PRO FHEMIG

CURSOS DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DAS UNIDADES HOSPITALARES E SETORES TÉCNICOS DA FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS FHEMIG

L2 | LICITAÇÕES E CONTRATOS



CURSO 1
Estudo Técnico Preliminar

MÓDULO 3 Gestão de seguros e gerência de riscos na administração pública

Igor Martins da Costa

FJP FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
FHEMIG FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
MINAS GERAIS GOVERNO DIFERENTE. ESTADO EFICIENTE.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Presidente
Helger Marra Lopes

Vice-Presidente
Mônica Moreira Esteves Bernardi

Diretora-Geral da Escola de Governo
Laura Angélica Moreira Silva

Diretora-Adjunta da Escola de Governo
Carla Bronzo Ladeira

Gerente de Capacitação e Treinamento
Kamila Pagel de Oliveira

Autor
Igor Martins da Costa

Equipe Técnica
Ana Beatriz Mendes Bartoli
Aparecida Maciel Shikida
Carlos Eduardo Cardoso Lobato
Davis Vieira da Fonseca
Erick Robson Ferreira Silva
Júnio William dos Santos
Patrick Tales Gonçalves
William Pereira Pinheiro

Programação Visual e Diagramação
Coordenação de Educação a Distância da Escola de Governo FJP

Igor Martins da Costa

L2 LICITAÇÕES E CONTRATOS

CURSO 1

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

MÓDULO 3

GESTÃO DE SEGUROS E GERÊNCIA DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Belo Horizonte

2023

ead@fjp.mg.gov.br
(31) 3448-9635
Alameda das Acácias, 70
Bairro São Luiz – Pampulha
Belo Horizonte / MG

Elaboração
Igor Martins da Costa

Revisão
Deysiane Marques Franco Vieira
Erick Robson Ferreira Silva

Normalização

Graziella Napoli Terra Caldeira

Formatação final
Equipe CEaD - EG/FJP

O conteúdo textual desta apostila é de inteira responsabilidade de seus autores e não reflete, necessariamente, a opinião da Fundação João Pinheiro. Todos os direitos reservados. O conteúdo desta apostila não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa da Fundação João Pinheiro.

Olá! Tudo bem com você?

Os **Cursos de Capacitação para os Servidores das Unidades Hospitalares e Setores Técnicos da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - Fhemig** – desenvolvidos em parceria com a Fundação João Pinheiro, serão na modalidade Educação a Distância (EaD), com aulas assíncronas, síncronas e ou tutorias.

Você, cursista, desfrutará de amplo material didático para os estudos, entre eles: videoaulas, *e-book*, *slides* e materiais complementares, havendo, ao término de cada módulo, algumas atividades avaliativas para consolidação dos conteúdos abordados e para a mensuração do aprendizado.

Este programa será formatado em dois lotes, com sete cursos ao todo, alguns divididos em módulos, tendo como objetivo desenvolver competências e habilidades dos servidores das unidades hospitalares e setores técnicos da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - Fhemig, a fim de qualificar e elevar o padrão das equipes e indivíduos para a melhoria na prestação de serviços ao cidadão, melhoria e otimização dos processos nas unidades de ofício de cada servidor; e a partir dos conteúdos assíncronos produzidos pelo objeto contratado, customizar diferentes ações de qualificação, incluindo-as em diferentes cursos para as áreas que exijam abordagem das temáticas, sempre mediadas por professores conteudistas especialistas.

Desejamos-lhe um ótimo curso!

Equipe organizadora

EaD-FJP

FHEMIG

SUMÁRIO

1 Gestão de seguros: conceitos e aplicações **8**

1.1 Por que uma nova lei? **9**

1.2 Garantias na NLLC **12**

1.3 Gestão de seguros **13**

Resumo **19**

2 Gestão de riscos na administração pública **21**

2.1 O que é risco?

2.2 Governança **23**

2.3 O que é gestão de riscos? **25**

2.4 Gestão de riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos **28**

2.5 Considerações Finais **37**

Resumo **39**

Referências **41**

Módulo 3:

Gestão de seguros e gerência de riscos na administração pública



1 Gestão de seguros: conceitos e aplicações

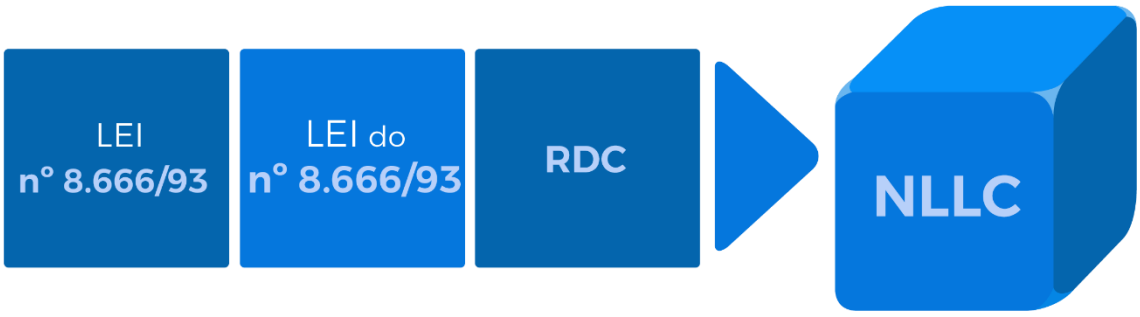
1 GESTÃO DE SEGUROS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, foi sancionada no Brasil estabelecendo um novo marco legal de licitações e contratos para a administração pública, visando garantir a eficiência, eficácia e efetividade dos processos licitatórios e a correta execução dos contratos, o que é fundamental para a proteção do interesse público.

A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) veio para substituir a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações), a Lei nº 10.520/2002 (Lei do Pregão) e partes da Lei nº 12.462/2011 Regime Diferenciado de Contratações (RDC), trazendo alterações influenciadas pela jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU), doutrina e importantes pontos de inovação (Novo, 2022).

Essa lei representa um marco regulatório atualizado e mais amplo no que diz respeito à garantia da execução de contratos públicos.

Figura 1: Nova Lei de Licitações e Contratos



Fonte: Elaboração própria.

Entre as inovações trazidas na nova lei, uma etapa que tem trazido relevante destaque se refere ao Estudo Técnico Preliminar (ETP). Embora não seja um instrumento novo, o seu aperfeiçoamento tem sido considerado um instrumento crucial para o planejamento de licitações e execução de contratos administrativos.

O ETP visa a contribuir na identificação e definição clara das necessidades da administração pública, considerando as

opções existentes no mercado e escolhendo a solução que ofereça o melhor retorno sobre o investimento. Torna-se vital para garantir licitações e contratações públicas mais eficientes, transparentes, e alinhadas com as reais necessidades e possibilidades da administração pública, promovendo o uso racional e responsável dos recursos públicos.

Além disso, ao avaliar antecipadamente variáveis como custos, prazos, e requisitos técnicos, o ETP minimiza os riscos associados à execução contratual, tais como aditivos contratuais, atrasos e disputas judiciais. Tais riscos, poderão ser, até certo ponto, mitigados pelo seguro-garantia, garantindo que o contrato seja cumprido conforme o acordado, mesmo que ocorram imprevistos com o contratado.

1.1 Por que uma nova lei?

A elaboração da NLLC (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) foi motivada por diversas razões, dentre as quais:

a) **modernização e simplificação:** a Lei nº 8.666/1993, que regulamentava as licitações e contratos da administração pública, já possuia quase três décadas de existência. Durante esse tempo, o contexto socioeconômico, tecnológico e jurídico do Brasil passou por diversas transformações, tornando necessária a atualização da legislação;

b) **uniformização da legislação:** antes da nova lei, havia múltiplos regimes legais para licitações e contratos, como a própria Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e o RDC - Lei nº 12.462/2011. A nova lei busca consolidar esses regimes em um único marco legal, reduzindo ambiguidades e conflitos normativos;

c) **maior eficiência:** a nova lei introduz modificações que têm como objetivo tornar os processos de licitação mais ágeis, eficientes e adaptados às necessidades atuais da administração pública e dos licitantes;

d) **transparência e integridade:** um dos principais objetivos da nova legislação é fortalecer os mecanismos de controle, prevenção à corrupção e promoção da transparência nas contratações públicas;

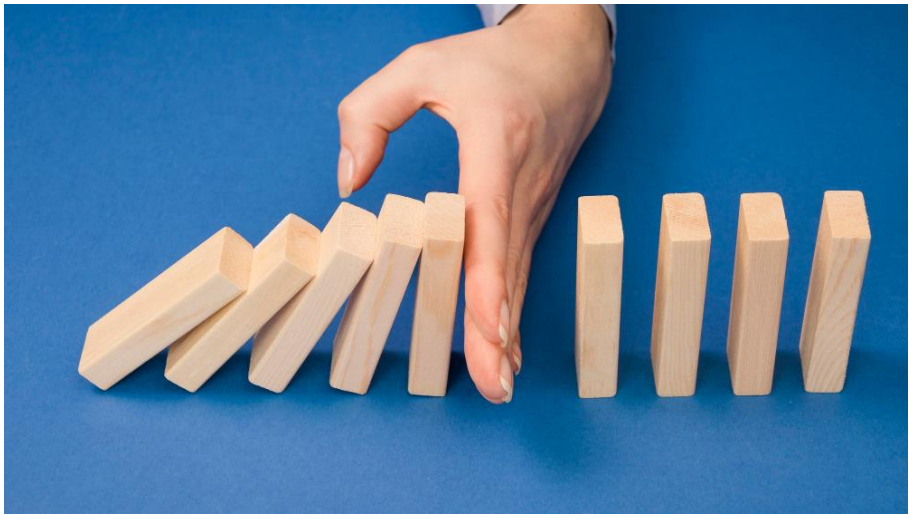
e) **inovação:** a nova lei traz modalidades de licitação e ferramentas que não estavam presentes ou eram limitadas na legislação anterior, como o diálogo competitivo e o uso intensivo de tecnologias para realização de licitações eletrônicas;

f) **fomento à participação:** a lei busca incentivar a participação de um número maior de licitantes, inclusive micro e pequenas empresas, garantindo uma concorrência mais ampla e efetiva;

g) **gestão de riscos:** a nova legislação enfatiza a importância da gestão de riscos nas contratações públicas, incluindo previsões específicas sobre seguros e outras garantias; e

h) **sustentabilidade:** a lei introduz o conceito de licitação sustentável, incentivando a adoção de práticas e critérios que considerem o impacto socioambiental nas contratações públicas.

Figura 2: Estabelecimento de um novo marco



Fonte: FreePik.

Entre as ideias e os conceitos trazidos pela NLLC, pode-se elencar o estabelecimento de gestão por competências, a existência de programas de integridade como critério de desempate de propostas e atenuante das possíveis sanções impostas pelo cometimento de infrações administrativas,

alocação e matriz de riscos, a gestão de riscos nas contratações públicas e o estabelecimento de linhas de defesa.

Em síntese, pode-se dizer que a nova lei foi necessária para modernizar, simplificar e tornar mais eficiente, transparente e íntegro o processo de contratação pela administração pública no Brasil.

Quadro 1: Análise comparada

ASPECTO	LEI Nº 8.666/1993	LEI Nº 14.133/2021
Garantia de **proposta**	Permitida, **até 1% do valor estimado da contratação**	Permitida, **v 1% do valor estimado da contratação**
Tipos de **garantia**	Caução em **dinheiro ou em títulos da dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária**	Caução em **dinheiro ou em títulos da dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária**
Garantia de **contrato**	Exigida, **até 5% do valor do contrato**	Exigida, **até 10% do valor do contrato.** Em contratos de grande vulto, **o seguro-garantia** pode chegar até **30% do valor do contrato**
Gestão de **riscos**	Não havia **um foco claro** na gestão de riscos	Estabelece **práticas de gestão de riscos** e o **uso do seguro-garantia** como uma das **ferramentas de gestão.**
Gestão de **riscos**	Não havia **previsão específica** na lei	Contratos **acima de R$ 200 milhões** podem exigir **seguro-garantia** de **até 30%** do valor contratual

Fonte: Elaboração própria.

1.2 Garantias na NLLC

As garantias e seguros, como o seguro-garantia de execução de contratos, são mecanismos que visam possibilitar que os contratados cumpram com suas obrigações, oferecendo uma forma de ressarcimento para a administração pública em caso de falhas, inadimplências ou outros problemas que possam surgir durante a execução do contrato.

Esse mecanismo de segurança é voltado para proteger o interesse público, garantindo que as obras, serviços e suprimentos contratados pelo poder público sejam entregues conforme o acordo, e que eventuais inadimplências ou falhas sejam devidamente compensadas.

A NLLC estabelece formas de garantia que podem ser exigidas aos licitantes como segurança para a administração pública, a critério da autoridade competente, mediante previsão no edital. Essas garantias são detalhadas principalmente no art. 96 e visam assegurar o cumprimento das obrigações assumidas nas licitações e contratos administrativos, podendo o contratado optar por uma das seguintes modalidades:

a) **caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública:** emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil, e avaliados por seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Economia;

b) **seguro-garantia:** tem por objetivo garantir o fiel cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado perante à administração, inclusive as multas, os prejuízos e as indenizações decorrentes de inadimplemento;

c) **fiança bancária:** emitida por banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil.

Cada modalidade de garantia possui suas particularidades e pode ser mais adequada dependendo do contexto e do objeto da licitação ou contrato. A administração pública deve

especificar no instrumento convocatório da licitação ou no termo do contrato administrativo, conforme o caso, os requisitos e condições para a prestação da garantia pelos interessados, sempre observando os princípios e regras previstos na legislação.

1.3 Gestão de seguros

Dentro da NLLC existem importantes inovações referentes às garantias prestadas pelos licitantes e fornecedores, como forma de garantir a execução dos contratos e resguardar os interesses da administração pública. Nesse sentido, pode-se enumerar tanto o estabelecimento de novas alíquotas quanto a possibilidade de a seguradora assumir a execução do contrato em circunstâncias específicas, na modalidade de seguro-garantia.

O art. 6° da Lei define vários termos usados na normativa, tratando o inciso LIV do conceito de seguro-garantia.

Art. 6°

[...]
LIV - seguro-garantia: seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações assumidas pelo contratado;
[...]
(Brasil, 2021).

Nos termos da Lei n° 14.133/2021, a administração poderá exigir garantia acerca da execução do contrato (art. 96) ou garantia da proposta (art. 58), aqui didaticamente chamados de seguro-garantia de licitação (ou da proposta) e seguro-garantia de execução do contrato.

Art. 58

Poderá ser exigida, **no momento da apresentação da proposta,** a comprovação do recolhimento de **quantia a título de garantia de proposta,** como requisito de pré-habilitação.

§ 1° A garantia de proposta não poderá ser superior a 1% (um por cento) do valor estimado para a contratação.

§ 2º A garantia de proposta será devolvida aos licitantes no prazo de 10 (dez) dias úteis, contado da assinatura do contrato ou da data em que for declarada fracassada a licitação.
§ 3º Implicará execução do valor integral da garantia de proposta a recusa em assinar o contrato ou a não apresentação dos documentos para a contratação.
§ 4º A garantia de proposta poderá ser prestada nas modalidades de que trata o § 1º do art. 96 desta Lei (Brasil, 2021, grifo nosso).

Art. 96

A critério da autoridade competente, em cada caso, poderá ser exigida, mediante previsão no edital, **prestação de garantia nas contratações de obras,** serviços e fornecimentos.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:
[...]
§ 2º Na hipótese de suspensão do contrato por ordem ou inadimplemento da Administração, o contratado ficará desobrigado de renovar a garantia ou de endossar a apólice de seguro até a ordem de reinício da execução ou o adimplemento pela Administração.
§ 3º O edital fixará prazo mínimo de 1 (um) mês, contado da data de homologação da licitação e anterior à assinatura do contrato, para a prestação da garantia pelo contratado quando optar pela modalidade prevista no inciso II do § 1º deste artigo (Brasil, 2021, grifo nosso).

Conforme descrito, a garantia da proposta pode ser exigida como requisito de pré habilitação, em até 1% do valor do estimado para a contratação.

Cabe ressaltar que o § 3º do art. 96, determina que o seguro-garantia deve ser apresentado no prazo mínimo de um mês, contado da data da homologação da licitação e anterior à assinatura do contrato, quando optar pela modalidade de seguro-garantia.

Conforme assinala Leite e Lopes (2022), pode-se enumerar três atores envoltos à emissão do seguro-garantia:

a. **Segurado:** é o contratante, ou seja, o órgão ou entidade da administração pública que irá comprar um bem ou usufruir dos serviços prestados ou das obras realizadas. O segurado também é chamado de beneficiário, uma vez que terá direito à indenização da seguradora quando da ocorrência do sinistro;

b. **Tomador de serviços:** é a empresa contratada que irá fornecer determinado bem ou serviços ou obras, pelo qual vai se responsabilizar pelo adequado cumprimento das cláusulas contratuais;

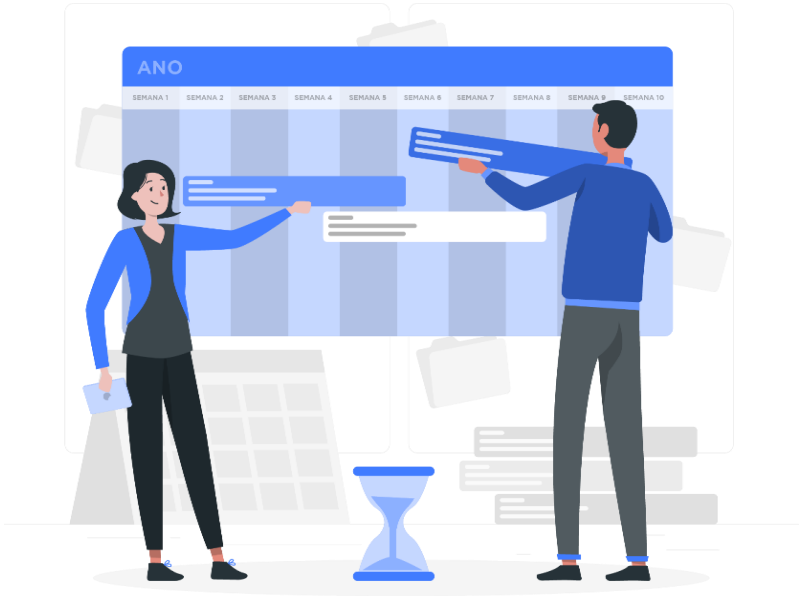
c. **Seguradora:** é o agente responsável pelos riscos de inadimplemento do contrato celebrado entre o segurado e o tomador de serviços, e pela indenização a ser paga ao Segurado, em caso de algum sinistro (Melo; Mendonça; Costa, 2023).

FIQUE ATENTO

- Considerando a regra disposta no § 3° do art. 96, ao receber o seguro-garantia no órgão, o agente público deve verificar a sua conformidade, mediante a conferência dos dados da seguradora, do tomador e do segurado, em consonância com o edital e anexos.

Em linhas gerais, a gestão de seguros seria o conjunto de procedimentos e regulamentações relativas ao uso de seguros para garantir o cumprimento de obrigações por parte de contratados em licitações e contratos administrativos.

Figura 3: Mecanismos e procedimentos



Fonte: FreePik.

Esta gestão permite que riscos sejam minimizados e assegura que os interesses públicos sejam protegidos em caso de eventuais inadimplências ou falhas por parte dos contratados, evitando potenciais prejuízos financeiros ou operacionais para o órgão/entidade pública.

No caso do seguro-garantia, conforme estabelecido no art. 97 da NLLC, devem ser observadas as seguintes regras:

- O prazo de vigência da apólice será igual ou superior ao prazo estabelecido no contrato principal. Ainda deverá acompanhar as modificações referentes à vigência desse prazo mediante a emissão do respectivo endosso pela seguradora.

- O seguro-garantia continuará em vigor, mesmo se o contratado não tiver pago o prêmio nas datas convencionadas.

FIQUE ATENTO

- Nos contratos de execução continuada ou de fornecimento contínuo de bens e serviços, será permitida a substituição da apólice de seguro-garantia na data de renovação ou de aniversário, desde que mantidas as mesmas condições e coberturas da apólice vigente e desde que nenhum período fique descoberto, ressalvado o disposto no § 2º do art. 96 da Lei.

No que se refere às contratações de obras, serviços e fornecimentos, a garantia poderá ser de até 5% do valor inicial do contrato, autorizada a majoração desse percentual para até 10% , desde que justificada mediante análise da complexidade técnica e dos riscos envolvidos.

FIQUE ATENTO

- Nas contratações de serviços e fornecimentos contínuos com vigência superior a um ano, assim como nas subsequentes prorrogações, será utilizado o valor anual do contrato para definição e aplicação dos percentuais previstos no caput do art. 98 da NLLC.

Um dos pontos de maior inovação sobre a temática e que merece especial atenção se refere à cláusula de retomada prevista nos art. 99 e 102 da lei.

Segundo o disposto, nas contratações de obras e serviços de engenharia de grande vulto, poderá ser exigida a prestação de garantia, na modalidade seguro-garantia, com cláusula de

retomada prevista no art. 102, em percentual equivalente a até 30% do valor inicial do contrato. Nesse sentido, cabe a transcrição das disposições expressas,supracitado no artigo:

Art. 102

Na contratação de obras e serviços de engenharia, o edital poderá exigir a prestação da garantia na modalidade seguro-garantia e prever a obrigação de a seguradora, em caso de inadimplemento pelo contratado, assumir a execução e concluir o objeto do contrato, hipótese em que:

I - a seguradora deverá firmar o contrato, inclusive os aditivos, como interveniente anuente e poderá:

a) ter livre acesso às instalações em que for executado o contrato principal;
b) acompanhar a execução do contrato principal;
c) ter acesso a auditoria técnica e contábil;
d) requerer esclarecimentos ao responsável técnico pela obra ou pelo fornecimento;
II - a emissão de empenho em nome da seguradora, ou a quem ela indicar para a conclusão do contrato, será autorizada desde que demonstrada sua regularidade fiscal;
III - a seguradora poderá subcontratar a conclusão do contrato, total ou parcialmente.
Parágrafo único. Na hipótese de inadimplemento do contratado, serão observadas as seguintes disposições:
I - caso a seguradora execute e conclua o objeto do contrato, estará isenta da obrigação de pagar a importância segurada indicada na apólice;
II - caso a seguradora não assuma a execução do contrato, pagará a integralidade da importância segurada indicada na apólice (Brasil, 2021).

Por fim, cabe ressaltar que a garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a fiel execução do contrato ou após a sua extinção por culpa exclusiva da administração e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.

RESUMO

1 A Lei nº 14.133/ 2021, estabeleceu um novo marco legal de licitações e contratos para a administração pública, visando garantir a eficiência, eficácia e efetividade dos processos licitatórios e a correta execução dos contratos, um marco regulatório atualizado e mais amplo no que diz respeito à garantia da execução de contratos públicos.

2 Dentre as ideias e conceitos trazidos pela NLLC, pode-se elencar o estabelecimento de gestão por competências, a existência de programas de integridade como critério de desempate de propostas e atenuante de possíveis sanções, alocação e matriz de riscos, a gestão de riscos nas contratações públicas e o estabelecimento de linhas de defesa.

3 As garantias e seguros, são mecanismos que visam possibilitar que os contratados cumpram com suas obrigações, oferecendo uma forma de ressarcimento para a administração pública em caso de falhas, inadimplências ou outros problemas que possam surgir durante a execução do contrato.

4 As garantias são detalhadas, principalmente, no art. 96 da NLLC, podendo o contratado optar por uma das seguintes modalidades: caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária.

5 A administração poderá exigir garantia acerca da execução do contrato (art. 96) ou garantia da proposta (art. 58).

6 A garantia poderá ser de até 5% do valor inicial do contrato, autorizada a majoração para até 10%, desde que justificada mediante análise da complexidade técnica e dos riscos. Para obras e serviços de engenharia de grande vulto, poderá ser exigido o seguro-garantia, com cláusula de retomada, em percentual equivalente a até 30% do valor inicial do contrato.

7

A gestão de seguros permite que riscos sejam minimizados e assegura que os interesses públicos sejam protegidos em caso de eventuais inadimplências ou falhas por parte dos contratados, evitando potenciais prejuízos financeiros ou operacionais para o órgão/entidade pública.

Módulo 3:

Gestão de seguros e gerência de riscos na administração pública



2 Gestão de riscos na administração pública

2 GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A NLLC, no bojo dos seus quase 200 artigos, traz a palavra risco 48 vezes, o que denota uma expressiva relevância sobre a temática.

Para se compreender o efeito da temática utilizada na lei, vale ressaltar a importância de outro termo, a governança, que aparece pela primeira vez em norma geral de licitações e contratos administrativos, sendo tratada de maneira mais abrangente e de modo mais estrito, em duas passagens (Dias, 2021). A seguir, serão apresentados conceitos que vão nos possibilitar um melhor entendimento sobre os objetivos aqui propostos.

Mas, afinal, o que é risco?

Figura 4: Risco



Fonte: FreePik.

2.1 O que é risco?

Sob as concepções de riscos, serão apresentados, a seguir, breve conceitos.

> "Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ounegativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, âmbito ou qualidade"
>
> **(Guia PMBOK, 2017).**

> "Efeito da incerteza nos objetivos"
>
> **(Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).**

2.2 Governança

De maneira geral, a literatura demonstra haver uma ampla gama de conceitos quanto à temática ou do termo governança. Para facilitar a compreensão, neste material serão citados dois deles, os quais irão possibilitar o espelhamento das áreas de aplicação.

> **Governança corporativa:**
>
> É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.
>
> **(Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2022).**

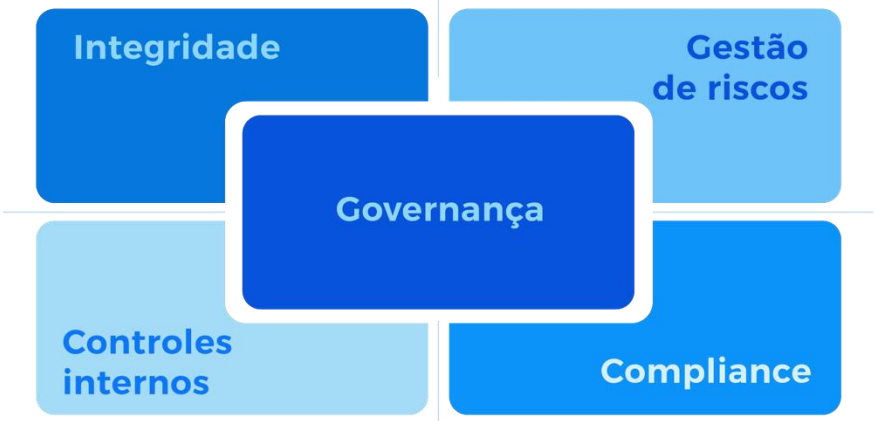
No âmbito público, dentre outros, a governança pode ser compreendida pelo conceito do Tribunal de Contas da União (TCU).

> **Governança pública:**
>
> [...] aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas
>
> **(Brasil, 2020b).**

As influências para diretrizes da governança na área pública tiveram início em meados da década de 60, quando começou a surgir o padrão da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), contudo, os estudos da governança corporativa ganharam mais ênfase a partir do final da década de 80, com a expansão dos mercados internacionais.

Ao longo dos anos, a administração pública vem se modernizando e adotando práticas amplamente utilizadas no mundo dos negócios. Nesse sentido, a governança e seus pilares têm produzido importantes reflexos dentro das organizações, coordenando decisões, estabelecendo políticas, procedimentos e responsabilidades. Pode-se destacar como alguns dos pilares da governança a integridade, o *compliance*, os controles internos e a gestão de riscos.

Figura 5: Pilares da governança



Fonte: Elaboração própria.

2.3 O que é gestão de riscos?

Apesar das várias menções, a NLLC não traz uma transcrição expresso sobre gestão de riscos. Assim, neste material, serão apresentados alguns conceitos que, embora conste de pequenas variações, abordam o cerne do objetivo a que se pretende para a compreensão.

> **Gestão de riscos** "são atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e oportunidades"
>
> **(Brasil, 2020b).**

> **Gestão de riscos:** Trata-se do processo para identificar, analisar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização e incrementar o processo de tomada de decisão com base em informações gerenciais preventivas; [...]
>
> **(Minas Gerais, 2021a).**

Como um dos principais pilares da governança, a gestão de riscos tem como objetivo aprimorar a direção, o controle e assegurar maior responsividade (*accountability*), transparência (*openness*) e a integridade (*integrity*), além de ampliar a capacidade da organização para lidar com incertezas, contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, assim como para o fortalecimento da imagem da instituição (Vieira; Barreto, 2019).

Figura 6: Gestão de riscos



Fonte: FreePik.

Embora a Lei nº 14.133/2021 **esteja tratando de licitações e contratos administrativos, e não seja o objeto central deste material tratar da estruturação de uma política de gestão de riscos, ressalta-se imperioso destacar que a temática vai além dos pontos trazidos na NLLC e deve ser fomentada no órgão e entidade enquanto meio de institucionalização da boa prática.**

Aliás, o parágrafo único do art. 11 e o art. 169 apropriam-se de impressões que demonstram essa relevância.

> ## Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:
>
> [...]
>
> Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

> [...]
>
> Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:
>
> [...]
> (Brasil, 2021, grifo nosso).

Os principais *frameworks* internacionais sobre a temática contemplam organismos internacionalmente reconhecidos, como o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO), a Organização Internacional de Entidades fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) e o Instituto dos Auditores Internos (IIA). Além disso, tem-se outras normas e metodologias de referência como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009) – "Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos" –, a ABNT NBR ISO 31.000: 2018 – "Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes" –, e o *The Orange Book*, do Reino Unido.

No Brasil, os modelos de referência em gestão de riscos na administração pública tiveram como principais marcos os guias referenciais e atuações da Controladoria-Geral da União (CGU), do Tribunal de Contas da União e do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) – esse último por meio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016).

Miranda (2017) trata dos mitos e verdades acerca da implementação de projetos de gestão de riscos na administração pública que, por muitas vezes, trazem dificuldades no desenvolvimento e criam resistência em virtude do desconhecimento do assunto.

MITOS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS:

a a implementação da política irá aumentar o volume de trabalho e a Secretaria não dispõe de servidores para executá-la;

b a gestão de riscos aumentará os custos e não será possível destinar orçamento para implementá-la;

c a gestão de riscos irá trazer mais burocracia para os processos da secretaria, pois vai estabelecer mais controles;

d a impossibilidade de se contratar uma consultoria para implementar a gestão de riscos;

e ausência de sistema que possibilite implementar a gestão de riscos.

Entende-se que os pontos elencados são proposições já desconstruídas e que não fazem parte das ideias fomentadas para a implementação de um projeto sóbrio e sustentável no âmbito das organizações.

Assim, tem-se a seguir o que são tratadas como verdades acerca da gestão de riscos.

VERDADES SOBRE A GESTAO DE RISCO

a não é mais uma atividade e sim um processo contínuo de mudança de cultura;

b soluções internas com recursos existentes;

c maior conhecimento e otimização de processos, com consequente **priorização de demandas = controles mais efetivos**

d capacitação e comprometimento dos servidores e da alta gestão;

e referências e construção por meio de etapas colaborativas – **organização interna dos trabalhos.**

2.4 Gestão de riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos

Quando o assunto é contratações públicas, a imagem da administração pública, por vezes, fica arranhada por marcos de má gestão e práticas de corrupção em processos licitatórios e contratos administrativos.

A percepção de que métodos tradicionalmente adotados no âmbito das organizações não vem garantindo os resultados

esperados demonstra a necessidade de mudanças. Segundo Behn (1998, p. 5), "enquanto a população anseia por métodos mais eficientes e eficazes, o poder executivo é lento, burocrático e improdutivo, além de ineficiente e pouco responsivo".

Nessa linha, a NLLC traz relevantes pontos de inovação, como mecanismos de liderança, estratégia e controle para subsidiar o gestão no seu papel de atuar frente às contratações públicas, os quais pretende-se destacar abaixo:

a) **governança e controle interno:** estabelecimento de gestão por competências; existência de programas de integridade como critério de desempate de propostas e atenuante de sanções administrativas; gestão de riscos nas contratações públicas e estabelecimento de linhas de defesa;

b) **gestão de riscos:** arti. 11; inciso X do art. 18; inciso I do art. 72; art. 103; arti. 169 a 173 do Capítulo III da NLLC;

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de **gestão de riscos** e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

[...]

Art. 18

A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:
[...]
X - a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual;

[...]

Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;

[...]

CAPÍTULO III

DO CONTROLE DAS CONTRATAÇÕES

Art. 169

As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade
II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

[...]

Art. 170

Os órgãos de controle adotarão, na fiscalização dos atos previstos nesta Lei, critérios de oportunidade, materialidade, **relevância e risco** e considerarão as razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis e os resultados obtidos com a contratação, observado o disposto no § 3º do art. 169 desta Lei (Brasil, 2021, grifo nosso).

Ressalta-se, quanto ao art. 18, no que tange à análise dos riscos envolvidos na contratação durante a fase preparatória do processo licitatório, não há exceção quanto às contratações de menor valor ou complexidade, o que denota que o gerenciamento de riscos deve ser realizado em qualquer procedimento licitatório.

Outra novidade disciplinada pela NLLC é a figura da alocação de riscos, disposta no art. 103, que se refere à cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação. Dessa forma, haverá a definição de riscos a serem assumidos pelo setor público, pelo setor privado ou por ambos no bojo do contrato (Spitzcovsky, 2021).

c) **Transparência, publicidade e a busca pela *accountability*:** princípios da publicidade e da transparência - minimização da assimetria informacional e a efetivação da *accountability*; participação e responsabilidade pública.

Figura 7: Risco



Fonte: Aberje (2021).

A Resolução da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) nº 115, de 29 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a elaboração do ETP para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza, apresenta a análise de risco enquanto subsídio para esta etapa.

Art. 6º

O ETP buscará a melhor solução identificada dentre as possíveis, de modo a permitir a avaliação acerca da viabilidade técnica e econômica da contratação, e conterá os seguintes elementos:
[...]
V - levantamentode mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis ejustificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução, que poderá ser ou não viabilizada por meio de uma contratação, podendo, entre outras opções:

a) ser consideradas contratações similares feitas por outros órgãos e entidades, com objetivo de identificar a existência de novas metodologias, tecnologias e inovações que melhor atendam às necessidades da Administração;
b) ser realizada audiência ou consulta públicas ou diálogo transparente com potenciais fornecedores, preferencialmente na forma eletrônica, para coleta de contribuições;
[...]
§ 2º - A justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução de que trata o inciso V do caput será orientada por uma análise comparativa entre as soluções identificadas, que poderá ser realizada a partir de um ou mais dos seguintes critérios, sem prejuízo de outros relevantes para o objeto em análise:
[...]
IV - **presença de riscos e sua distribuição entre as partes.**

[...]

Art. 7º

Durante a elaboração do ETP, sempre que possível, deverão ser considerados:
[...]
II – os riscos que possam comprometer a definição da solução mais adequada ou sua futura implementação, a serem registrados com a previsão das possíveis ações que possam mitigá-los;
[...]
(Minas Gerais, 2021).

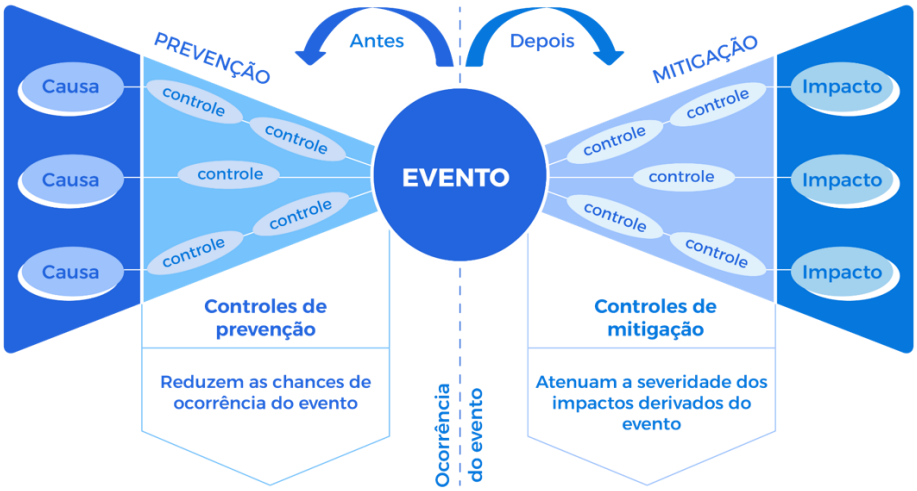
Em breve síntese, a gestão de riscos em contratações visa a possibilitar o alcance dos objetivos do processo licitatório previstos na NLLC, mitigar riscos por meio de medidas

preventivas, otimizar os recursos públicos e auxiliar na tomada de decisões. Além disso, passa a promover um ambiente de integridade e de recuperação da imagem das instituições.

Tratando-se da operacionalização de um gerenciamento de riscos, é importante o estabelecimento de etapas metodológicas a serem seguidas, tais como:

1. conhecer o ambiente e os objetivos: ambiente interno/externo e objetivos do processo;
2. identificar os riscos: aplicação do modelo de tríade de causas, evento e consequências (técnica *bow tie*);
3. avaliação dos riscos e controles: classifica os riscos e avalia os controles existentes;
4. tratamento dos riscos: define o plano de ação;
5. monitoramento e comunicação: coleta das informações, acompanhamento das ações de controle e avaliação da gestão de riscos.

Figura 8: Técnica *BowTie*



Fonte: Minas Gerais (2021, p. 23).

Assim, quando da aplicação da gestão de riscos em contratações, será realizada uma análise daqueles riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual. Nesse ponto, poderá ser realizada tanto uma análise de gerenciamento de riscos do metaprocesso de contratações públicas, incluindo aqueles riscos comuns nas etapas de preparação, de seleção do fornecedor e de gestão do contrato, quanto daqueles riscos provenientes de contratações específicas.

Quais riscos devem ser tratados? Deve-se gerenciar todos os riscos?

Nem todos os riscos devem ser necessariamente tratados. Existe um termo comumente utilizado acerca da matéria de gestão de riscos relacionado a esse ponto, denominado **apetite a riscos.** Conforme lecionam Vieira e Barreto (2019), apetite a risco trata-se do nível de riscos que a agência pública está disposta a aceitar para atingir os objetivos, criando e protegendo valor para as partes interessadas.

Associado a isso, tem-se o estabelecimento de critérios de priorização de riscos e processos, os quais podem ser

estabelecidos por meio de parâmetros objetivos, tais como o nível de criticidade do risco representado em uma matriz, resultante do cruzamento entre probabilidade e impacto de eventos de risco.

Quadro 2: Matriz de probabilidade x impacto[1]

PROBABILIDADE	MUITO ALTA	5 RISCO MODERADO	10 RISCO ALTO	15 RISCO CRÍTICO	20 RISCO CRÍTICO	25 RISCO CRÍTICO
	ALTA	4 RISCO MODERADO	8 RISCO ALTO	12 RISCO ALTO	16 RISCO CRÍTICO	20 RISCO CRÍTICO
	POSSÍVEL	3 RISCO PEQUENO	6 RISCO MODERADO	9 RISCO ALTO	12 RISCO ALTO	15 RISCO CRÍTICO
	BAIXA	2 RISCO PEQUENO	4 RISCO MODERADO	6 RISCO MODERADO	8 RISCO ALTO	10 RISCO ALTO
	MUITO BAIXA	1 RISCO PEQUENO	2 RISCO PEQUENO	3 RISCO PEQUENO	4 RISCO MODERADO	5 RISCO MODERADO
		INSIGNIFICANTE 1	PEQUENO 2	MODERADO 3	GRANDE 4	CATASTRÓFICO 5
		IMPACTO				

Fonte: Minas Gerais (2021).

Nesse contexto, um outro elemento que ganha destaque é a matriz de riscos, instrumento fundamental para definir responsabilidades e estratégias de mitigação entre a administração pública e o contratado. O seu conceito está disposto no inciso XXVII do art. 6°, a saber.

Art. 6°

Art. 6° Para os fins desta Lei, consideram-se:
[...]
XXVII - 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, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

[1] Exemplo de matriz 5x5 adaptada do Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do
Ministério da Justiça e Segurança Pública.

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato que possam causar impacto em seu equilíbrio econômico-financeiro e previsão de eventual necessidade de prolação de termo aditivo por ocasião de sua ocorrência;
b) no caso de obrigações de resultado, estabelecimento das frações do objeto com relação às quais haverá liberdade para os contratados inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico;
c) no caso de obrigações de meio, estabelecimento preciso das frações do objeto com relação às quais não haverá liberdade para os contratados inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, devendo haver obrigação de aderência entre a execução e a solução predefinida no anteprojeto ou no projeto básico, consideradas as características do regime de execução no caso de obras e serviços de engenharia;
[...]
(Brasil, 2021).

Deve-se notar que, embora a matriz de riscos seja explicitamente mencionada na lei, ela tem especial aplicação em contratos mais complexos ou de valores significativos, onde os riscos envolvidos são mais substanciais ou variados, conforme o art. 22 da Lei.

Art. 22

O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo.
§ 1º A matriz de que trata o caput deste artigo deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.
[...]
§ 3º Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado (Brasil, 2021, grifo nosso).

Contudo, a inclusão e a elaboração detalhada de uma matriz de riscos passa a ser uma boa prática recomendada para proporcionar clareza e previsibilidade para ambas as partes envolvidas no contrato.

Por fim, para além das disposições previstas na NLLC, ressalta-se a importância de se atentar às diretrizes e às orientações emitidas pelas áreas centrais e pelo respectivo órgão de execução, que poderá trazer um nível de detalhamento estruturado para otimizar a operacionalização das ações.

2.5 Considerações finais

A NLLC trouxe a introdução de aspectos metodológicos e importantes inovações no que diz respeito à matéria de licitações e contratos, buscando aprimorar a eficiência, transparência e segurança jurídica dos processos licitatórios e contratuais.

Um dos destaques dessa legislação é a instituição de práticas aprimoradas em termos de garantias e seguros, provendo mecanismos que visam assegurar o cumprimento dos objetivos contratuais e proteger os interesses da administração pública e do contratado. O seguro-garantia, assim, figura como uma alternativa eficaz para salvaguardar os interesses públicos, proporcionando uma segurança financeira no caso de inadimplemento ou falhas na execução do objeto contratual.

A lei também enfatiza a importância da gestão de riscos nas contratações públicas, incorporando a matriz de riscos como uma ferramenta vital na estruturação dos contratos. A matriz deve discriminar as responsabilidades e os procedimentos para a mitigação, prevenção e administração dos riscos, sendo um instrumento proativo de gerenciamento e de definição clara das responsabilidades entre as partes contratantes. Tal medida almeja não apenas proteger os envolvidos de surpresas indesejadas, mas também criar um ambiente mais estável e previsível para a execução dos contratos.

Além disso, a nova lei prevê um cenário onde as entidades públicas e fornecedores possam operar com maior clareza e confiança, tendo os riscos e responsabilidades bem delineados e amparados por garantias sólidas.

O contexto estabelecido pela NLLC representa um avanço na busca por contratações mais estratégicas e seguras, contudo, perpassa pela necessidade de uma mudança de cultura institucional. Trata-se de uma norma promissora, que sendo aplicada de forma efetiva, pode ser um importante meio de

resguardar a imagem das instituições públicas, fortalecer os controles internos e trazer respostas mais efetivas à sociedade.

RESUMO

1 “Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, âmbito ou qualidade” (Guia PMBOK, 2017).

2 A governança e seus pilares têm produzido importantes reflexos dentro das organizações, coordenando decisões, estabelecendo políticas, procedimentos e responsabilidades. Dentre eles, destaca-se a gestão de riscos.

3 Gestão de riscos são “atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e oportunidades” (Brasil, 2020a, p. 49).

4 Na análise dos riscos durante a fase preparatória do processo licitatório, não há exceção quanto às contratações de menor valor ou complexidade. O gerenciamento de riscos deve ser realizado em qualquer procedimento licitatório.

5 A gestão de riscos em contratações visa a possibilitar o alcance dos objetivos do processo licitatório previstos na NLLC, mitigar riscos por meio de medidas preventivas, otimizar os recursos públicos e auxiliar na tomada de decisões. Além disso, passa a promover um ambiente de integridade e de recuperação da imagem das instituições.

6 Quando da aplicação da gestão de riscos em contratações, será realizada uma análise daqueles riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.

7 Nem todos os riscos devem ser necessariamente tratados. Deve-se estabelecer critérios de priorização de riscos e processos e avaliar o apetite a riscos da organização.

8 Embora a matriz de riscos tenha especial aplicação em contratos mais complexos ou de valores significativos, a sua inclusão e a elaboração detalhada nos demais processos passa a ser uma boa prática recomendada para proporcionar clareza e previsibilidade para as partes envolvidas no contrato.

Módulo 3:

Gestão de seguros e gerência de riscos na administração pública



Referências

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, 2021. *Site*. Disponível em: https://www.aberje.com.br/coluna/o-gerenciamento-de-riscos-e-a-perenidade-dos-negocios. Acesso em: 8 nov. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31000**: gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 49, n. 4, out./dez. 1998. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/399. Acesso em: 7 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 3 maio 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**: um passo para a eficiência. 2. ed. Brasília: TCU/Seplan, 2020a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional:** para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020b.

CANVA. Ferramenta gratuita de design gráfico *online*. Sidney, 2012. Disponível em: https://www.canva.com/pt_br/. Acesso em: 7 nov. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada: sumário executivo e estrutura. New Jersey, © 2007. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf. Acesso em: 7 nov. 2023.

COSTA, Igor Martins da. Do fortalecimento da governança à busca pela accountability: inovações da nova lei de licitações e contratos na perspectiva do controle interno. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 12., 2023, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: Consad, 2023. Disponível em: https://www.consad.org.br/documentos. Acesso em: 3 out. 2023.

COSTA, Igor Martins da; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. 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, v. 1, n. 2, jul./dez. 2022. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1m1EEKVyG8AOqonwupYPe73t7H-g05pmu/view. Aceso em: 3 out. 2023.

DIAS, Maria Tereza Fonseca. Governança por contratos e a nova contratação pública: os desafios dos contratos públicos sob a perspectiva do direito comparado. *In*: DIAS, Maria Tereza Fonseca (org.). **Governança nas contratações públicas contemporâneas**: (de acordo com a nova Lei de Licitações e Contratos - nº 14.133/2021). São Paulo: Dialética, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2022. Disponível: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 3 maio 2022.

LEITE, Flávia Piva Almeida; LOPES, Cintia Barudi. A nova lei de licitações: lei nº 14.133/21 e o seguro-garantia com cláusula de retomada: vantajosidade para a adimplência dos contratos administrativos? **Revista de Direito Brasileira,** Florianópolis, v. 29, n. 11, p. 57-70, fev. 2022. Disponível em: https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/7460. Acesso em: 3 out. 2023.

MELO, Anastácia; MENDONÇA, Natally Vasconcelos; COSTA, Rogério Pimenta. **O seguro-garantia na Lei nº 14.133/2021.** [*S.l.*], 31 jan. 2023. Artigo publicado no *site*: Sollicita Portal. Disponível em: https://portal.sollicita.com.br/Noticia/20082. Acesso em: 8 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia metodológico de gestão de riscos de processos da CGE**. Belo Horizonte: CGE, 2021a.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Resolução 21, de 29 de agosto de 2022**. Dispõe sobre a revisão da política de gestão de riscos da Controladoria-Geral do Estado (CGE). Belo Horizonte, CGE, 2022. Disponível em: http://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=201622&marc=gest%c3%a3o%20de%20riscos. Acesso em: 3 out. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução 115, de 29 de dezembro de 2021.** Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza [...]. Belo Horizonte: Seplag, 2021b. Disponível em: http://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=198711&marc=. Acesso em: 3 out. 2023.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NÓBREGA, Marcos; NETTO, Pedro Dias de Oliveira. **O seguro-garantia na Nova Lei de Licitação e os problemas de seleção adversa e moral**

Hazard. Brasília, DF, 2022. Artigo publicado no *site*: Instituto Rui Barbosa. Disponível em: https://irbcontas.org.br/artigos/o-seguro-garantia-na-nova-lei-de-licitacao-e-os-problemas-de-selecao-adversa-e-moral-hazard/. Acesso em: 3 out. 2023.

NOVO, Benigno Núñez. **Compreendendo a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** [*S.l.*], 2022. Artigo publicado no *site*: Brasil Escola. Disponível em: https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/direito/compreendendo-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos.htm. Acesso em: 21 jul. 2022.

SANTOS, Jefferson Lemes dos. Seguro-garantia na nova Lei de Licitações. **Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini**, Curitiba, n. 181, set. 2020. Disponível em: https://justen.com.br/wp-content/uploads/2023/06/IE181-Jefferson.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

SPITZCOVSKY, Celso. **Nova lei de licitações e contratos administrativos**: principais diretrizes e mudanças: de acordo com a lei nº14.133 de 2021. São Paulo: Expressa, 2021.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das três linhas do IIA 2020**: uma atualização das três linhas de defesa. Lake Mary, 2020. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf. Acesso em: 7 nov. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública, v. 5). Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%c3%a7a%20Gest%c3%a3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 7 nov. 2023.