Orientação GTGRCI nº 001/2025.
Referência: Processo Runesp nº 413/2025 - GTGRCI.
Interessado: Unidades Universitárias da Unesp.
Assunto: Gerenciamento de Riscos na execução da Lei 14.133/2021 - Artefato Matriz de Risco e Politica de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Unesp.

1. OBJETIVO

Este documento visa orientar as unidades universitárias para a elaboração das matrizes de riscos na etapa de planejamento dos processos de aquisição/contratação (conforme disposto na Lei 14.133/2021), assim como subsidiar os servidores tanto na realização do gerenciamento de riscos e melhoria dos controles internos na Unesp quanto no cumprimento dos objetivos definidos no Art. 4º da Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Unesp (Portaria Unesp nº 236/2020)[1].

2. NORMATIVOS CONSIDERADOS

Para o referido assessoramento, foram considerados os seguintes normativos:

- Portaria Unesp nº 236, de 26 de novembro de 2020;
- Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp;
- Lei 14.133, de 1 de abril de 2021 e seus regulamentos.

3. HISTÓRICO

A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Unesp estabelece, em seu Artigo 2º, que as Unidades Universitárias devem implementar, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos.

A metodologia adotada para o gerenciamento de riscos na Unesp é aquela definida no Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp[2] que, dentre outros tópicos, define os critérios para a determinação da probabilidade e do impacto de um evento de risco.

Em atendimento ao disposto no inciso X do art. 18 da Lei Federal nº 14.133/2021, as unidades têm elaborado matrizes de riscos para a instrução dos processos de aquisições/contratações. No exercício de 2024, o Grupo Técnico de Gestão de Riscos e Controle Interno (GTGRCI) revisou e assessorou, sob demanda, a elaboração das matrizes

[1]Artigo 4º - São objetivos da gestão de riscos: I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da instituição, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso; II - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e III - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

[2] Disponível na página do GTGRCI, onde também é possível verificar o fluxo do procedimento de gestão de riscos, neste endereço: https://www2.unesp.br/portal#!/controle-interno/gerenciamento-de-riscos/

de riscos encaminhadas pelas Unidades Universitárias para análise. Percebeu-se, contudo, que os servidores enfrentam dificuldades na elaboração e adequação do documento à metodologia descrita no Guia, o que levou à repetição das mesmas recomendações ao longo do exercício de 2024. Além disso, observou-se que a matriz de riscos não estava sendo considerada como uma ferramenta de governança para atingir os objetivos dos processos licitatórios.

Assim, tendo em vista a atuação do GTGRCI como segunda linha[3], e a necessidade da realização de análises de riscos na fase de planejamento dos processos de licitação, foi elaborada esta orientação de controle para auxiliar os usuários na construção das matrizes de riscos.

4. RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de racionalizar os procedimentos, foram reunidas as recomendações mais recorrentes e relevantes realizadas pelo GTGRCI no exercício de 2024. Os responsáveis pela elaboração e revisão das matrizes de riscos deverão segui-las em conjunto com o disposto no Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp.

Ao seguir essas recomendações, os responsáveis ficam dispensados do envio das matrizes de risco para análise e revisão prévia pelo Controlador Interno Regional, devendo estas serem juntadas ao processo. Entretanto, consultas e dúvidas mais pontuais poderão ser encaminhadas ao GTGRCI.

Cabe ressaltar que esse modo de operação não fere o disposto nos checklists dos pareceres referenciais no que diz respeito à elaboração da análise de riscos em conformidade com as diretrizes da área de Controle Interno na Unesp, as quais estão dispostas tanto nesta orientação quanto no Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp.

Desta forma, recomenda-se:

4.1. **Que os riscos sejam identificados e avaliados por pessoa(s) que conheça(m) os objetivos do processo:** é essencial que a pessoa ou equipe conheça o objetivo e os resultados esperados com o processo, podendo assim listar possíveis eventos indesejados e indicar controles relevantes. O gerenciamento de riscos poderá ser segmentado por área, de forma que, por exemplo, o requisitante possa identificar riscos relacionados ao objeto, enquanto a área de compras poderá identificar riscos do processo de contratação e o fiscal, os riscos relacionados à gestão do contrato.

4.2. **Identificar riscos relacionados a todas as fases do processo licitatório:** as matrizes devem contemplar riscos relacionados às fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato, de forma que o documento fique o mais abrangente possível, mitigando riscos de cada etapa do processo de contratação.

[3] Conforme disposto no Art. 169 da Lei 14.133/2021 e no artigo 23, inciso I, da Portaria Unesp 136/2023.

4.3. **Descrever os riscos, causas e consequências (ou impactos) de forma específica e objetiva**: é importante entender a diferença entre os três conceitos e descrevê-los de forma clara e específica. Para auxiliar nessa construção, os responsáveis podem consultar as ferramentas dispostas nas páginas 32 a 39 do Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp e assistir ao episódio 4 da 3ª temporada da Websérie "Conecte-se ao Controle".

4.4. **Utilizar as tabelas descritivas do Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp como parâmetro para determinação da probabilidade e do impacto dos riscos identificados:** o guia metodológico contém descritivos que auxiliam na determinação do grau de probabilidade e do grau de impacto (páginas 41 a 47). No documento, são apresentados 4 fatores para análise do impacto. Porém, caso haja impossibilidade de análise do impacto em cada um desses fatores, recomenda-se que a equipe responsável pela análise tenha em mente as possibilidades de impacto em relação ao esforço necessário para reversão do risco, aos possíveis danos à imagem da instituição, aos desdobramentos orçamentários ou financeiros e ao objetivo do processo, para a atribuição de um valor de impacto coerente.

4.5. **Estabelecer ações preventivas e de contingência objetivas, concretas e possíveis de serem implementadas e evidenciadas no processo:** os controles devem ser resultado de uma ação ou execução, tal como "revisar, monitorar, conferir, atestar, capacitar etc" e devem produzir evidências, de modo que haja a certificação, no processo, da implementação ou realização dos controles propostos. Para fins de registro de evidências, é possível também preencher o campo "Acompanhamento das Ações de Tratamento de Riscos", constante do formulário da Matriz de Riscos elaborada no Compras.gov.

4.6. **Definir ações preventivas e de contingência de modo coerente:** as ações preventivas devem mitigar as causas, reduzindo as chances do risco acontecer, enquanto as ações contingenciais devem reduzir a severidade do impacto - portanto, as ações devem ser coerentes com o descrito nos campos de causa e impacto. Exemplo: Para o risco de falta de fornecimento de energia elétrica, que tem como causa um problema na rede interna, é incoerente a realização de um acompanhamento da capacidade técnica da contratada - a ação preventiva deve estar focada em diminuir a probabilidade de ocorrência de problemas internos, como, por exemplo, a realização de manutenção periódica na rede interna. Para auxiliar no entendimento dessa recomendação, sugerimos que assistam ao episódio 9 da 3ª temporada da Websérie "Conecte-se ao Controle".

4.7. **Indicar o(s) responsável(eis) pela implementação e/ou execução das ações preventivas e de contingência**: é essencial que sejam indicados os responsáveis pela efetiva realização dessas ações e que essas pessoas sejam comunicadas. Os indicados deverão acompanhar e/ou dar impulso às ações de controle, assegurando que essas ações sejam realizadas e evidenciadas no processo.

4.8. **Que os riscos identificados e as ações de controle realizadas sejam utilizados para aprimoramento contínuo**: as partes interessadas ou relacionadas no processo devem ser comunicadas dos riscos e das ações necessárias para controle dos processos de mesma natureza.

4.9. **Atribuir os riscos à Administração:** é aconselhável que os riscos identificados sejam atribuídos à Administração, considerando que, na análise de riscos que compõem a fase de planejamento, os servidores deverão pensar em controles preventivos e contingenciais que a própria Administração poderá realizar para reduzir os níveis dos riscos. Excetua-se a essa recomendação os casos de licitações de obras e serviços de grande vulto ou nas quais sejam adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, quando obrigatoriamente o edital deverá contemplar a matriz de alocação de riscos entre o contratado e o contratante (Art. 22, Lei 14.133/2021). Nesses casos e em outros nos quais a Administração entenda ser necessário incluir cláusula de alocação de riscos no Contrato, recomenda-se que o gestor entre em contato com as áreas técnicas envolvidas para maiores informações e orientações.

Com o objetivo de elucidar a aplicação prática das recomendações, no Anexo I constam alguns exemplos de riscos, causas, consequências e controles com base em matrizes de riscos recebidas pelo GTGRCI ao longo de 2024 e as respectivas alterações sugeridas, de acordo com as recomendações dispostas acima. Também encaminhamos, no Anexo II, os links para acesso aos episódios da última temporada da Websérie Conecte-se ao Controle, que apresentam, de forma didática, o passo a passo para realização do gerenciamento de riscos no âmbito da Unesp. Já no Anexo III, encontra-se uma sugestão de checklist que poderá ser utilizado pelos servidores para verificar se a Matriz de Riscos elaborada está de acordo com o Guia Metodológico da Unesp e demais orientações do GTGRCI.

A equipe do GTGRCI permanece à disposição para prestar quaisquer esclarecimentos necessários.

Respeitosamente,

São Paulo, 12 de março de 2025.

gov.br Documento assinado digitalmente
PAULO CESAR DE OLIVEIRA
Data: 14/03/2025 15:18:55-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Paulo Cesar de Oliveira
Responsável do GTGRCI

ANEXO I
Orientação GTGRCI 001/2025

Exemplo 1
Objeto da licitação: Manutenção em aparelhos de ar condicionado

Nesse exemplo foram aplicadas algumas recomendações constantes da Orientação GTGRCI 01/2025, como: a definição do risco de forma mais específica e objetiva (4.3); a informação das causas e consequências de forma que elas não se confundam com o próprio risco (4.3.); a informação de controles preventivos e contingenciais mais concretos, objetivos e possíveis de serem implementados e evidenciados (4.5. e 4.6.). Após as adequações, temos:

	ANTES	DEPOIS
Risco	*Termo de Referência incompleto*	*Descritivo do objeto incompleto e insuficiente para atendimento da necessidade*
Possíveis Causas	Falha na elaboração dos artefatos pelos solicitantes	• Desconhecimento dos solicitantes sobre a real necessidade da Administração; • Falta de conhecimento técnico da equipe responsável pela elaboração do documento.
Possíveis Consequências	Artefatos de planejamento insuficientes e incompletos.	• Atraso na conclusão da licitação devido à necessidade de correções; • Não atendimento integral da necessidade apresentada no ETP.
Sugestão de Controle Preventivo (CP)	Elaborar Termo de referência de forma criteriosa.	• Instituir equipe multidisciplinar na fase de planejamento para a elaboração dos artefatos; • Solicitar auxílio à área técnica pertinente para elaboração ou revisão do descritivo; • Revisão dos descritivos pela área X antes da publicação da licitação.
Sugestão de Controle de Contingência (CC)	Complementar Termo de Referência	• Retificar Termo de Referência o mais breve possível, atentando-se à implementação das ações preventivas.

Exemplo 2
Objeto da licitação: Aquisição de materiais de escritório

Nesse exemplo foram aplicadas algumas recomendações constantes da Orientação GTGRCI 01/2025, como: a informação das causas e consequências de forma mais específica (4.3.); a informação de controles preventivos e contingenciais mais concretos, objetivos e possíveis de serem implementados e evidenciados (4.5. e 4.6). Após as adequações, temos:

	ANTES	DEPOIS
Risco	*Licitação/itens fracassados*	*Licitação/itens fracassados*
Possíveis Causas	Falha na pesquisa de preços.	• Valores referenciais abaixo do praticado no mercado.
Possíveis Consequências	Impossibilidade de adquirir os materiais.	• Retrabalho para publicação de nova licitação; • Atraso no recebimento dos materiais; • Prejuízos na continuidade de algumas atividades administrativas.
Sugestão de Controle Preventivo (CP)	Elaborar pesquisa de preços de acordo com o valor praticado no mercado.	• Elaborar e utilizar checklist com o passo a passo para realizar a pesquisa de preços, em conformidade com o Decreto Estadual 67.888/2023; • Desconsiderar, para o cálculo do valor referencial, os valores inexequíveis, inconsistentes e os excessivamente elevados; • Revisão do cálculo realizado para estimativa do valor referencial.
Sugestão de Controle de Contingência (CC)	Republicar licitação.	• Corrigir os artefatos de planejamento atentando-se à implementação das ações preventivas; • Republicar a licitação após a correção, o mais breve possível.

Exemplo 3
Objeto da licitação: Aquisição de alimentos para o Restaurante Universitário

Nesse exemplo foram aplicadas algumas recomendações constantes da Orientação GTGRCI 01/2025, tais como: a definição do risco de forma mais específica (4.3.); a informação das causas e consequências de forma que elas não se confundam com o próprio risco (4.3.); a informação de controles preventivos e contingenciais mais concretos, objetivos e possíveis de serem evidenciados (4.5. e 4.6.). Após as adequações, temos:

	ANTES	DEPOIS
Risco	*Atraso na entrega*	*Atraso na entrega dos alimentos*
Possíveis Causas	Empresa contratada não entrega o material dentro do prazo estabelecido no contrato	• Falta de acompanhamento dos prazos e de autorização de entrega em tempo hábil. • Negligência por parte da empresa contratada.
Possíveis Consequências	Atrasos e prejuízos à Administração	• Não ter ingredientes suficientes para elaborar o cardápio no RU; • Redução do quantitativo de refeições ou pessoas atendidas. • Eventual indisponibilidade de refeições à Comunidade da Unesp.
Sugestão de Controle Preventivo (CP)	Comunicar a empresa sobre o prazo de entrega; Administração controlar os prazos.	• Anexar ao Edital a Portaria Unesp 135/2023; • Realizar reunião de alinhamento com a Empresa antes da assinatura do Contrato (ou Ata), para a ratificação das condições do contrato; • Encaminhar Nota de Empenho destacando o prazo de entrega e a Portaria Unesp 135/2023; • Entrar em contato com a empresa, por telefone ou e-mail, X dias antes da finalização do prazo estipulado para entrega.
Sugestão de Controle de Contingência (CC)	Cobrar a contratada	• Encaminhar notificação à contratada informando sobre o atraso e solicitando providências para regularização imediata da situação, citando a Portaria Unesp 135/2023.

ANEXO II
Orientação GTGRCI 001/2025

Unesp – Websérie Conecte-se ao Controle
3ª Temporada

O objetivo da 3ª temporada da Websérie Conecte-se ao Controle é demonstrar, com exemplos práticos, as etapas do gerenciamento de riscos de acordo com o Guia Metodológico da Unesp, incentivando sua incorporação às rotinas de trabalho. Clique nos episódios para acessar o link.

Episódio 1 - Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp

Episódio 2 - Selecionando o processo

Episódio 3 - Estabelecendo o contexto

Episódio 4 - Identificando riscos, causas e consequências

Episódio 5 - Avaliando a probabilidade

Episódio 6 - Avaliando o impacto

Episódio 7 - Calculando e classificando o nível do risco

Episódio 8 - Escolhendo a resposta aos riscos

Episódio 9 - Instituindo controles

Episódio 10 - Como fazer um plano de ação

Episódio 11 - Monitoramento e Análise Crítica

Episódio 12 - Informação e comunicação

Episódio 13 - Aplicar, aprender e melhorar com a gestão de riscos

ANEXO III
Orientação GTGRCI 001/2025

Checklist de Revisão Interna da Matriz de Riscos

Identificação Geral:

- ☐ O processo licitatório está claramente identificado (número do processo, objeto, data).

Descrição do Risco:

- ☐ Cada um dos riscos está descrito de forma específica, evitando generalizações.
- ☐ Os riscos estão corretamente segmentados de acordo com cada fase do processo (planejamento, seleção do fornecedor, execução contratual), havendo ao menos 1 risco para cada fase.

Análise das Causas:

- ☐ As causas foram descritas de maneira objetiva, identificando claramente quais são as possíveis origens (ou fontes) dos riscos, ou seja, o que pode levar à concretização do(s) risco(s).

Descrição dos Impactos :

- ☐ Os impactos estão descritos de forma objetiva, identificando claramente quais as possíveis consequências da materialização do risco.
- ☐ Cada impacto está diretamente relacionado aos objetivos da contratação.

Avaliação dos Riscos (Probabilidade x Impacto):

- ☐ A avaliação do grau de probabilidade e de impacto seguem os parâmetros do Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Unesp e/ou do item 4.4 da Orientação GTGRCI 01/2025.
- ☐ As avaliações estão condizentes com o contexto real e atual da unidade.

Definição dos Controles (Ações Preventivas):

- ☐ Os controles preventivos propostos estão diretamente relacionados e coerentes com a(s) causa(s) identificada(s), mitigando-a(s).
- ☐ Os controles preventivos descritos são claros, concretos, tempestivos e exequíveis.
- ☐ Cada controle preventivo está atribuído a pelo menos um responsável com competência para executá-lo.

Definição dos Controles (Ações de Contingência):

- ☐ Os controles de contingência propostos estão claramente relacionados e coerentes ao(s) impacto(s) da concretização do risco, reduzindo a sua severidade.
- ☐ Os controles contingenciais descritos são claros, concretos e exequíveis.
- ☐ Cada controle contingencial está atribuído a pelo menos um responsável com competência para executá-lo.

Comunicação e Monitoramento:

- ☐ Os responsáveis pela realização das ações de controle estabelecidas foram devidamente comunicados.

Verificação Final:

- ☐ As recomendações da Orientação GTGRCI 001/2025 e do Guia Metodológico foram integralmente atendidas.