órgãos não o utilize por não enxergar os benefícios da sua utilização. Não tenho conhecimento sobre a utilização de um sistema específico para o gerenciamento de riscos, mas sei que sua abordagem é sistemática. A utilização de um sistema específico, no meu ponto de vista, não se faz necessário, tampouco condicionante para o bom uso do instrumento (informação verbal).

Para a utilização efetiva da ferramenta, ambos os entrevistados ressaltaram a importância da Alta Administração no estabelecimento desta cultura. “Esse papel orientador é muito importante, visando a efetividade das ações de tratamento”

(informação verbal), salientou o chefe da SELIP. Já a autoridade do TCU apontou o Parágrafo Único do Art. 11 da Lei nº 14.133/2021 como ponto-chave:

De acordo com ele [Art. 11 da Lei nº 14.133/2021], é a Alta Administração que 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. Assim, a depender do apetite a risco definido, a assessoria jurídica direciona sua avaliação dos artefatos produzidos. Esse apetite também direciona o gerenciamento de riscos efetuado pela equipe de contratação. A falta desse direcionamento acaba prejudicando a gestão de riscos a nível operacional, prejudicando a atuação das linhas de defesa. Os processos acabam sendo feitos de forma aleatória, não sistemática, onde cada gestor faz sua avaliação conforme seus critérios subjetivos. E quando o faz, faz de forma totalmente desalinhada à PGR a nível organizacional (informação verbal).

No que concerne à atualização do artefato durante as fases da contratação, o Secretário do TCDF informou que esta se dá principalmente na fase de execução contratual, via peça processual. Nesse sentido, reforçou: “É importante a conscientização dos responsáveis pela execução do que foi planejado. É necessária a cultura do que deve ser feito e como ser feito, voltada ao gerenciamento de riscos” (informação verbal). O auditor de controle externo, por sua vez, reforçou o papel do agente de contratação (pregoeiro), atuante na atualização do artefato durante a fase de seleção do fornecedor:

O papel do agente de contratação nessa parte é fundamental, pois é o elo que liga todas as etapas do processo. Ele não é, em tese, responsável por produzir os artefatos, mas é o grande gestor do processo. Ele deve assim ficar atento e comunicando os riscos mapeados em cada etapa. Assim, o MR deve ficar disponível a todos os envolvidos no processo. A cada etapa do processo deve-se identificar se os riscos foram concretizados, se ocorreram, que medidas precisam ser tomadas para corrigi-lo, mitigá-lo e/ou evitá-lo. É outro grande avanço da NLLC, que dá ao agente de contratação o dever de monitorar o tratamento dos riscos durante a contratação, alertando, se for o caso, os responsáveis de cada risco (informação verbal).

4.4. Apresentar os desafios e benefícios advindos da implementação do gerenciamento de riscos em processos de aquisições e contratações públicas

4.4.1. Desafios

Dentre os desafios mencionados pelos entrevistados nesta pesquisa, destaca-se a implantação da cultura do gerenciamento de riscos e suas boas práticas, “desde o nível estratégico até o nível tático-operacional” (informação

verbal), como apontado pelo auditor do TCU. Nessa perspectiva, o Secretário do TCDF reforçou igualmente o papel do controle interno, exigindo a realização dos procedimentos, de forma a estimular e evoluir com o tempo (informação verbal). O parecerista da ASJUR do CBMDF, no mesmo viés, apontou a necessidade de “maior acompanhamento das etapas para permitir o alcance e o alinhamento à gestão de riscos institucional” (informação verbal).

Além disso, em uma visão compartilhada tanto pela autoridade entrevistada da SEPEC, quanto pelo parecerista da ASJUR, tem-se também o desafio da intercomunicação institucional. Nas palavras da responsável pela SEPEC, o desafio está em “promover a integração de todos esses setores visando a retroalimentação do macroprocesso de compra” (informação verbal).

Finalmente, o Chefe da SECON citou o desafio da falta de pessoal para realizar todas as atividades relacionadas às contratações. Nesse contexto, o responsável da COPLI, também citou “a quantidade de demanda reprimida atualmente e a quantidade de processos críticos para a Corporação apresentando dificuldades na fase de seleção do fornecedor”, fazendo assim com que os envolvidos despendam esforços em uma atuação mais reativa. Para superar tal desafio, a autoridade do TCDF afirma ser “necessário um dimensionamento da força de trabalho para fazer face a todas as exigências normativas e legais, aos controles estabelecidos, aos procedimentos exigidos, entre outros” (informação verbal).

4.4.2. Benefícios

No que concerne aos benefícios da implementação do gerenciamento de riscos em processos de aquisições e contratações públicas, potenciais e já obtidos, muitos entrevistados mencionaram a potencial melhoria das contratações, minimizando os erros muitas vezes replicados de contratações anteriores. Além disso, quanto aos benefícios já obtidos, conforme pontuado pela autoridade do TCDF e a responsável pela SEPEC, a mudança da estrutura organizacional visando atender às normativas trouxe mudanças positivas no ambiente de trabalho, como a melhor qualidade das contratações, melhor planejamento e maior qualidade na execução.

Sob essa ótica, o representante da ASJUR trouxe inclusive como benefício potencial o maior envolvimento dos servidores. “Quando começo a avaliar os riscos começo a entender que faço parte daquilo, não sendo somente um executor. Faz-se parte do planejamento”(informação verbal).

Por fim, o auditor do TCU ressaltou, além dos benefícios como segurança jurídica e redução de custos (ainda que contraintuitiva), a melhor previsibilidade da contratação. Sob esse viés, e em concordância com Brasil (2020c), concluiu:

Sabe-se que o processo licitatório é um processo complexo, com alta probabilidade de "dar errado". Assim, com um pequeno investimento no planejamento pode-se dar maior previsibilidade para o processo ao longo de suas etapas. Se é de conhecimento de todos que as licitações podem sofrer uma série de contratemplos, é natural pensar em mecanismos que possam minimizá-los. Contudo, espera-se que o gerenciamento de riscos seja feito com a devida cautela e os devidos métodos adequados. Não é fazer gestão de riscos “por fazer” e dizer que faz. É fazer de forma metodológica, sistematicamente. Caso contrário, se fará somente porque a lei determina e nunca sairá do círculo vicioso. Se a fizer somente “por fazer”, não obterá o benefício potencial (informação verbal).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar o gerenciamento de riscos efetuado nas licitações realizadas pelo CBMDF ao longo dos últimos 5 anos, no que concerne à conformidade às crescentes exigências legais e normativas que regem as áreas de licitações, contratos e de gestão de riscos. Para isso, teve como objetivos específicos: descrever a evolução das exigências legais e normativas referentes ao gerenciamento de riscos aplicáveis aos processos de aquisições e contratações públicas; avaliar o gerenciamento de riscos dos processos licitatórios da Corporação (por pregão eletrônico) ao longo dos últimos 5 anos quanto ao cumprimento destas exigências; identificar os procedimentos de gerenciamento de riscos implementados por outros órgãos públicos; e apresentar os desafios e benefícios advindos desta implementação.

Sob essa perspectiva, foram obtidos dados quali-quantitativos da bibliografia, de documentos intra e extra Corporação e por meio de entrevistas, que confirmaram as hipóteses desta pesquisa. Nesse sentido, restou evidenciada a evolução do gerenciamento de riscos efetuado nas licitações realizadas pela Corporação entre 2020 e 2024. Observando-se, porém, a necessidade de aprimoramento nesta área,

haja vista o atendimento somente parcial às exigências legais e normativas atualmente vigentes.

Dentre as lacunas identificadas, destacam-se a ausência de controle das ações de tratamento estabelecidas nos mapas de riscos da Corporação, de alinhamento à Política de Gestão de Riscos do órgão e de alinhamento ao apetite a riscos apenas recentemente definido no âmbito do Departamento de Administração, Logística e Finanças do CBMDF, responsável pelo metaprocesso de compras. Além disso, notou-se a necessidade de atualização e comunicação dos riscos mapeados durante as fases de seleção do fornecedor e de gestão contratual dos processos de aquisições e contratações realizados pelo CBMDF, visando inclusive o aproveitamento da experiência vivenciada nestas etapas para o planejamento de contratações correlatas futuras.

Ademais, quanto à segunda hipótese deste estudo, constatou-se, por meio da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que a implementação do gerenciamento de riscos nestas três fases da contratação, estabelecida nas normativas voltadas às contratações de soluções de TIC e de serviços, atende às exigências previstas da Lei nº 14.133/2021 e do Decreto Distrital nº 44.330/2023. Estas, apesar de demandarem a análise de riscos especificamente na fase preparatória da contratação, preveem também a gestão de riscos de forma contínua e permanente, além da responsabilização de todos os agentes envolvidos na contratação. Ademais, tal implementação se alinha também às boas práticas em gestão de riscos previstas na IN nº 1/2016 e no Decreto Distrital nº 37.302/2016, já sendo praticada por órgãos como o TCDF.

Assim, a fim de aprimorar o gerenciamento de riscos nos processos licitatórios do CBMDF, sugere-se, a nível tático-operacional, a adoção de um novo modelo de mapa de riscos no âmbito desta instituição. Este segue o modelo fornecido para as contratações de TIC (Anexo B), prevendo, dentre outros, campos para o estabelecimento do nível de risco, registro do histórico de revisões do documento (com a atualização deste após as fases de seleção do fornecedor e/ou gestão contratual, por exemplo), registro das ações de tratamento de riscos realizadas e campo para aprovação e preenchimento tanto pela equipe de planejamento quanto pela equipe de fiscalização e gestão de contrato. Conta ainda com campo específico para menção do alinhamento à PGR do CBMDF e adequação

da metodologia de estabelecimento dos níveis de risco àquela utilizada pela Corporação, permitindo assim a definição das ações a serem tomadas com base na metodologia e tolerância a risco estabelecidos pela instituição.

Para a implantação das mudanças trazidas pelo novo modelo, propõe-se também, após apreciação do Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF e demais setores envolvidos, a aplicação da Portaria constante no Apêndice H. Esta prevê, dentre outros, definições, processos, estruturas e procedimentos relevantes para a atividade de gerenciamento de riscos nos processos licitatórios realizados pela Corporação, estabelecendo como documento modelo o mapa de riscos apresentado neste estudo.

Ambas as propostas estão em consonância com o Plano de Implantação das Ações de Controle do Subcomitê de Gestão de Riscos de 2025 do DEALF, que lista a implementação do mapa de riscos no metaprocessos de compras como ação de controle necessário para 3 dos 13 riscos identificados (CBMDF, 2019a). Também estão alinhadas aos objetivos estratégicos 5 e 6 (“garantir a infraestrutura logística de suprimentos, de bens e serviços apropriados às atividades operacionais e administrativas” e “intensificar a utilização da metodologia da gestão de riscos como ferramenta de melhoria de processos internos”), traçados pelo CBMDF em seu Planejamento Estratégico para o período de 2025 a 2030 (CBMDF, 2025).

Sabe-se, contudo, que as propostas apresentadas no escopo deste estudo não são, por si só, suficientes para superar os desafios da implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios - desafios estes também vivenciados por outros órgãos públicos - tampouco para obter efetivamente os benefícios potenciais advindos de sua concretização. A nível estratégico, a necessária inserção desta ferramenta na cultura organizacional do CBMDF, a adequação da força de trabalho e a melhora da comunicação intersetorial, mencionadas pelos entrevistados, demandam alinhamento e esforços de longo prazo principalmente da Alta Administração e das autoridades à frente das Diretorias do DEALF e dos setores demandantes da instituição.

Nesse viés, também mostra-se relevante a capacitação e sensibilização dos envolvidos, tanto a nível estratégico, compreendendo a Alta Administração do CBMDF, quanto a nível tático-operacional, com os oficiais e praças atuantes no

processo licitatório, desde a fase preparatória até a fase de execução e gestão contratual. A fim de embasar e planejar capacitações (internas e/ou externas) e ações de engajamento, sugere-se, para trabalhos futuros, o estudo quanto ao nível de conhecimento desta ferramenta de gestão, por meio, por exemplo, de aplicação de questionário diagnóstico aos agentes participantes do processo de contratação e ao comando da instituição. As normativas e diretrizes concernentes à área de compras públicas são diversas e sofrem atualizações constantemente, requerendo, portanto, aperfeiçoamento contínuo.

Por fim, recomenda-se ainda, após ganho de maturidade no uso da ferramenta, o estudo sobre sua aplicação na elaboração da matriz de riscos, cláusula contratual atualmente necessária em contratação de grande vulto, integradas e semi-integradas; bem como a avaliação quanto à sua aplicabilidade em contratações por dispensa de licitação. Apesar de ainda não terem sido performadas pelo CBMDF, a NLLC ampliou as possibilidades futuras para realização das contratações que exigem tal matriz. Já quanto à implementação do gerenciamento de riscos nos casos de dispensa de licitação, apesar de não exigida pela Lei nº 14.133/2021, sua implementação de forma mais simplificada poderia se traduzir em benefícios como maior previsibilidade e qualidade na execução destas contratações, além de redução de erros e de custos, citados reiteradamente ao longo deste trabalho.

6. GLOSSÁRIO

Administração Pública: “Administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e as fundações por ele instituídas ou mantidas” (Brasil, 2021a, Art. 6º).

Análise de Riscos: “documento que contém a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação” (Brasil, 2010, Art. 2º).

Apetite a risco: “nível de risco que uma organização está disposta a aceitar” (Brasil, 2016, Art. 2º).

Compliance público: “alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público” (Brasil, 2019a, Art. 2º).

Gerenciamento de riscos: “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização pertinentes com a contratação” (Brasil, 2019b, Art. 2º).

Gestão de riscos: “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (Brasil, 2017b, Art. 2º).

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” (Brasil, 2017a, Art. 2º).

Licitação: “procedimento administrativo formal em que a administração pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato convocatório, empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços” (Brasil, 2010, p. 890).

Mapa de Riscos ou Mapa de Gerenciamento de Riscos: “instrumento de registro e comunicação da atividade de gerenciamento de riscos ao longo de todas as fases da contratação” (Brasil, 2019a, Art. 2º).

Matriz de Riscos: “cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação” (Brasil, 2021a, Art. 6º).

Metaprocesso de Contratação Pública: “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” (Brasil, 2021b, Art. 2º)

Pregão: “modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais ou via Internet” (Brasil, 2010, p. 891).

Risco: “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p.1).

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000: 2018**. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018.

AGUIAR, Denise Silva. **Gestão de riscos nas contratações públicas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/6979>. Acesso em: 28 out. 2024.

AGUIAR, D.S.; GOMES, D. H. Gestão de riscos nas contratações públicas: um estudo bibliométrico. **Fórum de Contratação e Gestão Pública: FCGP**, Belo Horizonte, v. 22, n. 259, p. 13-31, jul. 2023. Disponível em: <https://www.tcerj.tc.br/bnportal/m/pt-BR/search/59799?exp=%22GEST%C3%83O%20DE%20RISCO%22%2Fassunto&page=1&filter=>. Acesso em: 28 out. 2024.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 32, n. 86, p. 241–254, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521>. Acesso em: 3 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 27 out. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Estabelece a Política de Governança da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019**. Institui a Política de *Compliance* na Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 mar. 2019a. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 1101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Dispõe sobre a contratação de bens e serviços para a realização da Copa do Mundo de 2014, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 ago. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre a licitação e contratos administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 abr. 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 49, de 30 de junho de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º jul. 2020a. Disponível em: <https://antigo.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/1339-in-49-de-2020>. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 abr. 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-me-no-1-de-4-de-abril-de-2019>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Instrução Normativa nº 94, de 23 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de

Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-me-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 nov. 2010. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/cjf/controle-interno/fique-por-dentro/Instrucao%20Normativa%20SLTI%20MP%20no%2004.2010.pdf/view>. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 set. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-no-4-2014.pdf/view>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017 (atualizada)**. Perguntas e Respostas. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/instrucao-normativa-de-servicos-in-no-5-de-2017>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 maio 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/images/conteudo/ArquivosCGNOR>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL. **Portaria SG/PR nº 59, de 11 de outubro de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos - PGR da Secretaria-Geral da Presidência da República - SG/PR. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 out. 2017c. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/legislacao/norma/106>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-s-eges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. – 4. ed. rev., atual. e ampl.

Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU.**

Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020c.

Disponível em:

https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/outros-documentos-externos/tcu_manual_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos.**

Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm> . Acesso em: 03 nov. 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Contratações de TI.**

Brasília, DF, s.d. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/contratacoes-de-ti/>.

Acesso em: 11 abr. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Instalação do

Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF. **Processo SEI N°**

00053-00042132/2020-08. Brasília, 2019a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico**

do CBMDF 2025-2030. Brasília, DF, 2025. Disponível em:

<https://www.cbm.df.gov.br/portarias-internas-do-cbmdf/portaria-de-13-de-janeiro-de-2025-planejamento-estrategico-do-cbmdf-2025-2030/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria n° 17, de 9

de julho de 2019. Institui a Política de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros

Militar do Distrito Federal - CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral n° 127, de 10 de jul. de 2019,** Brasília, 2019b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria n° 18, de 9

de julho de 2019. Institui o Comitê de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros

Militar do Distrito Federal - CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral n° 127, de 10 de jul. de 2019,** Brasília, 2019c.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria n° 24, de 25

de novembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar

do Distrito Federal, revoga a Portaria n° 6, de 15 de abril de 2020 e dá outras providências. **Suplemento ao Boletim Geral n° 223, de 1° de dez. de 2020,**

Brasília, 2020.

COSTA, C.C. de M.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: para além da**

economicidade. Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Sociedade

Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4277/1/1_Livro_Compras%20p%C3%BAblicas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf. Acesso em: 30 out. 2024.

COSTA, I. M.; MIRANDA, R. F. A. A gestão de riscos no setor público e nas compras públicas à luz da nova lei de licitações e contratos administrativos. **Campo de**

Públicas: conexões e experiências. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 1, n. 2, p. 49-60, jul./dez. 2022. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/3955>. Acesso em: 30 out. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 37.302, de 29 de abril de 2016.** Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, n. 94, 18 mai. 2016. Seção 1, p.9. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto_37302_29_04_2016.html. Acesso em: 08 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 45.011, de 27 de setembro de 2023.** Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, n. 183, 28 set. 2023a. Seção 1, p.4. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4910d6bd8cc641cb9e788806637dd07c/Decreto_45011_27_09_2023.html. Acesso em: 08 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 158, de 28 de junho de 2023.** Aprova o Guia - Gestão de Riscos nas Contratações no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal como ferramenta para o correto atendimento dos preceitos legais e boa aplicação dos recursos públicos. Controladoria-Geral do Distrito Federal. 2023b. Disponível em: <https://www.cg.df.gov.br/gestao-de-riscos/>. Acesso em: 29 out. 2024.

DUMONT, F. M.; GONÇALVES, M. A. H. P.; CEZAR, L. C. Gestão de riscos nas compras públicas: reflexões sobre a nova lei de licitações e contratos. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 185-206, jul. 2024. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/47724>. Acesso em: 28 out. 2024.

PINHEIRO, Priscila Tinelli; FRANCISCHETTO, Gilsilene Passon P. A pesquisa jurídica: para além da revisão bibliográfica. **Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v. 19, n. 2, p. 29-458, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/6927>. Acesso em: 11 fev. 2025.

SALAZAR, Laila Evangelista. **A gestão de riscos nas contratações públicas realizadas pelo poder executivo do Estado do Espírito Santo.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização - Instituto Federal do Espírito Santo. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4457/TFC%20P%C3%B3s%20an%C3%A1lise%20da%20banca%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=.> Acesso em: 30 out. 2024.

SANTANA, R. R.; SOARES, M. E. A relevância do papel da Controladoria Geral do Distrito Federal na disseminação das boas práticas de licitações sustentáveis no âmbito do Governo local. **Revista FOCO**, v. 11, n. 2, p. 53-81, mar./jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325815125_A_relevancia_do_papel_da_C

ontroladoria_Geral_do_Distrito_Federal_na_disseminacao_das_boas_praticas_de_li
citacoes_sustentaveis_no_ambito_do_Governo_local. Acesso em: 31 out. 2024.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade.**
Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>.
Acesso em: 03 nov. 2024.

**APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A CHEFE DA SEÇÃO DE
ELABORAÇÃO DE PROJETOS BÁSICOS E PEDIDOS DE COMPRAS
(SEPEC) DO CBMDF**

Data da aplicação: 19/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

- 1. Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____. Atualmente na função de chefe da DIMAT/SEPEC desde janeiro de 2023. Anteriormente havia passado cerca de nove meses lotada como analista da mesma seção no ano de 2021. Como a SEPEC é a seção responsável, entre outras, por elaborar termo de referência e projeto básico, além de conferir e realizar pesquisa de preço para contratação pública, a minha experiência foi formada com a prática nesse período atuando em conjunto com os demandantes e com os agentes de contratação para melhor confecção dos documentos descritos, além das capacitações externas específicas.

Gerenciamento de riscos - evolução

- 2. Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.**

Sim. Como a SEPEC atua na produção do TR e demais artefatos para os processos de licitação, cabe a nós a análise de toda documentação do planejamento anterior ao Edital, entre elas, está a análise de risco. Conforme informado, realmente houve uma ampliação paulatina da cobrança desse documento, que busca implementar a gestão de risco nos processos licitatórios.

Gerenciamento de riscos - implementação

- 3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

Sim. A gestão de risco dos processos licitatórios, ao menos da parcela de responsabilidade da SEPEC, que é até a confecção do TR/Projeto Básico, está implementada de duas maneiras. Nos processos de maneira individual há a confecção e correção da análise de risco da licitação. Essa é feita em um documento nomeado de mapa de risco, que a seção aprimorou do modelo disponibilizado pelo TCU para a realidade do CBMDF, contando com os conhecimentos adquiridos nas capacitações externas. Como os demais documentos de modelo, o mapa de riscos é alvo regular de revisão. Nos processos de maneira geral, há a implementação da gestão de risco com base na política de gestão de risco do DEALF, que visa a melhoria dos processos com o objetivo final de lograr êxito nas licitações. Assim, foi consolidada uma subseção que cuida da parte de conferência processual interna, da criação de textos padrões, atualização e capacitação com foco em nivelamento dos analistas da seção. Outro resultado da implementação da política de gestão de risco foi a elaboração de um manual para padronização do atendimento aos fornecedores que eventualmente busquem o CBMDF para informar sobre produtos/serviços.

- 4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes**

públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. **Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

O responsável pela elaboração da análise de risco de cada processo é o grupo responsável pelo estudo de cada demanda. Assim, a equipe de planejamento de cada processo faz a análise de risco dele. Na SEPEC, é conferida a análise realizada pela equipe de planejamento e feito/sugerido atualizações e correções quando necessário. Dentro da SEPEC, o responsável por isso é o analista com supervisão da chefia.

5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?

O documento de análise de risco compõe o processo de planejamento junto com os demais documentos obrigatórios: DFD, ETP, pesquisa de preços com planilha, relatório de pesquisa de preços, TR/PB. Assim, após conclusão da parte atinente à DIMAT/SEPEC, o processo que é único segue para os próximos setores com todas as peças disponíveis e acessíveis. No caso do CBMDF, quem disponibiliza o processo para a segunda e terceira linhas de defesa é outra Diretoria.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.

Sim. A SEPEC, após um processo de análise e identificação dos riscos cabíveis aos processos que a seção trabalha, atua mitigando-os por meio da implementação de rotinas de trabalho específicas. Para mitigar o risco de remeter artefatos de planejamento com erros para a Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA) (erros de especificação, de memória de cálculo, de balizamento de preço, de análise de risco) existem analistas capacitados internamente para revisarem e indicarem correções e melhorias. Esses atuam em conjunto com as diversas equipes de planejamento espalhadas pelos setores demandantes do CBMDF. Com objetivo de mitigar erros internos dos analistas, existe uma subseção de conformidade que atua conferindo o trabalho dos analistas em conjunto com a chefia e busca atuar internamente promovendo capacitação, palestras, nivelamento etc. Regularmente os riscos ora levantados são revisados de forma a avaliar se os controles propostos foram satisfatórios. Isso com base na implementação da Política de Gestão de Riscos do DEALF.

7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?

Atualização e acompanhamento são realizados rotineiramente com base no calendário proposto pelo DEALF ou quando os militares da seção de conformidade alertam a chefia sobre situações pontuais que refletem nos riscos anteriormente mapeados, ou ainda quando surgem novas atribuições para a seção (como implementação de nova portaria do CBMDF que verse sobre temática de competência da seção). A comunicação dessas ações ocorre por sistema próprio de gestão de risco. Entretanto, tais ações (e também as descritas na pergunta 06) refletem os riscos de maneira geral que incidem sobre todos os processos de licitação. Os riscos individuais de cada processo ficam apenas dentro do processo para serem analisados pelos demais setores do CBMDF que atuam na licitação (DICOA e ASJUR). Assim, apesar de o documento de análise de risco individual seguir com o processo, ele não me parece ser revisitado ou aprimorado pelas próximas etapas (confecção de edital, análise jurídica, licitação, execução contratual).

8. A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de

mesma natureza? Justifique.

Continuando com o que estava sendo exposto acima, como a análise de risco não é revisitada, ela não é utilizada na gestão contratual de forma a melhorar o planejamento de novas aquisições similares. Assim, a gestão contratual tem acesso ao processo completo e a medida que for necessário, pode vir a analisar a documentação do planejamento, mas de maneira geral, a experiência da execução não retorna de forma obrigatória para subsidiar o novo planejamento. Essa afirmação não é absoluta, pois cada contratação é muito singular, especialmente no CBMDF que é um órgão extremamente segmentado. Assim, alguns setores podem incluir os executores no momento do planejamento, mas isso não ocorre de maneira protocolar.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. **Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.**

Sim, como exposto na pergunta 3 e 6.

Considerações Finais

10. **Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?**

No CBMDF ocorre de maneira bastante evidenciada a segregação de funções no processo de contratação pública. Setor de formação da demanda, setor de elaboração de TR/PB e demais artefatos, setor de confecção do edital e execução da licitação, setor de análise jurídica, setor de planejamento estratégico das contratações com foco nos objetivos institucionais. Todos esses setores estão

localizados regimentalmente em diretorias distintas ou departamentos distintos, sem hierarquia entre eles e com gestão próprias. Assim, um desafio vivenciado é promover a integração de todos esses setores visando a retroalimentação do macroprocesso de compras. Internamente, é relativamente simples promover levantamento dos riscos e tratá-los. Entretanto, como é um macroprocesso, é fundamental que a gestão de risco seja integrada. Pois as partes de nada servem isoladas.

11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Sim, após a implementação da Política de Gestão de Riscos do CBMDF por meio da alimentação de sistema próprio, a qual impôs uma série de rotinas específicas para lançamento no sistema, foi possível achar tempo para pensar sobre os riscos existentes, analisá-los e entender as possíveis melhorias. Inicialmente, foi algo obrigatório de ser feito, mas com o tempo se tornou uma ação fluida e que rendeu mudanças positivas no ambiente de trabalho.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

Acredito que seria possível pensar em uma forma de implementar a gestão de risco individual de cada processo de licitação com foco na retroalimentação desse macroprocesso e assim, após um tempo, se tornar rotina o compartilhamento das informações do planejamento, da licitação, da análise jurídica e da execução contratual com foco na melhoria dos novos processos.

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE LICITAÇÕES (SELIC) DO CBMDF

Data da aplicação: 25/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

1. **Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____, Chefe da Seção de Licitações (SELIC) da DICOA. Experiência de 5 anos na área.

Gerenciamento de riscos - evolução

2. **Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. **Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção/ seu Órgão tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.****

Em âmbito corporativo, o CBMDF, por meio do Estado-Maior-Geral, tem realizado grande esforço para implementação da gestão de risco na Corporação, com obtenção de resultados expressivos em diversos setores institucionais.

Em específico, no que se refere à gestão de riscos nas compras do CBMDF, verifica-se que a corporação utiliza, ainda de maneira incipiente, os mecanismos de análise, tratamento e ameaças de riscos nas licitações, especialmente na fase de planejamento da contratação.

Os processos de compras, de maneira geral, apresentam mapas de riscos bastantes genéricos e, por vezes, sem muita acurácia ou estudo mais aprofundado quanto à identificação dos principais riscos envolvidos na compra ou, por vezes, os verdadeiros impactos e medidas de mitigação que poderiam ser adotadas para evitar eventuais danos.

No que compete à SELIC em termos de instrução processual, identifica-se que, em geral, os processos apresentam mapa de risco apenas na fase de planejamento, não sendo possível discorrer sobre o tratamento de riscos nas demais fases do processo de compras (seleção do fornecedor e gestão contratual).

No entanto, é possível considerar, para fins de melhoria e quando comparado com outras instituições, que o CBMDF e os setores de compras a ele pertencente têm acompanhado o movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos no processo licitatório como um todo.

Gerenciamento de riscos - implementação

3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. **Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

Na SELIC, o processo de gerenciamento de riscos ocorre em dois níveis durante as análises documentais:

- No processo de licitação como um todo (*lato sensu*): por meio da cultura de integridade nas contratações (viés de conformidade normativa e transparência dos atos) e redução do nível de incerteza relacionado ao impacto da contratação (priorização de compras de acordo com as estratégias organizacionais).

- Em cada contratação em particular (*stricto sensu*): identificação de erros materiais e formais, análise da vantajosidade no ciclo de vida do objeto a ser contratado e saneamento de contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e (ou) em potencial superfaturamento.
4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. **Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

Todos os militares da SELIC são instruídos a realizar a primeira linha de defesa durante os processos de análise, uma vez que todos os agentes públicos envolvidos no processo de contratação são responsáveis pelo gerenciamento de risco.

Porém, a gestão de risco realizada pelos militares da SELIC restringe-se a identificação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, a adoção de medidas de saneamento de irregularidades formais e eventualmente materiais no processo da contratação pública, bem como a adoção de medidas preventivas destinadas a evitar a repetição de irregularidades identificadas no processo da contratação pública.

5. **Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

À exceção do mapa de risco, não ocorre disponibilização.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. **Assim, sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.**

São realizados parcialmente. A identificação e a avaliação, em geral, ocorrem de maneira mais frequente e de maneira mais analítica. Porém, o controle e o tratamento, por vezes, não possuem tanta acurácia nas informações.

7. **E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?**

Atualização e acompanhamento são realizados rotineiramente com base no calendário proposto pelo DEALF ou quando os militares da seção de conformidade alertam a chefia sobre situações pontuais que refletem nos riscos anteriormente mapeados, ou ainda quando surgem novas atribuições para a seção (como implementação de nova portaria do CBMDF que verse sobre temática de competência da seção). A comunicação dessas ações ocorre por sistema próprio de gestão de risco. Entretanto, tais ações (e também as descritas na pergunta 06) refletem os riscos de maneira geral que incidem sobre todos os processos de licitação. Os riscos individuais de cada processo ficam apenas dentro do processo para serem analisados pelos demais setores do CBMDF que atuam na licitação (DICOA e ASJUR). Assim, apesar de o documento de análise de risco individual seguir com o processo, ele não me parece ser revisitado ou aprimorado pelas próximas etapas (confeção de edital, análise jurídica, licitação, execução contratual).

Em sede de SELIC, as informações de atualização, acompanhamento e comunicação dos riscos mapeados não são realizados.

8. **A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? Justifique.**

Continuando com o que estava sendo exposto acima, como a análise de risco não é revisitada, ela não é utilizada na gestão contratual de forma a melhorar o planejamento de novas aquisições similares. Assim, a gestão contratual tem acesso ao processo completo e a medida que for necessário, pode vir a analisar a documentação do planejamento, mas de maneira geral, a experiência da execução não retorna de forma obrigatória para subsidiar o novo planejamento. Essa afirmação não é absoluta, pois cada contratação é muito singular, especialmente no CBMDF que é um órgão extremamente segmentado. Assim, alguns setores podem incluir os executores no momento do planejamento, mas isso não ocorre de maneira protocolar. De maneira geral, não ocorre tal aproveitamento.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. **Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.**

Especificamente para a parte de contratações ainda não ocorre. Não obstante, encontra-se em andamento uma comissão de trabalho para o referido objetivo de alinhamento institucional.

Considerações Finais

10. **Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?**

Inicialmente, a percepção de valor por parte dos militares em geral que trabalham na área. Como segundo desafio, destaca-se a mudança de cultura organizacional para fins de efetiva implementação. Por fim, a adequação e modificação dos processos de trabalho.

11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Sim, principalmente no que tange às medidas preventivas destinadas a evitar a repetição de irregularidades identificadas em processos de contratação anteriores.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

Tema desafiador que precisa ser melhor estudado e aplicado principalmente para as compras e contratações internacionais e/ou que exigem grande complexidade técnica ou de valor, como obras e soluções de tecnologias da informação e comunicação.

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O CHEFE DA COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO (COPLI) DO CBMDF

Data da aplicação: 27/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

1. **Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____. Chefe da Comissão Permanente de Licitações e Equipe de Apoio do CBMDF. Há quase 4 anos no setor e não tive nenhuma experiência anterior com a temática do trabalho, foi todo um aprendizado adquirido aqui mesmo.

Gerenciamento de riscos - evolução

2. **Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção/ seu Órgão tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.**

Eu acredito que a gente tenha acompanhado mas não da maneira adequada. Ainda estamos maturando os nossos procedimentos, estando ainda muito aquém do ideal.

Gerenciamento de riscos - implementação

3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. **Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

Acredito que está implementada (via sistema SEI) mas ainda fazemos muito pró-forma. Falta uma análise criteriosa dos riscos e ações de tratamento, aplicada ao caso concreto. Além disso, em 2025 muitos processos ainda retornam da Assessoria Jurídica com apontamentos referentes à falta do instrumento mapa de riscos, mesmo com a Lei nº 14.133 tendo sido instituída em 2021 e mesmo com as instruções normativas serem anteriores à NLLC.

4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. **Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

Só existe lá na primeira etapa (planejamento). Infelizmente não existe ainda nas demais etapas, e admito que não sei como poderia ser trazido para nossa fase implementar de maneira eficiente novo filtro para verificar se foi atendido. Seria mais uma atribuição dentre as tantas outras instituídas para o agente de contratação. Acredito que pela nossa experiência podemos contribuir para gerenciar os riscos, mas acredito que seria oneroso realizar este procedimento no planejamento de todas as contratações.

- 5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

Disponibilização externa mediante provocação do órgão externo. Disponibilização interna: já ocorre pois o processo licitatório passa pela Assessoria Jurídica.

- 6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.**

São realizados, mas não com o foco na mitigação dos riscos, de forma muito específica, e/ou utilizando o instrumento do MR. Mas sim de uma forma genérica, com a preocupação de que o CBMDF faça uma boa contratação e atendendo todos os princípios do direito administrativo e da administração pública.

- 7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?**

Não de maneira tão incisiva, e acredito que nem fosse necessário, mas a gente percebe que na verdade os erros são perpetuados muitas vezes. Exemplo: nas contratações de água, três vezes já recebemos processos com um item exigido no TR que já causou impugnação em contratação anterior. Não é feito o trabalho de estudar o processo anterior e verificar os apontamentos recebidos nele. Então na verdade ficamos perpetuando os erros, o que traz perda de eficiência, gera custos e com isso atrasa-se o processo, trazendo até prejuízos para o nosso serviço e para a comunidade.

- 8. A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? Justifique.**

Infelizmente não por conta da rotatividade de pessoal, por muitos não se debruçarem no processo, etc. A informação se perde, pois não há catalogação nesse sentido. Inclusive, foi interessante este seu questionamento...

- 9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.**

Infelizmente não.

Considerações Finais

- 10. Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?**

Nos organizamos melhor para fazer reuniões no mínimo semanais para discutir as possíveis problemáticas encontradas nos processos e fazer com que esse conhecimento não fique só restrito aos pregoeiros. É necessário desenvolvermos alguma ferramenta ou instrumento para melhorar a difusão de conhecimentos obtidos aqui na fase de seleção do fornecedor aos vários setores envolvidos na contratação. Assim, faz-se necessário nos organizarmos (pregoeiros) e fazer um nivelamento de conhecimento. Infelizmente, haja vista a quantidade de demanda reprimida atualmente e a quantidade de processos críticos para a Corporação apresentando dificuldades na fase de seleção do fornecedor, não temos tido tempo para realizar tal nivelamento, atuando mais de forma reativa.

- 11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?**

Principalmente ganho de eficiência. Oportunidade de “errar” erros novos, ainda que onere mais o pregoeiro seria importante como um mecanismo de defesa e evitar retrabalhos.

- 12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?**

Este é um tema de grande relevância. Parabéns pelo seu trabalho.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS (SECON) DO CBMDF

Data da aplicação: 18/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

1. **Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____ - Chefe da Seção de Contratos. Com licitações e contratos já trabalho há 18 anos, então passei pela área de licitações trabalhando com contratação direta, dispensa de licitação, inexigibilidade... Fui membro da comissão de licitação, fui pregoeiro, fiz pregão eletrônico, pregão presencial, concorrência presencial e depois migrei para a área de contratos - aplicação de penalidades, formalização de contratos e aditivos.

Gerenciamento de riscos - evolução

2. **Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. **Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção/ seu Órgão tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.****

A Corporação, com toda sua estrutura logística de compras, tem tentado acompanhar esse movimento. Atualmente já existe uma comissão que faz o

monitoramento da gestão de riscos dentro da Corporação, mas esse é um monitoramento de riscos a nível mais macro. Não é um monitoramento de risco processo a processo, contrato a contrato, objeto a objeto, com as contratações específicas se resumindo a números.

Gerenciamento de riscos - implementação

- 3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

A nível de gestão contratual não está implementado de forma sistematizada. Temos na seção de contratos a subseção de acompanhamento e controle que na minha Ótica seria a subseção que seria responsável por fazer esse gerenciamento. Mas hoje ela é a nossa subseção mais atrofiada. Ela passou muitos anos subutilizada, por falta de pessoal e por falta de patrocínio. Atualmente ela está até mais fortalecida, mas é a nossa subseção mais carente em termos de aprimoramento de rotina de trabalho. Então hoje ela trabalha muito mais de uma forma mecanizada, de rotinas administrativas burocráticas, e menos num trabalho pensante em que se encaixaria a identificação e análise de riscos.

- 4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

Então, de modo formal não existe uma designação de responsáveis. No meu entendimento é à subseção de acompanhamento e controle quem caberia essa função. O CBMDF tem grupo de gerenciamento de risco do DEALF, mas que faz uma análise mais macro das contratações.

5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?

Na etapa contratual não existe.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.

Não são realizados. Ou quando são, não de uma forma metodológica, sistematizada. O gerenciamento de riscos ainda é feito de modo empírico e intuitivo. Temos checklists para gerenciar riscos na contratação, relacionados a alguns riscos comumente presentes nos processos.

7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?

Acabam sendo de certa forma reportados no processo por meio dos relatórios dos fiscais, por meio de tratativas no processo, de forma esparsa. Mas não temos um documento formal que condense todos os eventos de riscos, não de forma organizada. Inclusive, uma dificuldade que encontramos aqui é que em muitas contratações, quando analisamos os riscos mapeados na etapa de planejamento, encontramos muitos riscos repetidos (exemplo: fracasso na licitação, empresa não querer assinar o contrato), que não são passíveis de implementação e com utilidade prática mínima, feitos "pró-forma". Então é uma cadeia: precisamos organizar o

início com um bom mapeamento inicial dos riscos. O mesmo acontece com o Índice de Medição de Resultados (IMR). Em um contrato de limpeza, por exemplo, tentamos aplicar o IMR previsto no TR no primeiro mês, mas era inviável, devido à desproporcionalidade do instrumento. Com isso, me juntei à Comissão para aperfeiçoar o IMR e com isso conseguimos enxugar o instrumento e inserir as métricas que realmente se aplicavam. Concluindo, é um trabalho que deveria ser feito em conjunto no DEALF a fim de ajustar o gerenciamento dos riscos de todas as fases da contratação já na fase de planejamento, identificando os riscos que realmente são passíveis de ocorrer e de forma a permitir o tratamento efetivo na fase contratual.

8. A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? Justifique.

Poderia ser, a depender do demandante. Sempre orientamos, quando se vai montar um novo processo de contratação na Corporação, a se basear no processo anterior, para justamente aproveitar essa experiência. Mas isso depende do demandante, não havendo um controle sobre isso.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.

Considerando que gerenciamento de riscos na fase contratual ainda é pouco feito, de forma não sistematizada, não há o que se falar quanto ao alinhamento.

Considerações Finais

10. Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?

O tema é novo e complexo. No meu modo de ver, as pessoas não estão familiarizadas com isso e então o desafio é criar a cultura a nível institucional e de Diretoria e inserir na rotina a utilização dessa ferramenta. Na Seção de Contratos teríamos que criar uma nova Subseção ou utilizar uma Subseção já existente mas mudar a cultura para que passasse efetivamente a olhar esse assunto de forma mais séria, priorizando mais o gerenciamento de riscos. Nesse contexto, tem-se ainda os desafios de falta de pessoal para realizar todas as atividades relacionadas às contratações.

11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Se o mapeamento dos riscos for bem executado, assim como acompanhamento no nível de gestão, não tenho dúvidas que vai melhorar as contratações. Atualmente trabalhamos muito replicando os acertos, mas também replicando os erros. Assim, se fizéssemos o gerenciamento de riscos, poderíamos minimizar os erros.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

É um tema complexo, e assim é uma dificuldade que temos pois muitos militares não são familiarizados com a temática. Então o desafio é capacitar as pessoas. É preciso ter um núcleo especializado nisso, dedicado para tal porque na rotina do dia a dia, o gerenciamento de risco acaba não sendo tratado como prioridade. Então faz-se necessário um destacamento que coloque isso como prioridade, cobrando dos demais para que o instrumento seja aplicado. Acredito que seja esse o desafio.

**APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE ANÁLISE DE
SANÇÕES, CONTRATOS E ACORDOS INSTITUCIONAIS DA ASSESSORIA
JURÍDICA (ASJUR) DO CBMDF**

Data da aplicação: 27/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

- 1. Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____ - Chefe da Seção de Análises de Sanções, Contratos e Acordos Institucionais da Assessoria Jurídica. Possui 13 anos de CBMDF. Anteriormente ao CBMDF, atuei como técnico administrativo na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), na área jurídica e na Análise de Processos de Contratações e Aquisições do órgão.

Gerenciamento de riscos - evolução

- 2. Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. **Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção/ seu Órgão tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.****

A ideia de gerenciamento de riscos está muito ligada à ideia de planejamento. E o CBMDF tem se esforçado para acompanhar essa evolução. No histórico que

tenho de Corporação temos tido a preocupação em cumprir as normas e a mudança da cultura em direção à prática do planejamento. Há a preocupação em não haver questionamentos de órgãos de controle. Nas poucas vezes que fomos questionados pelos órgãos externos, nossas respostas têm proporcionado aperfeiçoamento da instrução processual. Então temos sim acompanhado essa tendência.

Gerenciamento de riscos - implementação

- 3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

Não. Não só o CBMDF, mas toda a estrutura normativa em si, que não tinha o condão de impor para a Administração de forma objetiva a forma como seria cumprido o gerenciamento de riscos e o planejamento em si. A norma estabelece diretrizes e não é fechada - de forma proposital e acertada, na minha opinião. O gerenciamento de riscos é dinâmico. O CBMDF tem utilizado metodologias e estabelecido meios e formas para atender a norma. A norma não é o fim, e sim o meio. Devemos observar o objetivo da norma e tentar alcançá-lo. Se só coloco um sistema ou um checklist fechado, sem poder de alteração a depender do caso contrato, eu efetivamente não estarei avaliando o risco. Assim, acredito que esse sistema não deve existir.

- 4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário.**

Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?

Não, pois hoje, temos a vantagem organizacional de ter a separação das atribuições, diferentemente de 90% dos órgãos. Contudo, como temos os nichos separados, não há essa interação, e isso faz com que no gerenciamento de riscos eu não consiga alcançar todas as etapas da contratação. Assim, por exemplo, a área demandante não considera os riscos das demais etapas, considerando somente sua necessidade administrativa, e não sua vida útil, execução contratual, dentre outros. Hoje não consigo enxergar a junção destes três momentos do gerenciamento.

5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?

Existe a disponibilização de um documento formal realizado na etapa inicial, não necessariamente do processo de gerenciamento de riscos dimensionado da maneira correta. Cabe ressaltar que os pregoeiros realizam um papel importante de defesa no processo, realizando uma avaliação de riscos. O cuidado dos agentes é uma ação de gerenciamento de riscos, o que não necessariamente se traduz na realização do documento relacionado aos riscos.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.

Como não há a participação, interação de todos os componentes do processo licitatório na fase de planejamento, até existem essas etapas, mas com um viés

estrito daquele que está elaborando, não conseguindo alcançar os riscos envolvidos nas fases posteriores da contratação. Aquele que elabora poucas vezes consegue alcançar a ponta. Quando há designação de grupos de trabalho para tratar de determinada contratação (manutenção predial, por exemplo), é possível levantar e dimensionar os riscos de forma mais abrangente, considerando todas as fases da contratação e também as experiências anteriores.

7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?

Existe a necessidade da modificação da cultura organizacional para entender que o risco é dinâmico (durante o processo de contratação, do planejamento e durante a execução contratual). Como vou estabelecer um documento considerando as condições dinâmicas administrativas e do processo contratual em si? É necessária a atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos. O essencial seria a interação entre todos os envolvidos no processo de contratação. Contudo, a dinâmica administrativa atual não permite isso.

8. A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? Justifique.

Já respondido na questão nº 6.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a alta Administração do Órgão “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”. Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.

O CBMDF está na vanguarda na questão de planejamento estratégico. Vejo que há sim uma preocupação em realizar a gestão de riscos. Contudo, não basta cumprir o normativo. Deve ser palpável, com a definição de metas e processo que permitam-nos alcançar as metas traçadas. É necessário um processo de construção, de etapas. Vejo a necessidade de um aperfeiçoamento nesse sentido. Necessário maior acompanhamento das etapas para permitir o alcance e o alinhamento à gestão de riscos institucional. Vejo sim um alinhamento, mas é necessária uma busca efetiva para o cumprimento delas.

Considerações Finais

10. Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?

Pensando no mundo ideal, a busca por meios que permitam um pleno e efetivo cálculo do risco de forma que isso seja criativo. Deve-se contextualizar o que se quer com o que existe, com as limitações, fatores externos, considerar experiências anteriores, de outros órgãos, etc dando efetividade ao que a norma busca. Paralelo a isso, o desafio da intercomunicação institucional. Nossa estrutura (DEALF) já considera isso, por exemplo, quando coloca os diferentes departamentos trabalhando próximos um do outro.

11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Sim. Nós temos tentado acompanhar as alterações normativas e o cumprimento das normas. Nesse viés, pode-se destacar que o levantamento de riscos proporciona uma melhor governança, um melhor planejamento da Administração, uma melhor utilização dos recursos públicos e também tem proporcionado uma melhor forma de contratar, uma melhor qualidade dos serviços,

da execução, e também dos próprios servidores. Quando começo a avaliar os riscos começo a entender que faço parte daquilo, não sendo somente um executor. Faz-se parte do planejamento. O exercício do gerenciamento de riscos é o que proporcionará uma mudança nas diretrizes, no que estabelecemos como regras, etc.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

Tema muito bem abordado. São possíveis várias abordagens, a considerar a complexidade do tema.

APÊNDICE F – ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DE LICITAÇÃO, MATERIAL E PATRIMÔNIO DO TCDF

Data da aplicação: 17/02/2025.

Perguntas:

Qualificação

1. **Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____ - auditor de controle externo do TCDF. Secretário de Licitação, Material e Patrimônio há 11 Anos e trabalho com administração e contratos há cerca de 15 anos.

Gerenciamento de riscos - evolução

2. Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. **Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que sua Seção/ seu Órgão tem acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.**

Sim. Não só a análise de riscos em si, mas as INs também forçaram a questão das equipes de planejamento, de fiscalização, os papéis administrativos e essa separação de tarefas. O que também fomos forçados foi criar estruturas administrativas para realizar tais tarefas. Ao criá-las já está se atuando para prevenir riscos no processo licitatório. Criamos também um serviço de contratos para fazer a

gestão, a fim de evitar problemas de execução contratual. Outro exemplo é quanto à conta vinculada. Criamos uma supervisão de conta vinculada para dar uma gestão uniforme em relação a essas contas. Além disso, temos uma gestão compartilhada dos contratos, à parte da fiscalização técnica. O mapeamento de riscos forçou a criação de estruturas para fazer face a estes riscos. Não é um movimento isolado.

Gerenciamento de riscos - implementação

- 3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. Atualmente, em sua Seção, essa ferramenta está implementada? Caso a resposta seja positiva, por meio de que sistema/formato?**

Está implementada. Não por meio de um sistema de TI, mas pelo sistema e-TCDF. Mas, independente do sistema utilizado, é necessário que haja o comprometimento da equipe em fazer da forma correta.

- 4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. Nesse sentido, existe essa designação de responsáveis por estes procedimentos em sua Seção? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?**

Existe. No momento em que fazemos o mapeamento dos riscos nós colocamos como responsáveis os titulares das unidades envolvidas. Na parte da designação da equipe de fiscalização, nomeia-se também servidores dessas unidades. Fora isso, temos resoluções internas que atribuem as responsabilidades relativas à fiscalização e execução do contrato em normas internas. O responsável

pela confecção do Mapa de Riscos é o supervisor do planejamento de contratação (integrante administrativo), juntamente com a equipe designada. Na fase de seleção do fornecedor já foram mapeados os riscos no planejamento. Na fase de gestão contratual, os responsáveis por esta fase atualizam o Mapa de Riscos.

5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos realizado em sua Seção às 3 linhas de defesa do processo licitatório, existe tal disponibilização? Caso a resposta seja positiva, como é realizada?

Os MRs ficam disponíveis de forma eletrônica aos usuários e são disponibilizados mediante solicitação formal aos órgãos externos.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, na sua Seção, esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos são realizados? Justifique.

Sim. Os responsáveis por cada fase comunicam com o Supervisor de Planejamento da Contratação para mapear os riscos envolvidos em cada etapa e assim fechar o ciclo. A escala aqui é muito reduzida, tendo em torno de 800 servidores. Dessa forma, temos uma comunicação fácil entre os servidores que estão no planejamento e quem está na execução contratual. Ademais, temos pouca rotatividade e boa retenção de pessoal e de conhecimento, tentando ainda transferir o conhecimento adquirido também para o sistema e para o processo.

7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, como?

A atualização se dá principalmente na fase de execução contratual via peça processual. Dada a ocorrência do risco já mapeado, procede-se com o relatório do ocorrido, tomadas as ações cabíveis pela gestão de contratos e também a referida

atualização. Ou seja, são tomadas as ações de contingência. É importante a conscientização dos responsáveis pela execução do que foi planejado. É necessária a cultura do que deve ser feito e como ser feito, voltada ao gerenciamento de riscos. E a Alta Administração, Divisão de Controle Interno, dentre outros devem atuar no estabelecimento desta cultura. Esse papel orientador é muito importante, visando a efetividade das ações de tratamento.

8. A experiência obtida em processos de contratação anteriores é aproveitada no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? Justifique.

Sim. A equipe de planejamento envolve alguém que trabalhou com o processo anterior (na parte técnica/requisitante), além do integrante requisitante e do integrante administrativo. Além disso, aproveitam-se os processos anteriores de mesma natureza. A lei inclusive fala da necessidade de aproveitar as experiências de contratações anteriores, identificando e gerenciando riscos latentes de contratações anteriores que se relacionam às contratações posteriores.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. Na sua Seção/ seu órgão, ocorre esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional? Justifique.

Na área de TI tem uma Comissão que acaba direcionado esse alinhamento. Nas demais contratações, tem-se orientações, mas não há ainda um órgão que faça uma revisão e análise dessa Gestão de Riscos. Não existe um controle direcionado para as contratações específicas.

Considerações Finais

10. Quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios em sua Seção/seu Órgão?

Acredito que a implantação da cultura de boas práticas. Por isso a importância da Alta Administração do Controle Interno exigindo que isso seja feito, estimulando e evoluindo com o tempo. É assim que conseguimos implantar uma nova cultura e vencer a relutância. No início não será ótimo, ainda mais na realidade das contratações e aquisições. Mas nos próximos passos vai melhorando. Além disso, é importante não desfocar dos demais instrumentos, desenvolvendo a cultura de realizar com qualidade todos os artefatos necessários no processo licitatório. Ademais, também é fundamental a capacitação dos servidores na utilização de novos instrumentos, a motivação dos servidores, permitindo assim o desenvolvimentos dos envolvidos e com isso a melhora do processo como um todo.

11. Em sua Seção/seu Órgão especificamente, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Melhorias substanciais. Não somente no que se refere ao gerenciamento de riscos, mas uma mudança de toda a estrutura organizacional, forçando o órgão a se reestruturar para atender às normativas. Com isso, aumentou-se a qualidade das contratações, houve a diminuição de falhas, melhor planejamento, maior qualidade na execução, etc. Claro que há críticas também, especialmente em relação à grande burocracia envolvida nas licitações, o que traduz-se em custos e tempo.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

Necessário um dimensionamento da força de trabalho para fazer face a todas as exigências normativas e legais, aos controles estabelecidos, aos procedimentos exigidos, entre outros. A Administração Pública sempre segue a administração

privada. Podemos tentar melhorar o gerenciamento de riscos espelhando-nos no serviço privado e suas ferramentas de gestão, administração e controle.

APÊNDICE G – ENTREVISTA COM O AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO DO TCU

Data da aplicação: 07/03/2025.

Perguntas:

Qualificação

1. **Por gentileza, poderia informar seu nome completo, função que ocupa atualmente, e sua experiência na área de contratações públicas?**

_____ - Auditor de controle externo do TCU desde 2014, atualmente exercendo a função de auditor chefe da auditoria especializada em contratações públicas desde 2016. Antes: chefe de auditoria de TI do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) na área de fiscalização de contratações de TI.

Gerenciamento de riscos - evolução

2. Percebe-se, a nível regulamentar/normativo, um movimento em direção à adoção da gestão de riscos nas contratações públicas. Nas contratações de tecnologia da informação, com a IN nº 4/2010, estabeleceu-se a análise de riscos. Nas contratações de serviços, com a IN nº 5/2017, estabeleceu-se o gerenciamento de riscos por meio do Mapa de Riscos. E, mais recentemente, com a NLLC, sedimentou-se a gestão (e o gerenciamento) de riscos como instrumento obrigatório para o planejamento e execução de contratações públicas para toda a Administração pública. **Nesse contexto, o(a) Senhor(a) considera que os órgãos têm acompanhado esse movimento em direção à adoção do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios? Justifique.**

Esperava-se que as organizações públicas estivessem um pouco mais maduras. Porém o que se observa é que existem diferentes níveis de maturidade. Algumas de fato avançaram, porém outras ainda permanecem ainda muito embrionárias nessa área. Por isso os órgãos de controle precisam induzir um

movimento mais rápido para a aplicação desses mecanismos de gestão de riscos previstos na NLLC para fazer com que as organizações públicas que ainda não o fazem ou não o fazem de forma sistemática possam extrair o máximo dos benefícios desses instrumentos.

Gerenciamento de riscos - implementação

- 3. Apesar dos normativos e legislação mencionados abordarem a temática do gerenciamento de riscos, pouco se observa quanto à forma de se implementar essa ferramenta nos processos licitatórios. Atualmente, na sua visão, essa ferramenta está implementada nos órgãos públicos? Caso a resposta seja positiva, poderia citar alguns sistemas/formatos utilizados?**

Está implementada em alguns órgãos. A Central de Compras do MGI e o Banco Central, por exemplo, estão bem avançados. Alguns órgãos estão em um nível aceitável, e outros simplesmente não adotam (grande maioria). Talvez a maior parte dos órgãos não o utilize por não enxergar os benefícios da sua utilização. Não tenho conhecimento sobre a utilização de um sistema específico para o gerenciamento de riscos, mas sei que sua abordagem é sistemática. A utilização de um sistema específico, no meu ponto de vista, não se faz necessário, tampouco condicionante para o bom uso do instrumento.

- 4. Quanto aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, este deve ser realizado pelos agentes públicos envolvidos em todas as etapas da contratação (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual), estando ainda sujeito a três linhas de defesa. As instruções normativas que disciplinam as contratações de TIC e de serviços também trazem alguns detalhes quanto a estes responsáveis, bem como às etapas em que o gerenciamento de riscos se faz necessário. Nesse sentido, os órgãos têm realizado esta designação de responsáveis nas 3 etapas da contratação? O que o TCU espera nesse sentido?**

Não é necessária uma designação formal para o gerenciamento de riscos. Se foi designado para a equipe de planejamento para participar da fase preparatória do processo, por exemplo, automaticamente se torna responsável e proprietário dos riscos envolvidos na sua atuação. Um grande avanço das normas que começaram a induzir o gerenciamento de riscos nas contratações públicas foi deixar claro que a gestão de riscos não é responsabilidade somente da auditoria interna, externa ou da assessoria jurídica. Estas funções não excluem a responsabilidade da gestão de riscos efetuada pelos envolvidos na contratação. A partir do momento que se é designado fiscal de contrato, a NLLC deixa explícito que você é responsável pelos riscos envolvidos na sua atuação, adotando medidas de controle.

5. Quanto à disponibilização dos documentos referentes ao gerenciamento de riscos às 3 linhas de defesa do processo licitatório, como é geralmente realizada? O que o TCU espera nesse sentido?

Existe. O TCU espera encontrar nos autos do processo licitatório o mapa de riscos, documento que evidencie que a equipe de planejamento realizou o gerenciamento de riscos. Contudo, esse produto deve ser periodicamente atualizado e revisitado, por exemplo, na fase de gestão do contrato. Para o órgão de controle é fundamental isso pois muitos riscos são materializados em irregularidades. Apesar da irregularidade materializada, espera-se que os agentes envolvidos tenham feito uma análise minimamente estimando a possibilidade daquela irregularidade e que medida poderia ter sido adotada. Quando nós encontramos essa irregularidade, e observamos que o risco foi mapeado, para o órgão de controle aquilo demonstra que o gestor se preocupou com aquilo, fez diligências, atenuando o fato.

6. Ainda de acordo com o Decreto Distrital nº 44.330/2023, compete aos agentes públicos integrantes da primeira linha de defesa, dentre outros: “a identificação, a avaliação, o controle, o tratamento e a mitigação dos riscos a que estão sujeitos os processos de contratação, de acordo com o apetite a risco definido”. Assim, é possível verificar esta identificação, avaliação, controle, tratamento e mitigação dos riscos nos processos licitatórios da Administração Pública? O que o TCU espera nesse sentido?

O Parágrafo Único do art 11 da Lei 14.133/2021 apresenta o ponto chave desse questionamento. De acordo com ele, é a Alta Administração que 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. Assim, a depender do apetite a risco definido, a assessoria jurídica direciona sua avaliação dos artefatos produzidos. Esse apetite também direciona o gerenciamento de riscos efetuado pela equipe de contratação. A falta desse direcionamento acaba prejudicando a gestão de riscos a nível operacional, prejudicando a atuação das linhas de defesa. Os processos acabam sendo feitos de forma aleatória, não sistemática, onde cada gestor faz sua avaliação conforme seus critérios subjetivos. E quando o faz, faz de forma totalmente desalinhada à Política de Gestão de Riscos a nível organizacional.

7. E quanto à atualização, o acompanhamento e a comunicação destes riscos mapeados, são realizados? Caso a resposta seja positiva, poderia citar exemplos? O que o TCU espera nesse sentido?

O papel do agente de contratação nessa parte é fundamental, pois é o elo que liga todas as etapas do processo. Ele não é, em tese, responsável por produzir os artefatos, mas é o grande gestor do processo. Ele deve assim ficar atento e comunicando os riscos mapeados em cada etapa. Assim, o MR deve ficar disponível a todos os envolvidos no processo. A cada etapa do processo deve-se identificar se os riscos foram concretizados, se ocorreram, que medidas precisam ser tomadas para corrigi-lo, mitigá-lo e/ou evitá-lo. É outro grande avanço da NLLC, que dá ao agente de contratação o dever de monitorar o tratamento dos riscos durante a contratação, alertando, se for o caso, os responsáveis de cada risco.

8. É possível verificar o aproveitamento da experiência obtida em processos de contratação anteriores no gerenciamento de riscos de processos posteriores de mesma natureza? O que o TCU espera nesse sentido?

Sim. E para isso é necessário que tenha um artefato anterior. A grande parte dos riscos mapeados para contratações de serviços de mão de obra terceirizada,

por exemplo, dentro da mesma organização são comuns, sendo perfeitamente reaproveitados em processos similares. E isso economiza tempo e custos operacionais. O que se espera é que a cada nova contratação o mapa de riscos de contratações similares sejam revisitados, confirmados e reaproveitados, com a inclusão e/ou exclusão de determinados riscos.

9. Especificamente para as contratações de bens e serviços de TIC, as normativas que as regem versam que “o gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos”. Quanto às demais contratações, a NLLC determina, de forma mais ampla, que a Alta Administração do Órgão “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”. **De forma geral, tem se verificado esse alinhamento com a Gestão de Riscos a nível organizacional nos órgãos da Administração Pública? O que o TCU espera nesse sentido?**

Já abordado no questionamento nº6.

Considerações Finais

10. **Do seu ponto de vista, quais os maiores desafios vivenciados/a serem vivenciados no processo de implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios?**

O primeiro grande desafio é a capacitação dos envolvidos no processo, desde o nível estratégico até o nível tático-operacional. Sendo o nível estratégico o mais fundamental nesse momento. Pois é preciso que a Alta Administração esteja comprometida. Trazer essa visão às lideranças para a necessidade da gestão de riscos no nível estratégico para que seja disseminada a cultura da gestão de riscos a nível institucional. A capacitação a nível operacional se dá mais a nível técnico. Já existe uma grande gama de capacitações nesse sentido. O que falta é realmente a sensibilização da Alta Administração quanto à importância da governança.

11. Do seu ponto de vista, identifica melhorias (potenciais e/ou já obtidas) nos processos de aquisições e contratações públicas após tal implementação? Caso a resposta seja positiva, poderia comentá-las?

Sim. Primeiro benefício - previsibilidade. Sabe-se que o processo licitatório é um processo complexo, com alta probabilidade de "dar errado". Assim, com um pequeno investimento no planejamento pode-se dar maior previsibilidade para o processo ao longo de suas etapas. Se é de conhecimento de todos que as licitações podem sofrer uma série de contratempos, é natural pensar em mecanismos que possam minimizá-los. Contudo, espera-se que o gerenciamento de riscos seja feito com a devida cautela e com os métodos adequados. Não é fazer gestão de riscos "por fazer" e dizer que faz. Fazer de forma metodológica, sistematicamente. Caso contrário, se fará somente porque a lei determina e nunca sairá do círculo vicioso. Se fizer somente "por fazer", não obterá o benefício potencial.

Segundo benefício: Segurança jurídica. Terceiro: redução de custos - ainda que pareça contraintuitivo.

12. Alguma observação, sugestão ou comentário final acerca do tema?

O gerenciamento de riscos é um mecanismo de defesa para os agentes. Sugestão, especialmente para o CBMDF: que a Alta Administração esteja ciente da gestão de riscos institucional. O CBMDF é um órgão de referência para outras organizações públicas aqui do DF. Se o CBMDF conseguir ser este modelo, este exemplo na Gestão de Riscos, que acredito que seja da sua própria natureza, isso seria de grande contribuição para a Administração Pública. Pois é por meio de exemplos e de conhecimento adquirido de outros que conseguimos desenvolver a Administração Pública como um todo.

APÊNDICE H - PRODUTO

1. **ALUNA:** Thiara Elisa da Silva
2. **NOME:** Minuta de Portaria dispendo sobre o gerenciamento de riscos nos processos de licitação e contratação pública do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).
3. **DESCRIÇÃO:** Portaria que regulamenta e orienta a identificação, análise, tratamento e monitoramento de riscos nos processos de licitação e contratação pública do CBMDF. Sua operacionalização se dá por meio da elaboração e atualização do documento denominado Mapa de Riscos, ao longo de todo o metaproceto de contratação pública.
4. **FINALIDADE:** Assegurar a integridade, eficiência e conformidade legal das contratações públicas do CBMDF por meio da aplicação sistemática do gerenciamento de riscos. Busca-se promover um ambiente íntegro e confiável, alinhado ao planejamento estratégico institucional e às normas orçamentárias, contribuindo para a efetividade e a eficácia da gestão pública.
5. **A QUEM SE DESTINA:**
 - Militares do CBMDF envolvidos nas fases de contratação pública (planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual);
 - Autoridades responsáveis pela governança e controle dos processos licitatórios;
 - Órgãos de controle interno e externo.
6. **FUNCIONALIDADES:**
 - Identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos em licitações e contratos;
 - Elaboração e atualização de Mapas de Riscos em diferentes fases do metaproceto de contratação;
 - Definição de responsabilidades e alocação de riscos entre as partes envolvidas;
 - Proposição de controles preventivos para mitigação de riscos;
 - Aplicação proporcional do gerenciamento de riscos conforme a complexidade e relevância da contratação;
 - Prevenção de fraudes e irregularidades nas contratações públicas.

7. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS:

- Instrumento normativo do Comando-Geral do CBMDF que se integra à Lei nº 14.133/2021 e demais normativos distritais aplicáveis;
- Aplicação obrigatória nas fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, salvo exceções previstas;
- Exigência de elaboração do Mapa de Riscos conforme nível de riscos estabelecido de acordo com critérios de probabilidade e impacto e de acordo com as metodologias adotadas na Política de Gestão de Riscos (PGR) do CBMDF;
- Atualização contínua do Mapa de Riscos ao longo da contratação.

8. INSTRUÇÕES DE USO:

- Iniciar a elaboração do Mapa de Riscos após a definição do objeto (termo de referência ou projeto básico);
- Reavaliar e atualizar o documento após a seleção do fornecedor e ao longo da gestão contratual, em caso de eventos relevantes;
- Encaminhar o Mapa de Riscos às instâncias responsáveis em cada fase (planejamento, contratação e fiscalização);
- Integrar o conteúdo com o planejamento estratégico institucional e com as diretrizes do Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF.

9. CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO, MANUTENÇÃO E ARMAZENAMENTO

- Deve ser armazenado em repositório digital institucional seguro, com controle de acesso e versões;
- Deve ser mantido atualizado em todas as fases do metaprocesso de contratação;
- Revisões periódicas devem ser realizadas pela equipe responsável, especialmente diante de mudanças nos cenários institucionais, legais ou técnicos;
- Recomenda-se a integração com sistemas de informação da Administração Pública para melhor gestão e rastreabilidade.

MINUTA**PROPOSTA DE PORTARIA DISPONDO SOBRE O GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO PÚBLICA DO CBMDF****COMANDO-GERAL****PORTARIA QUE DISPÕE SOBRE O GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO PÚBLICA DO CBMDF**

Portaria n° __, de __ de ____ de 2025.

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, incisos II, III e VI, do Decreto n° 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e considerando ainda:

A Lei Federal n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública direta, autarquias e fundações da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

O art. 32 do Decreto Distrital n.º 44.330, de 16 de março de 2023, que determina que as autoridades máximas dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal são responsáveis pela governança das contratações e devem implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover a eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações;

A Política de Gestão de Riscos do CBMDF, instituída por meio da Portaria n° 7 de 8 de maio de 2023, que visa prover as orientações e os rumos a serem seguidos pela Corporação no estabelecimento do plano de ações de controle para a

gestão de riscos e no desenvolvimento de todas as atividades do processo de gestão de riscos, em todas as áreas e níveis de atuação do CBMDF; e

Considerando a necessidade de regulamentar a utilização do gerenciamento de riscos, materializado no documento mapa de riscos em licitações e contratos administrativos realizados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal resolve:

TORNAR PÚBLICA, como Anexo __, a Portaria __/2025, que dispõe sobre o gerenciamento de riscos nos processos de licitação e contratação pública no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

ANEXO _

Dispõe sobre o gerenciamento de riscos nos processos de licitação e contratação pública no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências.

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Portaria dispõe sobre o gerenciamento de riscos, materializado no documento Mapa de Riscos, do metaprocesso de contratação pública, integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato.

CAPÍTULO II

DAS DEFINIÇÕES

Art. 2º Além das definições previstas no art. 6º da Lei Federal n.º 14.133, de 2021, para os fins desta IN, consideram-se:

I – alocação de riscos: atribuição clara de responsabilidade dos riscos entre as partes envolvidas no contrato administrativo, cujo objetivo é determinar quem será o responsável por gerenciar, mitigar ou arcar com os custos decorrentes dos riscos, caso estes ocorram durante a execução contratual;

II - análise de riscos: uma das etapas do gerenciamento de riscos, que consiste na compreensão das causas e consequências imediatas, identificando ameaças e incertezas com base em cenários internos e externos que possam influenciar o atingimento dos objetivos da contratação pública;

III - área de contratação: unidade administrativa com competência para planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades relacionadas aos processos de contratação;

IV - área técnica: unidade do órgão ou entidade responsável pelo planejamento, coordenação e gestão da execução das demandas apresentadas pelo setor requisitante ao qual esteja vinculada; gerenciamento de riscos: processo para identificar, analisar, avaliar, tratar, registrar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações, visando proporcionar razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos do órgão ou entidade;

V - equipe de planejamento da contratação: conjunto de servidores integrantes de um ou mais setores do órgão, que reúnem as competências necessárias para a execução das etapas de planejamento da contratação, com conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros;

VI - governança: 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;

VII - mapa de riscos: documento que materializa a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, propondo controles capazes de mitigar as possibilidades ou os efeitos de sua ocorrência;

VIII - matriz de riscos ou matriz de alocação de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação;

IX - metaprocessos de contratação pública: rito integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato, que serve como padrão para a realização dos processos específicos de contratação;

X - riscos: efeitos da incerteza nos objetivos.

CAPÍTULO III

DOS PROCESSOS E ESTRUTURAS

Art. 3º O Departamento de Administração Financeira e Logística (DEALF), por meio de suas Diretorias e do Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF, é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos, estruturas e controles para garantir que as licitações e os contratos atendam aos objetivos da lei e promovam a eficiência na gestão dos recursos públicos.

Parágrafo único. As contratações devem estar em consonância com os objetivos estratégicos da instituição e respeitar as limitações orçamentárias estabelecidas por lei.

Art. 4º O DEALF é responsável por promover um ambiente íntegro e confiável, assegurando o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, com o intuito de promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

Art. 5º O DEALF deve estabelecer procedimentos claros e organizados para conduzir as licitações e gerenciar os contratos, incluindo a definição de responsabilidades, compartilhadas pelas unidades administrativas, bem como dos prazos e critérios de avaliação.

Art. 6º Cabe ao DEALF, por meio de suas Diretorias e de seu Subcomitê de Gestão de Riscos, implementar mecanismos para identificar, avaliar e mitigar os riscos associados às contratações, além de estabelecer controles internos para prevenir fraudes e irregularidades.

CAPÍTULO IV

DOS PROCEDIMENTOS

Do Gerenciamento de Riscos

Art. 7º As contratações e aquisições públicas no CBMDF deverão se submeter a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e controle preventivo,

inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação e estarão sujeitas ao controle social.

Art. 8º O gerenciamento de riscos será materializado no documento denominado Mapa de Riscos, que será elaborado de acordo com a probabilidade e o impacto de cada risco identificado, por evento significativo, devendo ser juntado nas seguintes fases:

I - após a elaboração do Termo de Referência - TR, anteprojeto, projeto básico ou projeto executivo;

II - após a fase de seleção do fornecedor; e

III - após eventos relevantes durante a gestão do contrato.

Parágrafo único. Em se tratando de contratações de serviços, o Mapa de Riscos deverá ser elaborado também após a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), em consonância com a Instrução Normativa nº 05/2017 (recepcionada pelo Decreto Distrital nº 38.934/2018).

Art. 9º O gerenciamento de riscos da contratação ocorre ao longo do metaprocessos de contratação, sendo os responsáveis por cada etapa:

I – na fase de planejamento: a equipe de planejamento da contratação é responsável pela elaboração do mapa de riscos;

II – na fase de seleção do fornecedor: a equipe/o agente de contratação, com o apoio de representantes das áreas técnicas e requisitante que deverão repassar informações concernentes aos riscos desta fase à equipe de planejamento da contratação; e

III – na fase de gestão contratual: pela equipe de fiscalização do contrato, constituída pela unidade administrativa responsável pela supervisão dos contratos, pelo gestor e fiscal designados.

Parágrafo único. Ao longo do metaprocessos de contratação, sendo identificados novos riscos, o Mapa de Riscos deverá ser atualizado pela Equipe de Planejamento da Contratação nas fases de planejamento e de seleção do fornecedor, e pela Equipe de Fiscalização do contrato, na fase de gestão contratual.

Art. 10. O nível de detalhamento e aprofundamento do gerenciamento de riscos será proporcional à complexidade, relevância e valor significativo do objeto da contratação.

Art. 11. O gerenciamento de riscos poderá ser dispensado nos casos de contratação direta de objeto de baixa complexidade e valor (contratação por dispensa de licitação).

Art. 12. Poderá ser aproveitado mapa de riscos de experiência anterior de compras e serviços de mesma natureza, semelhança ou afinidade, observada a complexidade, o ambiente de riscos e a relevância da contratação.

Parágrafo único. Tal aproveitamento não dispensa a necessidade de atualização contínua do Mapa de Riscos, após a fase de seleção do fornecedor, durante a gestão contratual, e/ou após eventos relevantes, procedendo com a reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Art. 13. Para a elaboração do Mapa de Riscos, será disponibilizado pela Diretoria de Materiais (DIMAT) modelo de documento, conforme ANEXO ___.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Os fiscais e os gestores do contrato poderão ser auxiliados pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do CBMDF, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-los com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.

Parágrafo único. As unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do CBMDF também poderão solicitar apoio do SubComitê de Gestão de Riscos do DEALF no que concerne aos riscos gerais do metaprocessos de compras do CBMDF.

Art. 15. Instrumentos específicos de gerenciamento de riscos utilizados no âmbito das contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra

deverão ser consultados e aplicados em consonância com a Instrução Normativa nº 05/2017 ou outra norma vigente.

Art. 16. Instrumentos específicos de gerenciamento de riscos performados no âmbito das contratações de grande vulto (como a exigência da alocação de riscos mediante a confecção de Matriz de Riscos) deverão ser consultados e aplicados em consonância com a Lei nº 14.133/2021 e o Decreto Distrital nº 44.330/2023.

Art. 17. As consultas a respeito de gerenciamento de riscos em licitações e contratos devem ser formalizadas ao DEALF via Sistema Eletrônico de Informação – SEI.

Art. 18. Os casos omissos deverão ser levados ao conhecimento do Chefe do Departamento de Administração Logística e Financeira.

Art. 19. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO __



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Diretoria de Materiais e Serviços

Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras

Mapa de Riscos

ATENÇÃO!

1 - Os trechos marcados em vermelho neste documento são editáveis, notas explicativas ou exemplos, devendo ser substituídos ou excluídos, conforme necessidade.

2 - Apague este quadro antes de assinar o documento.

Modelo de Mapa de Riscos

(constante no processo [00053-00017882/2023-86](#))

Histórico de versões

Data	Versão	Descrição	Fase*	Autor
DD/MM/AAAA	1.0	Finalização da primeira versão do documento.	PC	XXXXXXXXX XXXX
DD/MM/AAAA	2.0	Revisão do documento após análise jurídica.	PC	XXXXXXXXX XXXX
DD/MM/AAAA	3.0	Atualização do documento após retorno da fase de seleção do fornecedor	SF	XXXXXXXXX XXXX
DD/MM/AAAA	4.0	Atualização do documento após evento durante a gestão contratual	GC	XXXXXXXXX XXXX
DD/MM/AAAA	XX	<Descrição>	<fase>	XXXXXXXXX XXXX

*Fase: Registro da fase do processo de contratação relacionada à criação/alteração do Mapa de Riscos:

PC – Planejamento da Contratação;

SF – Seleção de Fornecedores;

GC – Gestão do Contrato.

MAPA DE RISCOS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a referida solução.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impactos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados:

- a) Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Riscos;
- b) Durante a fase de Seleção do Fornecedor, a equipe/o agente de contratação, com o apoio de representantes das áreas técnicas e requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos, comunicando riscos identificados durante esta fase para que a equipe de Planejamento da Contratação proceda com a atualização do Mapa de Riscos;
- c) Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Riscos, procedendo com a reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Alinhados à Política de Gestão de Riscos do CBMDF e às ações do Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF, parâmetros escalares devem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, os quais direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato):

Tabela 1 - Critérios de probabilidades

ESCALA SIMPLES DE PROBABILIDADES (CONSIDERANDO OS CONTROLES)		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	QUASE CERTO	O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções.
4	PROVÁVEL	O evento é esperado , mas pode não ocorrer.
3	POSSÍVEL	O evento tem chance de ocorrer.
2	RARO	O evento tem pequena chance de ocorrer.
1	IMPROVÁVEL	O evento tem mínimas chances de ocorrer.

Fonte: CBMDF (2019).

Tabela 2 - Critérios de impacto (consequências)

ESCALA SIMPLES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA)		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	CATASTRÓFICA	Impacto muito alto nos objetivos; de foma irreversível .
4	MAIOR	Impacto significativo (alto) nos objetivos; de difícil reversão .
3	MODERADA	Impacto médio nos objetivos, porém recuperável .
2	MENOR	Impacto pequeno nos objetivos.
1	DESPREZÍVEL	Impacto insignificante nos objetivos.

* objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade)

Fonte: CBMDF (2019).

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para a definição dos critérios de classificação do nível de risco.

Tabela 3 - Escala de Classificação do Nível de Riscos

MATRIZ DE RISCOS NEGATIVOS		PROBABILIDADE					NÍVEL DE RISCO NR = PROB x CONS
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO	
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA	5	10	15	20	25	EXTREMO ALTO MÉDIO BAIXO
	MAIOR	4	8	12	16	20	
	MODERADA	3	6	9	12	15	
	MENOR	2	4	6	8	10	
	DESPREZÍVEL	1	2	3	4	5	

Fonte: Adaptado de CBMDF (2019).

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como **baixo**. Logo, de acordo com o apetite a riscos definido pelo Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF, admitindo-se sua aceitação. Se estiver na região amarela, entende-se como **médio**; admitindo-se assim sua aceitação ou adoção das medidas preventivas. E se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco **alto**, devendo-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao(à): ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P x I) ⁴
1	<Risco 1>				
2	<Risco 2>				
...	<Risco N>				

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação.

² Probabilidade: chance de ocorrência do evento (CBMDF, 2019).

³ Impacto: consequência esperada no caso da ocorrência do evento (CBMDF, 2019).

⁴ Nível de Risco: combinações geradas a partir das dimensões anteriormente classificadas (probabilidade e impacto) (CBMDF, 2019).

<Lembrete: As probabilidades e Impactos são inicialmente definidos no item 3 – Avaliação e Tratamento dos Riscos Identificados, e transferidos para a tabela acima para o cálculo dos níveis de risco>.

<A título ilustrativo, a seguir encontram-se dois **exemplos** de relação de riscos, não exaustivos, de uma contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software (contratação mais complexa) e de uma aquisição com fornecimento contínuo de água mineral (contratação mais simples) >

Contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software

Id	Risco	Relacionado ao(à):	P	I	Nível de Risco (P x I)
R01	Não elaboração do Roteiro Próprio de Métricas de Software.	Planejamento da Contratação	2	2	4
R02	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	Planejamento da Contratação	2	4	8
R03	Ausência dos <i>templates</i> dos documentos do Processo de Desenvolvimento de Software.	Planejamento da Contratação	2	1	2
R04	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	1	5	5
R05	Ausência de ferramentas para controle do ciclo de desenvolvimento e manutenção de software (ferramenta de testes, repositório com versionamento, ferramenta de integração contínua, ferramenta de análise de qualidade	Gestão Contratual	1	4	4

	de código).				
R06	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão Contratual	4	5	20
R07	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais Técnicos do contrato.	Gestão Contratual	2	3	6
R08	Descumprimento dos níveis de serviço previstos no Planejamento da Contratação.	Gestão Contratual	2	5	10

Aquisição com fornecimento contínuo de água mineral (copos e garrafas)

Id	Risco	Relacionado ao(à):	P	I	Nível de Risco (P x I)
R01	Falta de informação pelo requisitante quanto ao quantitativo mínimo em cada entrega	Planejamento da Contratação	2	3	6
R02	Exigência de qualificação técnica incompatível com o objeto a ser contratado	Seleção do Fornecedor	3	3	9

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

<Todos os riscos identificados do processo de contratação (planejamento, seleção de fornecedores e gestão do contrato), ou quaisquer outros riscos relevantes relacionados à contratação pretendida devem ser avaliados>.

<Para o tratamento destes riscos, as seguintes opções podem ser selecionadas: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco, de acordo com o apetite a riscos definido>.

<A seguir são apresentados alguns riscos meramente exemplificativos de ambas as contratações exemplificadas anteriormente>.

Contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software

Risco 06	Risco:	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.
	Probabilidade:	Provável
	Impacto:	Catastrófico
	Nível de Risco:	Extremo
	Dano 1:	Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.
	Dano 2:	Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.
	Dano 3:	Falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas e portais.

	Dano 4:	Execução de projetos de sistemas e portais (novos e manutenção) sem acompanhamento da área de TIC ou com acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada, acarretando má qualidade nos produtos entregues.
	Dano 5:	Fragilidade do processo de gestão de requisitos.
	Tratamento:	Mitigar.
	Id	Ação Preventiva
	1	Providenciar capacitação em métricas de software para servidores do órgão/entidade que atuam como fiscais de contrato.
		Responsável
	2	Priorizar as demandas de software a serem desenvolvidas.
		Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTIC)
	Id	Ação de Contingência
	1	Redução da emissão de Ordens de Serviço.
		Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTIC)
	2	Implantação de controles internos, como a realização de estudo da capacidade de execução de demandas de fábrica de software pela área de TI, a fim de compatibilizar as demandas de serviços à fábrica de software com a força de trabalho disponível para gerenciar e validar adequadamente os serviços entregues.
		Diretor da DITIC

Aquisição com fornecimento contínuo de água mineral (copos e garrafas)

Risco 02	Risco:	Exigência de especificação técnica (nível de pH) incompatível com o objeto a ser contratado.
	Probabilidade:	Possível
	Impacto:	Moderado
	Nível de Risco:	Médio
	Dano 1:	Atraso na contratação em função da necessidade de readequar o TR e/ou aguardar os prazos recursais após impugnações e/ou interposição de recursos devido à exigência não se adequar ao objeto na apresentação solicitada (copos e garrafas)
	Tratamento:	Mitigar.
	Id	Ação Preventiva
		Responsável
	1	Elaboração do planejamento da contratação consultando a versão final do TR de contratações anteriores de mesma natureza
		Equipe de Planejamento da Contratação
	2	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações anteriores.
		Equipe de Planejamento da

			Contratação e Equipe de Contratação
3	Verificação se houve mudanças nas exigências sanitárias do objeto no período decorrido entre a última contratação e a atual		Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ação de Contingência		Responsável
1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Encaminhamento da impugnação/recurso ao setor demandante para retificação do TR/acatamento do recurso para prosseguimento do processo licitatório		Equipe de Contratação

<Inclusão de outros riscos e suas análises>.

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

<Espaço para registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, conforme exemplos abaixo>.

Contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
DD/MM/AAAA	R06	P1	O CGTIC se reuniu em DD/MM/AAAA e deliberou quanto à lista dos sistemas prioritários a terem suas demandas executadas pela empresa de desenvolvimento de software.

Aquisição com fornecimento contínuo de água mineral (copos e garrafas)

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
DD/MM/AAAA	R02	P1	A equipe de planejamento se reuniu em DD/MM/AAAA e determinou que seja disponibilizado banco de TRs com as versões atualizadas de cada documento.

5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme Art. 9º da Portaria nº __/2025 - DEALF, o Mapa de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização e Gestor do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

<Para as fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores:

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

<hr/> Integrante Requisitante <Nome><Cargo> <Matrícula>	<hr/> Integrante Técnico <Nome><Cargo><Matrícula>	<hr/> Integrante Administrativo <Nome><Cargo><Matrícula>
---	---	--

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

<Para a fase de Gestão do Contratos:

A Equipe de Fiscalização do Contrato foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

<hr/> Fiscal Requisitante <Nome><Cargo><Matrícula>	<hr/> Fiscal Técnico <Nome><Cargo><Matrícula>	<hr/> Fiscal Administrativo <Nome><Cargo><Matrícula>
--	---	--

<hr/> Gestor do Contrato <Nome> <Cargo> <Matrícula>

Local, <dia> de <mês> de <ano>.

REFERÊNCIAS

ACRE. Controladoria-Geral do Estado. **Instrução Normativa CGE Nº 001/2024.** Dispõe sobre o gerenciamento de riscos no processo de licitação e contratação pública no âmbito do Poder Público Estadual. Diário Oficial do Estado, Rio Branco, AC, 06 nov. 2024. Disponível em: <https://cge.ac.gov.br/publicacoes/instrucoes-normativas/#:~:text=INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA%20CGE%20N%C2%BA%20001,%C3%A2mbito%20do%20Poder%20P%C3%BAblico%20Estadual..> Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre a licitação e contratos administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Instrução Normativa nº 94, de 23 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-m-e-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 maio 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/images/conteudo/ArquivosCGNOR>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Instalação do Subcomitê de Gestão de Riscos do DEALF. **Processo SEI Nº 00053-00042132/2020-08**. Brasília, 2019.

ANEXO A – MODELO DE MAPA DE RISCOS (IN 5/2017)

FASE DE ANÁLISE

() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor

() Gestão do Contrato

RISCO 01			
Probabilidade:	() Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	() Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			

RISCO 02			
Probabilidade:	() Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixa	() Média	() Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			

RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS

Responsável/
Responsáveis

ANEXO B – MODELO DE MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS (TIC)

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo nº <XXXXXXXX>

<Nome do Projeto / Solução>

<Local>, <mês> de <ano>

Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição	Fase*	Autor
DD/MM/AAAA	1.0	Finalização da primeira versão do documento.	PCTIC	XXXXXXXXXXXX X
DD/MM/AAAA	2.0	Revisão do documento após análise jurídica.	PCTIC	XXXXXXXXXXXX X
DD/MM/AAAA	XX	<Descrição>	<fase>	XXXXXXXXXXXX X

*Fase: Registro da fase do processo de contratação da solução de TIC relacionada à criação/alteração do Mapa de Gerenciamento de Riscos:

PCTIC – Planejamento da Contratação;

SFTIC – Seleção de Fornecedores;

GCTIC – Gestão do Contrato.

ATENÇÃO!

< Os trechos marcados em vermelho neste documento são editáveis, notas explicativas ou exemplos, devendo ser substituídos ou excluídos, conforme necessidade>.

<Conforme ACÓRDÃO 172/2021 –PLENÁRIO, os órgãos e entidades federais tem dever legal de se realizar planejamento prévio de cada contratação de TIC, inclusive naquelas viabilizadas mediante adesão a ARPs, o que vai além do mero preenchimento formal dos artefatos previstos na legislação>.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impactos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados:

- a) Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- b) Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo, com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante, deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- c) Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

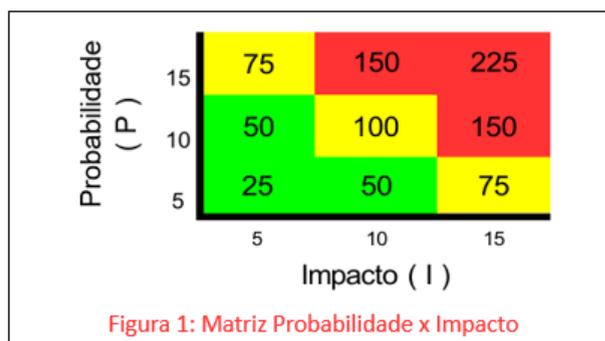
<Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

Classificação	Valor
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Tabela 1: Escala de classificação de probabilidade e impacto.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento de apoio para

a definição dos critérios de classificação do nível de risco.



Exemplo de diretrizes de tratamento de riscos:

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

O gerenciamento de riscos deve ser realizado em harmonia com a Política de Gestão de Riscos do órgão prevista na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, registrando-se o alinhamento no Mapa de Gerenciamento de Riscos>.

Referência: Art. 38 IN SGD/ME nº 94, de 2022.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao(à): 1	P 2	I 3	Nível de Risco (P x I) ⁴
1	<Risco 1>				
2	<Risco 2>				
...	<Risco N>				

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

² Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

⁴ Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 94, de 2022, art. 2º, inciso XIII).

<Lembrete: As probabilidades e Impactos são inicialmente definidos no item 3 – Avaliação e Tratamento dos Riscos Identificados, e transferidos para a tabela acima para o cálculo dos níveis de risco>.

<A seguir encontra-se um **exemplo** de relação de riscos, não exaustiva, de uma contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software>.

Id	Risco	Relacionado ao(à):	P	I	Nível de Risco (P x I)
R01	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados.	Planejamento da Contratação	5	10	50
R02	Não elaboração do Roteiro Próprio de Métricas de Software.	Planejamento da Contratação	10	10	100
R03	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	Planejamento da Contratação	10	15	150
R04	Atraso no processo administrativo de contratação.	Planejamento da Contratação	10	10	100
R05	Ausência do Processo de Desenvolvimento de Software.	Planejamento da Contratação	5	10	50
R06	Ausência dos <i>templates</i> dos documentos do Processo de Desenvolvimento de Software.	Planejamento da Contratação	10	5	50
R07	Prazo insuficiente para a adequada realização do planejamento da contratação	Planejamento da Contratação	10	15	150
R08	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	15	10	150
R09	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	5	15	75
R10	Contratação de fornecedor com baixa qualificação técnica.	Seleção do Fornecedor	5	15	75
R11	Falta de ferramenta própria para gestão de demandas de Fábrica de Software.	Gestão Contratual	15	15	225
R12	Falta de dotação orçamentária para execução do contrato.	Gestão Contratual	10	10	100
R13	Baixa qualificação técnica dos profissionais da empresa para execução do contrato.	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	10	10	100
R14	Indisponibilidade de sistemas por erro no desenvolvimento ou falha na aplicação.	Gestão Contratual e Solução Tecnológica	10	15	150
R15	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	Gestão Contratual	10	15	150
R16	Ausência de ferramentas para controle do ciclo de desenvolvimento e manutenção de software (ferramenta de testes, repositório com versionamento, ferramenta de integração contínua, ferramenta de análise de qualidade de código).	Gestão Contratual	5	15	75
R17	Expedição de demandas (solicitações de execução do	Gestão Contratual	15	15	225

	objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.				
R18	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais Técnicos do contrato.	Gestão Contratual	5	15	75
R19	Descumprimento dos níveis de serviço previstos no Planejamento da Contratação.	Gestão Contratual	5	15	75

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

<Riscos do processo de contratação (planejamento, seleção de fornecedores e gestão do contrato), ou qualquer outro risco relevante relacionado à solução de Tecnologia da Informação e Comunicação identificados>.

<Para o tratamento de riscos, as seguintes opções podem ser selecionadas: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco>.

<A seguir são apresentados alguns riscos meramente exemplificativos>.

Risco 08	Risco:	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.			
	Probabilidade:	Alta			
	Impacto:	Médio			
	Dano 1:	Atraso na contratação e consequente indisponibilidade de sistemas por falta de manutenção em funcionalidades, acarretando a insatisfação e prejuízos aos usuários dos sistemas.			
	Tratamento:	Mitigar.			
	Id	Ação Preventiva	Responsável		
	1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos.	Equipe de Planejamento da Contratação		
	2	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Equipe de Planejamento da Contratação		
	3	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares.	Equipe de Planejamento da Contratação		
	4	Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.	Equipe de Planejamento da Contratação		
Id	Ação de Contingência	Responsável			
1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	XXXXX			

2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	XXXXX
---	--	-------

Risco 17	Risco:	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	
	Probabilidade:	Alta	
	Impacto:	Alto	
	Dano 1:	Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.	
	Dano 2:	Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.	
	Dano 3:	Falta de atendimento ou atraso no atendimento das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas e portais.	
	Dano 4:	Execução de projetos de sistemas e portais (novos e manutenção) sem acompanhamento da área de TIC ou com acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada, acarretando má qualidade nos produtos entregues.	
	Dano 5:	Fragilidade do processo de gestão de requisitos.	
	Tratamento:	Mitigar.	
	Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Providenciar capacitação em métricas de software para servidores do órgão/entidade que atuam como fiscais de contrato.	Chefia da CGTI	
2	Priorizar as demandas de software a serem desenvolvidas. (Referência: Portaria STI/MP nº 20/2016, item 19.1 – O Comitê de Governança Digital é responsável pela validação e priorização de cada software a ser desenvolvido e deve deliberar e decidir sobre sua viabilidade e desenvolvimento antes de sua contratação ou antes que a demanda seja enviada à empresa contratada por meio de OS).	Comitê de Governança Digital (CGD)	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1	Redução da emissão de Ordens de Serviço.	Comitê de Governança Digital e CGTI	
2	Implantação de controles internos, como a realização de estudo da capacidade de execução de demandas de fábrica de software pela área de TI, a fim de compatibilizar as demandas de serviços à fábrica de software com a força de trabalho disponível para gerenciar e validar adequadamente os serviços entregues.	Comitê de Governança Digital e Chefia da CGTI	

<Inclusão de outros riscos e suas análises>.

4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

<Espaço para registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, conforme exemplo abaixo>.

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
DD/MM/AAAA	R17	P2	O Comitê de Governança Digital se reuniu em DD/MM/AAAA e deliberou quanto à lista dos sistemas prioritários a terem suas demandas executadas pela empresa de desenvolvimento de software.

5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 94, de 2022, o Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização e Gestor do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

<Para as fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores:

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

_____ Integrante Requisitante <Nome><Cargo> <Matrícula>	_____ Integrante Técnico <Nome><Cargo><Matrícula>	_____ Integrante Administrativo <Nome><Cargo><Matrícula>
--	--	---

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

<Para a fase de Gestão do Contratos:

A Equipe de Fiscalização do Contrato foi instituída pela Portaria nº XXX, de <dia> de <mês> de <ano> (ou outro instrumento equivalente de formalização)>.

_____ Fiscal Requisitante <Nome><Cargo> <Matrícula>	_____ Fiscal Técnico <Nome><Cargo><Matrícula>	_____ Fiscal Administrativo <Nome><Cargo><Matrícula>
--	--	---

Gestor do Contrato

<Nome><Cargo> <Matrícula>

Local, <dia> de <mês> de <ano>.

ANEXO C – MODELO DE MAPA DE RISCOS (DIMAT - ATÉ JULHO/2024)



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
Diretoria de Materiais e Serviços
Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras

Mapa de Riscos

MODELO PARA MAPA DE RISCOS

NÚMERO	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTOS	EVENTUAIS DANOS E PREJUÍZOS	MITIGAÇÃO	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Falha na execução do serviço de acordo com as normas vigentes	Baixa	Médio	Manutenção inadequada e exposição da contratante a diversos riscos	- Apontamento claro no TR das normas básicas a serem seguidas;	Levantamento de normas apropriadas	Demandante	Penalidade para a contratante, de forma a educar a contratada	DEALF
2	Serviço relevante e recorrente não previsto no TR	Baixa	Médio	Manutenção inadequada e exposição da contratante a diversos riscos	- Verificar dificuldades da última execução de contrato; - Inserir ou deixar mais esclarecido os serviços compreendidos no TR	Descrição aprimorada dos serviços compreendidos no TR	Demandante	Contratação emergencial para execução de serviço não previsto ou não possível	Demandante

Caso existam outros riscos, adiciona-los.

Membros da equipe de planejamento e responsável pela construção do Mapa de Risco (todos que forem citados como parte da equipe deverão assinar)	
Nome e Telefone para contato Matrícula	Nome e Telefone para contato Matrícula
Nome do Responsável pelo Mapa de Risco Matrícula	

DE ACORDO DO DEMANDANTE:

Confirmando que as informações constantes no presente instrumento estão de acordo com as solicitações e necessidades deste setor demandante.

ANEXO D – ADAPTAÇÃO DOS MODELOS DE MAPA DE RISCOS DIMAT - ATÉ JULHO/2024 E IN 5/2017

() Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor

() Gestão do Contrato

Mapa de Riscos

NÚMERO	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTOS	EVENTUAIS DANOS E PREJUÍZOS	MITIGAÇÃO	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Falha na execução do serviço de acordo com as normas vigentes	Baixa	Médio	Manutenção inadequada e exposição da contratante a diversos riscos	- Apontamento claro no TR das normas básicas a serem seguidas;	Levantamento de normas apropriadas	Demandante	Penalidade para a contratante, de forma a educar a contratada	DEALF
2	Serviço relevante e recorrente não previsto no TR	Baixa	Médio	Manutenção inadequada e exposição da contratante a diversos riscos	- Verificar dificuldades da última execução de contrato; - Inserir ou deixar mais esclarecido os serviços compreendidos no TR	Descrição aprimorada dos serviços compreendidos no TR	Demandante	Contratação emergencial para execução de serviço não previsto ou não possível	Demandante

Caso existam outros riscos, adiciona-los.

Membros da equipe de planejamento e responsável pela construção do Mapa de Risco (todos que forem citados como parte da equipe deverão assinar)	
Nome e Telefone para contato Matrícula	Nome e Telefone para contato Matrícula
Nome do Responsável pelo Mapa de Risco Matrícula	

DE ACORDO DO DEMANDANTE:

Confirmando que as informações constantes no presente instrumento estão de acordo com as solicitações e necessidades deste setor demandante.

ANEXO E – MODELO DE MAPA DE RISCOS (DIMAT - A PARTIR DE JULHO/2024)



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
Diretoria de Materiais e Serviços
Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras

Mapa de Riscos

ATENÇÃO!!!
1- Os grifos em amarelos precisam de alteração (após a utilização, remover o plano de fundo)
2- Os grifos em vermelho são explicativos (após a utilização, apaga-os)
3- Adapte conforme necessidade.
4- Apagar este quadro antes de assinar.

(MODELO PARA CONSULTA E ELABORAÇÃO)

Fase de análise: Planejamento da Contratação

Riscos inerentes à fase de Planejamento:

#	Risco	Dano	Probabilidade	Impacto
1	Especificação inadequada dos bens/serviços	Aquisição de bens/serviços que não atendem às necessidades, gerando retrabalho e desperdício de recursos	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
2	Pesquisa de preços incompleta	Gastos excessivos ou orçamento insuficiente, podendo levar à licitação deserta e interromper operações	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
3	Atraso na entrega	Interrupção das operações, resultando em perda de produtividade e potencial prejuízo financeiro	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
4	Mudança nas especificações durante o processo	Reprocessamento e atrasos, causando desperdício de tempo e recursos adicionais para correção	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
5	Falta de documentação necessária	Atraso no processo licitatório, comprometendo o cronograma e o cumprimento dos prazos	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
6	Aumento inesperado de preços	Aumento do custo total do projeto, resultando em necessidade de ajustes orçamentários	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
7	Desconformidade com legislações específicas	Interrupção do processo licitatório, ocasionando a necessidade de revisão e adequação legal	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
8	Falha na análise de viabilidade técnica	Aquisição de bens/serviços ineficazes, resultando em desempenho inadequado e necessidade de substituição	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
9	Incompatibilidade dos bens/serviços com a infraestrutura	Aquisição de bens/serviços inadequados para a infraestrutura existente, necessitando de adaptações ou substituições	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta
10	Mudança na equipe de planejamento	Atraso no planejamento e especificações incorretas, causando retrabalho e potencial falha na execução do projeto	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input checked="" type="checkbox"/> Alta

Descrever abaixo, pelo menos 2 riscos inerentes ao Objeto a ser licitado neste Processo.

Uma forma de entender melhor as especificidades do Objeto e criar bons levantamentos de risco, é realizar um bom "Levantamento de Mercado" (tópico 3 do ETP) e catalogar as experiências prévias com objetos idênticos ou equivalentes. Só assim é possível conhecer detalhes que poderão causar algum problema futuro.

Por exemplo, vamos supor (**caso fictício**) que o objeto seja um cilindro de mergulho. Após um levantamento de mercado e conhecimento prévio de outras licitações, percebeu-se que o "o-ring" dos cilindros resseca e tem uma vida útil menor que o conjunto inteiro. Portanto, um risco para a fase de planejamento que colocaríamos aqui abaixo é justamente não contemplar reserva técnica para "o-ring", de probabilidade média, impacto alto que o dano seria justamente o equipamento parar e prejudicar o socorro.

Riscos específicos para este Objeto:

#	Risco	Probabilidade	Impacto	Dano	Ação Preventiva	Ação de Contingência
1						
2						

Membros da equipe de planejamento e responsável pela construção do Mapa de Risco
(todos que forem citados como parte da equipe deverão assinar)