



24080100021130



---

**ANEXO 19  
GESTÃO DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO**

---

AGOSTO | 2025 | R00

PROA: 25/0801-0000126-7  
Local: Complexo de Segurança Pública da Brigada Militar e da Polícia Civil  
Endereço: Rua Tupi, nº 760  
Cidade: Alvorada  
CROP: 11<sup>a</sup>

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	3
2. Objetivo .....	4
3. Fundamentos Técnicos e Legais da Gestão de Riscos .....	5
4. Mapa de Riscos .....	10
4.1 Identificação e Análise dos Riscos.....	10
4.2 Definição das medidas de prevenção e contingência .....	12
4.3 Considerações finais .....	12
5. Matriz de Riscos.....	13
5.1 Normativos aplicáveis.....	13
5.2 Conteúdo da Matriz de Riscos .....	15
5.3 Identificação dos riscos .....	16
5.4 Análise do nível de risco .....	17
5.5 Avaliação dos riscos .....	19
5.6 Tratamento dos riscos .....	20
5.7 Definição dos controles internos.....	21
5.8 Definição do fator de avaliação dos controles.....	22
5.9 Determinação do risco residual .....	22
5.10 Definição das medidas de contingência e responsabilidade .....	23
5.11 Taxa de risco .....	23
5.12 Reserva de contingência .....	25
5.13 Considerações finais .....	25
6. Conclusão .....	26
7. Referências .....	27

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



## 1. INTRODUÇÃO

Este documento constitui anexo ao Termo de Referência de Contratação Integrada de “*empresa especializada para a elaboração dos projetos básicos, executivos e As-built de arquitetura e complementares, bem como para a execução de obra com certificação ambiental, utilizando sistema construtivo modular off-site, com área total construída estimada em 4.389,54 metros quadrados, destinada à implantação do Complexo de Segurança Pública da Brigada Militar e da Polícia Civil, localizado na Rua Tupi, nº 760, no município de Alvorada, RS*” e tem por finalidade apresentar a metodologia adotada para a elaboração da Matriz de Riscos e Mapa de Riscos, instrumentos que integram a Gestão de Riscos da contratação.

Considerando o regime de Contratação Integrada, conforme previsto no art. 6º, inciso XXXII da Lei Federal nº 14.133/2021, cabe ao contratado a responsabilidade integral pela elaboração dos projetos básico e executivo, execução das obras e serviços de engenharia, fornecimento de bens, realização de testes, pré-operação e demais atividades necessárias à entrega final do objeto.

Essa transferência de responsabilidades, característica do regime de contratação integrada, exige uma abordagem robusta e sistemática de gestão de riscos, capaz de antecipar e mitigar os impactos de eventos incertos ao longo da vigência contratual, assegurando a efetividade da entrega e a preservação do interesse público.

Diante da complexidade técnica, jurídica e operacional envolvida, torna-se imprescindível a identificação prévia dos riscos, sua classificação quanto à probabilidade e impacto, e a alocação adequada de responsabilidades entre as partes envolvidas — Administração/Contratante e Contratada. Essa atividade constitui o núcleo da Gestão de Riscos, cujo propósito é preservar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, reduzir incertezas e promover maior previsibilidade e segurança jurídica na execução contratual.

Este documento apresenta os fundamentos técnicos e legais que orientaram o processo de gestão de riscos aplicado à presente contratação integrada, com base nos seguintes normativos:

- Lei nº 14.133/2021, especialmente os artigos 6º, 22, 103 e 133;
- Instrução Normativa CAGE nº 3/2024, que estabelece diretrizes para o gerenciamento de riscos nas contratações públicas estaduais;

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





- Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025, que regulamenta a contratação integrada e semi-integrada de obras e serviços de engenharia, bem como a elaboração da matriz de riscos no âmbito da Administração Pública estadual;
- Manual de Gestão de Riscos do TCU (2020).

A elaboração do Mapa de Riscos e da Matriz de Riscos permite uma visão estruturada e estratégica dos principais fatores de incerteza, promovendo maior governança, transparência e controle sobre os riscos que podem comprometer os resultados esperados.

## 2. OBJETIVO

Este documento tem como objetivo apresentar a metodologia adotada para a Gestão de Riscos no âmbito da contratação integrada conforme previsto na Lei nº 14.133/2021, alinhada às boas práticas estabelecidas pelas normativas e legislação aplicável.

A gestão de riscos visa contribuir para a governança, transparência e eficiência na condução contratual, por meio da identificação, análise e tratamento sistemático dos riscos que possam comprometer o desempenho, o custo, o prazo ou a qualidade do objeto contratado.

Especificamente, este documento tem por finalidade:

- Apresentar a metodologia utilizada para a construção do Mapa de Riscos e da Matriz de Riscos aplicáveis à contratação integrada;
- Identificar os principais riscos associados às fases de planejamento, seleção de fornecedor e execução contratual;
- Classificar os riscos quanto à sua natureza, probabilidade de ocorrência e impacto potencial;
- Definir estratégias de resposta aos riscos identificados;
- Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, a previsibilidade da execução e a redução de incertezas.

A partir deste documento, espera-se fortalecer a capacidade de gestão proativa dos riscos, contribuindo para a entrega eficiente e segura do objeto contratado, com observância aos princípios da legalidade, economicidade, eficiência e sustentabilidade.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





### 3. FUNDAMENTOS TÉCNICOS E LEGAIS DA GESTÃO DE RISCOS

A compreensão clara do conceito de risco é essencial para a adequada gestão nas contratações públicas. Segundo o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), risco é definido como: *“a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos”*.

Esse impacto pode se manifestar de diversas formas na execução contratual, como aumento de custos, atrasos no cronograma, alterações na qualidade ou na quantidade dos serviços, ou ainda redistribuição indevida de encargos entre as partes contratante e contratada.

Complementarmente, o Guia de Alocação de Riscos em Contratos de Obras Públicas, elaborado pela CBIC (2024), conceitua risco como: *“a possibilidade de ocorrência de eventos supervenientes que impactem a execução do contrato administrativo”*.

Esses eventos podem repercutir diretamente na estrutura de custos, cronograma e obrigações contratuais, exigindo uma alocação eficiente e racional entre as partes, com base na capacidade de cada uma para prevenir ou mitigar os efeitos da sua materialização.

Vale frisar que, a gestão de riscos pode ser aplicada em diversos níveis organizacionais (estratégico, projetos, departamentos, processos, atividades etc.), sendo essencial definir claramente o escopo para adotar abordagens alinhadas aos objetivos (BRASIL, 2024).

Neste contexto, a gestão de riscos pode ocorrer em dois níveis:

- Na função de contratações: visa reduzir incertezas que possam comprometer os objetivos dessa função, como o desempenho do metaprocesso de contratação pública, o fortalecimento da integridade, o desenvolvimento da equipe, o alinhamento do planejamento com leis orçamentárias e diretrizes de sustentabilidade.
- Em cada contratação específica: busca identificar e tratar riscos que possam afetar o sucesso da licitação e a execução contratual, conforme previsto na Lei 14.133/2021.

Essa análise deve considerar os objetivos do processo licitatório (art. 11), como: seleção da proposta mais vantajosa, tratamento isonômico e justa competição, prevenção de sobrepreço e superfaturamento, estímulo à inovação e ao desenvolvimento sustentável.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





A partir destes princípios, a Instrução Normativa CAGE nº 3/2024 estrutura o gerenciamento de riscos em duas dimensões complementares:

- Gerenciamento de Riscos Comuns do Metaprocesso de Contratações Públicas (Seção II);
- Gerenciamento de Riscos Específicos de Cada Contratação Pública (Seção III).

O Metaprocesso de contratações públicas, conforme definido no art. 2º, IV da IN, corresponde ao rito integrado pelas fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato, servindo como padrão para os processos específicos de contratação. Nesse contexto, a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) mapeou e elaborou um documento contendo os principais riscos e controles inerentes ao metaprocesso de contratações públicas, conforme previsto no art. 7º da IN e disponível para [consulta pública](#).

De acordo com o art. 10, §2º, os riscos e controles previstos no mapa do metaprocesso não precisam ser replicados nos mapas de riscos específicos, salvo quando, por sua relevância, a equipe optar por incluir ou ajustar causas, consequências ou controles.

Assim como dispõe a Lei 14.133/2021, a IN estabelece que o gerenciamento dos riscos específicos de cada contratação pública deve ser realizado pelo órgão demandante, especialmente nas contratações previstas no Anexo I, o qual inclui as contratações integradas e semi-integradas. Essa exigência reforça a importância da gestão estruturada de riscos como ferramenta essencial para garantir a atratividade, previsibilidade, o equilíbrio econômico-financeiro e a eficiência na execução contratual, especialmente nas contratações de alta complexidade sob o regime de contratação integrada.

O gerenciamento de riscos deve ser formalizado por meio da elaboração do Mapa de Riscos na fase preparatória da contratação (art. 9º da IN CAGE nº 3/2024), o qual deve ser juntado aos autos até a conclusão do Termo de Referência. Este documento pode ser atualizado sempre que forem identificados novos riscos ou controles relevantes, garantindo sua aderência à realidade da contratação.

O Mapa de Riscos é, portanto, um instrumento de gestão elaborado na fase preparatória da contratação, com o objetivo de identificar, avaliar e tratar os riscos envolvidos no processo licitatório, permitindo ações de controle, prevenção e mitigação. Ele não possui natureza contratual, mas sim gerencial, e serve como base para a construção da matriz (ÂMBITO PÚBLICO, 2024; ESCOLA DA LICITAÇÃO, 2023).

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





Em consonância ao que determina a Lei de Licitações e Contratos Administrativos (art. 22º § 3º Lei Federal nº 14.133/2021), destaca-se a aplicação da Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025, que estabelece que, onde for adotado o regime de contratação integrada, o edital deverá contemplar, obrigatoriamente, Matriz de Riscos entre o contratante e o contratado, que, conforme o parágrafo único do art. 8º da IN:

*Parágrafo único. A elaboração da matriz de riscos identificará e quantificará os riscos associados ao contrato e servirá de instrumento para que o contratante e o contratado tomem as medidas necessárias para mitigar os riscos associados ao contrato.*

No contexto da Gestão de Riscos, é fundamental distinguir Mapa de Riscos e a Matriz de Riscos. A Matriz de Riscos, conforme estabelecido pela Lei nº 14.133/2021 e pelas orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), constitui uma cláusula contratual que tem por finalidade distribuir, entre contratante e contratado, as responsabilidades relacionadas a eventos supervenientes à contratação — isto é, situações que possam ocorrer após a assinatura do contrato e impactar seu equilíbrio econômico-financeiro.

Trata-se da seleção estratégica dos riscos mais relevantes, especialmente aqueles que exigem definição clara de responsabilidades e podem gerar efeitos financeiros significativos. Sua elaboração é obrigatória em contratações integradas e semi-integradas, quando se pretende formalizar a alocação de riscos no instrumento contratual (BRASIL, 2024).

Como pontua Cardoso (apud ESCOLA DA LICITAÇÃO, 2023), enquanto a Matriz de Riscos influencia diretamente a equação econômico-financeira do contrato, o Mapa de Riscos atua como ferramenta de apoio à gestão, sem interferência direta na proposta do contratado. Nesse sentido, mapear riscos significa identificá-los e avaliá-los, ao passo que matrizar riscos implica atribuir responsabilidades e definir as consequências financeiras decorrentes de sua eventual ocorrência.

Riscos que não impactam diretamente o equilíbrio econômico-financeiro do contrato ou que são de natureza exclusivamente interna à Administração podem não ser incluídos na matriz, mas ainda assim devem ser gerenciados e registrados no Mapa de Riscos.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





Instrumentos de gestão de riscos aplicados à presente contratação.  
Fonte: elaboração própria.

É evidente que a forma como os riscos são distribuídos impacta diretamente na composição dos custos de um contrato administrativo. Isso ocorre porque as obrigações relacionadas à prevenção e à mitigação dos efeitos dos riscos envolvem custos significativos. Em outras palavras, a responsabilidade por determinados riscos será refletida no valor final do contrato, uma vez que os concorrentes, ao participarem de licitações para a execução de obras públicas, tendem a incluir em suas propostas todos os custos associados à gestão dos riscos que lhes forem atribuídos (CBIC,2024).

Essas exigências reforçam a importância da gestão de riscos como instrumento estratégico para o sucesso das contratações públicas. Trata-se de um processo estruturado de identificação, análise e mitigação de ameaças potenciais, que visa reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos adversos e seus impactos. Para tanto, é fundamental promover o mapeamento, a análise e o gerenciamento dos riscos desde as fases iniciais da contratação, assegurando maior previsibilidade, eficiência e segurança jurídica.

Conforme a norma ISO 31000:2018, cada risco é composto por três elementos:

- Causa: fator que pode originar o risco;
- Evento: ocorrência ou mudança em circunstâncias específicas;
- Consequência: impacto sobre os objetivos da contratação.

Conforme Manual de Gestão de Riscos do TCU (Brasil,2020), para realizar a gestão de riscos, independentemente do objeto, deve-se seguir as seguintes etapas:

- estabelecimento do contexto;
- identificação dos riscos;

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



- análise dos riscos;
- avaliação dos riscos;
- tratamento dos riscos;
- comunicação e consulta com partes interessadas;
- monitoramento;
- melhoria contínua.

Na sequência, são detalhadas as metodologias utilizadas para a elaboração do Mapa de Riscos e, posteriormente, da Matriz de Riscos, conforme as etapas descritas a seguir.

#### Mapa de Riscos:

1. Identificação dos riscos aplicáveis à contratação;
2. Análise dos riscos e determinação do nível de risco, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial;
3. Determinação das Medidas Preventivas e Medidas de Contingência;
4. Definição da Responsabilidade sobre o risco.

#### Matriz de Riscos:

1. Identificação dos riscos que, se materializados, afetam o equilíbrio econômico-financeiro da contratação;
2. Determinação do risco inerente, com base na matriz de risco 5x5;
3. Definição dos controles internos aplicáveis a cada risco identificado;
4. Aplicação do fator de controle para cálculo do risco residual;
5. Determinação do risco residual, após a implementação das medidas de controle;
6. Identificação dos riscos que demandam reserva de contingência com alocação de responsabilidade à contratada;
7. Cálculo da taxa de risco, para definição da reserva de contingência a ser prevista no orçamento estimativo.

O presente documento descreve a metodologia adotada para a implementação da Gestão de Riscos na contratação integrada em questão. Como parte integrante deste material, acompanham-no os Anexos 19.1 – Mapa de Riscos e 19.2 – Matriz de Riscos.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



## 4. MAPA DE RISCOS

Conforme a Instrução Normativa CAGE nº 3/2024, que estabelece regras e diretrizes para o gerenciamento de riscos nas contratações públicas no âmbito da Administração Pública Estadual, o Mapa de Riscos é definido como:

*“documento que materializa a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, e propõe controles capazes de mitigar as possibilidades ou os efeitos da sua ocorrência” (art. 2º, III).*

A elaboração do Mapa de Riscos apresentado neste documento contempla os riscos específicos associados à presente contratação integrada, com base nos riscos previamente mapeados pela CAGE no âmbito do metaprocesso de contratações públicas.

Destaca-se que os riscos com potencial de impactar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato são tratados de forma detalhada na Matriz de Riscos, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021 e nas normativas complementares aplicáveis.

### 4.1 Identificação e Análise dos Riscos

A identificação dos riscos foi orientada pela relevância, criticidade e necessidade de tratamento, garantindo que o Mapa de Riscos seja um instrumento eficaz para a gestão e tomada de decisão ao longo do ciclo contratual. Dentre os riscos mapeados pela CAGE, foram selecionados os riscos considerados plausíveis para o objeto específico desta contratação.

O objetivo da análise do risco é determinar o nível do risco para subsidiar o tratamento adequado. Segundo o Manual do TCU (2020), essa etapa envolve: avaliação do impacto sobre os objetivos e a avaliação da probabilidade de ocorrência.

As escalas adotadas para esta análise foram:

#### ESCALA DE PROBABILIDADE

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Baixa	Pequena possibilidade de ocorrer.
Média	Provável que ocorra em várias circunstâncias.
Alta	Deve ocorrer em algum momento.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130

**ESCALA DE IMPACTO**

NÍVEL	DESCRIÇÃO
<b>Baixa</b>	Poderá comprometer o alcance de parte não relevante do objetivo do processo.
<b>Média</b>	Poderá comprometer o alcance de parte relevante do objetivo do processo.
<b>Alta</b>	Poderá comprometer o alcance total do objetivo do processo.

A classificação do risco se dá com base na matriz de probabilidade x impacto, que permite categorizar os riscos em níveis (baixo, médio, alto), orientando a priorização das ações de mitigação. Não existe uma matriz padrão universal, portanto, é amplamente aceito que cada órgão possa adotar escalas próprias, desde que fundamentadas e coerentes ao nível de análise necessário para apoiar a tomada de decisão.

Para essa análise de riscos optou-se por uma matriz 3X3.

		ALTA	Média	Alta	Alta
		MÉDIA	Baixa	Média	Alta
		BAIXA	Baixa	Baixa	Média
PROBABILIDADE					

Matriz 3X3.

Fonte: própria, adaptado de modelos de referência.

Os riscos são classificados em faixas de criticidade, representadas por cores (verde, amarelo e vermelho), conforme o grau de atenção e controle necessário.

- Região Vermelha (Alto Risco): requer controles rigorosos e imediatos.
- Região Amarela (Risco Moderado): exige monitoramento e controles proporcionais.
- Região Verde (Baixo Risco): pode ser aceito pela Administração, conforme seu apetite ao risco.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





#### 4.2 Definição das medidas de prevenção e contingência

A definição clara e estruturada das estratégias de resposta aos riscos permite à Administração atuar de forma proativa, eficaz e resiliente diante das incertezas que possam comprometer o desempenho contratual. A adoção de medidas preventivas, voltadas à redução da probabilidade de ocorrência, e de medidas de contingência, aplicáveis caso o risco venha a se materializar, é essencial para mitigar os impactos de eventos adversos, conforme o perfil de cada risco identificado.

A elaboração de planos de ação específicos, o fortalecimento dos controles internos e a definição clara dos responsáveis pela implementação das medidas são etapas fundamentais para garantir a efetividade das estratégias adotadas. Para tanto, foram incorporadas as medidas preventivas e de contingência estabelecidas pela Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE), observando os critérios técnicos e normativos aplicáveis.

A efetividade das ações de prevenção e mitigação depende diretamente da definição precisa dos responsáveis pela sua implementação, conforme a natureza do risco e a área de atuação correspondente. Essa atribuição está devidamente registrada no Mapa de Riscos, com indicação específica para cada risco, medida e responsável, em conformidade com as Instruções Normativas CAGE nº 3/2024 e CELIC/SPGG nº 003/2025.

#### 4.3 Considerações finais

O Mapa de Riscos está consolidado no **Anexo 19.1 – Mapa de Riscos**.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130



## 5. MATRIZ DE RISCOS

Conforme definição dada pela Lei 14.133/2021, assumida pela Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025, a matriz de riscos representa a *"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."*

A matriz de riscos assume, portanto, um papel central como instrumento de distribuição clara e objetiva das responsabilidades contratuais. A adequada alocação dos riscos entre as partes envolvidas é essencial para a definição do conteúdo econômico do contrato e para a preservação do seu equilíbrio econômico-financeiro.

Considera-se que um contrato está equilibrado quando cada parte assume apenas os riscos que lhe são atribuídos, seja por força contratual, legal ou normativa. Esse equilíbrio é comprometido quando uma das partes passa a suportar prejuízos decorrentes de riscos que, juridicamente, deveriam ser assumidos pela outra parte.

A matriz de riscos consolida-se, portanto, como instrumento técnico de apoio à tomada de decisão, integrando o planejamento da contratação e fortalecendo os mecanismos de controle e responsabilização ao longo de todo o ciclo de vida contratual. Dessa forma, torna-se essencial que a matriz de riscos seja elaborada com clareza e objetividade, identificando com precisão os fatores que possam gerar eventos impactantes durante a execução contratual.

### 5.1 Normativos aplicáveis

A Lei 14.133/2021 determina em seu art. 22., § 1º, que a matriz deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato, estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte e os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro, além das medidas de mitigação dos seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.

A Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025 dispõe em seu art. 13 (retirado do art. 22 § 2º da Lei 14.133/2021), que o contrato deverá refletir a alocação de riscos definida na matriz, especialmente quanto:

I - às hipóteses de alteração para o restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato nos casos em que o sinistro seja considerado na matriz de riscos como causa de desequilíbrio não suportada pela parte que pretenda o restabelecimento;

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130



- II - à possibilidade de resolução quando o sinistro majorar excessivamente ou impedir a continuidade da execução contratual;  
III - à contratação de seguros obrigatórios previamente definidos no contrato, integrando o custo de contratação ao preço ofertado.

O art. 103 – capítulo III da Lei 14.133/2021, determina que o contrato poderá identificar os riscos contratuais previstos e presumíveis e prever matriz de alocação de riscos, alocando-os entre contratante e contratado, mediante indicação daqueles a serem assumidos pelo setor público ou pelo setor privado ou daqueles a serem compartilhados, dando orientações quanto à alocação dos riscos:

§ 1º A alocação de riscos de que trata o caput deste artigo considerará, em compatibilidade com as obrigações e os encargos atribuídos às partes no contrato, a natureza do risco, o beneficiário das prestações a que se vincula e a capacidade de cada setor para melhor gerenciá-lo.

§ 2º Os riscos que tenham cobertura oferecida por seguradoras serão preferencialmente transferidos ao contratado.

§ 3º A alocação dos riscos contratuais será quantificada para fins de projeção dos reflexos de seus custos no valor estimado da contratação.

§ 4º A matriz de alocação de riscos definirá o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes e deverá ser observada na solução de eventuais pleitos das partes.

§ 5º Sempre que atendidas as condições do contrato e da matriz de alocação de riscos, será considerado mantido o equilíbrio econômico-financeiro, renunciando as partes aos pedidos de restabelecimento do equilíbrio relacionados aos riscos assumidos, exceto no que se refere:

I - às alterações unilaterais determinadas pela Administração, nas hipóteses do inciso I do caput do art. 124 desta Lei;

II - ao aumento ou à redução, por legislação superveniente, dos tributos diretamente pagos pelo contratado em decorrência do contrato.

§ 6º Na alocação de que trata o caput deste artigo, poderão ser adotados métodos e padrões usualmente utilizados por entidades públicas e privadas, e os ministérios e secretarias supervisores dos órgãos e das entidades da Administração Pública poderão definir os parâmetros e o detalhamento dos procedimentos necessários a sua identificação, alocação e quantificação financeira.

Importa destacar que, na modalidade de contratação integrada, a alteração dos valores contratuais é, como regra, vedada, conforme estabelece a Lei Federal nº 14.133/2021. No entanto, o art. 133 da referida lei admite a recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, no caso de contratação integrada, nas seguintes hipóteses:

I - para restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro decorrente de caso fortuito ou força maior;

II - por necessidade de alteração do projeto ou das especificações para melhor adequação técnica aos objetivos da contratação, a pedido da

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130



Administração, desde que não decorrente de erros ou omissões por parte do contratado, observados os limites estabelecidos no art. 125 desta Lei;

III - por necessidade de alteração do projeto nas contratações semi-integradas, nos termos do § 5º do art. 46 desta Lei;

IV - por ocorrência de evento superveniente alocado na matriz de riscos como de responsabilidade da Administração.

Dessa forma, torna-se essencial que a matriz de riscos seja elaborada com clareza e objetividade, identificando com precisão os fatores que possam gerar eventos impactantes durante a execução contratual.

Nesse contexto, a Matriz de Riscos, aliada ao contrato, funciona como um instrumento estratégico de planejamento e controle, permitindo a identificação, quantificação e alocação dos riscos, além da definição de medidas preventivas e contingenciais que assegurem a continuidade e eficiência da execução contratual.

O art. 12 da Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025 dispõe que, na elaboração da matriz de riscos, poderão ser adotados métodos e padrões amplamente utilizados por entidades públicas e privadas, sendo facultado aos órgãos e entidades da Administração Pública definir os parâmetros e procedimentos necessários à identificação, alocação e quantificação financeira dos riscos.

A metodologia utilizada para a elaboração da Matriz de Riscos desta contratação inclui critérios de identificação, categorização, alocação de riscos, cálculo da taxa de risco e definição da reserva de contingência, conforme o §3º do art. 22 da Lei 14.133/2021.

## 5.2 Conteúdo da Matriz de Riscos

Com base no artigo 6º inciso XXVII da Lei 14.133/2021, a matriz deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- 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 prorrogação 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.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





A Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025, que regulamenta a contratação integrada e semi-integrada de obras e serviços de engenharia no âmbito da Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional, estabelece, em seu art. 11º, os elementos mínimos que devem compor a matriz de riscos, em conformidade com o disposto no art. 6º, inciso XXVII, alíneas “a”, “b” e “c” da Lei Federal nº 14.133/2021. São eles:

- I - Nome do risco;
- II - Descrição do risco;
- III - Probabilidade de ocorrência do risco;
- IV - Impacto do risco;
- V - Risco residual;
- VI - Mecanismo de mitigação do risco;
- VII - Responsável por suportar o risco.

### 5.3 Identificação dos riscos

A identificação dos riscos aplicáveis à presente contratação teve como ponto de partida o Guia de Alocação de Riscos em Contratos de Obras Públicas, publicado pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2024), o qual apresenta uma proposta estruturada de Matriz de Riscos voltada para obras públicas.

Foram selecionados riscos considerados plausíveis para o objeto específico desta contratação, os quais foram agrupados conforme a etapa – Projeto ou Execução, e categorizados em 10 categorias, sendo:

- Administrativos
- Ambientais
- Extraordinários
- Econômico-financeiros
- Jurídicos e Legais
- Operacionais
- Reputacionais
- Sociais
- Técnicos
- Trabalhistas

Reconhecidos os eventos de risco, foram analisadas as suas causas e consequências, conforme a norma ISO 31000:2018, que determina que:

- Causa: fator que pode originar o risco;
- Evento: ocorrência ou mudança em circunstâncias específicas;
- Consequência: impacto sobre os objetivos da contratação.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





Dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, após essa etapa preliminar foi realizada uma reunião de captura de opinião especializada, reunindo técnicos de diferentes especialidades. Com base em julgamento subjetivo e na experiência prática dos participantes, foram avaliadas a probabilidade de ocorrência de cada risco identificado, o impacto potencial sobre o objeto contratual, as medidas mitigadoras possíveis de aplicação e, por fim, a alocação da responsabilidade pela assunção dos riscos. O objetivo principal foi obter uma avaliação qualitativa estruturada.

Essa abordagem colaborativa e multidisciplinar permitiu enriquecer a análise com percepções práticas e específicas do contexto da contratação, contribuindo para a construção de uma matriz de riscos mais realista, eficaz e alinhada às exigências legais e às boas práticas de gestão contratual.

#### 5.4 Análise do nível de risco

A análise do nível de risco é realizada a partir da combinação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial do evento de risco. A definição dos critérios de probabilidade e impacto é essencial para a construção da matriz de riscos, que classifica os riscos com base nesses dois fatores: a chance de ocorrência (probabilidade) e as consequências caso o evento se concretize (impacto).

O Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) oferece uma referência de escalas, a qual foi utilizada nesta análise, porém, é amplamente aceito que cada órgão possa adotar escalas próprias, desde que fundamentadas e coerentes com sua realidade institucional.

ESCALA DE PROBABILIDADE (1 A 5)		
1	raro	acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência
2	pouco provável	o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo
3	provável	repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte
4	muito provável	repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte
5	praticamente certo	ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo

Escala de Probabilidade  
Fonte: Adaptado do manual do TCU (Brasil, 2020).

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



**ESCALA DE IMPACTO (1 A 5)**

<b>1</b>	muito baixo	compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado
<b>2</b>	baixo	compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado
<b>3</b>	médio	compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado
<b>4</b>	alto	compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado
<b>5</b>	muito alto	compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado

Escala de Impacto

Fonte: Adaptado do manual do TCU (Brasil, 2020).

Definido o impacto e probabilidade de cada risco, fez-se a classificação do nível de risco inerente com base na matriz de probabilidade x impacto, que permite categorizar os riscos em níveis (baixo, médio, alto), orientando a priorização das ações de mitigação.

É possível visualizar a criticidade dos riscos com base na seguinte fórmula:

$$\text{NRI} = P \times I$$

Onde:

NRI = Nível de Risco Inerente

P = Probabilidade

I = Impacto

O risco inerente (NRI) é o resultado da combinação da probabilidade com o impacto antes do tratamento do risco que a esfera pública realiza para reduzir a probabilidade do evento ou os seus impactos nos objetivos, incluindo controles internos (VIEIRA, 2019). Após aplicação dos controles internos possíveis chega-se ao chamado risco residual (NRR – Item 5.9).

Para avaliação do nível de risco, não existe uma matriz padrão universal. O modelo deve ser adequado ao contexto e ao nível de análise necessário para apoiar a tomada de decisão, sem gerar complexidade excessiva. Para essa análise de riscos optou-se por uma matriz 5X5, pois permite maior precisão na diferenciação dos riscos.

Cada célula da matriz corresponde a um nível de risco, variando de 1 a 25, sendo que o nível 1 indica um evento extremamente raro com impacto mínimo, enquanto o nível 25 representa um evento quase certo com impacto máximo.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





IMPACTO	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
Médio	6	9	13	17	20	
Baixo	3	5	8	12	16	
Muito Baixo	1	2	4	7	11	
	Raro	Pouco provável	Provável	Muito Provável	Praticamente Certo	
	PROBABILIDADE					

Matriz 5x5.

Adaptado do manual do TCU (Brasil, 2020).

Os riscos são classificados em faixas de criticidade, representadas por cores (verde, amarelo e vermelho), conforme o grau de atenção e controle necessário.

- Região Vermelha (Alto Risco): requer controles rigorosos e imediatos.
- Região Amarela (Risco Moderado): exige monitoramento e controles proporcionais.
- Região Verde (Baixo Risco): pode ser aceito pela Administração, conforme seu apetite ao risco.

Desta forma, quanto mais alto for a faixa de criticidade, com mais atenção deverá ser tratado o risco e, de maneira inversamente proporcional, quanto menor for seu impacto e probabilidade, mais pode ser aceito pela Administração.

Importante compreender que, na análise de riscos, a dimensão impacto assume maior relevância que a probabilidade de ocorrência. Isso porque um evento com impacto muito alto, mesmo que raro, demanda mais atenção do que um evento frequente, mas de impacto mínimo.

## 5.5 Avaliação dos riscos

A avaliação de riscos consiste em comparar o nível de risco identificado com o limite de exposição a riscos aceitável, para decidir se o risco pode ser aceito ou se exige tratamento.

Envolve as etapas:

- Identificar os riscos acima do limite de exposição (faixa vermelha da matriz): exigem tratamento.
- Riscos na faixa amarela: devem ser tratados e/ou monitorados.

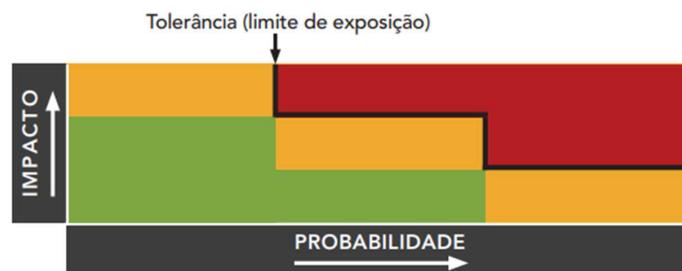
Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728



- Riscos na faixa verde: podem ser aceitos sem ação adicional.

O limite de exposição ao risco representa o ponto a partir do qual o risco deixa de ser tolerável e passa a exigir medidas de mitigação. No entanto, a decisão sobre o tratamento dos riscos cabe ao gestor, com base na análise qualitativa e na priorização dos riscos mais relevantes.



Matriz simples de risco e tolerância ao risco

Fonte: Manual do TCU (Brasil, 2020).

Neste caso específico, visando maior confiabilidade no processo, optou-se por prever medidas de mitigação sempre que oportuno e viável, inclusive para os riscos situados abaixo do limite de exposição, reforçando, assim, uma abordagem preventiva e proativa na gestão de riscos, com a adoção de ações antecipadas sempre que possível.

## 5.6 Tratamento dos riscos

As estratégias de resposta ao risco representam um componente essencial da gestão de riscos, pois orientam a forma como a organização irá lidar com os eventos que possam comprometer seus objetivos. A escolha da estratégia mais adequada depende da natureza do risco, do contexto organizacional e da relação entre custo e benefício das ações propostas.

Exemplos de medidas mitigadoras:

- Implantação ou reforço de controles internos;
- Redesenho de processos;
- Realocação de pessoal;
- Capacitação de equipes;
- Desenvolvimento ou melhoria de soluções;
- Adequação da estrutura organizacional.

O tratamento de riscos consiste no planejamento e execução de ações para modificar o nível de risco dos riscos priorizados, por meio de medidas que:

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





- Mitiguem (reduzam a probabilidade ou o impacto),
- Transfiram (como seguros ou terceirizações),
- Evitem (eliminando a causa do risco).

A seguir, são apresentadas as principais possibilidades de tratamento dos riscos, conforme diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU):

POSSIBILIDADES DE TRATAMENTO DOS RISCOS	
<b>Evitar</b>	descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho
<b>Transferir</b>	compartilhar o risco com terceiros, como no caso dos seguros
<b>Mitigar</b>	desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e/ou medidas para atenuar o impacto e as consequências caso ocorra
<b>Aceitar</b>	não há necessidade de adotar quaisquer medidas. Considerar se é o caso de monitorar ao longo do tempo

#### Tratamento dos Riscos.

Fonte: Adaptado do manual do TCU (Brasil, 2020).

Quanto às etapas do tratamento de riscos, são procedimentos reconhecidos:

- Identificar causas e consequências dos riscos priorizados.
- Registrar possíveis medidas de resposta ao risco.
- Avaliar a viabilidade das medidas (custo-benefício, técnica, tempo, efeitos colaterais).
- Selecionar as medidas que serão implementadas.
- Elaborar um plano de ação, integrando as medidas aos planos institucionais.

O tratamento de riscos não é um processo isolado, mas parte integrante da gestão contínua de riscos da organização. Assim, os resultados obtidos devem ser periodicamente revisados e atualizados, considerando mudanças no contexto interno e externo, bem como a eficácia das ações implementadas. Essa abordagem dinâmica assegura que a organização esteja preparada para responder de forma proativa aos riscos, promovendo maior resiliência e sustentabilidade institucional.

### 5.7 Definição dos controles internos

Para uma gestão mais eficaz, optou-se pelo uso da técnica *bow-tie*, que organiza o risco da seguinte forma:

- Evento de risco: ponto central da análise.
- Causas: fatores e gatilhos que podem levar ao evento (devem ser tratadas com medidas preventivas).

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130



- Consequências: impactos negativos caso o risco se concretize (devem ser tratadas com medidas atenuantes).

A definição clara das estratégias de resposta ao risco permite à organização agir de forma proativa, estruturada e eficaz diante das incertezas. A adoção de medidas alinhadas ao perfil de cada risco, aliada ao uso de ferramentas como a técnica bow-tie, contribui para uma gestão mais integrada e orientada à prevenção e à mitigação de impactos.

A elaboração de planos de ação específicos e o fortalecimento dos controles internos são passos fundamentais para garantir a resiliência institucional e a continuidade das operações, mesmo diante de cenários adversos.

### 5.8 Definição do fator de avaliação dos controles

O FAC – Fator de Avaliação dos Controles, reflete a eficácia dos controles existentes, considerando sua capacidade de reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco. Quanto mais eficazes forem os controles, menor será o valor do FAC e, consequentemente, menor será o NRR – Nível de Risco Residual.

Fator de Avaliação dos Controles		
Nível de Confiança	Descrição dos atributos de controle	Risco de Controle - RC
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1,0
Fraco	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fator de avaliação de controles.

Fonte: TCU (2018) adaptado de Dantas et al, 2010; e Avalos, 2009.

### 5.9 Determinação do risco residual

O Nível de Risco Residual (NRR) representa o risco remanescente depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações voltadas à mitigação ou prevenção dos riscos identificados (VIEIRA, 2019).

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





Para se obter o Nível de Risco Residual, multiplica-se o valor obtido do NRI (Nível de Risco Inerente) pelo Fator de Avaliação dos Controles (FAC), conforme a seguinte fórmula:

$$\text{NRR} = \text{NRI} \times \text{FAC}$$

Onde:

NRR = Nível de Risco Residual

NRI - Nível de Risco Inerente

FAC = Fator de Avaliação de Controle

Os riscos cujo nível de risco residual permanecem elevados — especialmente aqueles classificados na faixa vermelha da matriz de risco, mesmo após a aplicação de controles internos — devem ser objeto de atenção especial por parte da Administração.

### 5.10 Definição das medidas de contingência e responsabilidade

A definição das medidas de contingência visa estabelecer ações específicas para enfrentar os riscos caso venham a se concretizar, minimizando seus impactos sobre a execução contratual. Essas medidas devem ser planejadas previamente e integradas ao processo de gestão, garantindo maior agilidade e eficácia na resposta aos eventos adversos.

Para cada risco identificado na Matriz de Riscos, foram atribuídas medidas de contingência compatíveis com sua natureza e nível de criticidade. A atribuição de responsabilidades, entre Administração e Contratada, considera a competência técnica e a capacidade de resposta dos agentes envolvidos, promovendo uma gestão coordenada e eficiente. O registro dessas informações na Matriz de Riscos permite o acompanhamento contínuo e a revisão periódica das estratégias adotadas.

### 5.11 Taxa de risco

Considerando que a matriz de alocação de riscos, além de promover a distribuição eficiente das responsabilidades entre as partes, deve refletir no contrato os mecanismos de mitigação e os critérios para eventual reequilíbrio econômico-financeiro, é importante destacar que, nos casos em que não seja possível mitigar adequadamente determinado risco por meio de medidas de controle, e havendo potencial impacto sobre a equação econômico-financeira do contrato, poderá ser considerada a aplicação de uma taxa de risco.

Essa previsão está amparada pelo art. 22 da Lei nº 14.133/2021, que autoriza a inclusão de taxa compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, conforme metodologia previamente definida pelo ente federativo. Tal medida visa

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





assegurar a viabilidade da contratação e a manutenção do equilíbrio contratual diante de eventos adversos não mitigáveis. Para a presente contratação integrada, a taxa de risco foi aplicada aos riscos identificados na Matriz de Risco como “Reserva de Contingência”.

Importante destacar que essa taxa não deve integrar a parcela relativa aos Benefícios e Despesas Indiretas (BDI) do orçamento estimado, sendo considerada exclusivamente para fins de análise de aceitabilidade das propostas, conforme os critérios estabelecidos no edital (BRASIL, 2021).

A taxa de riscos foi definida com base na aplicação da técnica estatística de Simulação de Monte Carlo, que permite estimar, de forma precisa e realista, a probabilidade de materialização dos riscos e a magnitude de seu impacto potencial.

Trata-se de uma abordagem amplamente utilizada no gerenciamento de riscos, que simula milhares de cenários possíveis a partir das distribuições de probabilidade atribuídas a cada risco, proporcionando uma estimativa mais confiável do impacto sobre o orçamento.

A análise matemática, fundamentada na Matriz de Riscos e na Simulação de Monte Carlo, resulta em uma estimativa robusta da reserva necessária para cobertura de riscos, sendo que, quanto maior o número de iterações realizadas, menor tende a ser o erro associado à estimativa.

O processo de cálculo da taxa de riscos seguiu as seguintes etapas:

- A) Modelagem dos riscos: Cada risco foi descrito com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto financeiro;
- B) Definição das distribuições de probabilidade: O modelo atribuiu distribuições para representar a incerteza associada a cada variável de risco;
- C) Execução das simulações: O modelo realizou 10.000 iterações, sorteando valores aleatórios dentro das distribuições e somando os impactos financeiros simulados em cada cenário;
- D) Geração da curva de distribuição de custos: Como resultado, obteve-se uma curva de probabilidade acumulada que representa a distribuição dos possíveis valores de custo total decorrente dos riscos simulados;
- E) Determinação da taxa de risco: A taxa foi definida com base em um nível de confiança (ex.: 80% ou 90%), cobrindo os riscos em grande parte dos cenários simulados.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





### 5.12 Reserva de contingência

Na gestão de riscos em contratos públicos, a reserva de contingência é um valor adicional incorporado ao orçamento estimativo da contratação, destinado a cobrir riscos previamente identificados que, embora incertos, possuem probabilidade de ocorrência e impacto financeiro mensurável.

Para riscos atribuídos ao contratado e não contemplados nas hipóteses legais de reequilíbrio econômico-financeiro, admite-se então a inclusão dessa parcela adicional na remuneração, sendo aplicada nos seguintes casos:

- Quando o risco é formalmente alocado ao contratado na matriz de riscos;
- Quando o risco não pode ser mitigado adequadamente por controles internos;
- Quando o risco não está coberto pelas cláusulas de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato;

A reserva de contingência é calculada a partir da taxa de riscos que, por sua vez, deve ser proporcional ao grau de responsabilidade assumido pela contratada e calculada com base em metodologia definida pelo ente federativo.

Em conformidade com a Nova Lei de Licitações, a metodologia empregada possibilita que a alocação de riscos à contratada seja devidamente refletida no Orçamento Estimativo. Dessa forma, os licitantes poderão incorporar em suas propostas os custos relacionados à gestão dos riscos que lhes forem atribuídos, assegurando maior previsibilidade e equilíbrio na formação dos preços contratuais.

### 5.13 Considerações finais

A Matriz de Riscos, juntamente com a Taxa de Riscos aplicada ao Orçamento Estimativo, está apresentada no Anexo 19.2 – Matriz de Riscos, consolidando a alocação dos riscos identificados, os respectivos mecanismos de mitigação e os critérios para eventual reequilíbrio econômico-financeiro, conforme previsto no art. 22 da Lei nº 14.133/2021.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





## 6. CONCLUSÃO

A Gestão de Riscos nas Contratações Públicas, representa uma etapa essencial para o fortalecimento da governança contratual, em especial na modalidade de contratação integrada. A metodologia adotada permite à Administração antecipar cenários adversos, estabelecer medidas preventivas e assegurar a continuidade da execução contratual, mesmo diante de eventos imprevistos.

A elaboração do Mapa de Riscos possibilitou a sistematização dos riscos associados ao metaprocesso de contratação – que compreende o planejamento, a seleção de fornecedor e a execução contratual – promovendo maior previsibilidade e contribuindo para decisões mais assertivas desde a fase preparatória da contratação. A proposição de medidas de prevenção e mitigação auxilia na redução de incertezas e no aumento da segurança jurídica ao longo de todo o ciclo contratual.

A Matriz de Riscos, por sua vez, foi elaborada com o objetivo de garantir transparência, equilíbrio e previsibilidade na execução do contrato, em conformidade com os princípios da gestão eficiente e da alocação adequada de riscos, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021. Ao identificar, classificar e alocar os riscos entre as partes, bem como ao estabelecer critérios objetivos para o cálculo da taxa de risco e da reserva de contingência, esse instrumento contribui diretamente para a mitigação de incertezas e para a proteção do interesse público, promovendo a sustentabilidade da contratação.

A abordagem adotada reforça o compromisso com a integridade, eficiência e transparência na gestão pública, promovendo contratações mais resilientes e alinhadas aos princípios da Nova Lei de Licitações e Contratos.

Departamento de Projetos em Prédios Diversos

Agosto/2025

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





## 7. REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. *Planejamento e Gerenciamento de Riscos nas Contratações Públicas*. Brasília: s.d.

ÂMBITO PÚBLICO. *O Mapa de Riscos é obrigatório em todos os processos? Âmbito Público*, 2024. Disponível em: <https://ambitopublico.com.br>. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN), 2020. 46 p. II.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Manual de Gerenciamento de Riscos*. Brasília: MJSP, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Manual>. Acesso em: 07 ago. 2025

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. Diário Oficial da União, Brasília, 1 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p.: il.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU*. 5. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024.

CBIC - CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. *Guia de Alocação de Riscos em Contratos de Obras Públicas*. Brasília: s.d. 2024.

DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. *Guia de Gerenciamento de Riscos – Fundamentos*. Brasília: s.d.

ESCOLA DA LICITAÇÃO. *Mapa x Matriz de Riscos*. Blog Escola da Licitação, 2023. Disponível em: [https://www.escoladalicitacao.com.br/blog\\_interna.php?blog=152](https://www.escoladalicitacao.com.br/blog_interna.php?blog=152). Acesso em: 05 ago. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO, 2018.

RIO GRANDE DO SUL. *Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025*. Estabelece diretrizes para elaboração da matriz de riscos. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2025.

RIO GRANDE DO SUL. *Instrução Normativa CAGE nº 3, de 8 de agosto de 2024*. Estabelece regras e diretrizes para o gerenciamento de risco das contratações públicas no âmbito da Administração Pública Estadual. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2024.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130



RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. *Guia de gestão de riscos nas contratações públicas*. Porto Alegre: SEFAZ/RS, 2024. 19 p. II.

RIO GRANDE DO SUL. *Instrução Normativa CELIC/SPGG nº 003/2025. Estabelece diretrizes para elaboração da matriz de riscos*. Porto Alegre: 2025.

RIO GRANDE DO SUL. *Instrução Normativa CAGE nº 3, de 8 de agosto de 2024. Define requisitos mínimos para estruturação da matriz de riscos*. Porto Alegre: 2024.

VIEIRA, J. B. *Governança, gestão de riscos e integridade* / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019. 240 p.: il.

ZÊNITE. *O que é matriz de risco de acordo com a nova Lei de Licitações?* Blog Zênite, 2021. Disponível em: <https://zenite.blog.br>. Acesso em: 05 ago. 2025.

Subsecretaria de Infraestrutura e Patrimônio Público  
**DEPARTAMENTO DE PROJETOS EM PRÉDIOS DIVERSOS**

dppd@sop.rs.gov.br | (51) 3288-5728





24080100021130

**Nome do documento:** ANEXO 19\_Gestao\_Riscos.pdf**Documento assinado por**Carlos Fernandes Moesch  
Eduarda Karoline Trevisan Bugs**Órgão/Grupo/Matrícula**SOP / SPSEGURANÇA / 482169601  
SOP / DOP / 508394001**Data**29/08/2025 15:15:14  
29/08/2025 15:39:15