

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Bruna Christo da Gama

IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS (NLLC) NO  
PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: um estudo de caso sob a  
perspectiva da gestão de riscos

Belo Horizonte

2024

Bruna Christo da Gama

IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS (NLLC) NO  
PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: um estudo de caso sob a  
perspectiva da gestão de riscos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Virgínia Bracarense Lopes

Belo Horizonte

2024

G184i

Gama, Bruna Christo da.

Implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) no poder executivo do Estado de Minas Gerais: um estudo de caso sob a perspectiva da gestão de riscos / Bruna Christo da Gama. – Belo Horizonte, 2024.

159 f. ; il.

Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2024.

Orientadora: Virgínia Bracarense Lopes.

Bibliografia: f. 129-137

1. Licitação - Compra (serviço público). 2. Poder executivo – Minas Gerais. 3. Nova Lei de Licitações e Contratos - Brasil. [Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021]. 4. Administração de risco. I. Lopes, Virgínia Bracarense. II. Título.

CDU 658.715(815.1)

Bruna Christo daGama

**Implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC)  
no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: Um Estudo de Caso sob a  
Perspectiva da Gestão de Riscos**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Administração Pública da Escola de  
Governo Professor Paulo Neves de  
Carvalho, da Fundação João Pinheiro,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração  
Pública.

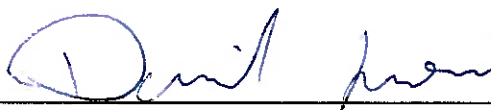
**Aprovada na Banca Examinadora**



\_\_\_\_\_  
Professora Orientadora Virgínia Bracarense Lopes – Secretaria de Estado de  
Planejamento e Gestão de Minas Gerais / SEPLAG

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** RODRIGO FONTENELLE DE ARAUJO MIRANDA  
Data: 06/12/2024 15:11:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda – Controladoria  
Geral do Estado / CGE



\_\_\_\_\_  
Professora Avaliadora David Salim Santos Hosni – Departamento de Estradas  
de Rodagem / DER

Belo Horizonte, 2 de dezembro de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

A caminhada pelo CSAP foi repleta de aprendizado, crescimento e conquistas, em que tive a oportunidade de conhecer pessoas especiais e adquirir múltiplos conhecimentos. Ao concluir esta etapa com a realização deste trabalho, gostaria de deixar meus agradecimentos:

À minha família querida, que é minha base na vida.

Aos meus pais, Viviane e Sérgio, por todo o amor, carinho e apoio que sempre me deram, por todos os ensinamentos e por todas as oportunidades que me proporcionam.

À minha irmã, Sofia, por todo amor, amizade, parceria e companheirismo, em todos os momentos da minha vida.

Às amigas valiosas que tive a sorte de encontrar através do curso: Vic, Ju, Anna e Nina. A caminhada foi leve, gostosa e divertida com vocês ao meu lado. Como diz Vic, com certeza um dos maiores “encontrinhos” da vida foi cruzar com vocês no CSAP!

Aos meus colegas de turma e aos professores e profissionais que tive contato ao longo do curso.

À equipe do estágio com a qual tive a oportunidade de trabalhar: Tayla, Michele, Alanna, Bárbara, Camila, Érika, Izabella e Matheus, pessoas incríveis e atenciosas, com quem pude aprender muito.

À Virgínia, pessoa e profissional ímpar que admiro, e que tive o privilégio de ter como orientadora, por toda a atenção, disponibilidade e carinho, e por todas as trocas e conversas, sempre ricas e especiais.

Finalizo essa etapa com muita alegria e gratidão e muito animada para a próxima!

*Aos meus pais, Viviane e Sérgio,  
e à minha irmã, Sofia.*

## RESUMO

O presente trabalho buscou analisar, sob a perspectiva da gestão de riscos, o caso concreto de implementação da Lei Federal nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) no Poder Executivo de Minas Gerais, de forma a avaliar se as decisões tomadas no processo buscaram fazer frente aos maiores riscos para a continuidade das compras públicas. Para isso, foi realizada revisão teórica sobre o histórico das principais normas de licitações e contratos no Brasil e sobre o tema de gerenciamento de riscos, e foi analisado o caso concreto de implementação da Lei no Poder Executivo mineiro. Para subsidiar a análise proposta, foram mapeados os institutos da Lei que necessitam obrigatoriamente de regulamentação, e as ações necessárias no âmbito dos sistemas de informação no contexto do Estado de Minas Gerais. Assim, foi realizada análise de riscos para cada elemento, de forma a constatar os níveis de risco envolvidos em cada item, e mapear aqueles com nível de risco alto e crítico. Para estes, foi realizada avaliação das ações implementadas pelo Executivo, de forma a entender se os tratamentos adotados pelo órgão central de compras foram adequados aos níveis de risco. Nesse sentido, os resultados mostram que, apesar de no período analisado - entre a publicação da norma e os dias atuais (outubro de 2024), não terem sido implementadas ações alinhadas à totalidade dos maiores riscos existentes, o Executivo mineiro vem desenvolvendo ações voltadas a tratar os riscos altos e críticos restantes.

**Palavras-chave:** Compras públicas; Nova Lei de Licitações e Contratos; Gestão de riscos; Implementação.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze, from a risk management perspective, the concrete case of implementing the Federal Law n° 14,133/2021 (the New Public Procurement and Contracting Law) in the Executive Branch of Minas Gerais. The objective was to assess whether the decisions made during the process adequately addressed the main risks to the continuity of public procurement. To this end, a theoretical review was conducted on the history of key public procurement and contracting regulations in Brazil, as well as on the topic of risk management. Furthermore, the concrete case of the Law's implementation in the Minas Gerais Executive Branch was analyzed. To support the proposed analysis, the provisions of the Law requiring mandatory regulation were mapped, along with the necessary actions within the information systems of the State of Minas Gerais. A risk analysis was conducted for each element to determine the risk levels involved and to identify those with high and critical risk levels. For these elements, an evaluation of the actions implemented by the Executive Branch was carried out to assess whether the measures adopted by the central procurement were adequate to mitigate the identified risks. The results indicate that, although during the analyzed period - between the publication of the law and the present day (October 2024) - not all major risks have been fully addressed, the Minas Gerais Executive Branch has been developing measures to address the remaining high and critical risks.

**Keywords:** Public procurement; New Public Procurement and Contracting Law; Risk management; Implementation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Linha do Tempo - Fases das Licitações no Brasil.....	18
Figura 2: Mecanismos e práticas da governança organizacional pública.....	32
Figura 3: Etapas do processo de gerenciamento de riscos.....	35
Figura 4: Mapa de Riscos.....	37
Figura 5: Matriz de riscos.....	40
Figura 6: Opções de resposta ao risco.....	41
Figura 7: Frentes de atuação do GT-NLLC.....	62
Figura 8: Temas priorizados inicialmente pelo GT-NLLC na implantação da NLLC..	63
Figura 9: Classificação das normas da NLLC de acordo com a necessidade de regulamentação, segundo o GT-NLLC.....	64
Figura 10: Visão macro das ondas de priorização planejadas pelo GT-NLLC em fevereiro de 2022.....	65
Figura 11: Repriorização das entregas planejadas pelo GT-NLLC - novembro de 2022.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dispositivos da NLLC que carecem de detalhamento para serem cumpridos, de acordo com Hamilton Bonatto (2021).....	28
Tabela 2: Escala de probabilidade.....	38
Tabela 3: Escala de impacto.....	39
Tabela 4: Institutos da Lei nº 14.133/21 que demandam regulamentação - obrigatórios.....	48
Tabela 5: Institutos da Lei nº 14.133/21 que demandam ações em sistemas de informação - obrigatórios.....	51
Tabela 6 - Eventos de risco relacionados à normas - Bloco 1.....	53
Tabela 7 - Eventos de risco relacionados à sistemas - Bloco 1.....	55
Tabela 8 - Eventos de risco relacionados à normas - Bloco 2.....	56
Tabela 9 - Eventos de risco relacionados à sistemas - Bloco 2.....	57
Tabela 10: Planejamento dos temas priorizados em cada onda pelo GT-NLLC (2022 a 2023).....	65
Tabela 11: Etapas de gerenciamento de riscos aplicadas ao processo de implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais.....	74
Tabela 12: Pesos de probabilidade e impacto eventos normas - Bloco 1.....	77
Tabela 13: Pesos de probabilidade e impacto eventos normas - Bloco 2.....	81
Tabela 14: Pesos de probabilidade e impacto eventos sistemas - Bloco 1.....	85
Tabela 15: Pesos de probabilidade e impacto eventos sistemas - Bloco 2.....	88
Tabela 16: Níveis de risco eventos normas - compilados na ordem da NLLC.....	90
Tabela 17: Níveis de risco eventos sistemas - compilados na ordem da NLLC.....	93
Tabela 18: Eventos com nível de risco alto/crítico - normas.....	96
Tabela 19: Eventos com nível de risco alto/crítico - sistemas.....	99
Tabela 20: Relação entre nível de risco e tratativa adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais - eventos normas.....	123
Tabela 21: Relação entre nível de risco e tratativa adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais - eventos sistemas.....	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGE/MG</b>	Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais
<b>Art.</b>	Artigo
<b>ASCOM</b>	Assessoria de Comunicação Social
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>COSO</b>	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i>
<b>CF/88</b>	Constituição da República Federativa do Brasil
<b>CGE</b>	Controladoria-Geral do Estado
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>DER/MG</b>	Departamento de Estradas e Rodagem de Minas Gerais
<b>ETP</b>	Estudo Técnico Preliminar
<b>GT-NLLC</b>	Grupo de Trabalho da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro Governança Corporativa
<b>LGL</b>	Lei Geral de Licitações e Contratos
<b>NLLC</b>	Nova Lei de Licitações e Contratos
<b>N°</b>	Número
<b>PNCP</b>	Portal Nacional de Contratações Públicas
<b>PMI</b>	Procedimento de Manifestação de Interesse
<b>RDC</b>	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
<b>SEPLAG/MG</b>	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
<b>SICOR-MG</b>	Sistema de Custos e Orçamentos Referenciais de Obras e Serviços de Engenharia do Estado de Minas Gerais
<b>SRP</b>	Sistema de Registro de Preços
<b>SIAD/MG</b>	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais
<b>SIAFI-MG</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais
<b>SUBCOMP</b>	Subsecretaria de Compras Públicas
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 HISTÓRICO DAS PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO BRASIL.....</b>	<b>16</b>
2.1 A primeira fase das licitações públicas no Brasil.....	18
2.2 A segunda fase das licitações públicas no Brasil.....	19
2.3 A terceira fase das licitações públicas no Brasil.....	21
2.4 A quarta fase das licitações públicas no Brasil.....	24
2.5 A quinta fase das licitações públicas no Brasil e a Lei nº 14.133/2021.....	27
<b>3 GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 Gestão de riscos como instrumento de Governança.....	32
3.2 Metodologia de gerenciamento de riscos.....	34
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1 Da metodologia de gerenciamento de riscos adotada.....	46
4.2 Da seleção dos institutos a serem avaliados na análise de riscos.....	46
4.3 Da elaboração dos eventos de risco.....	52
4.4 Da avaliação dos riscos e da seleção dos riscos a serem estudados no trabalho.....	58
<b>5 A IMPLEMENTAÇÃO DA NLLC NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS. 59</b>	<b>59</b>
5.1 Estratégia adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais.....	60
5.1.1 Ações realizadas no âmbito das normas.....	63
5.1.2 Ações realizadas no âmbito dos sistemas de informação.....	67
5.2 Entregas realizadas até o momento (outubro de 2024).....	70
<b>6 ANÁLISE DE RISCOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NLLC NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>72</b>
6.1 Gerenciamento de riscos no processo de implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais.....	72
6.2 Análise de riscos dos institutos obrigatórios.....	74
6.2.1 Eventos relacionados à regulamentação.....	75
6.2.2 Eventos relacionados à sistemas da informação.....	83
<b>6.3 RESULTADOS OBSERVADOS A PARTIR DOS RISCOS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>95</b>
6.4 Avaliação das ações implementadas no âmbito de normas.....	100
6.5 Avaliação das ações implementadas no âmbito de sistemas da informação.....	120
6.6 Consolidação dos resultados.....	123
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A - INSTITUTOS DA LEI Nº 14.133/21 QUE DEMANDAM REGULAMENTAÇÃO.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B - INSTITUTOS DA LEI Nº 14.133/21 QUE DEMANDAM AÇÕES EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As compras públicas consistem no processo de aquisição de um bem, material ou serviço por um órgão ou entidade da Administração Pública, abrangendo desde a etapa de planejamento da contratação, até a adjudicação do objeto e gestão e fiscalização do contrato ou instrumento equivalente. Esse processo visa garantir as operações do Estado e a prestação de serviços à sociedade em áreas como educação, saúde, segurança, energia e infraestrutura (KASHAP, 2004, *apud* RIBEIRO; JÚNIOR, 2019), sendo essencial para o cumprimento das funções e objetivos governamentais. Nesse sentido, as compras públicas possuem papel estratégico na organização (COSTA; TERRA, 2019), sendo importante que as ações e decisões nessa área sejam pensadas estratégica e cuidadosamente.

Dada a importância das compras públicas, observa-se que a área passa por constantes mudanças ao longo do tempo, voltadas a ampliar e garantir sua eficiência (ROSILHO, 2013). Dentre elas, destacam-se aquelas relacionadas ao processo de licitação, meio pelo qual as aquisições públicas são realizadas. O Brasil conviveu, desde 1993, com a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei Geral de Licitações - LGL. Após a criação dessa norma, foram publicados importantes instrumentos visando trazer melhorias ao processo licitatório e de compras, como a Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu a modalidade de pregão, e a Lei Federal nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC).

As mudanças e inovações na área de compras públicas foram ampliadas com a recente publicação da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), a Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Esse instrumento estabelece regras gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo todos os Poderes, fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, a NLLC movimentou ainda mais o campo das compras públicas ao substituir o cenário normativo em vigor por 30 (trinta) anos no país, trazendo diversas novidades e alterações no âmbito das licitações e contratos administrativos. A partir das novidades e alterações trazidas pela norma, observa-se grande necessidade de elaboração de regulamentos complementares à legislação e,

Hamilton Bonatto (2021), ao se aprofundar sobre os itens trazidos pela referida Lei que, de forma explícita, precisam de detalhamento para serem cumpridos (ou seja, que necessitam de regulamentação), identificou 43 elementos. Esses, de acordo com o autor, não são os únicos, uma vez que existem outros temas não expressos na Lei que precisam de ações ou regulamentações (BONATTO, 2021).

Além das demandas normativas, a NLLC traz a necessidade de realização de grandes esforços no âmbito dos sistemas de informação. Isso porque a norma determina, por exemplo, a realização dos procedimentos preferencialmente de forma eletrônica (art. 17, § 2º) e ordena a integração das compras eletrônicas ao Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP (art. 175, § 1º) (BRASIL, 2021).

Dado o impacto gerado pela Lei, em especial nos âmbitos normativo e de sistemas, os entes tiveram o desafio de planejar o processo de implementação sem deixar que a transição entre as normas afetasse o andamento e o sucesso das compras públicas e, por consequência, das políticas e ações da Administração Pública. Dessa forma, tornava-se fundamental que o planejamento do processo de implementação da norma fosse realizado estrategicamente.

Considerando que o gerenciamento de riscos é uma ferramenta que subsidia os processos estratégicos e de tomada de decisões dentro de uma organização (MIRANDA, 2024a), o presente trabalho visa analisar, sob a perspectiva da gestão de riscos, um caso concreto de implementação da NLLC, de forma a avaliar se as decisões tomadas no processo buscaram fazer frente aos maiores riscos para a continuidade das compras públicas.

Nesse contexto, o caso concreto estudado será o do Poder Executivo de Minas Gerais que, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), valeu-se da análise de riscos para planejar a forma de priorização das ações relacionadas tanto à elaboração e à publicação das regulamentações, quanto à implementação de funcionalidades no sistema de compras do Estado - o Portal de Compras MG. O recorte temporal estudado será o período entre a data de início de vigência da referida Lei (01/04/2021) e a data de finalização do trabalho - outubro de 2024.

Esse trabalho se mostra relevante tendo em vista a importância das compras públicas, em especial no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais que, além de possuir, no final de 2023, 51 órgãos/entidades que realizavam compras, registrou no período de 2020 a 2023 uma média de 7.800 processos de compra por ano, volume

que representa um valor médio homologado de 11,8 bilhões de reais/ano (SEPLAG, 2024b).

Nesse sentido, diante da complexidade e impacto da NLLC e da necessidade de priorização das ações no processo de implementação e, considerando que o uso do gerenciamento de riscos como subsídio à tomada de decisões auxiliaria na garantia da continuidade das compras no Poder Executivo de Minas Gerais, faz-se importante uma análise das ações realizadas pelo órgão central de compras do Estado a partir de uma metodologia estruturada de gestão de riscos. Dessa forma, será possível entender se as prioridades definidas estavam (e ainda estão) realmente alinhadas aos maiores riscos existentes para garantir a continuidade das compras públicas estaduais.

Ademais, uma vez que na data de elaboração do trabalho - segundo semestre de 2024, a Lei ainda se encontra em fase de implementação em Minas Gerais, ainda existem itens em processo de regulamentação/desenvolvimento ou que ainda serão regulamentados/desenvolvidos. Portanto, ao fazer uma revisão, por meio do estudo de Bonatto (2021) e do texto da Lei, dos principais dispositivos que necessitam de regulamentação e das demandas de ações em sistemas, e aliá-la à análise dos riscos existentes, a pesquisa pode trazer subsídios relevantes ao processo, como o apontamento de possíveis instrumentos importantes de serem regulamentados que ainda não foram. Ainda, o estudo do caso concreto da implementação da Lei no Poder Executivo de Minas Gerais pode trazer elementos interessantes para outros entes da federação, cuja implantação também se encontra em curso.

Nesse sentido, tem-se o seguinte problema de pesquisa para o presente trabalho: **As regulamentações e as mudanças em sistemas realizadas pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais para implementar a NLLC buscaram responder aos maiores riscos identificados a partir da metodologia de gestão de riscos para garantir a continuidade das compras públicas?**

Assim, o trabalho tem como objetivo geral, analisar se as regulamentações e mudanças em sistemas priorizadas pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, no período entre a data de início de vigência da Lei (01/04/2021) e os dias atuais (outubro de 2024), atenderam aos maiores riscos identificados a partir da metodologia de gestão de riscos, a fim de garantir a continuidade das compras públicas no Estado. Para isso, os objetivos específicos traçados são: (i) descrever o

histórico e a evolução da normatização de compras públicas no Brasil; (ii) identificar e discorrer sobre os principais pontos da Lei nº 14.133/2021 que necessitam de regulamentação, com base na Lei e na doutrina; (iii) identificar e discorrer sobre as principais alterações de sistemas necessárias para a implementação, com base na Lei; (iv) compreender a temática e a metodologia de gestão de riscos; (v) compreender como o Poder Executivo de Minas Gerais se organizou para realizar a implementação sob a perspectiva de regulamentação e de sistemas da NLLC; e (vi) analisar como o Poder Executivo de Minas Gerais, à luz da metodologia de gestão de riscos, priorizou as temáticas para regulamentação e adequações em sistemas na implementação da NLLC.

Dado esse contexto, o trabalho se inicia com a apresentação do referencial teórico, contemplando o histórico das principais legislações de compras até a edição da Lei Federal nº 14.133/2021 e a temática de gestão de riscos. Posteriormente, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, de forma a expor os métodos adotados e como se deu a realização da análise do trabalho. Seguindo, é apresentado o caso estudado: o processo de implementação da Lei Federal nº 14.133/2021 no Poder Executivo de Minas Gerais. Então, passa-se à apresentação da análise do trabalho: análise de riscos da implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais. Por fim, são apresentados os resultados observados a partir da análise, e as considerações finais.

## **2 HISTÓRICO DAS PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO BRASIL**

As compras públicas são pautas recorrentes e relevantes na agenda governamental em decorrência de diferentes fatores. Entre eles, pode-se destacar sua importância para o desempenho da função estatal, uma vez que elas constituem instrumento essencial à concretização das políticas públicas e ao funcionamento da Administração Pública (CÂMARA; FROSSARD, 2010 *apud* COSTA; TERRA, 2019). Dessa forma, observa-se seu valor social, relacionado à geração de benefícios aos cidadãos por meio da execução das políticas públicas. Também, com relação a seu potencial de contribuir com o desenvolvimento de mercados, de tecnologia e de sustentabilidade (COSTA; TERRA, 2019).

Nesse sentido, o processo licitatório e o contrato administrativo - instrumentos das compras públicas - podem ser correlacionados como objetos e ferramentas de política pública (REIS, 2022), sendo essenciais para o cumprimento da função estatal e para o atingimento do interesse público. Assim, o processo licitatório, como forma de o Estado realizar as compras públicas, é definido, de acordo com Reis (2022), como

o procedimento administrativo desenvolvido de forma ordenada e sucessiva, almejando encontrar a proposta economicamente mais vantajosa ao Poder Público, a partir de uma análise interna da melhor solução para satisfazer a necessidade pública e, desde que seja observada a isonomia, a competitividade e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. (REIS, 2022, p. 37).

O marco inicial da regulação das contratações públicas no Brasil é 1922, com a publicação do Código de Contabilidade da União e do Regulamento Geral de Contabilidade Pública da União, normativas que preceituam algumas diretrizes a serem seguidas pela Administração Pública nas contratações (REIS, 2022).

Desse marco até hoje, diversas normativas foram expedidas, compondo o panorama das compras públicas no Brasil e, de forma a sistematizar essa evolução, Rosilho (2013) segmenta esse espaço de tempo em quatro períodos, definidos por meio da observação de continuidades ou rupturas na política federal de contratações públicas.

A partir das fases definidas pelo autor, Lopes (2024) resumiu os principais eventos normativos em uma linha do tempo (Figura 1), incluindo uma quinta fase das licitações, iniciada em 2021 com a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021.

Figura 1: Linha do Tempo - Fases das Licitações no Brasil



Fonte: Lopes, 2024.

A partir do exposto, esta seção é dividida de acordo com as referidas fases das licitações públicas no país, de forma a trazer os principais marcos legislativos presentes no desenvolvimento do tema até os dias atuais.

## 2.1 A primeira fase das licitações públicas no Brasil

O Código de Contabilidade da União - Decreto Federal nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922, e o Regulamento Geral de Contabilidade Pública da União - Decreto Federal nº 15.783, de 08 de novembro de 1922, correspondem ao marco inicial da regulação das contratações públicas no Brasil, dando início ao que Rosilho (2013) chama de primeira fase das licitações públicas no país - compreendida no período entre 1922 e 1967. Essas normas buscaram estabelecer um conjunto de regras capazes de dar um norte procedimental às contratações do Estado, reduzindo pouco a esfera de liberdade da Administração Pública federal e, menos ainda, das administrações públicas estaduais e municipais.

Por isso, Rosilho (2013) destaca que a regulação trazida pelas normas era branda e pouco invasiva, dando liberdade para que a Administração Pública decidisse como melhor licitar. O modelo legal que deu início à regulamentação das

licitações públicas no país era, portanto, do tipo minimalista, marcado pela intenção de apenas guiar o comportamento daqueles a que elas se submetem, eximindo-se de uma regulação rígida (ROSILHO, 2013).

O Regulamento Geral de Contabilidade Pública da União (BRASIL, 1922) fazia referência apenas às concorrências, determinando de forma genérica quando as contratações deveriam ser antecedidas por esse procedimento. A norma conferiu ampla margem de discricionariedade ao gestor público, que passou a disciplinar as exigências dos procedimentos licitatórios nos editais das concorrências, os quais se tornaram um grande instrumento de regulação das licitações no período (ROSILHO, 2013).

Vale ressaltar, ainda, que o Decreto Federal nº 15.783/1922 continha diretrizes para a seleção dos fornecedores no âmbito da Administração Pública federal, e nada dizia quanto aos procedimentos a serem seguidos pelos estados e municípios (ROSILHO, 2023). Por isso, Rosilho (2013) destaca que não havia, até então, uma política nacional de contratações públicas, cenário que será modificado na próxima fase das licitações públicas.

## **2.2 A segunda fase das licitações públicas no Brasil**

A segunda fase das licitações públicas ocorre, como definido por Rosilho (2013), entre 1967 e 1986, e é marcada pela tendência à uniformização da disciplina jurídica das contratações em escala nacional. O governo central impôs, pela primeira vez, um conteúdo mínimo a ser obrigatoriamente observado por todo o Estado brasileiro - incluindo as unidades federativas menores.

O período possui como marco o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, diploma normativo que dispôs sobre a organização da Administração Pública federal e estabeleceu diretrizes para a segunda<sup>1</sup> Reforma Administrativa do Estado, voltada principalmente à desburocratização do Estado brasileiro. A norma buscou padronizar dimensões da Administração Pública como planejamento, orçamento, controle, pessoal e compras, além de trazer mecanismos de descentralização administrativa, estabelecendo as bases do Estado Brasileiro Contemporâneo (ROSILHO, 2013).

---

<sup>1</sup> Segundo Cavalcante e Pires (2020).

O Decreto-Lei manteve o modelo legal minimalista, e tinha como traço característico a simplicidade normativa, com o objetivo de tornar as categorias e institutos jurídicos mais claros e organizados (ROSILHO, 2013). Com relação às contratações públicas, a norma manteve ampla margem de liberdade para que a Administração Pública pudesse, principalmente por meio dos editais de licitação, regular o tema.

Nesse sentido, o Decreto-Lei (BRASIL, 1967) estabeleceu, à Administração Direta e às Autarquias, o dever geral de licitar previamente à contratação de compras, obras e serviços, excepcionando sua incidência em casos particulares (dispensa de licitação). Com relação às modalidades de licitação, a legislação trouxe a concorrência, a tomada de preços e o convite, e determinou que uma seria diferenciada da outra com base nos valores, excluindo a relevância das características do objeto na contratação. No que diz respeito aos critérios de julgamento, nota-se uma flexibilidade da norma, que deu liberdade para que fosse prevista no edital a forma mais adequada de seleção das melhores propostas para cada caso concreto.

A norma estabeleceu, pela primeira vez, critérios para habilitação dos fornecedores, que deveriam apresentar documentos comprobatórios de sua personalidade jurídica, capacidade técnica e idoneidade financeira, devendo a pormenorização das exigências ser realizada nos editais das licitações (ROSILHO, 2013). Além disso, a legislação foi pioneira, também, ao trazer a possibilidade de exigência, pela Administração Pública, de apresentação de garantias pelos licitantes, e o estabelecimento de uma gradação de sanções administrativas - dirigidas apenas aos licitantes - baseada na gravidade dos atos ilícitos cometidos pelos contratados (ROSILHO, 2013).

A exposição das novidades e do conteúdo relevante do Decreto-Lei nº 200/67 revela, como ressaltado por Rosilho (2013), a natureza minimalista da norma, seu alto grau de discricionariedade, e a transferência, em grande parte das vezes, do caráter regulatório para os editais de licitação. Apesar disso, os efeitos que se acreditava decorrentes destas características normativas, juntamente com grandes acontecimentos no âmbito político do país, observados nas duas décadas seguintes à publicação do Decreto-Lei, levam ao surgimento de uma nova fase das licitações públicas, marcada por elementos e caráter opostos à segunda fase.

### **2.3 A terceira fase das licitações públicas no Brasil**

A terceira fase das licitações públicas no Brasil tem início em 1986, momento de restabelecimento da democracia no país após o período da ditadura militar (1964 - 1985). Havia uma vontade generalizada da volta da democracia acompanhada pelo receio de um futuro novo rompimento com a ordem democrática e com os preceitos constitucionais. Dessa forma, Rosilho (2013) destaca que, com o objetivo de impedir futuros abusos e desmandos, buscou-se inserir dispositivos que, de um lado, afirmassem os direitos e garantias e, do outro, fossem capazes de limitar o poder. Na administração pública, o campo do direito, a partir de então, de coadjuvante, passou a ser protagonista, ocupando lugar de destaque nas reformas do período (ROSILHO, 2013).

Com essa perspectiva, no âmbito das contratações públicas, passou-se a ter uma visão negativa do Decreto-Lei nº. 200/1967, cujo problema central decorria do fato de ser um modelo legal do tipo minimalista. A mínima regulação do tema, para os reformistas, deixava “furos” na disciplina normativa, viabilizando a emergência de uma pluralidade de regimes licitatórios distintos (ROSILHO, 2013).

A solução encontrada foi, portanto, criar um diploma normativo minucioso, rígido, detalhista e altamente procedimentalizado, que fosse uniformemente aplicável a toda a Administração Pública, reduzindo a margem de discricionariedade do administrador público e do legislador dos estados e municípios (ROSILHO, 2013). Nesse contexto, é publicado o Decreto-Lei nº 2.300, em 21 de novembro de 1986, considerado um marco na mudança para o modelo legal maximalista.

Segundo Rosilho (2013), o texto da norma - destinado, unicamente, a disciplinar as contratações públicas - tratou o tema pela primeira vez com autonomia, desvinculando-o das finanças do Estado e da sua organização administrativa. Além disso, o autor destaca que ela representou uma intensa legalização das contratações públicas e trouxe, em seus 90 artigos, grande detalhamento sobre o tema (ROSILHO, 2013).

Nesse contexto, o Decreto-Lei buscou antecipar, para a lei, diversas decisões acerca dos procedimentos licitatórios, fazendo com que “(...) o edital - e, conseqüentemente a Administração Pública como um todo - perdesse espaço e poder para regular as licitações” (ROSILHO, 2013, p. 81). Dessa forma, a norma diminuiu grande parte da discricionariedade de que a Administração Pública tinha

para decidir a forma mais adequada e eficiente de contratar. Isso, de acordo com Rosilho (2013), gerou considerável uniformização das licitações públicas e ocasionou um “engessamento” da atividade administrativa.

Além do modelo legal maximalista característico da normativa, contribuiu também para a referida uniformização das licitações o fato de o dispositivo não determinar claramente quais normas seriam gerais - aplicáveis a todos os entes, e quais seriam específicas - válidas apenas para a União (ROSILHO, 2013). Segundo o autor, isso “(...) pode ter feito com que os demais entes federados, ainda que tacitamente, se sentissem compelidos a seguir o que determinava a norma federal, replicando praticamente todo seu conteúdo nas legislações locais.” (ROSILHO, 2013, p. 82).

Outro marco importante da terceira fase das licitações públicas no país foi a Constituição Federal de 1988 (CF/88) (BRASIL, 1988). O texto constitucional, assim como outros dispositivos escritos no período de restabelecimento da Democracia, foi pautado no discurso de valorização dos princípios e regras jurídicas em detrimento da liberdade do Estado. Dessa forma, Rosilho (2013) ressalta que houve significativa ampliação dos mecanismos de controle sobre a atividade administrativa.

É nesse contexto, então, que optou-se por constitucionalizar o debate sobre a disciplina normativa das licitações e contratos, anteriormente abordados apenas pela legislação infraconstitucional (ROSILHO, 2013).

A CF/88 determinou, no Art. 37, XXI, que

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...);

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

De acordo com Rosilho (2013), a partir dessa determinação, houve um fortalecimento da ideia de importância da licitação pública e do discurso de expansão do dever de licitar, o que provocou o desejo de criação de uma nova lei que traduzisse para o texto o espírito da Constituição.

Mesmo com a CF/88, mantém-se a discussão acerca do que seria considerado norma geral e o que seriam normas específicas no contexto de licitações e contratações públicas, contribuindo para um cenário complexo e volumoso em termos de normativos, que se mantém até os dias atuais. Isso porque os artigos 22 e 24, que apresentam, respectivamente, as competências privativas da União e as concorrentes às três esferas governamentais, deixam um espaço, pouco claro, sobre o que de fato fica a cargo de cada ente legislar e regulamentar:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

(...);

XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;

(...)

Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:

(...)

§ 2º A competência da União para legislar sobre normas gerais não exclui a competência suplementar dos Estados.

§ 3º Inexistindo lei federal sobre normas gerais, os Estados exercerão a competência legislativa plena, para atender a suas peculiaridades. (BRASIL, 1988)

Além do fortalecimento do desejo de elaboração de uma nova lei sobre as licitações e contratações públicas alinhada à Constituição Federal, emergiram, no início da década de 90, críticas sobre o Decreto-Lei nº 2.900/86, considerado pelos parlamentares como fonte de escândalos de corrupção que ocorriam no período (ROSILHO, 2013). Tais críticas, de acordo com Rosilho (2013), eram pautadas na ideia de que o diploma normativo, por ser muito detalhista, dava margem à existência de múltiplas interpretações, abrindo espaço para a proliferação de corrupção.

Nesse sentido, impulsionada pelo contexto marcado pelos esquemas de corrupção, que inclusive resultaram no processo de *impeachment* de Fernando Collor de Mello, é iniciada, então, uma reforma da Lei de Licitações Públicas. No curso do processo legislativo, houve um debate sobre qual seria o melhor modelo para a nova normativa: minimalista ou maximalista, prevalecendo, principalmente por razões pragmáticas, a corrente maximalista (ROSILHO, 2013). Dessa forma, é elaborado o Projeto de Lei nº 1.491/1991, marcado por forte caráter rígido, procedimentalista e detalhista, visando à redução da discricionariedade da

Administração Pública, na crença de que uma normativa rigorosa preveniria a corrupção.

Vale ressaltar, como mencionado por Rosilho (2013) que, apesar de ter sido criticado pelos parlamentares, o Decreto-Lei nº 2.300/86 serviu de modelo para a elaboração da proposta da nova Lei. Assim, em vez de estabelecer um rompimento integral com o modelo de contratações anterior, “(...) o Congresso Nacional optou por uma reforma menos drástica, assumindo forte caráter incremental.” (ROSILHO, 2013, p. 117).

Nesse contexto, é publicada a Lei Federal nº 8.666, em 21 de junho de 1993, conhecida como Lei Geral de Licitações (LGL), que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, e estabelece normas para licitações e contratos da Administração Pública. Ao expandir o dever de licitar e impor a todos os entes da Administração Pública da União, dos Estados e dos Municípios rígidos requisitos, exigências e procedimentos a serem seguidos, independentemente de suas características e particularidades, a nova normativa gerou, como ressaltado por Rosilho (2013), excessiva uniformização das licitações públicas.

Além do caráter rígido da norma, que reduziu drasticamente a capacidade de manobra da Administração Pública, Rosilho (2013) destaca outro grande eixo problemático da Lei Federal nº 8.666/93: a captura do processo legislativo por certos grupos setoriais, que aprovaram um diploma normativo amplamente favorável a seus interesses. Assim, de acordo com o autor, “(...) sob a aparência de terem sido postas rígidas regras para um jogo competitivo e probo, criou-se, na realidade, uma licitação de dados viciados; os procedimentos foram pré-programados para levarem sempre ao mesmo resultado.” (ROSILHO, 2013, p. 132).

Tendo em vista os empecilhos observados, começam a surgir, após sua publicação, diversas reações à Lei Geral de Licitações e Contratos, que resultaram em uma onda de modificações em seus dispositivos, dando início, na classificação de Rosilho (2013), a uma nova fase das licitações públicas no Brasil.

## **2.4 A quarta fase das licitações públicas no Brasil**

A quarta fase das licitações públicas no país, de acordo com Rosilho (2013), é iniciada após a edição da Lei Federal nº 8.666/1993, quando foi travada no Congresso Nacional uma batalha entre os parlamentares, resultando na elaboração

de 15 leis destinadas à alteração de dispositivos da normativa, e diversas outras voltadas a criar regimes específicos de licitação, ou a anular o efeito de regras da lei.

Um dos problemas identificados na LGL diz respeito à morosidade do processo licitatório, em função da complexidade e burocracia dos ritos trazidos pela lei. Uma vez que o critério para enquadramento nas modalidades de licitação - concorrência, tomada de preços e convite - era apenas o valor estimado da contratação (ROSILHO, 2013), a aquisição de bens comuns passava muitas vezes por processos burocráticos e morosos.

Para tentar resolver essa questão, foi publicada a Lei Federal nº 10.520, em 17 de julho de 2002. A Lei do Pregão, como ficou conhecida, instituiu o Pregão como uma nova modalidade de licitação, a ser utilizada para a contratação de bens e serviços comuns, "(...) cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado." (BRASIL, 2002). Dessa maneira, Rosilho (2013) ressalta que houve uma volta sutil ao Regulamento Geral de Contabilidade Pública da União, onde a natureza do objeto, além do valor da contratação, era levada em conta.

O Pregão era marcado por procedimentos mais simples e menos burocráticos e, a partir dele, foi observada maior agilidade processual e expressiva economia de recursos. Além disso, conforme destaca Rosilho (2013), a Administração Pública reassumiu o papel de protagonista nas reformas relativas às licitações públicas, o qual havia sido perdido com a edição da Lei Federal nº. 8.666/93. Ademais, vale ressaltar que, ao prever a aplicação da modalidade também de forma eletrônica, a norma contribuiu para a ampliação das compras eletrônicas no país.

Uma vez que a Lei do Pregão se destina apenas às contratações de bens e serviços comuns, notou-se a necessidade, mais tarde, de uma regulamentação destinada a tornar as contratações de obras e serviços de engenharia também mais céleres e eficientes, especialmente diante do contexto de grande demanda de obras para promoção da Copa do Mundo e das Olimpíadas no país. Assim, em 04 de agosto de 2011, foi publicada a Lei Federal nº 12.462, conhecida como Regime Diferenciado de Contratações Públicas, que representou grande avanço no campo.

Nesse contexto, de acordo com Rosilho (2013), uma vez que a LGL se mostrou uma norma muito abrangente, tratando de temas não diretamente ligados às licitações, e procurando abranger todos os entes da Administração Pública, foi observado grande impacto no funcionamento de diversas esferas da Administração,

e no desenvolvimento de políticas públicas específicas, comprometendo o atendimento à necessidade pública.

Assim, de modo a ajustar o sentido dos dispositivos da Lei aos contextos específicos, inclusive tornando-a menos abrangente, foram expedidas diversas normativas, que contribuíram para a flexibilização dos modelos contratuais. Como exemplo, pode-se destacar a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 - Lei das Concessões, a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 - Lei das Parcerias Público-Privadas, e a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 - Lei das Estatais.

É importante destacar que, juntamente com a edição das leis federais, houve expedições de normas estaduais, voltadas a regulamentar dispositivos, tanto da LGL, quanto das novas normativas publicadas no período, além de instituir novos procedimentos no âmbito dos estados, com fundamento no já citado art. 24, da CF/88 (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, observa-se como exemplos de normativas que buscaram regulamentar dispositivos da LGL, o Decreto nº 43.817, de 14 de junho de 2004, que dispõe sobre os processos de dispensa, de inexigibilidade e de retardamento de licitações no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2004), e o Decreto nº 46.311, de 16 de setembro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços, disciplinado no art. 15 da Lei nº 8.666/93, no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013b).

Além disso, entre as leis voltadas a instituir procedimentos, pode-se observar a Lei nº 14.167, de 10 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a adoção, no âmbito do Estado de Minas Gerais, do pregão como modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns (MINAS GERAIS, 2002). Ademais, foram elaboradas normas regulamentadoras com o objetivo de detalhar novos procedimentos e também adequá-los aos contextos específicos, como o Decreto nº 46.160, de 22 de fevereiro de 2013, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013a).

Nesse contexto, além das diversas normas elaboradas no âmbito nacional, percebe-se uma multiplicidade de normativas estaduais, o que evidencia a existência de diversos regulamentos concomitantemente no país, formando um vasto conjunto de normas infralegais, aspecto que torna o âmbito normativo das compras públicas ainda mais complexo.

Diante do exposto, mesmo com as evoluções trazidas pelas alterações normativas destacadas, ainda se discutia a necessidade de uma reforma da legislação geral de compras públicas, que culmina com a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021, ao que Lopes (2024) sugere poder marcar o início da quinta fase das licitações públicas no país.

## **2.5 A quinta fase das licitações públicas no Brasil e a Lei nº 14.133/2021**

A quinta fase das licitações públicas no Brasil, segundo Lopes (2024), se inicia com a publicação da Lei Federal nº 14.133 em 1º de abril de 2021, como resultado do movimento em busca de uma reforma na legislação geral de compras públicas. Esse instrumento estabelece regras gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, abrangendo todos os Poderes, fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública (BRASIL, 2021).

A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), como ficou conhecida, foi elaborada com o objetivo de resolver disfuncionalidades e ampliar ainda mais a eficiência das compras públicas, representando avanços em relação ao regime geral de licitações e contratações públicas (TORRES, 2021b). De acordo com Torres (2021b), a norma traz diversas inovações, incluindo novas ferramentas, novos direitos para fornecedores e novas competências para os agentes públicos. Além disso, ela exerce um importante papel ao consolidar as legislações relacionadas ao tema.

Nesse sentido, Torres (2021a) destaca que, apesar de a norma não ter optado pela simplificação do procedimento e pela modificação da estrutura procedimental definida nas legislações anteriores, mantendo o modelo legal maximalista, ela "(...) avança em diversos pontos, mesclando certa margem de discricionariedade na modelagem da licitação e incluindo regras há muito reclamadas no ambiente licitatório e contratual." (TORRES, 2021a).

Nessa perspectiva, vale ressaltar que grande parte das mudanças e disposições trazidas pela NLLC carecem de certo detalhamento. Apesar de a norma possibilitar, no art. 187 (BRASIL, 2021), que os estados, o Distrito Federal e os municípios adotem a regulamentação federal para a execução da Lei, Hamilton

Bonatto (2021) destaca a importância de cada ente buscar regulamentá-la de acordo com suas necessidades e especificidades, o que encontra fundamento também nos artigos 22 e 24 da CF/88 supracitados. Para entender a complexidade desta tarefa, o autor elenca os itens que a lei traz explicitamente que precisam de detalhamento para serem cumpridos, encontrando 43 ocorrências. Os dispositivos e seus respectivos temas e entes regulamentadores mapeados por Bonatto (2021) estão representados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Dispositivos da NLLC que carecem de detalhamento para serem cumpridos, de acordo com Hamilton Bonatto (2021)

INSTITUTOS DA LEI Nº 14.133/2021 QUE CARECEM DE DETALHAMENTO			
Dispositivo		Tema	Ente regulamentador
1.	Art. 1º, § 2º	Contratações no exterior	União/Ministro
2.	Art. 8º, §3º	Regras para atuação das funções essenciais	União, Estados, DF e Municípios
3.	Art. 12, VII	Plano de Contratação Anual	União, Estados, DF e Municípios
4.	Art. 19, I	Centralização de aquisição e contratação de bens e serviços	União, Estados, DF e Municípios
5.	Art. 19, II e §1º	Catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras	União, Estados, DF e Municípios
6.	Art. 19, III	Sistema informatizado de acompanhamento de obras	União, Estados, DF e Municípios
7.	Art. 19, IV	Modelos de minutas de editais, de termos de referência, de contratos padronizados e de outros documentos	União, Estados, DF e Municípios
8.	Art. 19, V e §3º	Adoção gradativa de tecnologias e processos integrados - modelos digitais de obras e serviços de engenharia - BIM	União, Estados, DF e Municípios
9.	Art. 20, §§1º, 2º	Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo	União, Estados, DF e Municípios
10.	Art. 23, §1º	Pesquisa de preços	União, Estados, DF e Municípios
11.	Art. 23, §2º	Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia	União, Estados, DF e Municípios
12.	Art. 25, §4º	Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto	União, Estados, DF e Municípios
13.	Art. 25, § 9º	Exigência de percentual mínimo de mão de obra - mulheres vítimas de violência doméstica e oriundos ou egressos do sistema prisional.	União, Estados, DF e Municípios

14.	Art. 26	Margem de preferência	União (I) e União, Estados, DF e Municípios (II)
15.	Art. 60 Art. 31	Leilão	União, Estados, DF e Municípios
16.	Art. 34, §1º	Custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado	União, Estados, DF e Municípios
17.	Art. 36	Desempenho pretérito	União, Estados, DF e Municípios
18.	Art. 43	Soluções baseadas em softwares de uso disseminado	União, Estados, DF e Municípios
19.	Art. 60	Ações de equidade entre homens e mulheres	União, Estados, DF e Municípios
20.	Art. 61	Negociação	União, Estados, DF e Municípios
21.	Art. 65	Habilitação por processo eletrônico de comunicação a distância	União, Estados, DF e Municípios
22.	Art. 67, §3º	Qualificação técnico-profissional, exceto para obras e serviços de engenharia	União, Estados, DF e Municípios
23.	Art. 67, §12	Atestados de responsabilidade técnica a sancionados	União, Estados, DF e Municípios
24.	Art. 70	Documentação de empresas estrangeiras	União, Estados, DF e Municípios
25.	Art. 75, §5º	Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento	União, Estados, DF e Municípios
26.	Art. 76, §3º	Título de propriedade ou de direito real de uso de imóvel	União, Estados, DF e Municípios
27.	Art. 78, I, p único	Credenciamento	União, Estados, DF e Municípios
28.	Art. 78, II	Pré-qualificação	União, Estados, DF e Municípios
29.	Art. 78, III e Art. 81	Procedimento para Manifestação de Interesse	União, Estados, DF e Municípios
30.	Art. 78, IV; Art. 82, §5º, II, §6º; Art. 86	Sistema de Registro de Preços	União, Estados, DF e Municípios
31.	Art. 78, V; Art. 87, caput e §3º; Art. 88, §§4º e 5º	Registro Cadastral	União, Estados, DF e Municípios
32.	Art. 91, §3º	Forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos	União, Estados, DF e Municípios
33.	Art. 92, XVIII	Modelo de gestão do contrato	União, Estados, DF

			e Municípios
34.	Art. 122, §2º	Subcontratação	União, Estados, DF e Municípios
35.	Art. 137, §1º	Procedimentos e critérios para verificação da ocorrência dos motivos da extinção do contrato	União, Estados, DF e Municípios
36.	Art. 140, §3º	Prazos e os métodos para a realização dos recebimentos provisório e definitivo	União, Estados, DF e Municípios
37.	Art. 144, caput e §1º	Remuneração variável	União, Estados, DF e Municípios
38.	Art. 156, §6º, II	Competência para aplicação de sanção	União, Estados, DF e Municípios
39.	Art. 161, p. único	Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções	União, Estados, DF e Municípios
40.	Art. 169, §1º	Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo	União, Estados, DF e Municípios
41.	Art. 174, §3º	Portal Nacional de Contratações Públicas	União
42.	Art. 175, §1º	Sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado	União, Estados, DF e Municípios
43.	Art. 184	Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres	União, Estados, DF e Municípios

Fonte: Elaboração própria a partir de Bonatto, 2021.

Bonatto (2021) ressalta que os 43 elementos identificados não são os únicos, uma vez que, de acordo com o autor, ainda são encontradas outras questões não expressas na letra da lei que precisam ser regulamentadas.

Nesse sentido, destaca-se que a tarefa trazida pela Nova Lei no âmbito normativo se torna ainda mais complexa quando observado o vasto conjunto de normas infralegais existentes no âmbito das compras públicas anteriormente à sua publicação. Assim, soma-se ao desafio de atualizar um contexto normativo em vigor por três décadas no país, a existência de um extenso rol de regulamentos a serem alterados.

Além da quantidade de regulamentações necessárias, vale ressaltar que a lei demanda também significativas ações no âmbito dos sistemas de informação, uma vez que dá ênfase às compras públicas eletrônicas (OLIVEIRA, 2023). O art. 17, § 2º da lei (BRASIL, 2021) determina a realização dos procedimentos de forma preferencialmente eletrônica. Além disso, fica determinada, no art. 175, § 1º (BRASIL, 2021), a integração das compras eletrônicas ao Portal Nacional de Compras Públicas - PNCP, portal instruído também pela norma. Oliveira (2023)

ainda destaca que se observa na letra da lei o princípio da virtualização dos atos da licitação, uma vez que ela determina, no art. 12, inciso VI, que “os atos serão preferencialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico” (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, observa-se a complexidade das ações necessárias no processo de implementação da NLLC, que deve ser, então, planejado estrategicamente pelos entes, de forma que as compras públicas não sejam afetadas e, nesse sentido, é que se passa à abordagem da gestão de riscos enquanto instrumento para orientar essa atuação.

### 3 GESTÃO DE RISCOS

O risco é um elemento inerente a qualquer atividade, sendo impossível de ser eliminado, por isso, sua administração torna-se fundamental para o funcionamento das companhias e entidades (IBGC, 2024, *apud* MIRANDA, 2024a). De acordo com o *Project Management Institute* (2013, *apud* FENILI, 2018), risco é uma condição incerta que, caso ocorra, irá provocar um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos. Miranda (2024a) complementa esse conceito ao afirmar que o risco envolve a quantificação e a qualificação da incerteza com relação às perdas e aos ganhos. Dessa forma, o autor destaca que uma abordagem sistemática do risco permite que sejam observados diferentes cenários, contribuindo para a reflexão sobre os possíveis resultados (MIRANDA, 2024a).

Segundo Miranda (2024a, p. 42), a gestão de riscos consiste na

identificação, avaliação e priorização de riscos, seguida de uma aplicação coordenada e econômica de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades.

Dessa forma, a partir de um bom gerenciamento de riscos, a organização consegue tomar decisões mais informadas e seguras, o que contribui para uma maior confiança no alcance dos resultados desejados (MIRANDA, 2024a). Por isso, a gestão de riscos torna-se um instrumento de tomada de decisão da alta administração, sendo importante que esteja associada aos processos decisórios e de estabelecimento de estratégias nas organizações (MIRANDA, 2024a). Nesse sentido, pode-se destacar a gestão de riscos como um importante instrumento de governança no setor público.

### 3.1 Gestão de riscos como instrumento de Governança

O Referencial Básico de Governança Organizacional (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020, p. 15) conceitua governança pública organizacional como

a 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.

Portanto, de acordo com o Tribunal de Contas da União - TCU (2020, p. 37), a governança envolve a realização de práticas relacionadas a três atividades gerais: avaliar, direcionar e monitorar. Essas podem ser agrupadas em três mecanismos: liderança, estratégia e controle. Encontra-se representado abaixo um esquema elaborado pelo TCU no citado Referencial (2020, p. 52) contendo os mecanismos e algumas das práticas existentes em cada um.

Figura 2: Mecanismos e práticas da governança organizacional pública



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional - TCU, 2020.

Com base nestes três mecanismos, a governança no setor público visa contribuir para melhores tomadas de decisão e para o uso eficiente dos recursos públicos (IFAC, 2001, *apud* MIRANDA, 2024a, p. 27), de modo a levar a Administração Pública ao alcance de seus resultados de forma alinhada aos interesses dos cidadãos. Nessa linha, uma vez que os objetivos finais são relacionados ao interesse público, o desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas (INTOSAI, 2007, *apud* MIRANDA, 2024a, p. 29).

Para lidar com esse desafio, tem-se a gestão de riscos, instrumento de governança de caráter estratégico. De acordo com o Tribunal de Contas da União (2014, *apud* MIRANDA, 2024a), quando eficaz, o gerenciamento de riscos proporciona uma melhora nas informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões e contribui para um melhor desempenho na realização dos objetivos da organização pública, possibilitando uma maior confiança dos cidadãos. Ademais, ele propicia a prevenção de perdas e auxilia a gestão de incidentes e o atendimento a requisitos legais e regulamentares (TCU, 2014, *apud* MIRANDA, 2024a).

Dessa forma, observa-se a importância desse instrumento para o atingimento dos objetivos das organizações públicas, devendo estar integrado não somente à formulação e planejamento da estratégia, mas também à sua execução e monitoramento, em todos os níveis organizacionais (COSO, 2017, *apud* TCU, 2020).

Tendo em vista a importância e o papel da governança e da gestão de riscos no setor público, tem-se observado um movimento cada vez maior no sentido de institucionalizar a prática nas organizações públicas brasileiras. Assim, vale destacar como importantes instrumentos de governança, a Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016, do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão da Controladoria-Geral da União - CGU, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança na Administração Pública Federal (BRASIL, 2016), e o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017).

A Lei Federal nº 14.133/2021 também deu ênfase à governança e à prática do gerenciamento de riscos no âmbito contratações públicas, ao estabelecer, no parágrafo único do art. 11, que

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. (BRASIL, 2021).

Além disso, a normativa também determina (art. 169) que 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 que, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão à três linhas de defesa (BRASIL, 2021).

Apresentados o conceito e a importância da gestão de riscos, inclusive como instrumento de governança no setor público, parte-se para a apresentação da metodologia de gerenciamento de riscos, de acordo com Rodrigo Miranda (2024a).

### **3.2 Metodologia de gerenciamento de riscos**

O gerenciamento de riscos é um processo que envolve diferentes etapas, interligadas de tal forma que geram um ciclo entre si. Na metodologia adotada por Miranda (2024a), este ciclo envolve 7 etapas, representadas na Figura 3 a seguir.

Figura 3: Etapas do processo de gerenciamento de riscos



Fonte: Elaboração própria a partir de Miranda (2024a).

### Contexto e ambiente interno (1)

De acordo com Miranda (2024a), o primeiro passo para a implementação de um projeto de gestão de riscos em uma organização é a análise do ambiente interno, do contexto na qual está inserida, e de sua maturidade em relação ao tema. Dessa forma, é importante que sejam observados aspectos como a estrutura organizacional, como está definida a autoridade e responsabilidades dentro da organização, o nível de apoio da alta administração e da área de recursos humanos, a cultura de riscos existente, e a estrutura de governança organizacional (MIRANDA, 2024a).

A observação destes fatores é importante uma vez que contribui para que a abordagem adotada para a gestão de riscos seja apropriada às circunstâncias, à organização e aos riscos que impactam a consecução de seus objetivos (ABNT, 2018, *apud* MIRANDA, 2024a). Esta etapa, juntamente com a fixação dos objetivos (etapa seguinte), é, pois, a base para todas as outras, tendo papel fundamental no sucesso do processo de gerenciamento dos riscos.

## **Fixando objetivos (2)**

Após analisar o contexto e ambiente interno da organização, deve-se fixar os objetivos almejados. De acordo com o COSO GRC (2007, *apud* MIRANDA, 2024a), devem ser estabelecidos objetivos nos âmbitos estratégico, operacional, de comunicação e de conformidade. Nesse sentido, objetivos operacionais estão ligados à utilização eficiente e eficaz dos recursos, objetivos de comunicação correspondem à confiabilidade de relatórios, e objetivos de conformidade dizem respeito ao cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 2007, *apud* MIRANDA, 2024a). Os objetivos estratégicos, por sua vez, correspondem a metas gerais, e são aqueles que darão a base para a definição dos demais, devendo estar alinhados à missão e visão da organização (COSO, 2007, *apud* MIRANDA, 2024a).

Nesse panorama, o COSO (2007, *apud* MIRANDA, 2024a) destaca que os objetivos estratégicos e os correlatos devem estar em conformidade com o apetite de risco, o qual direciona os níveis de tolerância a riscos da organização. De acordo com a estrutura (COSO, 2017, *apud* MIRANDA, 2024a), o apetite de riscos corresponde aos tipos e quantidades de riscos, em sentido amplo, que a organização está disposta a aceitar em busca da geração de valor, enquanto tolerância a riscos corresponde ao nível de variação de desempenho aceitável pela organização.

Assim, tem-se que o apetite a riscos permite com que a organização determine a quantidade de risco que está disposta a “conviver”, contribuindo para que ela entenda o quanto precisa gerenciar. Por isso, uma definição clara do apetite de riscos fornece à alta administração e à organização como um todo uma estrutura que facilita a identificação e gestão de riscos e de oportunidades (MIRANDA, 2024a).

## **Identificando riscos (3)**

Fixados os objetivos da organização, o próximo passo é identificar eventos de riscos que podem impactar no seu atingimento. De acordo com Miranda (2024a, p. 53), “eventos são situações em potencial - que ainda não ocorreram - que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer”. Nesse sentido, eventos negativos são denominados riscos, enquanto eventos positivos são chamados de oportunidades (MIRANDA, 2024a).

Na identificação dos eventos de riscos, a organização deve buscar mapear suas causas - condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, podendo ter origem no ambiente interno ou externo, e suas consequências potenciais - impacto sobre os objetivos (MIRANDA, 2024b). Nesse momento, também é possível classificar os eventos em categorias e de acordo com sua natureza, de forma a gerar um Mapa de Riscos. Um exemplo de um Mapa de Riscos, elaborado por Miranda (MIRANDA, 2024b), pode ser observado na Figura 4 abaixo.

Figura 4: Mapa de Riscos

Processo / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	C 1	E/C 1	Reputação	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	C 1	E/C 1	Operacional	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	C 1	E/C 1	Reputação	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 1	C 1	E/C 1	Fiscal	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 5	Evento 1	C 1	E/C 1	Operacional	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 6	Evento 1	C 1	E/C 1	Integridade	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 7	Evento 1	C 1	E/C 1	Estratégico	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 8	Evento 1	C 1	E/C 1	Orçamentário	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 9	Evento 1	C 1	E/C 1	Fiscal	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		

Fonte: Miranda, 2024b.

Vale ressaltar, conforme Miranda (2024a), que a elaboração de um evento de risco é uma atividade subjetiva, que pode ser realizada de diferentes formas e por meio de diversas ferramentas. Assim, o autor destaca que, independentemente da técnica a ser empregada, é importante que pessoas com o conhecimento adequado sobre o processo/projeto estejam envolvidas na atividade. Ademais, vale destacar também, que o risco não pode ser descrito como ausência de controle, ou simplesmente como o não alcance do objetivo, mas deve gerar *insights* sobre o que pode dar errado no processo (MIRANDA, 2024a).

A partir da constatação dos eventos e dos aspectos relacionados a eles, pode-se planejar o tratamento adequado aos riscos. Vale destacar que, de acordo com o Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC) (2017, *apud* MIRANDA,

2024a), sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. Por isso, Miranda (2024a) ressalta a importância do contínuo monitoramento e aprimoramento do processo de identificação e análise geral de riscos.

#### **Avaliando riscos (4)**

Após a identificação dos eventos de riscos e dos aspectos relacionados a eles, parte-se para o processo de avaliação. Nesta etapa, a partir de uma análise dos riscos, pode-se observar quais deles necessitam de tratamento e a prioridade para sua implementação, auxiliando na tomada de decisões (MIRANDA, 2024a). Isso é feito a partir da comparação do nível de risco com os critérios de risco estabelecidos pela organização, de forma a determinar se o nível de risco identificado para determinado evento é aceitável, ou se é necessário algum tratamento (ABNT, 2009c, *apud* MIRANDA, 2024a).

Nesse sentido, o nível de risco é calculado com base na combinação de dois fatores: a probabilidade do evento se concretizar e o impacto caso ele se realize. A mensuração destes fatores deve ser realizada com base em parâmetros consistentes, que permitirão o desenvolvimento de uma matriz de riscos. Essa ferramenta classifica qualitativamente o resultado de pesos atribuídos ao impacto e a probabilidade (MIRANDA, 2024a).

Na metodologia adotada pelo autor, as escalas de probabilidade e impacto apresentam 5 pesos, classificados e descritos de acordo com as tabelas representadas abaixo (MIRANDA, 2024a).

Tabela 2: Escala de probabilidade

Peso	Escala	Frequência observada/esperada	Descrição
5	Muito alta	$\geq 90\%$	O evento é esperado na maioria das circunstâncias.
4	Alta	$\geq 50\% < 90\%$	O evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.
3	Possível	$\geq 30\% < 50\%$	O evento deve ocorrer em algum momento.
2	Baixa	$\geq 10\% < 30\%$	O evento pode ocorrer em algum momento.
1	Muito baixa	$< 10\%$	O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.

Fonte: Elaboração própria a partir de Miranda, 2024a.

Tabela 3: Escala de impacto

Peso	Escala	Descrição
5	Catastrófico	O impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida.
4	Grande	O impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos.
3	Moderado	O impacto é significativo no alcance das ações de gestão.
2	Pequeno	O impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão.
1	Insignificante	O impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

Fonte: Elaboração própria a partir de Miranda, 2024a.

Consideradas estas definições, após a atribuição de um peso para a probabilidade e um peso para o impacto de um evento, o gestor deve aplicá-los na matriz e observar qual o nível de risco resultante de sua combinação. Miranda (2024a) adota em sua metodologia uma matriz particionada em 4 áreas, as quais classificam os níveis de riscos em *pequeno*, *moderado*, *alto* e *crítico*, de acordo com a Figura 5 abaixo.

Figura 5: Matriz de riscos

IMPACTO	Catastrófico	5	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
	Grande	4	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
	Moderado	3	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
	Pequeno	2	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	Insignificante	1	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado
			1	2	3	4	5
			Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
			PROBABILIDADE				

Fonte: Miranda, 2024b.

Segundo Miranda (2024a), considera-se, de forma geral, que eventos de riscos situados nos quadrantes definidos como risco alto e risco crítico indicam a necessidade de ações mitigadoras mais rígidas, enquanto eventos situados nos quadrantes definidos como risco pequeno e risco moderado, indicam ações mais moderadas.

Nesse sentido, outro ponto importante na etapa de avaliação dos riscos é a observação dos riscos inerentes e dos riscos residuais. De acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 1/2016 (BRASIL, 2016a, *apud* MIRANDA, 2024a, p. 158), risco inerente se refere ao “(...) risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto.” Já o risco residual corresponde ao “(...) risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.” (BRASIL, 2016a, *apud* MIRANDA, 2024a, p. 158).

Miranda (2024a) ressalta que a análise de risco inerente e residual, realizada em conjunto com a consideração dos níveis de apetite e tolerância ao risco da

organização, gera subsídios para a escolha da resposta ao risco, contribuindo para melhores tomadas de decisão.

### Tratando riscos (5)

Após a análise dos riscos e a constatação da gravidade de cada um, devem ser projetadas respostas a eles, de forma a garantir que estejam dentro da tolerância a riscos definida pela organização para cada objetivo (GAO, 2014, *apud* MIRANDA, 2024a). De acordo com Hill (2003, *apud* MIRANDA, 2024a), os riscos podem ser tratados por meio da alteração da natureza de suas consequências e/ou da probabilidade de que certa consequência ocorra. Nesse sentido, esta etapa engloba a adoção de um conjunto de ações para adequar os níveis de riscos.

Dessa forma, Miranda (2024a) destaca em sua metodologia 4 opções de resposta a riscos: *evitar*, *reduzir*, *compartilhar/transferir* e *aceitar*, de acordo com a Figura 6 representada abaixo.

Figura 6: Opções de resposta ao risco



Fonte: Miranda, 2024b.

De acordo com o autor, a escolha da opção de evitar o risco insinua que nenhuma outra opção de resposta tenha sido identificada como capaz de reduzir a

probabilidade e impacto a níveis aceitáveis (MIRANDA, 2024a). Dessa forma, a única “saída” para o tratamento desse tipo de risco é optar pela descontinuidade das atividades que geram estes riscos (UK, 2004, *apud* MIRANDA, 2024a). Vale ressaltar, como mencionado por Miranda (2024a), que essa opção é limitada no setor público, uma vez que grande parte das atividades são realizadas pelo governo porque não existe outra maneira de obter o resultado demandado pela sociedade. Além disso, a maioria das atividades são determinações legais, o que impede com que a Administração Pública opte por simplesmente descontinuar-las (MIRANDA, 2024a).

Nesse contexto, a opção de reduzir o risco é, segundo Miranda (2024a), a comumente mais adotada em um processo de gerenciamento de riscos, a partir da qual procura-se reduzir o risco a um nível compatível com a tolerância a risco estabelecida. Para isso, são adotadas ações de forma a minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco (GAO, 2014, *apud*, MIRANDA, 2024a).

A redução do impacto e/ou da probabilidade também é objetivo da terceira opção de resposta a riscos, por meio do compartilhamento e/ou da transferência do risco em toda a entidade ou com partes externas (GAO, 2014, *apud* MIRANDA, 2024a). Essa forma de tratamento, de acordo com o *Orange Book* (UK, 2004, *apud* MIRANDA, 2024a), pode ser considerada quando se deseja reduzir a exposição a riscos da organização, ou quando existe outra organização capaz de gerir o risco de forma mais eficaz. No setor público, observa-se como exemplo comum a terceirização, na qual busca-se transferir a probabilidade de ocorrência do risco (MIRANDA, 2024a).

A última opção de resposta a riscos é aceitar o risco, na qual a organização opta por não adotar nenhuma medida para reduzir a probabilidade e/ou o grau de impacto do risco (COSO, 2007, *apud* MIRANDA, 2024a). Miranda (2024a) destaca que a adoção dessa resposta pode ser considerada quando entende-se que não vale a pena implementar medidas de redução ou compartilhamento do risco.

Após definir as respostas aos riscos, a organização deve estabelecer atividades de controle. Essas, de acordo com o COSO (2007, *apud* MIRANDA, 2024a), são políticas e procedimentos que ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e funções, e que irão garantir que as respostas aos riscos sejam implementadas. Por fim, deve ser feita a avaliação das respostas aos riscos juntamente com suas correspondentes atividades de controle.

## **Reportando riscos (6)**

De acordo com Miranda (2024a), a forma como está estruturada a informação e como se desenvolve a comunicação dentro da organização correspondem a uma etapa importante no processo de gerenciamento de riscos, que deve estar integrada a todas as outras. A qualidade da informação é essencial para que se possa identificar, avaliar e responder a riscos de forma sólida e com confiança, sendo fator fundamental nas tomadas de decisão. Por isso, informações internas e externas devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma confiável, íntegra e tempestiva a todos os indivíduos que se relacionam a elas (MIRANDA, 2024a).

Nesse sentido, uma comunicação clara, completa, de qualidade e que envolva todos os níveis da organização é igualmente importante para o sucesso do gerenciamento de riscos. Assim, devem haver canais de comunicação internos, que não só forneçam informações ao pessoal apropriado para o desenvolvimento de suas atividades, mas que comuniquem a estratégia, os objetivos e as expectativas da organização, além de responsabilidades de indivíduos e grupos (MIRANDA, 2024a).

Da mesma forma, Miranda (2024a) destaca que canais de comunicação externos contribuem para que partes interessadas possam fornecer informações significativas relativas aos serviços e atividades desempenhados pela organização, contribuindo para que sejam adotadas medidas necessárias para a correção de eventuais desvios.

## **Monitorando riscos (7)**

A última etapa do processo de gerenciamento de riscos que, assim como a gestão da informação e da comunicação, deve estar integrada a todas as demais fases, é o monitoramento dos riscos.

Uma vez que os ambientes interno e externo de uma organização estão em constante mudança, novos riscos podem surgir ou mudar. Por isso, de acordo com o *Orange Book* (UK, 2004, *apud* MIRANDA, 2024a, p. 188), a gestão de risco deve ser revisada e relatada para acompanhar se o perfil de risco está mudando ou não, detectar quando são necessárias novas ações, e para garantir que o processo de gerenciamento está sendo efetivo.

Assim, o objetivo do monitoramento e da análise crítica é garantir e melhorar a qualidade e a eficácia do processo, devendo ser atividades constantemente realizadas (MIRANDA, 2024a).

Apresentados e discutidos os referenciais teóricos adotados no trabalho, parte-se, então, à exposição da metodologia de pesquisa utilizada.

#### **4 METODOLOGIA**

Considerando a atualidade do objeto de pesquisa deste projeto, para alcançar os objetivos propostos, definiu-se que a pesquisa será de natureza qualitativa e terá caráter exploratório. Segundo Selltiz et al. (1965, *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 20), as pesquisas exploratórias possibilitam a melhor formulação de problemas, a criação de novas hipóteses e a realização de novas pesquisas mais estruturadas, contribuindo para a ampliação do conhecimento do pesquisador sobre os fatos estudados.

Este trabalho também se configura como um estudo de caso. De acordo com Yin, o estudo de caso se caracteriza “pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.” (2001, *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 27). Schramn, *apud* Yin (2001, p. 31, *apud* OLIVEIRA, p. 28) ainda complementa afirmando que essa estratégia busca entender o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram gerados. O estudo de caso da presente pesquisa é relativo ao processo de implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais, e o recorte temporal é o período entre a data de início de vigência da Lei (01/04/2021) e a data de finalização deste trabalho - outubro de 2024.

A coleta de dados do trabalho será feita por meio de pesquisa documental. A pesquisa documental corresponde à “(...) coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.” (MARCONI; LAKATOS, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 40). Esse tipo de pesquisa é, portanto, muito utilizada em estudos de caso, que exigem, na maior parte das vezes, a coleta de documentos para análise (MARCONI; LAKATOS, 1996 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 40). Os dados referentes à pesquisa documental serão provenientes de sites de busca de normativas do Governo Federal e do Estado de Minas Gerais, webinars sobre o

processo de implementação realizados pelo GT-NLLC no *Youtube*, documentos e informativos publicados no site da SEPLAG/MG, e documentos produzidos pelo GT-NLLC.

Nesse sentido, o trabalho inicia com uma revisão das normas de licitações e contratos no Brasil, de forma a analisar a evolução do tema até a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021. Em seguida, é feita uma revisão da literatura relacionada à temática e à metodologia de gestão de riscos. A partir dessa revisão, são identificadas e estruturadas as principais variáveis a serem observadas na metodologia de gerenciamento de riscos. Posteriormente, passa-se à análise do caso concreto do Poder Executivo de Minas Gerais, de forma a entender como o órgão central responsável pela temática de compras públicas (SEPLAG/MG)<sup>2</sup> se organizou para realizar a implementação da Lei sob a perspectiva de regulamentação e de sistemas.

Seguindo, tem-se uma listagem e análise dos institutos que necessitam obrigatoriamente de regulamentação com base na Lei Federal nº 14.133/2021 e no estudo de Bonatto (2021), e das ações em sistemas necessárias para a implementação, com base na referida Lei. Assim, para cada elemento identificado, é realizada uma análise de riscos, na qual são elaborados os eventos de risco e definidas suas respectivas probabilidades de ocorrer e os impactos que podem gerar no Poder Executivo de Minas Gerais, caso venham a ocorrer. Dessa forma, é possível observar os níveis de risco relacionados a cada instituto de acordo com a metodologia adotada.

Nesse sentido, para a análise final do trabalho, são selecionados os institutos que possuem níveis de risco mais altos, tendo em vista a maior criticidade para a continuidade das atividades estatais que dependem de procedimentos de contratações públicas e que, diante do volume de temas a serem regulamentados e de funcionalidades de sistemas a serem viabilizadas, foi necessária uma priorização de ações pelo órgão central de compras. Desse modo, para cada um (evento de risco), é realizada uma avaliação das ações implementadas pelo Poder Executivo, permitindo solucionar a questão de pesquisa do trabalho: entender se as

---

<sup>2</sup> De acordo com o art. 4º da Lei Estadual nº 24.313, de 28 de abril de 2023, a Seplag atua como órgão central, no âmbito de suas competências (MINAS GERAIS, 2023c). Ademais, vale ressaltar que, de acordo com o Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023, a Subsecretaria de Compras Públicas (Subcomp) é a responsável pelo tema das compras públicas (MINAS GERAIS, 2023d).

regulamentações e ações em sistemas realizadas pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais responderam aos maiores riscos identificados.

A seguir, será especificada a metodologia de gerenciamento de riscos adotada, bem como apresentados os critérios e a forma como foram selecionados e avaliados os elementos dentro dela.

#### **4.1 Da metodologia de gerenciamento de riscos adotada**

Para a realização da análise de riscos proposta neste trabalho, foi adotada a metodologia de gerenciamento de riscos de Rodrigo Miranda (2024a), apresentada no tópico 3.2 - “Metodologia de gerenciamento de riscos”. Nesse sentido, serão aplicadas as etapas de “Identificação de riscos” e “Avaliação de riscos”, que envolvem a elaboração de eventos de risco, a atribuição de pesos de probabilidade - de acordo com a frequência observada/esperada para o evento, e de impacto - conforme o nível de suas consequências, e a aplicação destas variáveis na matriz de riscos, de forma a constatar os níveis de risco de cada evento.

A partir da observação dos níveis de risco, será possível constatar os mais altos - “risco alto” e “risco crítico”, na metodologia de Miranda (2024a), os quais indicam a necessidade de ações mitigadoras mais rígidas. Dessa forma, por meio da observação das ações realizadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais para os institutos relacionados a tais riscos, será viabilizada a pesquisa deste trabalho.

#### **4.2 Da seleção dos institutos a serem avaliados na análise de riscos**

Para viabilizar a pesquisa realizada no trabalho, tendo em vista o curto espaço de tempo, foram selecionados para a aplicação da avaliação de riscos, itens cuja regulamentação e/ou ação em sistema era obrigatória para o caso específico do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Nesse sentido, para mapear **elementos de regulamentação obrigatória**, foi usada como base a tabela elaborada por Hamilton Bonatto (2021)<sup>3</sup>, a qual contém os itens que a lei traz explicitamente que precisam de detalhamento para serem cumpridos. De modo a completar essa seleção, foi realizada pesquisa por meio de

---

<sup>3</sup> Apresentada no tópico 2.5 - “A quinta fase das licitações públicas no Brasil e a Lei nº 14.133/2021”.

palavras-chave no texto da lei relacionadas à regulamentação: “*regulamentação*”, “*regulamento*” e “*norma*”.

Os itens mapeados foram compilados em uma tabela<sup>4</sup> na qual foi especificado o tema, o trecho da lei e sua obrigatoriedade e, a partir de então, foi realizada uma análise, instituto por instituto, de forma a selecionar apenas aqueles considerados obrigatórios.

Assim, foram adotados como critérios de obrigatoriedade:

- o instituto possuir alguma das palavras-chave relacionadas à regulamentação na sua redação - “*regulamentação*”, “*regulamento*”, “*norma*”;
- ser norma geral ou específica que alcance o nível do Poder Executivo estadual; e
- ter caráter de obrigatoriedade na letra da Lei, ou seja, possuir expressões como “na forma de regulamento” e “deverá”.

Dessa forma, vale ressaltar que institutos que possuem em sua redação palavras que trazem um tom de faculdade, como<sup>5</sup> “*poderá*”, “*sempre que possível*”, “*preferencialmente*”, “*admitida a adoção (...) do poder executivo federal*”, assim como quando a lei traz outras opções<sup>6</sup> de meios para detalhar o instituto (como o edital ou o contrato, por exemplo), foram considerados neste trabalho como não obrigatórios. Além disso, também não foram tidos como obrigatórios itens que a Lei trata como faculdade, mas a jurisprudência ou a doutrina entendem ter caráter de obrigatoriedade, uma vez que o foco da pesquisa limitou-se à leitura exata do texto legal, até por alguns entendimentos ainda estarem se assentando em nível doutrinário e jurisprudencial, podendo, inclusive, haver divergências.

A partir da sinalização dos itens obrigatórios, estes foram filtrados e inseridos em uma nova tabela, apresentada abaixo.

---

<sup>4</sup> Representada no Apêndice A.

<sup>5</sup> Observa-se como exemplo o § 9º, art. 25: “O edital **poderá**, na forma disposta em regulamento, exigir que percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação seja constituído por: (...)” (BRASIL, 2021, grifo nosso).

<sup>6</sup> Tem-se como exemplo o § 3º, art. 140: “Os prazos e os métodos para a realização dos recebimentos provisório e definitivo serão definidos **em regulamento ou no contrato**.” (BRASIL, 2021, grifo nosso).

Tabela 4: Institutos da Lei nº 14.133/21 que demandam regulamentação - obrigatórios

INSTITUTOS DA NLLC DE REGULAMENTAÇÃO OBRIGATÓRIA	
Instituto	Tema
Art. 8º, §3º	Regras para atuação das funções essenciais
Art. 20, §§1º, 2º	Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo
Art. 23, §1º	Pesquisa de preços
Art. 23, §1º, V	Pesquisa de preços
Art. 23, §2º	Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia
Art. 23, §2º, IV	Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia
Art. 25, §4º	Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto
Art. 31	Leilão
Art. 36	Desempenho pretérito
Art. 43	Soluções baseadas em softwares de uso disseminado
Art. 60	Ações de equidade entre homens e mulheres
Art. 67, §12	Atestados de responsabilidade técnica a sancionados
Art. 70	Documentação de empresas estrangeiras
Art. 75, §5º	Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento
Art. 78, I, e Art. 79, p. único	Credenciamento
Art. 78, II	Pré-qualificação
Art. 78, III	Procedimento para Manifestação de Interesse
Art. 78, IV; Art. 86	Sistema de Registro de Preços
Art. 78, V; Art. 88, §4º	Registro Cadastral

Art. 92, XVIII	Modelo de gestão do contrato
Art. 161, p. único	Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções
Art. 169, §1º	Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo
Art. 184	Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres

Fonte: Elaboração própria a partir de Bonatto (2021) e Brasil (2021).

Para mapear **elementos que necessitam de ações no âmbito dos sistemas do Poder Executivo do Estado**, foi realizada pesquisa de palavras-chave no texto da lei relacionadas a sistemas de informação: “*eletrônica*”, “*eletrônico*”, “*sistema*”, “*portal*” e “*sítio*”. Os itens selecionados foram compilados em uma tabela<sup>7</sup>, onde, assim como o realizado para os itens de regulamento, foi especificado o tema, o trecho da lei e sua obrigatoriedade. Em uma pré-análise, foram sinalizados e excluídos aqueles<sup>8</sup> que, apesar de conter palavras relacionadas a sistemas da informação em sua redação, não estão relacionados a possíveis ações em sistemas.

Nesse sentido, foram mapeados como itens que obrigatoriamente demandam ações em sistemas, aqueles que se enquadram nos critérios listados a seguir:

- possuir alguma das palavras-chave relacionadas a sistemas de informação em sua redação: *eletrônica*, *eletrônico*, *sistema*, *portal* e *sítio*;
- ser norma geral ou específica que alcance o nível do Poder Executivo estadual; e
- no âmbito da obrigatoriedade de uso:
  - o uso do sistema/funcionalidade envolvido no dispositivo em um processo de compra é obrigatório, ou
  - o uso do sistema/funcionalidade envolvido no dispositivo não é obrigatório, mas, considerando que o Estado de Minas Gerais já

<sup>7</sup> Representada no Apêndice B.

<sup>8</sup> Tem-se como exemplo o § 5º, art. 56: “Nas licitações de obras ou serviços de engenharia, após o julgamento, o licitante vencedor deverá reelaborar e apresentar à Administração, **por meio eletrônico**, as planilhas com indicação dos quantitativos e dos custos unitários (...)” (BRASIL, 2021, grifo nosso).

possuía sistema próprio<sup>9</sup> relacionado ao uso do dispositivo<sup>10</sup> previamente à publicação da Lei, entende-se pela necessidade de não regredir no uso de tecnologia, tornando o item obrigatório.

Vale ressaltar que foi adotado neste trabalho o conceito de sistema da informação de acordo com Ralph (2002). Segundo o autor, “um sistema da informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, processar, armazenar e disseminar informações.” (RALPH, 2002, p. 23). Nesse sentido, destaca-se que “sítio eletrônico oficial”, no conceito trazido pela NLLC (LII, art. 6º) - “sítio da internet, certificado digitalmente por autoridade certificadora, no qual o ente federativo divulga de forma centralizada as informações e os serviços de governo digital dos seus órgãos e entidades” (BRASIL, 2021), não pode ser considerado sistema. Por isso, os institutos que preveem a realização de alguma ação em sítio eletrônico oficial não são considerados, neste trabalho, como demandantes de alterações em sistemas, uma vez que não necessitam de um sistema da informação para serem viabilizados.

Apesar disso, uma vez que o Estado de Minas Gerais já possuía, anteriormente à publicação da Nova Lei, um sistema instituído para controle do ciclo de materiais, serviços e obras, contemplando todo o ciclo do processo de compra, o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD/MG, e um portal para realização e divulgação das licitações e contratações diretas, o Portal de Compras MG (MINAS GERAIS, 2009), os institutos que preveem a realização de ações em sítio eletrônico oficial que já possuíam algum módulo dentro do SIAD/MG, ou que já possuíam algum outro sistema instituído por órgão central do Executivo, foram considerados obrigatórios na análise desta pesquisa<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Como o SIAD/MG e o Portal de Compras MG, sistemas instituídos pelo Decreto nº 45.018/2009, que serão detalhados mais à frente, e outros sistemas independentes do SIAD/MG, mas instituídos por órgão central.

<sup>10</sup> Pode-se observar como exemplo, o art. 17, § 2º: Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência:(...) § 2º As licitações serão realizadas **preferencialmente sob a forma eletrônica**, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo (BRASIL, 2021, grifo nosso). Nesse caso, já existia solução em sistema para a realização dos procedimentos de pregão e cotação eletrônica (MINAS GERAIS, 2009), o que torna o item obrigatório.

<sup>11</sup> Isso porque, uma vez que o Estado já possui sistema instituído para determinado instituto, entende-se pela necessidade de não regredir no uso de tecnologia.

Além disso, assim como no caso dos itens de regulamentação, institutos que possuem em sua redação palavras como “poderá”, “sempre que possível”, “preferencialmente” e “admitida a adoção (...) do poder executivo federal<sup>12</sup>”, foram considerados neste trabalho como não obrigatórios. Ademais, institutos que determinam publicações no diário oficial também não foram considerados obrigatórios nesta pesquisa, uma vez que a publicação não requer a existência de um sistema para ser feita<sup>13</sup>.

Nesse sentido, os itens obrigatórios foram filtrados e inseridos em uma nova tabela, apresentada a seguir:

Tabela 5: Institutos da Lei nº 14.133/21 que demandam ações em sistemas de informação - obrigatórios

INSTITUTOS DA NLLC DE AÇÃO EM SISTEMA OBRIGATÓRIA	
Instituto	Tema
Art. 17, § 2º	Licitações realizadas preferencialmente na forma eletrônica
Art. 19, III	Sistema informatizado de acompanhamento de obras
Art. 23, §1º, I	Pesquisa de preços
Art. 25, §3º	Divulgação elementos do edital em sítio eletrônico oficial
Art. 31, § 2º	Divulgação edital leilão
Art. 54, caput e § 3º	Divulgação edital de licitação
Art. 72, p. único	Divulgação ato que autoriza a contratação direta
Art. 79, p. único, I	Edital de chamamento de interessados para credenciamento
Art. 87, § 1º	Sistema de registro cadastral
Art. 88, § 1º	Registro cadastral - divulgação de regras de classificação
Art. 91	Divulgação de contratos e aditamentos

<sup>12</sup> Excetuados os casos em que o Estado de Minas Gerais já possuía sistema, como explicado acima.

<sup>13</sup> Ressalvados também os casos em que o Poder Executivo já possuía sistema que publicava diretamente no diário oficial.

Art. 91, § 2º	Divulgação de contratos e aditamentos
Art. 94, caput e § 3º	Divulgação contratos e aditamentos
Art. 115, § 6º	Divulgação de obra paralisada
Art. 164, p. único	Resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital
Art. 169, §1º	Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo
Art. 174, I e §2º	Portal Nacional de Contratações Públicas

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2021).

### 4.3 Da elaboração dos eventos de risco

Após a seleção dos elementos da Lei que necessitam obrigatoriamente de regulamentação e/ou alterações no âmbito dos sistemas da informação, partiu-se para a identificação e análise de riscos destes elementos<sup>14</sup>. Assim, seguindo a metodologia de Miranda (2024a), para identificar os riscos envolvidos em cada item, foram elaborados eventos de risco - situações em potencial que podem impactar negativamente a consecução dos objetivos (MIRANDA, 2024a). Para a realização do estudo deste trabalho, foram identificados apenas eventos oriundos de fontes internas, uma vez que o objetivo é relacionado às ações implementadas pelo Poder Executivo, especificamente pelo órgão central de compras públicas.

Vale lembrar, como ressaltado por Miranda (2024a), que a elaboração<sup>15</sup> de um evento de risco é uma atividade subjetiva. Além disso, conforme mencionado pelo autor, o risco não pode ser descrito como ausência de controle, ou simplesmente como o não alcance do objetivo, mas deve gerar *insights* sobre o que pode dar errado no processo (MIRANDA, 2024a).

Assim, partindo desta premissa, os eventos foram elaborados de forma a serem enquadrados entre dois blocos, sendo:

<sup>14</sup> Vale ressaltar que alguns itens foram compilados na elaboração dos eventos, uma vez que se enquadram no mesmo evento, a saber: art. 36 e 88 (de normas), art. 87 e 88 (de sistema), art. 91 e 91, §2º (de sistema).

<sup>15</sup> Ainda, é importante destacar que, de acordo com Miranda (2024a), é importante que a elaboração dos eventos de risco seja realizada em grupo, com a presença de indivíduos com o conhecimento adequado sobre o processo/projeto. Nesse sentido, é importante destacar que neste trabalho, em decorrência do curto espaço de tempo, a elaboração dos eventos foi realizada por duas pessoas, incluindo, além da autora do trabalho, a orientadora, que possui conhecimento sobre o contexto envolvido nos eventos de riscos.

- bloco 1: para institutos/funcionalidades de sistema que impactam na continuidade de um processo de compra/contratação; e
- bloco 2: para institutos/funcionalidades de sistema que não impactam diretamente a continuidade de um processo de compra/contratação.

Nesse sentido, os eventos do Bloco 1 foram elaborados de forma a relacionar a não existência de regulamento ou adequação em sistema à inviabilização de um processo de compra/contratação, de modo a não atender às necessidades da Administração Pública.

Para ilustrar, pode-se observar o evento elaborado para o art. 8º, §3º da Lei (BRASIL, 2021), que trata das regras para atuação de agentes públicos nas funções essenciais do processo de compras: *Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, equipe de apoio, comissão de contratação e fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.*

Uma vez que o trabalho desempenhado por esses agentes é indispensável em um processo de compra, este instituto se enquadra no Bloco 1. Assim, ele foi elaborado de forma a relacionar a falta de regulamento com a inviabilidade de realizar uma contratação, impactando no atendimento de necessidades da Administração.

Os eventos pertencentes ao Bloco 1 podem ser observados nas tabelas abaixo.

Tabela 6 - Eventos de risco relacionados à normas - Bloco 1

EVENTOS DE RISCO BLOCO 1 - NORMAS	
Tema/Instituto	Evento de risco
Regras para atuação das funções essenciais (art. 8º, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.

Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo (art. 20, §§1º, 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo.
Pesquisa de preços (art. 23, §1º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.
Leilão (art. 31)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais.
Soluções baseadas em softwares de uso disseminado (art. 43, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.
Documentação de empresas estrangeiras (art. 70)	Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar.
Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento (art. 75, §5º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação.
Credenciamento (art. 78, I, e Art. 79, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.
Sistema de Registro de Preços (art. 78, IV; Art. 86)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.
Modelo de gestão do contrato (art. 92, XVIII)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos.
Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres (art. 184)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Eventos de risco relacionados à sistemas - Bloco 1

EVENTOS DE RISCO BLOCO 1 - SISTEMAS	
Tema/Instituto	Evento de risco
Licitações realizadas preferencialmente na forma eletrônica (art. 17, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir realizar a licitação sob a forma eletrônica pela falta de solução em sistema.
Divulgação elementos do edital em sítio eletrônico oficial (art. 25, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar o edital e anexos em sítio eletrônico oficial pela falta de solução em sistema.
Divulgação edital leilão (art. 31, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir divulgar edital de leilão pela falta de solução em sistema.
Divulgação edital de licitação (art. 54, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.
Divulgação ato que autoriza a contratação direta (art. 72, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar ato que autoriza a contratação direta ou extrato do contrato, pela falta de solução em sistema.
Edital de chamamento de interessados para credenciamento (art. 79, p. único, I)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema.
Sistema de registro cadastral (art. 87, § 1º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir efetuar cadastro de licitantes pela falta de solução em sistema.
Divulgação de contratos e aditamentos (art. 91)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos e seus aditamentos pela falta de solução em sistema.
Divulgação contratos e aditamentos (art. 94, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração.
Resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital (art. 164, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital de licitação pela falta de solução em sistema.
Portal Nacional de Contratações Públicas (art. 174, I e §2º)	Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP.

Fonte: Elaboração própria.

Os eventos do Bloco 2, por sua vez, foram elaborados de forma a relacionar a falta de regulamento ou adequação em sistema à inviabilização da execução do processo/procedimento em específico, ou a relacioná-lo a algum possível impacto pontual que sua falta possa gerar.

Assim, como exemplo, observa-se o evento elaborado para o art. 67, §12 da NLLC (BRASIL, 2021), que trata dos atestados de capacidade técnica a sancionados: *Ter fornecedores inaptos a fornecer para a Administração participando de licitações por não possuir critérios objetivos para aplicação de sanções de impedimento de licitar e contratar e de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar pela ausência de regulamento.* Dado que a falta de regulamento sobre a aplicação de sanções a fornecedores não impacta na continuidade de um processo de compra/contratação, este instituto se enquadra no Bloco 2. Por isso, ele foi elaborado de forma a relacionar a falta do regulamento ao impacto que pode causar.

Os eventos pertencentes ao Bloco 2 podem ser observados nas tabelas abaixo.

Tabela 8 - Eventos de risco relacionados à normas - Bloco 2

EVENTOS DE RISCO BLOCO 2 - NORMAS	
Tema/Instituto	Evento de risco
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, V)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º, IV)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.
Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (art. 25, §4º)	Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento.

Ações de equidade entre homens e mulheres (art. 60, III)	Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho .
Atestados de responsabilidade técnica a sancionados (art. 67, §12)	Ter fornecedores inaptos a fornecer para a Administração participando de licitações por não possuir critérios objetivos para aplicação de sanções de impedimento de licitar e contratar e de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar pela ausência de regulamento.
Pré-qualificação (art. 78, II)	Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema .
Procedimento para Manifestação de Interesse (art. 78, III)	Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema.
Registro Cadastral (art. 78, V)	Não ter informações consolidadas dos fornecedores para fins de realizar as licitações e contratações diretas pela falta de regulamento sobre registro cadastral.
Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções (art. 161, p. único )	Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos.
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 - Eventos de risco relacionados à sistemas - Bloco 2

EVENTOS DE RISCO BLOCO 2 - SISTEMAS	
Tema/Instituto	Evento de risco
Sistema informatizado de acompanhamento de obras (art. 19, III)	Não conseguir acompanhar uma obra por meio de sistema informatizado pela falta de solução em sistema.
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, I)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir consultar valores em painel/banco de preços pela falta de solução em sistema.
Divulgação de obra paralisada (art. 115, § 6º)	Não cumprir o princípio da transparência por não conseguir divulgar aviso público de obra paralisada pela falta de solução em sistema.

Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco.
---	---

Fonte: Elaboração própria.

Vale ressaltar que os riscos identificados correspondem aos riscos inerentes, aqueles aos quais a organização está exposta sem considerar quaisquer ações que possam reduzir suas suas probabilidades e/ou impactos, ou seja, sem nenhuma ação de tratamento (MIRANDA, 2024a). Tais ações serão aquelas adotadas pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e serão trazidas no capítulo referente à avaliação das ações adotadas pelo GT-NLLC no processo de implementação da Lei nº 14.133/21.

Após a elaboração dos eventos de risco, foram estabelecidos para cada um, a partir das definições de Miranda (2024a)<sup>16</sup>, pesos de probabilidade - de acordo com a frequência observada/esperada para o evento, e de impacto - conforme o nível de suas consequências. A atribuição dos pesos é apresentada no Capítulo 6 - “Análise de riscos da implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais”.

#### **4.4 Da avaliação dos riscos e da seleção dos riscos a serem estudados no trabalho**

A partir da elaboração dos eventos de risco e da definição das respectivas probabilidades e impactos, aplicou-se cada um na matriz de risco<sup>17</sup>, de forma a observar, a partir da combinação dos pesos de probabilidade e impacto, qual o nível de risco de cada evento. Assim, foram elaboradas tabelas (uma para institutos que demandam regulamentação e outra para institutos que demandam ações em sistema) contendo o instituto, seu correspondente evento de risco e o nível de risco constatado a partir da aplicação na matriz.

Nesta etapa, assim como destacado por Miranda (2024a), pode-se observar, a partir dos níveis de riscos, aqueles que necessitam de tratamento e a

<sup>16</sup> As tabelas com as definições dos pesos de probabilidade e impacto, e suas respectivas descrições, de acordo com a metodologia do autor, estão representadas no tópico 3.2 - “Metodologia de gerenciamento de riscos”.

<sup>17</sup> Matriz de risco utilizada por Miranda (2024a), apresentada no tópico 3.2 - “Metodologia de gerenciamento de riscos”.

prioridade/urgência para sua implementação. De acordo com o autor, de forma geral, eventos de riscos classificados como risco alto e risco crítico indicam a necessidade de ações mitigadoras mais rígidas (MIRANDA, 2024a). Por esse motivo e, para responder a questão de pesquisa do trabalho - entender se as ações realizadas pelo Poder Executivo do Estado na implementação da NLLC respondem aos maiores riscos existentes, foram selecionados para a realização do trabalho, os institutos cujos riscos são altos ou críticos.

Nesse contexto, para cada instituto selecionado ao final da análise de riscos, foram mapeadas e avaliadas as ações realizadas pelo Poder Executivo do Estado<sup>18</sup>, de forma a entender se o tratamento adotado para cada risco foi adequado a seu nível de risco.

Apresentada a metodologia de pesquisa, a metodologia de gerenciamento de riscos adotada, e os critérios utilizados para a realização da análise do trabalho, passa-se à apresentação do caso estudado: o processo de implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos no Poder Executivo de Minas Gerais.

## **5 A IMPLEMENTAÇÃO DA NLLC NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

A publicação da Nova Lei de Licitações e Contratos - Lei Federal nº 14.133 em 1º de abril de 2021, movimentou de forma expressiva o campo das compras públicas no Brasil, ao substituir um cenário normativo em vigor por 30 anos no país, trazendo diversas novidades e alterações no âmbito das licitações e contratos administrativos. Dessa forma, para efetuar sua implantação, os entes da federação precisaram, e ainda precisam, realizar alterações em variadas regulamentações, procedimentos e sistemas enraizados em suas organizações.

A NLLC definiu, no art. 193, um prazo de dois anos para que os entes da federação se adequassem às novas determinações (BRASIL, 2021). Assim, inicialmente, as administrações tiveram o período de 1º de abril de 2021 a 1º de abril de 2023 para realizar sua implantação. Em março de 2023, o Governo Federal prorrogou, por meio de uma medida provisória, até 30 de dezembro de 2023 a

---

<sup>18</sup> É importante ressaltar que a análise deste trabalho está sendo realizada de forma a considerar o Estado de Minas Gerais como um todo e, por isso, estão sendo observadas as ações implementadas pelo órgão central. Assim, não foram consideradas eventuais tratativas que órgãos ou entidades possam ter tomado individualmente.

entrada em vigor da Lei, ou seja, somente em 1º de janeiro de 2024 o uso da norma passou a ser obrigatório (BRASIL, 2023).

Nesse contexto, os entes tiveram o desafio de planejar o processo sem deixar que a transição entre as normas afetasse o andamento e o sucesso das compras públicas e, por consequência, das políticas e ações da Administração Pública, tanto na área meio, quanto na área finalística. Transpondo esse contexto de alterações ao cenário do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, pode-se destacar o volume de compras realizado pelo Estado, que deverá ter sua continuidade garantida com a transição normativa e tecnológica. Assim, tem-se que, no período de 2020 a 2023, foi registrada uma média de 7.800 processos de compra por ano, volume que representa um valor médio homologado de 11,8 bilhões de reais/ano (SEPLAG, 2024b). Além disso, no final de 2023, o Estado possuía 51 órgãos/entidades que faziam compras (SEPLAG, 2024b).

Observado o volumoso número de processos licitados anualmente nos diversos órgãos e entidades do Estado, e o desafio de realizar a implementação da NLLC de forma a garantir sua continuidade, será detalhado a seguir como se deu o processo de implementação da norma no Poder Executivo de Minas Gerais até quando esse trabalho foi finalizado - outubro de 2024.

## **5.1 Estratégia adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais**

Tendo em vista o desafio de realizar a implantação da NLLC e, para garantir a continuidade do volumoso número de processos licitados anualmente nos diversos órgãos e entidades, o Poder Executivo de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG) - órgão central responsável pelo tema de compras públicas de acordo com a Lei Estadual nº 24.313/2023 (MINAS GERAIS, 2023c), instituiu um grupo de trabalho através da Resolução Seplag nº 050, de 28 de junho de 2021, responsável por propor, desenvolver, executar e monitorar estratégias e ações para a implementação da Lei no âmbito do Poder Executivo estadual (MINAS GERAIS, 2021), visando:

- I – ao planejamento da transição de regimes de compras públicas;
- II – à atualização dos atos regulamentares de procedimentos referentes às compras públicas;
- III – à adequação das rotinas, documentos e sistemas de suporte à gestão de compras;

- IV – à padronização e inovação de procedimentos, instrumentos e conteúdos referentes às compras públicas; e
- V – à capacitação dos servidores para aplicação das regras da nova lei de licitações.

O grupo de trabalho (GT-NLLC), sua forma de atuação e o plano de atividades inicial (de agosto a dezembro de 2021) foram apresentados no 2º Bate-papo sobre a nova Lei de Licitações e Contratos realizado no canal do *YouTube* da SEPLAG/MG, no dia 7 de outubro de 2021.

Nesse contexto, na constituição inicial do GT-NLLC destaca-se a participação de cerca de 50 colaboradores de diferentes áreas, contemplando os 3 poderes - executivo, legislativo e judiciário, compondo uma equipe multidisciplinar, com uma diversidade de experiências e expertises, de forma a viabilizar a integral migração do estado para o novo ambiente normativo. Estes colaboradores foram divididos em frentes de atuação, de acordo com a estratégia adotada.

Segundo Virgínia Lopes, coordenadora do GT-NLLC, foram orientadores para os trabalhos (SEPLAG, 2021a):

- identificar pontos de regulamentação que dependam de movimento/definição pelo Governo Federal, de forma a evitar retrabalhos;
- priorizar esforços nos temas que representam maior ganho ou sobre os quais há maior expectativa/demanda pelo Estado;
- considerar a escalabilidade das definições;
- identificar acúmulos de conhecimento existentes aproveitáveis às discussões;
- considerar regulamentações que preencham lacunas atuais;
- avaliar os normativos, processos, procedimentos e sistemas em uso quanto ao aproveitamento e a possibilidade de melhorias;
- equilibrar as variáveis tempo, custo e impacto;
- organizar os colaboradores conforme áreas de maior domínio;
- mobilizar especialistas internos e externos ao Estado;
- interação com trabalhos de outras frentes;
- interlocução com operadores de compras públicas e com GT-Capacita Compras;
- organizar os trabalhos em ciclos semestrais.

Com base nestes orientadores, na estratégia adotada foi criada uma frente de trabalho para cada macroetapa do processo de compras públicas - fase preparatória, seleção do fornecedor, e gestão e fiscalização de contratos. Também foi estabelecida uma frente de trabalho para questões gerais, responsável por conteúdos relacionados à legislação como um todo, uma frente para demais temas, relativos a conteúdos que não se restringem a apenas uma etapa do processo de compras, e uma frente transversal, responsável por analisar e adequar as mudanças em processos e sistemas, e por realizar a capacitação dos servidores. As frentes de atuação, juntamente com alguns temas de cada uma estão representados na Figura 7 abaixo.

Figura 7: Frentes de atuação do GT-NLLC



Fonte: SEPLAG, 2021a.

Tendo em vista a multiplicidade de temas que demandam regulamentações e ações em sistemas de compras, e a necessidade de garantir a continuidade dos processos licitados anualmente no estado, o GT-NLLC optou por realizar uma ordem de priorização das temáticas e instrumentos. Essa priorização foi subsidiada por uma análise de riscos, que levou em consideração, entre outros aspectos, os procedimentos mais utilizados nas contratações estaduais, e a premissa de que é necessário utilizar os regramentos da lei ponta a ponta do processo - desde o

planejamento da contratação até a gestão e fiscalização do contrato ou instrumento equivalente (SEPLAG, 2022b).

A seguir serão detalhadas as estratégias realizadas pelo GT-NLLC na priorização das ações e temas no âmbito de normas e sistemas, escopos de estudo do presente trabalho.

### 5.1.1 Ações realizadas no âmbito das normas

No âmbito de regulamentação dos temas e institutos trazidos pela Nova Lei, seguindo a lógica de que é necessário utilizar os regramentos da lei ponta a ponta do processo, os temas inicialmente priorizados foram: agente de contratação, estudo técnico preliminar (ETP), pesquisa de preços, dispensa de licitação por valor, pregão e concorrência nos critérios de julgamento menor preço e maior desconto, regras gerais de contratos e sanções administrativas (SEPLAG, 2022b). Os temas priorizados dentro das respectivas frentes de atuação estão representados na Figura 8 abaixo.

Figura 8: Temas priorizados inicialmente pelo GT-NLLC na implantação da NLLC



Fonte: SEPLAG, 2021a.

Para auxiliar o processo de regulamentação, foram identificadas na estrutura da Lei quais normas seriam gerais - aplicáveis a todos os entes, e quais seriam específicas - aplicáveis apenas à União, sendo essas, normas as quais o Estado de Minas Gerais teria espaço para regulamentar de acordo com seu contexto próprio (SEPLAG, 2021a).

Além disso, foram mapeados os pontos de regulamentação da Lei no caso específico do Estado de Minas Gerais, de forma a observar normas já existentes, possibilidades de aproveitamento, além de necessidades próprias (SEPLAG, 2021a), subsidiando a priorização citada na Figura 8. Os pontos de regulamentação na NLLC ainda foram classificados como elementos *obrigatórios, necessários, recomendados ou desnecessários*. A classificação se deu com base nos parâmetros descritos na Figura 9 abaixo.

Figura 9: Classificação das normas da NLLC de acordo com a necessidade de regulamentação, segundo o GT-NLLC

NLLC demanda regulamentação?/Fundamento			
Desnecessária	Obrigatória	Necessária	Recomendada
Dispositivo é suficientemente claro ou não abre espaço para detalhamento posterior	Prevê expressamente necessidade de regulamentação.	Conceito vago ou situação que não está claramente definida no restante do texto legal.	Apesar de prever regulamentação, sua elaboração ou a própria utilização do dispositivo são facultativas
		Matéria era regulamentada na legislação anterior, mas a NLLC modificou ou não recepcionou.	Apesar de ser conceito concreto e situação bem definida, há dúvidas sobre o momento ou a forma exatos da sua aplicação no contexto do processo em que está inserido ou quanto aos sujeitos afetados pelas obrigações ou impedimentos fixados.
			Dispositivo dá faculdade para a Administração restringir ou controlar sua aplicação.

Fonte: SEPLAG, 2024f.

Em fevereiro de 2022, o grupo de trabalho realizou a definição dos próximos temas a serem priorizados após a entrega daqueles priorizados inicialmente, planejando a finalização dos trabalhos até fevereiro de 2023 (SEPLAG, 2022a). As priorizações foram divididas em 5 ondas diferentes, cada uma contendo temas e prazos de entregas já definidos. A visão macro das ondas no cronograma estabelecido pode ser observada na Figura 10 a seguir.

Figura 10: Visão macro das ondas de priorização planejadas pelo GT-NLLC em fevereiro de 2022



Fonte: SEPLAG, 2022a.

Nesse sentido, foram compilados, na tabela a seguir, os temas priorizados em cada onda.

Tabela 10: Planejamento dos temas priorizados em cada onda pelo GT-NLLC (2022 a 2023)

PLANEJAMENTO ONDAS DE PRIORIZAÇÃO - 2022 a 2023	
Onda	Temas priorizados
PRIORIZAÇÃO 1	Bens de luxo, Registro cadastral (resposta imediata), Marco processual para aplicação da nova lei, Registro cadastral (regras definitivas), Programa de integridade, Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Cooperativas, gestão estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (software de uso disseminado), e Ações de equidade entre homens e mulheres
PRIORIZAÇÃO 2	Sistema de Registro de Preço - SRP, e Obras e serviços de engenharia especiais: BMI, ETP, fornecimento e prestação de serviço associado (art. 6º, XXXIV, art. 113), pesquisa de preços e matriz de riscos (art. 6º, XXVII, art. 22)
PRIORIZAÇÃO 3	Credenciamento, Pré-Qualificação, Concessões e permissões (Lei 8.987/95) e Parcerias Público-Privadas - PPPs (Lei 11.079/04), Alienação e Leilão, Concorrência (critério maior retorno econômico) e Contrato de eficiência, Locação de imóveis e Concessão e permissão de uso, Contratação direta (demais dispensas e inexigibilidade), e Concorrência (critérios melhor técnica e técnica e preço, e desempenho pretérito)

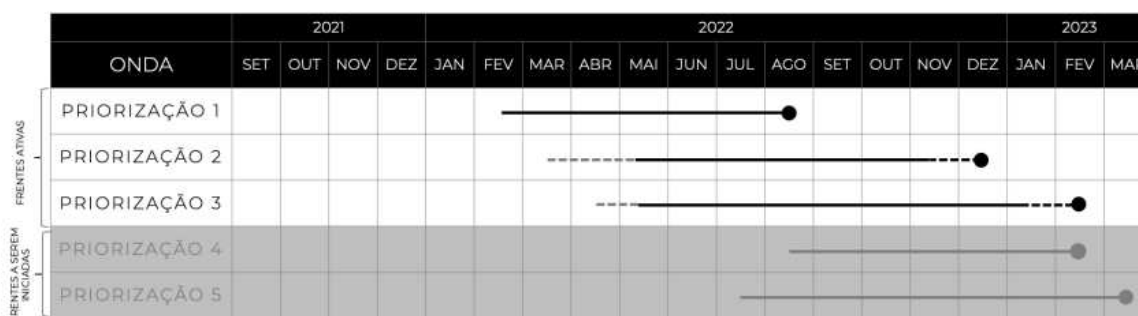
PRIORIZAÇÃO 4	Governança, Plano Anual e Planejamento de Compras, Sistema de Acompanhamento de Obras, Gestão de Riscos e Controle Preventivo, e Remuneração Variável (contratos)
PRIORIZAÇÃO 5	Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), Margem de Preferência, Catálogo Eletrônico, percentual mínimo egressos/mulheres, Diálogo Competitivo, Concurso, e custos indiretos relacionados às despesas de manutenção, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado (art. 34, §1º)

Fonte: Elaboração própria a partir de SEPLAG, 2022a.

Em decorrência da complexidade e volume de trabalho, assim como de mudanças na organização dos grupos nas frentes de trabalho, houve um atraso no início dos trabalhos das ondas de priorização 2 e 3. Por isso, em novembro de 2022, o GT-NLLC optou por adiar as entregas previstas nas priorizações 4 e 5, de forma a concentrar esforços nos trabalhos em processamento referentes à terceira onda (SEPLAG, 2022c). As alterações no planejamento podem ser observadas na Figura 11<sup>19</sup> a seguir.

Figura 11: Repriorização das entregas planejadas pelo GT-NLLC - novembro de 2022

## Proposta dos Trabalhos



Fonte: SEPLAG, 2022c.

Com a prorrogação do prazo de adequação à NLLC para 30 de dezembro de 2023<sup>20</sup>, os entes tiveram mais 8 meses para trabalhar na implementação das mudanças. Uma vez que o prazo de atuação do GT-NLLC definido na Resolução nº

<sup>19</sup> Na imagem, os traços pontilhados nas ondas 2 e 3 representam a mudança na previsão de início e de entrega dos trabalhos previstos em cada uma, enquanto o preenchimento das ondas 4 e 5 na cor cinza indica o adiamento delas.

<sup>20</sup> Medida Provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023.

50/2021 era até 28 de junho de 2023, a partir de julho do mesmo ano, equipes da Subsecretaria de Compras Públicas (Subcomp) deram continuidade aos trabalhos e prioridades estabelecidas no planejamento, os quais vêm sendo executados até os dias atuais (outubro de 2024).

### **5.1.2 Ações realizadas no âmbito dos sistemas de informação**

Juntamente com a regulamentação dos temas, ficou definido que o grupo de trabalho também direcionaria esforços para a avaliação dos impactos da nova Lei nos sistemas do Estado, de forma a identificar necessidades de melhorias e avaliar cenários e estratégias para sua implantação (SEPLAG, 2022b).

Esse também é um ponto importante, uma vez que a Lei nº 14.133/21 dá ênfase às compras eletrônicas, ao determinar, no art. 17, § 2º da lei (BRASIL, 2021) a realização dos procedimentos de forma preferencialmente eletrônica. Além disso, a norma instituiu, em seu art. 174 (BRASIL, 2021), o Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP, sítio eletrônico destinado à divulgação centralizada dos atos exigidos pela Lei, que deverá conter um conjunto de informações sobre as contratações (§ 2º, art. 174), e oferecer algumas funcionalidades (§ 3º, art. 174).

Desde que garantida a integração com o PNCP, a lei prevê, em seu art. 175 (BRASIL, 2021), que os entes poderão manter seus sistemas próprios ou utilizar soluções de terceiros. Nesse sentido, para avaliar os cenários identificados e possíveis para implementação da NLLC no que se refere às ferramentas de suporte, o GT-NLLC realizou um estudo, registrado por meio da Nota Técnica nº 1/SEPLAG/DPLP/2022, a fim de subsidiar a decisão sobre a estratégia a ser adotada (SEPLAG, 2022b).

Vale ressaltar que o Estado de Minas Gerais já possuía um sistema para controle do ciclo de materiais, serviços e obras, contemplando todo o ciclo do processo de compra (do planejamento até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras), o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD/MG (MINAS GERAIS, 2009). Além disso, para a realização das licitações e contratações diretas, possuía o Portal de Compras MG.

As duas ferramentas possuem integração com diversos outros sistemas do Estado<sup>21</sup>, o que permite o lançamento de dados de forma interoperável, evita retrabalho quanto à duplicidade de lançamentos, e garante que o mesmo dado/informação constem nos diferentes sistemas de forma mais assertiva (SEPLAG, 2022b). Ademais, estas ferramentas possuíam, em 2022, mais de 96 mil usuários de 69 órgãos e entidades de Minas Gerais (SEPLAG, 2022b).

Nesse sentido, no referido estudo (SEPLAG, 2022b), foram avaliados 3 cenários: desenvolvimento das novas regras nos sistemas legados do Estado (cenário I), utilização de sistema de terceiro privado (cenário II), e utilização de sistema de terceiro público (cenário III). O cenário III apontou duas variações: utilização de sistema de terceiro público decorrente de cessão de código fonte por outro ente governamental (cenário III.1) e utilização de sistema de terceiro público por meio de integração ou interoperabilidade com sistemas externos para integração ao Portal de Compras MG (cenário III.2). Esse último foi descartado antes mesmo da análise, uma vez que foi considerado inviável.

Nesse contexto, após a avaliação dos cenários I, II e III.1, o cenário III.1 também foi considerado não viável, uma vez que os entes consultados estavam em fase de estudos, especificação de regras e desenvolvimento de atualizações em seus sistemas, porém nenhum estava em fase de homologação final ou de produção (SEPLAG, 2022b). Além disso, de acordo com o estudo (SEPLAG, 2022b), a absorção de um sistema externo requer esforço igual ou superior ao demandado no cenário de desenvolvimento de sistema próprio.

Dessa forma, foram avaliados comparativamente os cenários I e II para evidenciar aspectos quantitativos e qualitativos, de modo a subsidiar a decisão final. Além desses aspectos foram destacados pontos positivos, pontos de atenção e os riscos envolvidos em cada um dos cenários, a saber:

- não era possível que o Estado de Minas Gerais deixasse de usar o Portal de Compras MG e o SIAD/MG;
- os órgãos e entidades e os fornecedores frequentes do estado já eram familiarizados com o Portal de Compras MG;
- os fornecedores não pagavam para participar dos procedimentos do estado;
- o esforço, o valor financeiro e o tempo estimados para a implementação das melhorias no Portal de Compras MG com nova tecnologia e atendendo à

---

<sup>21</sup> Como o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI-MG (MINAS GERAIS, 2009).

modalidade concorrência era menor do que os valores calculados para a utilização de plataforma privada.

Nesse contexto, concluiu-se que o melhor cenário seria o cenário I, ou seja, o desenvolvimento das alterações advindas da Lei Federal nº 14.133/21 nos sistemas legados do Estado, incluindo a integração com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) nos pontos necessários (SEPLAG, 2022b).

Definida a solução a ser adotada para a implantação das alterações necessárias, estas seguiram a mesma ordem de priorização estabelecida para o âmbito das normas. Assim, após a elaboração da minuta normativa de um tema, eram realizados estudos de forma a entender se haveria impactos nos sistemas do Estado. Se sim, eram realizadas as ações necessárias para sua atualização.

Vale ressaltar que, em decorrência dos desafios enfrentados no processo de implementação da Lei, não houve tempo hábil para a realização dos estudos, normatização e construção do passo a passo dos processos de forma eletrônica para todos os procedimentos previstos na Nova Lei (REIS *et al.*, 2024). Dessa forma, a equipe responsável no Estado realizou ações de modo a disponibilizar soluções temporárias que permitam o uso de todas as modalidades de licitação e procedimentos auxiliares pelos órgãos e entidades, garantindo o envio de seus dados ao PNCP, exigência da Lei.

Nesse sentido, foi disponibilizada uma solução simplificada para inserção dos dados necessários à realização dos processos no formato presencial e espaços para a divulgação do edital, dos resultados e do contrato ou instrumento equivalente no PNCP (REIS *et al.*, 2024). Além disso, para os procedimentos auxiliares e outros tipos de contrato, foi incluída uma área no módulo da Lei nº 14.133/21 no Portal de Compras MG com 4 formulários destinados ao envio de dados ao PNCP: inserção do edital, envio dos resultados, dados do contrato e dados das alterações contratuais (REIS *et al.*, 2024). Os formulários devem ser preenchidos manualmente pelos usuários, e contém todos os campos obrigatórios previstos no manual do PNCP<sup>22</sup>.

Os processos remanescentes, que foram incluídos nestas soluções foram: modalidade pregão para uso do critério de julgamento maior lance; modalidade

---

<sup>22</sup> Manual publicado pelo Governo Federal que contempla as orientações para realizar a integração de sistemas externos ao PNCP.

concorrência para uso dos critérios de julgamento técnica e preço, melhor técnica, melhor conteúdo artístico, maior retorno econômico e maior lance; modalidades concurso, diálogo competitivo e leilão; procedimentos auxiliares de credenciamento, pré qualificação e manifestação de interesse; e a possibilidade de realização dos procedimentos na forma presencial (REIS *et al.*, 2024).

## **5.2 Entregas realizadas até o momento (outubro de 2024)**

Observadas as estratégias adotadas no âmbito das normas e sistemas, pode-se destacar que as ações e entregas realizadas pelo grupo de trabalho na implementação dos temas seguiram, em sua maioria, as seguintes etapas: elaboração e publicação de consultas públicas, publicação das normativas, atualização dos fluxos de processos e dos sistemas de compras (quando necessário) conforme as novas regras, realização de bate-papos no canal do *YouTube* da SEPLAG/MG para apresentar as principais novidades e tirar dúvidas, e publicação de trilhas de aprendizagem, manuais e documentos padrão sobre o tema no site da SEPLAG/MG (SILVA *et al.*, 2023).

Nesse contexto, serão elencadas a seguir as entregas realizadas pelo GT-NLLC até o momento - outubro de 2024 (MINAS GERAIS, 2024b):

- regulamento (Resolução Seplag n° 115, de 29 de dezembro de 2021), modelo de documento e capacitações referentes ao Estudo Técnico Preliminar (ETP);
- regulamento (Resolução n° 102, de 29 de dezembro de 2022), ajustes em sistema e capacitações referentes ao procedimento de pesquisa de preços para aquisição de bens e a contratação de serviços em geral;
- regulamento (Decreto n° 48.587, de 17 de março de 2023) e capacitações sobre as regras para atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos;
- regulamento (Decreto n° 48.586, de 17 de março de 2023) e capacitações sobre enquadramento de bens nas categorias comum e de luxo;

- regulamento (Resolução Conjunta<sup>23</sup> SEPLAG/AGE n° 10.742, de 17 de abril de 2023) sobre o regime de transição da Lei n° 14.133/21;
- regulamento (Resolução Seplag n° 034, de 24 de março de 2023), ajustes em sistema e capacitações referente à dispensa de licitação por valor, na forma eletrônica;
- ajustes em sistema referente às demais hipóteses de dispensa de licitação e de inexigibilidade de licitação;
- regulamento (Decreto n° 48.723, de 24 de novembro de 2023), ajustes em sistema e capacitações referente à licitação pelos critérios de julgamento de menor preço e maior desconto (pregão e concorrência), na forma eletrônica, para a contratação de bens, serviços e obras;
- soluções temporárias para realização dos procedimentos remanescentes (cujas soluções não puderam ser desenvolvidas a tempo) de forma integrada ao PNCP;
- regulamento (Decreto n° 48.779, de 23 de fevereiro de 2024), ajustes em sistema e capacitação referente ao sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia;
- regulamento (Resolução Conjunta CGE/SEPLAG n° 01, de 08 de abril de 2024) que institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do estado.

Dessa forma, ao todo foram publicadas 9 normas regulamentadoras, disponibilizadas novas funcionalidades no Portal de Compras MG para 7 temas diferentes e realizados 10 bate-papos no *YouTube* sobre a NLLC. Também foram disponibilizadas trilhas de aprendizagem para 6 temas, 4 manuais operacionais para servidores e 3 para fornecedores, além de “Perguntas Frequentes” e de um “Fale Conosco” específico para dúvidas sobre a NLLC (MINAS GERAIS, 2024b).

---

<sup>23</sup> Esta substituiu a Resolução Conjunta SEPLAG/AGE n° 10.728, de 21 de março de 2023. Além disso, após sua expedição, foram publicados 2 regulamentos voltados a alterar pontos da norma, a saber: a Resolução Conjunta SEPLAG/AGE n° 10.807, de 15 de setembro de 2023, e a Resolução Conjunta SEPLAG/AGE n° 10.848, de 27 de novembro de 2023.

## **6 ANÁLISE DE RISCOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NLLC NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Neste capítulo, será realizada a análise de riscos dos elementos da Lei Federal nº 14.133/2021 que demandam obrigatoriamente regulamentação e/ou ação em sistema no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais. Assim, a seção se inicia com uma breve análise do processo de implementação da Nova Lei no Estado sob a ótica da metodologia de gerenciamento de riscos de Rodrigo Miranda (2024a). Posteriormente, será apresentada a atribuição dos pesos de probabilidade e impacto aos elementos obrigatórios no âmbito de normas e sistemas, respectivamente. Por fim, serão apresentados os níveis de risco resultantes da aplicação dos pesos em uma matriz de riscos.

### **6.1 Gerenciamento de riscos no processo de implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais**

Antes de realizar a análise de riscos proposta neste trabalho, é importante retomar as ações adotadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais na implementação da Lei dentro do processo de gestão de riscos. Vale ressaltar que a SEPLAG/MG, órgão central de compras públicas, não utilizou uma metodologia específica para realizar o gerenciamento, mas aqui serão analisadas as ações dentro das etapas<sup>24</sup> estruturadas na metodologia de Miranda (2024a).

Dessa forma, pode-se destacar que, ao criar um grupo de trabalho - GT-NLLC, com a participação de colaboradores de diferentes áreas, compondo uma equipe multidisciplinar, com uma diversidade de experiências e expertises, definir responsabilidades e competências, e estabelecer objetivos e diretrizes claras de atuação (SEPLAG, 2021a), o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais realizou as etapas de análise do contexto e ambiente interno, e definição de objetivos (etapas 1 e 2, respectivamente).

Nesse sentido, ao estudar e mapear quais os procedimentos mais importantes de serem regulamentados e adequados ao contexto da NLLC no Estado, olhando para aqueles mais utilizados nas contratações estaduais, e

---

<sup>24</sup> Estas foram apresentadas no tópico 3.2 - "Metodologia de gerenciamento de riscos".

adotando a premissa de que é necessário utilizar os regramentos da NLLC ponta a ponta do processo - desde o planejamento da contratação até a gestão e fiscalização do contrato ou instrumento equivalente (SEPLAG, 2021a); e estudar e definir a estratégia a ser adotada no âmbito dos sistemas do Estado (SEPLAG, 2022b), a SEPLAG/MG realizou as etapas de identificação e avaliação de riscos (etapas 3 e 4, respectivamente). Assim, apesar de não ter sido elaborado um mapa de riscos, e de os eventos não terem sido aplicados em uma matriz de riscos - como recomendado por Miranda (2024a) em sua metodologia, a equipe identificou quais os riscos mais altos envolvidos no processo.

Posteriormente, com a elaboração do plano de trabalho, no qual foi definida a ordem de priorização das temáticas e instrumentos a serem adaptados de acordo com a Nova Lei, e as ações a serem implementadas (SEPLAG, 2021a), o grupo de trabalho realizou a etapa de tratamento dos riscos (etapa 5). Assim, as ações definidas para um elemento mostram qual tipo de resposta ao risco foi escolhido pela equipe para tratá-lo - *evitar, reduzir, compartilhar/transferir* ou *aceitar*.

As etapas de reporte e monitoramento dos riscos (etapas 6 e 7, respectivamente), foram realizadas durante todo o processo. Assim, destaca-se a estruturação de canais de comunicação internos, envolvendo todos os níveis do GT-NLLC (integrantes das equipes até a alta administração), por meio de reuniões periódicas (MINAS GERAIS, 2021), e de canais externos, com os diversos órgãos/entidades do Poder Executivo, e também com a sociedade, através de bate-papos no *YouTube*, e da estruturação de canais de “Fale Conosco” e “Perguntas Frequentes”, no site da SEPLAG/MG<sup>25</sup> exclusivos para dúvidas relacionadas à NLLC. Além disso, durante todo o processo de implementação da Lei, houve o registro das atividades realizadas, de forma a garantir adequada gestão da informação (MINAS GERAIS, 2021).

Ademais, o órgão central de compras realizou o constante monitoramento dos riscos, de forma a detectar aspectos que poderiam mudar os perfis de risco, como publicações de regulamentos federais, de entendimentos sobre os institutos trazidos pela Nova Lei e atualizações pelo Governo Federal no Manual do PNCP (SEPLAG, 2021a).

As ações e instrumentos implementados pelo Poder Executivo dentro de cada etapa do gerenciamento de riscos foram compilados na Tabela 11 a seguir:

---

<sup>25</sup> Acesso em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/duvidas-frequentes/duvidas> .

Tabela 11: Etapas de gerenciamento de riscos aplicadas ao processo de implementação da NLLC no Poder Executivo de Minas Gerais

Etapa gerenciamento de riscos		Poder Executivo de Minas Gerais
1	Contexto e ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação GT-NLLC: equipe multidisciplinar, com colaboradores de diferentes áreas;</li> <li>• Definição de responsabilidades e competências;</li> <li>• Estabelecimento de objetivos e diretrizes de atuação.</li> </ul>
2	Definição de objetivos	
3	Identificação dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo e mapeamento dos procedimentos mais importantes de serem regulamentados e adequados ao contexto da NLLC no Estado;</li> <li>• Estudo e definição da estratégia a ser adotada no âmbito dos sistemas do Estado.</li> </ul>
4	Avaliação dos riscos	
5	Tratamento dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da ordem de priorização das temáticas e instrumentos a serem adaptados de acordo com a NLLC, e implementação das ações necessárias.</li> </ul>
6	Reporte de riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de comunicação internos: reuniões periódicas com os integrantes das equipes e a alta administração;</li> <li>• Canais de comunicação externos: bate-papos no <i>YouTube</i>, "Fale Conosco" e "Perguntas Frequentes" exclusivos para temas relativos à NLLC.</li> </ul>
7	Monitoramento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento do contexto interno e externo, de forma a observar a publicação de regulamentos federais, de entendimentos sobre os institutos, assim como atualizações no Manual do PNCP.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Feita esta primeira análise das ações realizadas pelo GT-NLLC sob a ótica das etapas de gerenciamento de riscos de Miranda (2024a), será realizada, a seguir, a análise de riscos dos elementos da Lei Federal nº 14.133/2021 identificados como obrigatórios nos âmbitos normativo e de sistema da informação.

## 6.2 Análise de riscos dos institutos obrigatórios

A partir da identificação dos elementos que necessitam obrigatoriamente de regulamentação e/ou ação em sistema no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, e da elaboração de eventos de risco para cada um deles, foram definidos pesos de probabilidade e impacto, de acordo com a metodologia de Miranda (2024a). Assim, a seguir será explicitado como se deu, de forma geral<sup>26</sup>, a atribuição

<sup>26</sup> Uma vez que existem exceções que fogem da regra explicitada.

destes pesos<sup>27</sup> para os eventos. Para um melhor entendimento, os eventos de normas e de sistemas serão analisados separadamente, e a explicação será realizada de acordo com os grupos de eventos estabelecidos na metodologia do trabalho<sup>28</sup>.

### 6.2.1 Eventos relacionados à regulamentação

No âmbito dos eventos relacionados à regulamentação, os itens do Bloco 1, que se relacionam a situações que impactam na continuidade de um processo de compra/contratação, foram classificados com probabilidade e impacto altos - com a probabilidade variando entre “alta” e “muito alta”, e o impacto entre “grande” e “catastrófico”.

Para um melhor entendimento, tem-se como exemplo o seguinte evento: *Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema*. Nesse caso, uma vez que a pesquisa de preços é um procedimento que, de acordo com o art. 23 da Lei Federal nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021), deve ser feito para a realização de uma contratação, o evento é esperado na maioria das circunstâncias - probabilidade “muito alta”. Além disso, ao impedir que as necessidades da Administração sejam atendidas, observa-se que o impacto ocasiona colapso às ações de gestão, podendo comprometer a viabilidade estratégica - impacto “catastrófico”.

Vale ressaltar que eventos que já possuíam algum regulamento, entendimento ou alguma maturidade sobre o tema previamente à publicação da Lei, tem sua probabilidade reduzida, uma vez que, existindo subsídios para a realização do procedimento, a falta de regulamentação sobre ele não inviabiliza totalmente sua execução.

Como exemplo tem-se o seguinte evento: *Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo*. Neste caso, observa-se a Súmula TCU 177 (TCU, 1982), que afirma que

---

<sup>27</sup> Os pesos e suas respectivas classificações estão representados nas tabelas 2 e 3, no tópico 3.2 - “Metodologia de gerenciamento de riscos”.

<sup>28</sup> Blocos 1 e 2 de normas e sistemas, explicitados no tópico 4.3 - “Da elaboração dos eventos de risco”.

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão.

Assim, tem-se que, previamente à determinação do art. 20 da Lei Federal nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021), já existia o entendimento de que a Administração Pública deve adquirir somente o necessário, de modo a zelar pelo bem público. Dessa forma, a prática de não comprar bens de luxo já fazia parte da lógica das compras públicas, o que torna a probabilidade do evento “baixa”.

Cabe destacar também que eventos que são relacionados a procedimentos menos usados no Estado podem ter sua probabilidade e/ou impacto reduzidos. Pode-se observar como exemplo o evento a seguir: *Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação*. Neste caso, uma vez que a dispensa de licitação, especificamente quando utilizada para contratação dos objetos a que o evento se refere, é pouco frequente no Estado, tem-se que a probabilidade de ocorrência do evento é menor do que os demais, se enquadrando em “possível” - que indica que o evento deve ocorrer em algum momento.

Os eventos do Bloco 1, com seus respectivos pesos de probabilidade e impacto, estão representados na Tabela 12 abaixo.

Tabela 12: Pesos de probabilidade e impacto eventos normas - Bloco 1

PROBABILIDADE E IMPACTO EVENTOS BLOCO 1 - NORMAS			
Tema/Instituto	Evento de risco	Probabilidade	Impacto
Regras para atuação das funções essenciais (art. 8º, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.	Muito alta	Catastrófico
Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo (art. 20, §§1º, 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo.	Baixa	Grande
Pesquisa de preços (art. 23, §1º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Muito alta	Catastrófico
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Muito alta	Catastrófico
Leilão (art. 31)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais.	Muito alta	Grande

Soluções baseadas em softwares de uso disseminado (art. 43, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.	Muito alta	Grande
Documentação de empresas estrangeiras (art. 70)	Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar.	Possível	Grande
Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento (art. 75, §5º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação.	Possível	Catastrófico
Credenciamento (art. 78, I, e Art. 79, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Muito alta	Moderado
Sistema de Registro de Preços (art. 78, IV; Art. 86)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Muito alta	Grande
Modelo de gestão do contrato (art. 92, XVIII)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos.	Alta	Grande
Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres (art. 184)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos.	Muito alta	Catastrófico

Fonte: Elaboração própria.

Passando para os eventos do Bloco 2, que se referem a situações que não impactam diretamente a continuidade de um processo de compra/contratação, estes foram classificados com probabilidade alta - variando entre “alta” e “muito alta”, e impacto baixo - variando entre “insignificante”, “pequeno” e “moderado”.

Observa-se, como exemplo, o seguinte evento: *Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação*. Nesse caso, uma vez que a pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas é uma fonte que carece de regulamento (art. 23, V da Lei nº 14.133/21), a inexistência do regulamento causa prejuízo na pesquisa de preços. Assim, tem-se que o evento é esperado na maioria das circunstâncias - probabilidade “muito alta”. Nesse sentido, uma vez que a não utilização desta fonte na pesquisa de preços não impede com que um processo de compra/contratação aconteça, tem-se que o impacto do evento é pouco relevante ao alcance das ações de gestão - impacto “pequeno”.

É importante ressaltar que, da mesma forma como explicado no caso dos eventos do Bloco 1, eventos que já possuíam algum regulamento, entendimento ou alguma maturidade sobre o tema tem sua probabilidade reduzida, já que a existência de subsídios para a realização do procedimento contribui com que, na falta de regulamentação, sua execução não seja inviabilizada.

Para exemplificar, pode-se observar o evento a seguir: *Ter fornecedores inaptos a fornecer para a Administração participando de licitações por não possuir critérios objetivos para aplicação de sanções de impedimento de licitar e contratar e de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar pela ausência de regulamento*. Neste caso, uma vez que estas sanções já existiam antes da publicação da Nova Lei - previstas no art. 87, III e IV da Lei Federal nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), pode-se afirmar que já existe maturidade sobre sua forma de aplicação. Além disso, a própria Lei Federal nº 14.133/2021 traz em seu texto (art. 156) detalhamento sobre a aplicação das sanções administrativas (BRASIL, 2021). Isso faz com que o evento possa ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais - probabilidade “muito baixa”.

Vale destacar que outro aspecto que pode levar à redução do peso de probabilidade de um evento neste bloco é quando o instituto que demanda regulamentação faz parte de uma lista de opções que a Lei traz para serem feitas em determinado procedimento. Como exemplo, pode-se observar o seguinte evento:

*Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.* Neste caso, uma vez que a Lei traz, no art. 60 (BRASIL 2021), outros critérios de desempate a serem utilizados antes do critério a que o evento se refere (art. 60, III), a probabilidade de não conseguir desempatar propostas pela falta de regulamento sobre ele se torna mais baixa.

Cabe ressaltar que o seguinte evento: *Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco*, é uma exceção entre os eventos do Bloco 2, já que foi classificado com probabilidade “possível” - pois, para haver responsabilização da Alta Administração pela não implementação das práticas será necessária a realização de apuração de responsabilidade, cabendo defesa pelos responsáveis. Além disso, foi classificado com impacto “grande”, uma vez que, caso concretizado, gera efeitos no âmbito estratégico da Administração.

Os eventos do Bloco 2, com seus respectivos pesos de probabilidade e impacto, estão representados na Tabela 13 abaixo.

Tabela 13: Pesos de probabilidade e impacto eventos normas - Bloco 2

PROBABILIDADE E IMPACTO EVENTOS BLOCO 2 - NORMAS			
Tema/Instituto	Evento de risco	Probabilidade	Impacto
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, V)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Possível	Moderado
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º, IV)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Possível	Moderado
Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (art. 25, §4º)	Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento.	Muito alta	Grande
Ações de equidade entre homens e mulheres (art. 60, III)	Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho .	Possível	Moderado
Atestados de responsabilidade técnica a sancionados (art. 67, §12)	Ter fornecedores inaptos a fornecer para a Administração participando de licitações por não possuir critérios objetivos para aplicação de sanções de impedimento de licitar e contratar e de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar pela ausência de regulamento.	Muito baixa	Moderado
Pré-qualificação (art. 78, II)	Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema .	Muito alta	Pequeno

Procedimento para Manifestação de Interesse (art. 78, III)	Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema.	Muito alta	Pequeno
Registro Cadastral (art. 78, V)	Não ter informações consolidadas dos fornecedores para fins de realizar as licitações e contratações diretas pela falta de regulamento sobre registro cadastral.	Muito alta	Insignificante
Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções (art. 161, p. único )	Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos.	Muito alta	Moderado
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco.	Possível	Grande

Fonte: Elaboração própria.

### 6.2.2 Eventos relacionados à sistemas da informação

No âmbito dos sistemas da informação, assim como o realizado para institutos relacionados à regulamentação, eventos do Bloco 1, os quais se relacionam a situações que impactam na continuidade de um processo de compra/contratação, foram classificados com impacto alto - variando entre “grande” e “catastrófico”. Porém, a probabilidade de ocorrência destes eventos foi condicionada à existência prévia à publicação da Lei Federal nº 14.133/2021 de módulo relacionado ao instituto no sistema do Estado (SIAD/MG). Isso porque, uma vez que o Estado já possui solução em sistema para um instituto, a probabilidade de não haver solução na NLLC é baixa.

Dessa forma, dentre os eventos do Bloco 1, aqueles que já possuíam solução em sistema foram classificados com probabilidade baixa - “muito baixa”, enquanto os que não possuíam, foram classificados com probabilidade alta - “muito alta”.

Para exemplificar a primeira hipótese, pode-se observar o seguinte evento: *Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar o edital e anexos em sítio eletrônico oficial pela falta de solução em sistema.* Neste caso, já existia no Estado o Portal de Compras MG, endereço eletrônico oficial para divulgação dos editais, suas alterações, anulações ou revogações, de acordo com o parágrafo único do art. 5º do Decreto nº 45.018/2009 (MINAS GERAIS, 2009). Dessa forma, uma vez que o Poder Executivo já possui solução em sistema para o cumprimento do disposto no instituto a que o evento se refere (art. 25, §3º da Lei Federal nº 14.133/2021), tem-se que o evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais<sup>29</sup> - probabilidade “muito baixa”.

Nesse sentido, para exemplificar a segunda hipótese, pode-se destacar o evento a seguir: *Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.* Neste caso, antes da publicação da Nova Lei, o Estado não possuía solução em sistema que garantisse a integração de seus módulos com o PNCP, até porque este foi instituído pela própria

---

<sup>29</sup> Vale destacar que o referido Decreto (MINAS GERAIS, 2009), determina de forma obrigatória, no art. 5º, a divulgação das informações referentes às compras públicas dos bens, serviços e obras dos órgãos e entidades abrangidos, no Portal de Compras MG, outro fator que torna a probabilidade de não haver solução na NLLC baixa.

Lei Federal nº 14.133/2021 (art. 174). Assim, nota-se que o evento é esperado na maioria das circunstâncias - probabilidade “muito alta”.

Os eventos do Bloco 1, com seus respectivos pesos de probabilidade e impacto, estão representados na Tabela 14 abaixo.

Tabela 14: Pesos de probabilidade e impacto eventos sistemas - Bloco 1

PROBABILIDADE E IMPACTO EVENTOS BLOCO 1 - SISTEMAS			
Tema/Instituto	Evento de risco	Probabilidade	Impacto
Licitações realizadas preferencialmente na forma eletrônica (art. 17, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir realizar a licitação sob a forma eletrônica pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Grande
Divulgação elementos do edital em sítio eletrônico oficial (art. 25, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar o edital e anexos em sítio eletrônico oficial pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Catastrófico
Divulgação edital leilão (art. 31, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir divulgar edital de leilão pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Grande
Divulgação edital de licitação (art. 54, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.	Muito alta	Catastrófico
Divulgação ato que autoriza a contratação direta (art. 72, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar ato que autoriza a contratação direta ou extrato do contrato, pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Catastrófico
Edital de chamamento de interessados para credenciamento (art. 79, p. único, I)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema.	Muito alta	Catastrófico

Sistema de registro cadastral (art. 87, § 1º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir efetuar cadastro de licitantes pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Catastrófico
Divulgação de contratos e aditamentos (art. 91)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos e seus aditamentos pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Grande
Divulgação contratos e aditamentos (art. 94, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração.	Muito alta	Catastrófico
Resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital (art. 164, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital de licitação pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Catastrófico
Portal Nacional de Contratações Públicas (art. 174, I e §2º)	Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP.	Muito alta	Catastrófico

Fonte: Elaboração própria.

Para os eventos do Bloco 2 relacionados a sistemas - que se referem a situações que não impactam diretamente a continuidade de um processo de compra/contratação, foi seguida a mesma lógica de atribuição de pesos de probabilidade. Assim, os eventos cujos institutos já possuíam módulos desenvolvidos no sistema do Estado (SIAD/MG) foram classificados com probabilidade baixa - “muito baixa”, enquanto os que não possuíam foram classificados com probabilidade alta - “muito alta”<sup>30</sup>.

A atribuição dos pesos de impacto para os eventos deste grupo também se deu de forma semelhante à do mesmo grupo no caso das normas: impacto baixo - variando entre “insignificante” e “pequeno”. Observa-se como exemplo, o seguinte evento: *Não conseguir acompanhar uma obra por meio de sistema informatizado pela falta de solução em sistema*. Neste caso, uma vez que o Estado já possuía sistema instituído para acompanhamento de obras, o Portal do Departamento de Estradas e Rodagem de Minas Gerais - DER-MG<sup>31</sup>, tem-se que o evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais - probabilidade “muito baixa”. O impacto, por sua vez, é mínimo no alcance das ações de gestão - “insignificante”, dado que o acompanhamento de obras não impacta na continuidade de um processo de compra/contratação.

Vale ressaltar que eventos deste grupo que possam gerar certo impacto no âmbito estratégico das ações do Poder Executivo, foram classificados com impacto “grande”. Um exemplo deste caso é o evento a seguir: *Não cumprir o princípio da transparência por não conseguir divulgar aviso público de obra paralisada pela falta de solução em sistema*. Esse evento, caso concretizado, não impacta na continuidade de um processo de compra/contratação. Porém, gerando o não cumprimento de princípios que orientam a Administração (transparência e publicidade), será observado impacto nos objetivos estratégicos do Poder Executivo.

Os eventos do Bloco 2, com seus respectivos pesos de probabilidade e impacto, estão representados na Tabela 15 abaixo.

---

<sup>30</sup> Vale ressaltar que o evento *Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco* é uma exceção, pois foi classificado com probabilidade “possível”. Isso porque, assim como explicado para o evento do mesmo instituto no Bloco 2 de normas, para haver responsabilização da Alta Administração pela não implementação das práticas será necessária a realização de apuração de responsabilidade, cabendo defesa pelos responsáveis.

<sup>31</sup> Disponível em: <https://portal.der.mg.gov.br/obras-gov-map/#/map>.

Tabela 15: Pesos de probabilidade e impacto eventos sistemas - Bloco 2

PROBABILIDADE E IMPACTO EVENTOS BLOCO 2 - SISTEMAS			
Tema/Instituto	Evento de risco	Probabilidade	Impacto
Sistema informatizado de acompanhamento de obras (art. 19, III)	Não conseguir acompanhar uma obra por meio de sistema informatizado pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Insignificante
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, I)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir consultar valores em painel/banco de preços pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Pequeno
Divulgação de obra paralisada (art. 115, § 6º)	Não cumprir o princípio da transparência por não conseguir divulgar aviso público de obra paralisada pela falta de solução em sistema.	Muito baixa	Grande
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco.	Possível	Grande

Fonte: Elaboração própria.

Apresentados os pesos de probabilidade e impacto atribuídos aos eventos, estes foram aplicados em uma matriz de riscos, seguindo a metodologia de Rodrigo Miranda (2024a). Assim, para uma melhor visualização, os eventos e seus respectivos níveis de risco foram compilados nas tabelas 16 e 17 a seguir.

Tabela 16: Níveis de risco eventos normas - compilados na ordem da NLLC

NÍVEIS DE RISCO EVENTOS NORMAS		
Tema/Instituto	Evento de risco	Nível de risco
Regras para atuação das funções essenciais (art. 8º, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.	Crítico
Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo (art. 20, §§1º, 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo.	Alto
Pesquisa de preços (art. 23, §1º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, V)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º, IV)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto

Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (art. 25, §4º)	Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento.	Crítico
Leilão (art. 31)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais.	Crítico
Soluções baseadas em softwares de uso disseminado (art. 43, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.	Crítico
Ações de equidade entre homens e mulheres (art. 60, III)	Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho .	Alto
Atestados de responsabilidade técnica a sancionados (art. 67, §12)	Ter fornecedores inaptos a fornecer para a Administração participando de licitações por não possuir critérios objetivos para aplicação de sanções de impedimento de licitar e contratar e de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar pela ausência de regulamento.	Pequeno
Documentação de empresas estrangeiras (art. 70)	Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar.	Alto
Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento (art. 75, §5º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação.	Crítico
Credenciamento (art. 78, I, e Art. 79, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico

Pré-qualificação (art. 78, II)	Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema .	Alto
Procedimento para Manifestação de Interesse (art. 78, III)	Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema.	Alto
Sistema de Registro de Preços (art. 78, IV; Art. 86)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico
Registro Cadastral (art. 78, V)	Não ter informações consolidadas dos fornecedores para fins de realizar as licitações e contratações diretas pela falta de regulamento sobre registro cadastral.	Moderado
Modelo de gestão do contrato (art. 92, XVIII)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos.	Crítico
Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções (art. 161, p. único)	Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos.	Crítico
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco.	Alto
Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres (art. 184)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos.	Crítico

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 17: Níveis de risco eventos sistemas - compilados na ordem da NLLC

NÍVEIS DE RISCO EVENTOS SISTEMAS		
Tema/Instituto	Evento de risco	Nível de risco
Licitações realizadas preferencialmente na forma eletrônica (art. 17, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir realizar a licitação sob a forma eletrônica pela falta de solução em sistema.	Moderado
Sistema informatizado de acompanhamento de obras (art. 19, III)	Não conseguir acompanhar uma obra por meio de sistema informatizado pela falta de solução em sistema.	Pequeno
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, I)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir consultar valores em painel/banco de preços pela falta de solução em sistema.	Pequeno
Divulgação elementos do edital em sítio eletrônico oficial (art. 25, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar o edital e anexos em sítio eletrônico oficial pela falta de solução em sistema.	Moderado
Divulgação edital leilão (art. 31, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir divulgar edital de leilão pela falta de solução em sistema.	Moderado
Divulgação edital de licitação (art. 54, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.	Crítico
Divulgação ato que autoriza a contratação direta (art. 72, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar ato que autoriza a contratação direta ou extrato do contrato, pela falta de solução em sistema.	Moderado

Edital de chamamento de interessados para credenciamento (art. 79, p. único, I)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema.	Crítico
Sistema de registro cadastral (art. 87, § 1º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir efetuar cadastro de licitantes pela falta de solução em sistema.	Moderado
Divulgação de contratos e aditamentos (art. 91)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos e seus aditamentos pela falta de solução em sistema.	Moderado
Divulgação contratos e aditamentos (art. 94, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração.	Crítico
Divulgação de obra paralisada (art. 115, § 6º)	Não cumprir o princípio da transparência por não conseguir divulgar aviso público de obra paralisada pela falta de solução em sistema.	Moderado
Resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital (art. 164, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital de licitação pela falta de solução em sistema.	Moderado
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco.	Alto
Portal Nacional de Contratações Públicas (art. 174, I e §2º)	Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP.	Crítico

Fonte: Elaboração própria.

### 6.3 RESULTADOS OBSERVADOS A PARTIR DOS RISCOS IDENTIFICADOS

A partir da análise de riscos dos elementos que carecem obrigatoriamente de regulamentação e/ou ações em sistemas, e da constatação dos níveis de risco de cada evento, é possível observar quais deles necessitam de tratamento e a prioridade para sua implementação.

Assim, uma vez que os eventos com níveis de risco **alto** e **crítico** indicam a necessidade de ações mitigadoras mais rígidas (MIRANDA, 2024a), estes foram selecionados para serem avaliados no processo de implementação da NLLC pelo Poder Executivo de Minas Gerais, de forma a observar se as ações realizadas pelo órgão central de compras respondem aos maiores riscos existentes.

Os eventos com riscos altos e críticos, separados por norma e sistema, podem ser observados nas tabelas abaixo.

Tabela 18: Eventos com nível de risco alto/crítico - normas

EVENTOS RISCO ALTO/CRÍTICO - NORMAS		
Tema/Instituto	Evento de risco	Nível de risco
Regras para atuação das funções essenciais (art. 8º, §3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.	Crítico
Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo (art. 20, §§1º, 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo.	Alto
Pesquisa de preços (art. 23, §1º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico
Pesquisa de preços (art. 23, §1º, V)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico
Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia (art. 23, §2º, IV)	Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto

Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (art. 25, §4º)	Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento.	Crítico
Leilão (art. 31)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais.	Crítico
Soluções baseadas em softwares de uso disseminado (art. 43, § 2º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.	Crítico
Ações de equidade entre homens e mulheres (art. 60, III)	Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho .	Alto
Documentação de empresas estrangeiras (art. 70)	Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar.	Alto
Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento (art. 75, §5º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação.	Crítico
Credenciamento (art. 78, I, e Art. 79, p. único)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico
Pré-qualificação (art. 78, II)	Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema .	Alto

Procedimento para Manifestação de Interesse (art. 78, III)	Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema.	Alto
Sistema de Registro de Preços (art. 78, IV; Art. 86)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico
Modelo de gestão do contrato (art. 92, XVIII)	Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos.	Crítico
Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções (art. 161, p. único)	Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos.	Crítico
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco.	Alto
Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres (art. 184)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos.	Crítico

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 19: Eventos com nível de risco alto/crítico - sistemas

EVENTOS RISCO ALTO/CRÍTICO - SISTEMAS		
Tema/Instituto	Evento de risco	Nível de risco
Divulgação edital de licitação (art. 54, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.	Crítico
Edital de chamamento de interessados para credenciamento (art. 79, parágrafo único, I)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema.	Crítico
Divulgação contratos e aditamentos (art. 94, caput e § 3º)	Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração.	Crítico
Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo (art. 169, §1º)	Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco.	Alto
Portal Nacional de Contratações Públicas (art. 174, I e §2º)	Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP.	Crítico

Fonte: Elaboração própria.

Nesse contexto, será apresentada, a seguir, a avaliação, item por item, das ações executadas pelo órgão central de compras para os eventos relacionados à regulamentação e à sistema, respectivamente.

#### **6.4 Avaliação das ações implementadas no âmbito de normas**

A seguir será apresentada a avaliação das ações implementadas pelo Poder Executivo para os eventos com níveis de risco alto/crítico identificados no âmbito das normas.

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento. (art. 8º, §3º)***

Para tratar este risco, foi publicado o Decreto nº 48.587, de 17 de março de 2023, que regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei Federal nº 14.133/2021, de forma a dispor sobre as regras para atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2023b).

Com a publicação deste Decreto, a Administração consegue indicar os servidores/profissionais necessários para atuar nestes papéis, o que viabiliza a realização de contratações e gestão/fiscalização dos contratos no Estado, minimizando a probabilidade de ocorrência do risco. Assim, ao optar por reduzir o risco, observa-se que o Poder Executivo **adotou condutas adequadas ao nível de risco deste evento.**

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos***

***de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo. (art. 20, §§ 1º e 2º)***

Como tratativa para este evento, o Poder Executivo publicou o Decreto nº 48.586, de 17 de março de 2023, que “dispõe sobre o enquadramento de bens nas categorias comum e de luxo, no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (...)” (MINAS GERAIS, 2023a).

Nesse sentido, a partir do detalhamento dos parâmetros de enquadramento de bens nas categorias comum e de luxo, a compra de bens de consumo é viabilizada, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento, indicando que o Poder Executivo adotou a redução do risco como forma de tratamento. Assim, conclui-se que **foram adotadas ações adequadas ao nível de risco deste evento.**

***Evento: Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema. (art. 23, §1º)***

Para tratar este risco, foi publicada a Resolução Seplag nº 102, de 29 de dezembro de 2022, que “regulamenta o procedimento de pesquisa de preços para a aquisição de bens e a contratação de serviços em geral, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo” (MINAS GERAIS, 2022b).

A publicação da Resolução, ao trazer detalhamento sobre o procedimento de pesquisa de preços para a aquisição de bens e a contratação de serviços em geral, viabiliza a realização do procedimento e, conseqüentemente, de contratações desse tipo, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento. Dessa forma, observa-se que a conduta de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a redução do risco, **ação adequada ao nível de risco do evento.**

***Evento: Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação. (art. 23, §1º, V)***

Como tratativa para este evento, a SEPLAG/MG publicou a Resolução Seplag nº 102, de 29 de dezembro de 2022, que regulamenta o procedimento de pesquisa de preços para a aquisição de bens e a contratação de serviços em geral no âmbito do Poder Executivo, e dispõe, no art. 6º, VI, da pesquisa em bases oficiais de notas fiscais eletrônicas, de forma a regulamentar, mesmo que sem trazer detalhes do procedimento, a fonte que carece de regulamentação na Lei Federal nº 14.133/2021 (MINAS GERAIS, 2022b):

Art. 6º - A pesquisa de preços será realizada mediante a utilização, de forma combinada ou não, dos seguintes parâmetros:

(...);

VI - pesquisa em bases oficiais de notas fiscais eletrônicas, desde que a data das notas fiscais esteja compreendida no período de até um ano anterior à data da pesquisa de preços.

A partir da regulamentação dessa fonte de pesquisa, esta se torna possível de ser utilizada no âmbito do Poder Executivo. Assim, observa-se como tratativa adotada pelo órgão central para este risco, a redução, por meio da minimização de sua probabilidade e impacto. Portanto, conclui-se que **foram adotadas ações adequadas ao nível de risco deste evento.**

***Evento: Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema. (art. 23, §2º)***

Para tratar este evento, foi publicado o Decreto nº 48.523, de 28 de outubro de 2022, que institui o Sistema de Custos e Orçamentos Referenciais de Obras e Serviços de Engenharia do Estado de Minas Gerais - SICOR-MG, com a finalidade de elaborar o orçamento de referência de obras e serviços de engenharia contratados e executados com recursos do orçamento do Estado (MINAS GERAIS, 2022a). Com a instituição desse sistema, o parâmetro disposto no parágrafo 2º,

inciso I (art. 23 da Lei Federal nº 14.133/2021) se torna possível de ser utilizado na pesquisa de preços para obras e serviços de engenharia. Isso reduz em partes a probabilidade de ocorrência do evento, uma vez que os demais parâmetros trazidos pelo §2º continuam sem regulamentação.

Apesar disso, cabe registrar que o Estado demanda constantemente contratações cujos objetos são obras e serviços de engenharia, e tais procedimentos não têm deixado de ser realizados, pressupondo que houve algum entendimento interno acerca da possibilidade de realização das contratações sem regulamento expedido pelo órgão central, de forma análoga ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8<sup>32</sup> (AGE-MG, 2024, p. 290).

Tal analogia funda-se no seguinte racional: em permitindo o referido enunciado publicar um edital de um instituto que não tenha regulamento próprio, desde que as diretrizes estejam feitas no edital, e considerando que a realização de pesquisa de preços é prévia à publicação do instrumento convocatório, presume-se que os atos anteriores à publicação tenham validade. Nesse sentido, mesmo as etapas anteriores que carecem de regulamentação, desde que observem o mesmo procedimento (ter as diretrizes registradas em instrumento hábil e, no caso da pesquisa de preços seria nos autos do processo administrativo), é possível sua realização pelos órgãos e entidades.

A existência de entendimento interno análogo ao referido Enunciado, como pressuposto, reduz um pouco mais a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada foi a redução do risco. Porém, uma vez que não foram implementadas ações específicas para tratar o evento como um todo, observa-se a existência de um risco residual acima do aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta e, portanto, conclui-se que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Ademais, vale destacar que há consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas (Subcomp) sobre a necessidade de expedição de diversos regulamentos ainda pendentes, bem como sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo - por meio

---

<sup>32</sup> De acordo com o Enunciado, “É possível a realização de credenciamento com base na Lei nº 14.133, de 2021, mesmo sem a regulamentação estadual prevista. Até que sobrevenha o ato normativo, os órgãos e entidades deverão estabelecer todas as diretrizes do procedimento no edital.” (AGE-MG, 2024, p. 290).

da regulamentação nos editais, por exemplo (SEPLAG, 2024c), instrumento que proporcionará tratativa mais adequada a este evento de risco.

**Evento: *Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação. (art. 23, §2º, IV)***

No processo de implementação da NLLC, o Poder Executivo não implementou ações específicas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto deste evento.

Mesmo sem publicação de norma que regulamente a pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, a ser usada como fonte na elaboração de pesquisa de preços para obras e serviços de engenharia, pressupõe-se que também há para este evento um entendimento interno acerca da possibilidade de utilizar esta fonte de pesquisa de preços sem regulamento expedido pelo órgão central, de forma análoga ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290) e ao racional já explicitado para essa analogia.

A adoção de entendimento interno análogo ao referido Enunciado reduz parcialmente a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada pelo órgão central foi a redução do risco. Porém, uma vez que não foram implementadas ações específicas para este evento, observa-se a existência de um risco residual acima do que seria aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta. Assim, pode-se concluir que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Apesar disso, é importante destacar que, a partir da publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), haverá um tratamento mais adequado a este evento.

**Evento: *Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de***

***grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento. (art. 25, §4º)***

A elaboração e publicação de norma sobre o desenvolvimento de programa de integridade por fornecedores foi planejada pelo grupo de trabalho como parte da primeira onda de temas priorizados, com previsão de início em março de 2022 e conclusão em maio do mesmo ano (SEPLAG, 2022a). Este regulamento, ao trazer as regras e parâmetros sobre o tema, viabilizaria a análise de programas de integridade de licitantes vencedores para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, possibilitando o cumprimento contratual, o que mostra que o Poder Executivo adotou em seu planejamento a redução do risco como tratativa para este evento.

Nesse sentido, apesar de a minuta da norma ter sido elaborada, a sua versão final ficou na situação “a ser encaminhada para a CGE”, e não chegou a ser publicada (SEPLAG, 2022c).

Cabe registrar que, além de ser uma ação conduzida pelo órgão central de compras públicas do Executivo mineiro, também é competência do órgão central de controle interno (Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais), uma vez que o art. 60, inciso IV dispõe que o programa deverá ser desenvolvido “(...) conforme orientações dos órgãos de controle.” (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, apesar de a norma não ter sido publicada, pode-se pressupor que há um entendimento interno acerca da possibilidade de realizar a análise de programas de integridade de licitantes vencedores de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto sem regulamento expedido pelo órgão central, analogamente ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290), uma vez que as diretrizes para a avaliação do programa poderão ser registradas no edital.

A utilização de analogia ao referido Enunciado, como pressuposto, reduz em partes a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada ao final foi a redução do risco. Apesar disso, uma vez que não foram concluídas as ações específicas para este evento, observa-se que a tratativa adotada pelo Executivo deixa um risco residual acima do aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, mostrando que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Vale ressaltar que a publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subcomp acerca da necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), proporcionará um tratamento mais adequado a este evento.

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais. (art. 31)***

No planejamento das ondas de priorização dos temas, a elaboração do regulamento sobre alienação e leilão fazia parte da terceira onda, com previsão de início em abril de 2022, e conclusão em julho de 2022 (SEPLAG, 2022a). Essa regulamentação, ao trazer os procedimentos operacionais do leilão, iria viabilizar a alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, minimizando a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que foi adotada, no planejamento, a opção por reduzir o risco como forma de tratamento.

Nesse sentido, apesar de o grupo de trabalho ter elaborado 2 minutas de normas, sendo uma proposta de adequação de decretos vigentes, e uma proposta de resolução, essas não foram publicadas (SEPLAG, 2022c).

Mesmo com a falta de regulamento que detalhe os procedimentos operacionais, pressupõe-se que também há para este evento um entendimento interno acerca da possibilidade de realizar leilão sem regulamento expedido pelo órgão central, de forma análoga ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290), uma vez que para a realização do leilão é publicado um edital no qual poderão ser incluídas todas as diretrizes necessárias.

A adoção de entendimento interno análogo ao referido Enunciado reduz parcialmente a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada pelo Poder Executivo ao final continuou sendo a redução do risco. Porém, uma vez que não foram implementadas ações específicas para este evento, observa-se a existência de um risco residual acima daquele que é aceitável,

que seria o resultado de uma atuação direta. Assim, pode-se concluir que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Vale destacar que estão em andamento na SEPLAG/MG duas frentes de ação relacionadas ao tema, que não são consideradas tratativas implementadas frente ao risco, uma vez que não foram publicadas: (1) elaboração de minuta de normativo sobre alienação de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos (SEPLAG, 2024d); e (2) consulta jurídica em andamento internamente à Subcomp sobre a necessidade de expedição de diversos regulamentos ainda pendentes, bem como sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimento sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c).

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução. (art. 43, § 2º)***

No planejamento das ondas de priorização dos temas, a elaboração do regulamento sobre gestão estratégica de tecnologia da informação e comunicação (*software* de uso disseminado) fazia parte da primeira onda, com previsão de início em março de 2022, e conclusão em abril de 2022 (SEPLAG, 2022a). A publicação deste regulamento, ao definir o processo de gestão estratégica das contratações de solução baseada em *software* de uso disseminado, viabilizaria a contratação desse tipo de solução, minimizando a probabilidade de ocorrência deste evento, mostrando que foi planejada a redução do risco como forma de tratamento.

Nesse contexto, o grupo de trabalho finalizou e revisou a minuta normativa (SEPLAG, 2022c), porém, esta não chegou a ser publicada.

Apesar de a norma não ter sido publicada, pode-se pressupor a existência de entendimento interno acerca da possibilidade de realizar contratação de solução baseada em *software* de uso disseminado sem regulamento expedido pelo órgão central, de forma análoga ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290).

Tal analogia funda-se em racional já explicitado no presente trabalho: se o enunciado permite publicar edital de um instituto que não tenha regulamento próprio, desde que as diretrizes estejam feitas no instrumento convocatório, e considerando

que a seleção de um *software* de uso disseminado é prévia, presume-se que os atos anteriores à publicação do edital tenham validade. Nesse sentido, mesmo as etapas anteriores que carecem de regulamentação, desde que observem o mesmo procedimento (ter as diretrizes registradas em instrumento hábil, no caso da seleção e enquadramento do *software* de uso disseminado seria nos autos do processo administrativo), é possível sua realização pelos órgãos e entidades.

A utilização de analogia ao referido Entendimento, como pressuposto, reduz em partes a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada ao final foi a redução do risco. Porém, uma vez que não foram concluídas as ações específicas para este evento, tem-se que a tratativa adotada pelo Executivo deixa um risco residual maior do que o aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, mostrando que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Ademais, ressalta-se que está em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas a consulta jurídica sobre a necessidade de expedição de regulamentos ainda pendentes, assim como sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), o que proporcionará uma tratativa mais adequada a este evento de risco.

***Evento: Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. (art. 60, III)***

A elaboração e publicação de norma sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres foi planejada pelo grupo de trabalho como parte da primeira onda de temas priorizados, com previsão de início em março de 2022 e conclusão em maio do mesmo ano (SEPLAG, 2022a). Este regulamento, ao trazer detalhamento sobre o tema, viabilizaria a sua utilização como critério de desempate entre propostas em uma licitação, minimizando a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que foi planejada como forma de tratamento a opção por reduzir o nível de risco.

No processo de implementação da Nova Lei, a elaboração da norma foi iniciada pela equipe responsável, porém, a versão final não foi entregue (SEPLAG, 2022c).

Mesmo com a falta do regulamento que traga clareza sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres, pode-se pressupor que existe algum entendimento interno análogo ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290) ou sobre a possibilidade de utilização desse critério de desempate sem regulamento expedido pelo órgão central, com a inclusão das diretrizes necessárias no edital, ou mesmo o não uso do critério, tendo em vista haver outros requisitos para tal finalidade no art. 60 (BRASIL, 2021).

A existência de algum entendimento interno análogo ao Enunciado reduz em partes a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que o Poder Executivo continuou adotando a redução do risco como tratativa. Porém, uma vez que não foram finalizadas as ações específicas para este evento, resta um risco residual acima do aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, o que leva à conclusão de que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Vale destacar que a publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e acerca da possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), proporcionará um tratamento mais adequado a este evento de risco.

***Evento: Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar. (art. 70)***

As regras sobre a fase de habilitação vêm disciplinadas, normalmente, nos regulamentos dos procedimentos. Assim, no tratamento deste evento, o Poder Executivo abordou o tema no Decreto nº 48.723, de 24 de novembro de 2023, que dispõe sobre a licitação pelos critérios de julgamento de menor preço e maior desconto, na forma eletrônica, para aquisição de bens e para contratação de serviços e obras, no âmbito do Poder Executivo (MINAS GERAIS, 2023e). Assim,

com relação à habilitação de empresas estrangeiras que não funcionam no país, a norma define que:

Art. 34 – Quando permitida a participação de empresas estrangeiras que não funcionem no País, as exigências de habilitação serão atendidas por meio de documentos equivalentes, inicialmente apresentados em tradução livre.

Parágrafo único – Na hipótese de o licitante vencedor ser empresa estrangeira que não funcione no País, para fins de assinatura do contrato ou da ata de registro de preços, os documentos exigidos para a habilitação serão traduzidos por tradutor juramentado no País e apostilados nos termos do disposto no Decreto Federal nº 8.660, de 29 de janeiro de 2016, ou de outro que venha a substituí-lo, ou consularizados pelos respectivos consulados ou embaixadas. (MINAS GERAIS, 2023e)

Nesse sentido, no caso de licitações pelos critérios de julgamento de menor preço e maior desconto na forma eletrônica, a habilitação de empresas estrangeiras que não funcionam no país é viabilizada. Isso reduz em partes a probabilidade de ocorrência do evento, uma vez que, para os outros critérios de julgamento e para outros procedimentos, a habilitação de empresas desse tipo ainda carece de regulamento.

Mesmo com a falta de regulamento que detalhe o tema para os demais procedimentos, pode-se pressupor que há um entendimento interno acerca da possibilidade de realizar a habilitação de empresas desse tipo sem regulamento expedido pelo órgão central, de forma análoga ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290).

Assim, tem-se que a adoção deste entendimento, conforme pressuposto, reduz um pouco mais a probabilidade de ocorrência do evento. Porém, uma vez que não foram implementadas ações específicas para os demais procedimentos envolvidos é observado um risco residual maior do que o que é aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, o que leva à conclusão de que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento**.

É interessante lembrar que a consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos ainda pendentes, e a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), proporcionará tratativa mais adequada a este evento de risco.

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação. (art. 75, §5º)***

O Poder Executivo não implementou, no período analisado, ações específicas voltadas a minimizar a probabilidade e/ou o impacto deste evento.

Apesar da falta de regulamento que detalhe os procedimentos especiais a serem adotados para a contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento, pode-se pressupor que há um entendimento interno análogo ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290) acerca da possibilidade de realização destas contratações sem regulamento expedido pelo órgão central.

Tal analogia funda-se em racional já explicitado no presente trabalho: se o enunciado permite publicar edital de um instituto que não tenha regulamento próprio, desde que as diretrizes estejam feitas no instrumento convocatório, viabilizando uma contratação futura, não parece razoável que uma contratação direta e de menor monta financeira seja inviabilizada. Nesse sentido, desde que se observe a obrigatoriedade de registrar todas as diretrizes orientadoras da contratação no âmbito do processo administrativo, seria possível sua realização pelos órgãos e entidades.

Dessa forma, observa-se que a adoção de analogia ao referido Enunciado, como pressuposto, reduz parcialmente a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que a forma de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a redução do risco. Porém, uma vez que não foram implementadas ações específicas para este evento, é observado um risco residual acima do aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, o que mostra que **não foram adotadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Apesar disso, pode-se destacar que a publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subcomp acerca da necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de

procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), proporcionará um tratamento mais adequado a este evento.

**Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos. (art. 78, I, e art. 79, p. único)**

No planejamento das ondas de priorização dos temas, a elaboração do regulamento sobre o procedimento de credenciamento fazia parte da terceira onda, com previsão de início em abril de 2022, e conclusão em julho de 2022 (SEPLAG, 2022a). A publicação deste regulamento, ao trazer detalhamento sobre o tema, viabilizaria a contratação por meio desse procedimento, minimizando a probabilidade de ocorrência do evento, o que mostra que o Poder Executivo adotou, em seu planejamento, a redução do risco como forma de tratamento.

Nesse contexto, no processo de implementação da Nova Lei, o grupo de trabalho deu início a estudos sobre o tema, mas estes não avançaram até a publicação da normativa (SEPLAG, 2022c).

A fim de orientar os órgãos e entidades enquanto não houver regulamentação, o órgão central de compras emitiu o Ofício Circular SEPLAG/SUBCOMP nº 03/2024, de 02 de setembro de 2024:

12. Na hipótese de o órgão ou entidade entender ser oportuno realizar algum dos procedimentos auxiliares da licitação (credenciamento, pré-qualificação, PMI - art. 78 e ss, da Lei Federal nº. 14.133/21 anteriormente à publicação do respectivo regulamento em norma estadual, o procedimento será regulamentado, caso a caso, no próprio edital, não havendo óbice para utilização de regulamentos de outros entes, tal como a União, a título de boas práticas. Deverá ser apontada, na análise do procedimento, a adequação das cláusulas às regras definidas na Lei Federal nº 14.133/2021. (SEPLAG, 2024a)

Portanto, com a possibilidade de estabelecimento das diretrizes do procedimento no edital, observa-se que a realização do credenciamento se torna viável, o que reduz a probabilidade de ocorrência do evento.

A orientação do referido Ofício foi reforçada, posteriormente, com o entendimento que consta no Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290), que define que

É possível a realização de credenciamento com base na Lei nº 14.133, de 2021, mesmo sem a regulamentação estadual prevista. Até que sobrevenha

o ato normativo, os órgãos e entidades deverão estabelecer todas as diretrizes do procedimento no edital.

Assim, observa-se que a probabilidade de ocorrência do evento é minimizada, o que leva à redução do risco, indicando que **o Poder Executivo adotou medidas adequadas ao evento.**

***Evento: Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema. (art. 78, II)***

A elaboração e publicação de norma sobre o procedimento auxiliar de pré-qualificação foi planejada pelo grupo de trabalho como parte da terceira onda de temas priorizados, com previsão de início em maio de 2022 e conclusão em agosto do mesmo ano (SEPLAG, 2022a). Este regulamento, ao detalhar o procedimento, viabilizaria a utilização dele pela Administração, contribuindo para a eficiência de processos licitatórios. Assim, ao planejar a redução da probabilidade e impacto do evento, observa-se a decisão do órgão central de compras por adotar a redução do risco. Nesse sentido, apesar de a equipe ter elaborado a minuta da norma, essa não chegou a ser publicada (SEPLAG, 2022c).

A fim de orientar os órgãos e entidades enquanto não houver regulamentação, o órgão central de compras emitiu o Ofício Circular SEPLAG/SUBCOMP nº 03/2024, que possibilita a regulamentação do procedimento no edital (SEPLAG, 2024a), orientação que pode ser reforçada por meio de uma analogia ao entendimento que consta no Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290).

Dessa forma, com a possibilidade de estabelecimento das diretrizes do procedimento no edital, observa-se que a realização da pré-qualificação se torna viável, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento. Assim, o risco é reduzido, o que mostra que **o Poder Executivo adotou medidas adequadas ao nível de risco do evento.**

Ademais, pode-se destacar que, a partir da publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de

continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), haverá um tratamento ainda mais adequado a este evento.

**Evento: *Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema. (art. 78, III)***

No planejamento das ondas de priorização dos temas, a elaboração do regulamento sobre o procedimento de manifestação de interesse fazia parte da quinta onda, com previsão de início em agosto de 2022, e conclusão em novembro do mesmo ano (SEPLAG, 2022a). A publicação dessa norma, ao detalhar esse procedimento auxiliar, viabilizaria a sua utilização pela Administração, o que contribuiria para a minimização da probabilidade e impacto do evento. Assim, observa-se que, no planejamento inicial, o Poder Executivo optou por adotar a redução do risco como forma de tratamento.

Porém, em decorrência do atraso no início dos trabalhos das ondas 2 e 3, as entregas previstas nas ondas 4 e 5 foram adiadas (SEPLAG, 2022c) e, por isso, a norma sobre esse procedimento não foi publicada.

A fim de orientar os órgãos e entidades enquanto não houver regulamentação, o órgão central de compras emitiu o Ofício Circular SEPLAG/SUBCOMP nº 03/2024, que possibilita a regulamentação do procedimento no edital (SEPLAG, 2024a), orientação que pode ser reforçada por meio de uma analogia ao entendimento que consta no Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290).

Portanto, com a possibilidade de estabelecimento das diretrizes do procedimento no edital, observa-se que a realização do procedimento de manifestação de interesse se torna viável, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento. Com isso, o risco é reduzido, o que mostra que o **Poder Executivo adotou medidas adequadas ao nível de risco do evento.**

Vale ressaltar também, que a consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de

procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), quando publicada, proporcionará um melhor tratamento a este evento.

**Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos. (art. 78, IV; art. 86)**

Para tratar este evento de risco, foi publicado o Decreto nº 48.779, de 23 de fevereiro de 2024, que dispõe sobre o Sistema de Registro de Preços - SRP, para a contratação de bens e serviços inclusive obras e serviços de engenharia no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (MINAS GERAIS, 2024a).

A publicação do Decreto, ao regulamentar os arts. 82 a 86 da Lei Federal nº 14.133/2021 (MINAS GERAIS, 2024a), trazendo os detalhes sobre o sistema de registro de preços, viabiliza a realização do procedimento, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento. Dessa forma, observa-se que a conduta de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a redução do risco, **ação adequada ao nível de risco do evento.**

Vale ressaltar que a norma foi publicada em fevereiro de 2024, data em que o uso dos procedimentos nos parâmetros da Nova Lei já era obrigatório (BRASIL, 2023), o que mostra que, apesar de o Poder Executivo ter adotado medidas adequadas ao nível de risco do evento, o Estado ficou exposto ao risco crítico até a publicação da norma.

**Evento: Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos. (art. 92, XVIII)**

Para tratar esse risco, o grupo de trabalho planejou a elaboração e publicação de regulamento sobre gestão e fiscalização de contratos, prevista na priorização inicial (onda 0), a ser iniciada em setembro de 2021 e concluída em fevereiro de 2022 (SEPLAG, 2022a). Essa norma, ao trazer as regras sobre o tema, permitiria a elaboração de contratos pela Administração, viabilizando a realização de

compras/contratações, o que contribuiria para a minimização da probabilidade e impacto do evento. Assim, observa-se que, no planejamento inicial, o Poder Executivo optou por adotar a redução do risco como forma de tratamento.

Nesse sentido, no processo de implementação da Lei, a equipe elaborou a minuta do regulamento e realizou a Consulta Pública (em abril de 2022), porém, o tema foi repriorizado, e a norma não chegou a ser publicada (SEPLAG, 2022c).

Apesar de o regulamento específico sobre gestão e fiscalização de contratos não ter sido publicado, observa-se que o Decreto nº 48.587/23, que dispõe sobre as regras para atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos no âmbito do Poder Executivo do Estado (MINAS GERAIS, 2023b), traz detalhamento sobre o tema, ao estabelecer, nos artigos 15 e 16, as atribuições dos gestores e fiscais de contratos.

As funções desempenhadas por estes atores foram trazidas, também, nos modelos de minutas<sup>33</sup> de termo de referência, edital e contrato elaboradas pelo órgão central de compras, sendo mais um elemento que dá detalhamento sobre o tema.

Nesse sentido, a partir destes instrumentos, a formalização de contratos é viabilizada, o que minimiza a probabilidade de ocorrência do evento. Portanto, observa-se que a opção final de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a de reduzir o risco, o que mostra que **foram implementadas ações adequadas ao nível de risco do evento.**

Ademais, ressalta-se que a publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas acerca da necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), proporcionará um tratamento ainda mais adequado a este evento.

***Evento: Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos. (art. 161, p. único)***

<sup>33</sup> Disponíveis em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/logistica/minutas> .

No planejamento dos temas a serem priorizados pelo GT-NLLC, a elaboração do regulamento sobre sanções e penalidades administrativas fazia parte da priorização inicial (onda 0), com previsão de início em setembro de 2021, e conclusão em fevereiro de 2022 (SEPLAG, 2022a). A publicação dessa norma, ao trazer as regras sobre as sanções e penalidades a serem aplicadas aos fornecedores, viabilizaria a aplicação delas pela Administração, o que contribuiria para a minimização da probabilidade e impacto do evento. Assim, observa-se que, no planejamento inicial, o Poder Executivo optou por adotar a redução do risco como forma de tratamento.

Nesse contexto, no processo de implementação da Lei, a equipe elaborou a minuta do regulamento e realizou a Consulta Pública (em março de 2022), mas o tema foi repriorizado, e a norma não foi publicada (SEPLAG, 2022c).

Apesar da falta de regulamento, o tema das sanções e penalidades é detalhado nos modelos de minutas<sup>34</sup> de termo de referência, edital e contrato elaboradas pelo órgão central de compras, aspecto que contribui para a viabilização da aferição de sanções aplicadas aos fornecedores, minimizando a probabilidade e o impacto do evento. Assim, observa-se que a opção final de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a redução do risco, o que mostra que **foram implementadas ações adequadas ao nível de risco do evento**.

Vale destacar que estão em andamento na SEPLAG/MG duas frentes de ação relacionadas ao tema, que não são consideradas tratativas implementadas frente ao risco, uma vez que não foram publicadas: (1) elaboração de minuta de normativo sobre sanções e penalidades (SEPLAG, 2024e); e (2) consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de diversos regulamentos ainda pendentes, bem como sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimento sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c).

**Evento: *Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle***

---

<sup>34</sup> Disponíveis em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/logistica/minutas> .

***preventivo pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco. (art. 169, §1º)***

Para tratar este evento, a Controladoria-Geral do Estado - CGE e a SEPLAG/MG publicaram a Resolução Conjunta nº 01, de 08 de abril de 2024, que institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas:

Art. 1º – Fica instituída a **Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas**, a ser observada para aquisição de bens e para contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Parágrafo único – A política de que trata o caput compreende os **objetivos, diretrizes, responsabilidades e procedimentos** voltados à gestão de riscos nos processos de licitação, contratação direta e procedimentos auxiliares realizados com fundamento na Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. (CGE; SEPLAG, 2024a, grifo nosso)

A norma ainda determina, no art. 11, que os órgãos e entidades devem elaborar o Mapa de Riscos do Macroprocesso, referente à gestão de riscos do macroprocesso de contratação pública, em até 180 dias<sup>35</sup> contados da data de publicação da Resolução (CGE; SEPLAG, 2024a).

Esse regulamento, ao trazer as regras relacionadas à gestão de riscos nas contratações públicas no âmbito do Poder Executivo, e determinar a adoção das ações de gerenciamento pelos órgãos e entidades, viabiliza a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações, minimizando a probabilidade de surgirem ações de responsabilização da Alta Administração por não cumprir o disposto no art. 169, §1º da Lei nº 14.133/21 (BRASIL, 2021). Além disso, contribui para um ambiente mais seguro para a Administração no âmbito das compras públicas, o que minimiza o impacto do evento. Assim, observa-se que a conduta de tratamento adotada pelo Poder Executivo foi a redução do risco, **ação adequada ao nível de risco do evento**.

Vale ressaltar que a referida Resolução Conjunta foi publicada em abril de 2024, data em que o uso dos procedimentos nos parâmetros da Nova Lei já era obrigatório (BRASIL, 2023), o que mostra que, apesar de o Poder Executivo ter adotado medidas adequadas ao nível de risco do evento, o Estado ficou exposto ao risco alto até a publicação da norma.

---

<sup>35</sup> Esse prazo foi prorrogado até 30 de dezembro de 2024, pela Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 04, de 04 de outubro de 2024.

**Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos. (art. 184)**

Para tratar este risco, o Poder Executivo do Estado publicou o Decreto nº 48.745, de 29 de dezembro de 2023 que, tendo em vista o disposto na Lei Federal nº 14.133/2021,

Art. 1º - (...) regulamenta a transferência de recursos financeiros mediante convênio de saída, inclusive sob a forma de subvenções sociais, auxílios ou contribuições, celebrado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública do Poder Executivo com órgãos e entidades públicas, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos, para a execução de programa, projeto, atividade, inclusive reforma ou obra, serviço, evento ou aquisição de bens, de interesse recíproco e em regime de mútua colaboração. (MINAS GERAIS, 2023f)

Essa norma, ao trazer a forma de aplicação das disposições da NLLC aos convênios de saída e instrumentos congêneres, viabiliza a celebração de convênios desse tipo no âmbito do Poder Executivo, o que reduz a probabilidade de ocorrência do evento. Assim, observa-se que foi adotada como forma de tratamento para o evento a redução do risco.

Porém, uma vez que a referida Resolução se aplica apenas aos convênios de saída, os demais instrumentos congêneres podem ficar impossibilitados de serem celebrados. Nesse sentido, mesmo pressupondo que há um entendimento interno acerca da possibilidade de utilizar estes instrumentos sem regulamento expedido pelo órgão central, analogamente ao Enunciado CJ/AGE-MG nº 8 (AGE-MG, 2024, p. 290), observa-se que o risco residual ainda é acima do aceitável, que seria o resultado de uma atuação direta, e, por isso, conclui-se que as ações implementadas pelo Poder Executivo **não trataram o tema de forma completa para reduzir o risco a níveis aceitáveis.**

Ademais, vale destacar que a partir da publicação da consulta jurídica em andamento internamente à Subsecretaria de Compras Públicas sobre a necessidade de expedição de regulamentos pendentes, e sobre a possibilidade de continuar a execução de procedimentos sem esse instrumento normativo (SEPLAG, 2024c), os

demais instrumentos poderão ser utilizados, o que proporcionará tratativa mais adequada ao nível de risco do evento.

### **6.5 Avaliação das ações implementadas no âmbito de sistemas da informação**

A seguir será apresentada a avaliação das ações implementadas pelo Poder Executivo para os eventos com níveis de risco alto/crítico identificados no âmbito dos sistemas da informação. Vale ressaltar que, uma vez que a forma de tratamento implementada para 3 dos eventos identificados foi a mesma, estes serão avaliados em conjunto.

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado. (art. 54, caput e § 3º)***

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração. (art. 94, caput e § 3º)***

***Evento: Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP. (art. 174, I e §2º)***

O GT-NLLC definiu como estratégia para a implementação da Nova Lei, no que se refere às ferramentas de suporte, o desenvolvimento das alterações advindas da Lei nº 14.133/21 nos sistemas legados do Estado, incluindo a integração com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) nos pontos necessários (SEPLAG, 2022b). Dessa forma, o desenvolvimento das funcionalidades necessárias, incluindo a publicação de editais e contratos de forma

integrada ao PNCP, seguiu a ordem de priorização estabelecida no âmbito das normas.

Nesse sentido, uma vez que não houve tempo hábil para a construção do passo a passo dos processos de forma eletrônica para todos os procedimentos previstos na Nova Lei, a SEPLAG/MG disponibilizou soluções temporárias que permitem o uso de todas as modalidades de licitação e procedimentos auxiliares pelos órgãos e entidades, garantindo o envio de seus dados ao PNCP (REIS *et al.*, 2024). Assim, foi disponibilizada solução simplificada para inserção dos dados necessários à realização dos processos no formato presencial e espaços para a divulgação do edital, dos resultados e do contrato ou instrumento equivalente no PNCP (REIS *et al.*, 2024).

Além disso, para os procedimentos auxiliares e outros tipos de contrato, foi incluída uma área no módulo da Lei nº 14.133/21 no Portal de Compras MG com 4 formulários destinados ao envio de dados ao PNCP: inserção do edital, envio dos resultados, dados do contrato e dados das alterações contratuais (REIS *et al.*, 2024).

Portanto, observa-se que a SEPLAG/MG, por meio destas ações, garantiu a publicação do edital e dos contratos e o envio dos dados necessários de todos os procedimentos no PNCP, viabilizando a realização dos procedimentos da NLLC conforme suas exigências. Assim, ao reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos, o Poder Executivo optou por reduzir os riscos envolvidos neles, **forma de tratamento adequada aos níveis de risco observados.**

***Evento: Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema. (art. 79, parágrafo único, I)***

No planejamento da ordem de implementação dos temas da NLLC, o desenvolvimento das funcionalidades relacionadas ao procedimento de credenciamento fazia parte da terceira onda, com o início das ações previsto para setembro de 2022 e a conclusão em dezembro do mesmo ano (SEPLAG, 2022a).

Porém, uma vez que não houve tempo hábil para a realização dos estudos, normatização e construção do passo a passo dos processos de forma eletrônica para todos os procedimentos previstos na Lei, inclusive para o credenciamento, a

SEPLAG/MG disponibilizou soluções temporárias que permitem o uso de todas as modalidades de licitação e procedimentos auxiliares pelos órgãos e entidades, garantindo o envio de seus dados ao PNCP (REIS *et al.*, 2024).

Mesmo que o desenvolvimento das funcionalidades do procedimento de credenciamento não tenha sido concretizado, por meio das soluções temporárias observa-se que é viabilizada a divulgação de edital de chamamento de interessados em participar do procedimento, o que reduz a probabilidade do evento. Assim, conclui-se que a forma de tratamento adotada pelo Poder Executivo - reduzir o risco, **é adequada a seu nível.**

***Evento: Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a administração a situações de risco. (art. 169, §1º)***

Para tratar este risco, o Poder Executivo implementou o sistema UaiRisk, ferramenta desenvolvida pela Controladoria-Geral do Estado - CGE para auxiliar servidores e gestores durante todo o processo de gerenciamento dos riscos nas compras públicas. Através dele, é possível realizar o mapeamento dos riscos nas contratações, incluindo a identificação, avaliação e tratamento dos riscos, e o monitoramento do processo licitatório (ASCOM, 2024), nos termos da Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01, de 08 de abril de 2024 (CGE; SEPLAG, 2024a).

A partir da implementação desta ferramenta, a probabilidade de ocorrência do evento é minimizada, o que mostra que o Poder Executivo adotou como forma de tratamento a redução do risco, **a qual é adequada ao nível de risco do evento.**

Vale ressaltar que a referida Resolução Conjunta foi publicada em abril de 2024, data em que o uso dos procedimentos nos parâmetros da Nova Lei já era obrigatório (BRASIL, 2023), o que mostra que, apesar de o Poder Executivo ter adotado medidas adequadas ao nível de risco do evento, o Estado ficou exposto ao risco alto até a publicação da norma e implementação do sistema UaiRisk.

## 6.6 Consolidação dos resultados

Observadas e avaliadas as ações implementadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais para tratar os maiores riscos identificados, foram elaboradas tabelas para os eventos de normas e sistemas, respectivamente, indicando se as tratativas adotadas aos eventos foram adequadas ou não a seus respectivos níveis de risco, que mostram que:

- dos 20 itens de regulamento identificados com risco alto ou crítico:
  - foram implementadas tratativas alinhadas ao nível de risco para 11 eventos;
  - restaram 9 itens que não receberam tratamento suficiente para amenizar seu risco;
- dos 5 itens de sistemas identificados com risco alto ou crítico, todos tiveram tratativas implementadas alinhadas ao nível do risco.

Tabela 20: Relação entre nível de risco e tratativa adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais - eventos normas

TRATATIVAS EVENTOS DE RISCO - NORMAS		
Evento de risco	Nível de risco	Tratativas adequadas ao nível de risco?
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir indicar os servidores/profissionais necessários para atuar como agente de contratação, na equipe de apoio, na comissão de contratação e como fiscais e gestores de contratos, pela ausência de regulamento.	Crítico	Sim
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma compra de bem de consumo pela falta de parâmetros objetivos de enquadramento de um bem nas categorias comum e de luxo.	Alto	Sim
Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de bens e serviços em geral por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico	Sim
Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para bens e serviços em geral por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto	Sim

Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação de obras e serviços de engenharia por não conseguir realizar pesquisa de preços pela falta de regulamento sobre o tema.	Crítico	Não
Ter prejuízo na elaboração de pesquisa de preço para obras e serviços de engenharia por não conseguir usar uma fonte que carece de regulamentação.	Alto	Não
Não ter parâmetros para exigir e analisar o programa de integridade de licitante vencedor de licitação para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, e com isso comprometer o cumprimento contratual, pela falta de regulamento.	Crítico	Não
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio da alienação de bens imóveis ou bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, por não conseguir realizar leilão pela ausência de definição dos procedimentos operacionais.	Crítico	Não
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação de solução baseada em software de uso disseminado pela falta de regulamento que defina o processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.	Crítico	Não
Não conseguir desempatar propostas em uma licitação pela falta de regulamento sobre o desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho .	Alto	Não
Não conseguir realizar a fase de habilitação de uma empresa pela falta de regulamento que defina os documentos que empresas estrangeiras que não funcionam no país devem apresentar.	Alto	Não
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de contratação de obras e serviços de engenharia que tenham por objeto produtos para pesquisa e desenvolvimento pela falta de regulamento sobre os procedimentos especiais a serem adotados para esse tipo de objeto em uma dispensa de licitação.	Crítico	Não
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico	Sim
Ter processos licitatórios mais morosos por não conseguir realizar o procedimento de pré-qualificação pela falta de regulamento sobre o tema .	Alto	Sim
Ter soluções com menor qualidade para contratar por não conseguir realizar o procedimento para manifestação de interesse, pela falta de regulamento sobre o tema.	Alto	Sim
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de sistema de registro de preços, pela falta de regulamento sobre seus procedimentos.	Crítico	Sim
Não atender às necessidades da Administração que dependam de uma contratação por não ter regulamento sobre um item que é obrigatório nos contratos administrativos.	Crítico	Sim

Não ter um método confiável de aferição de sanções aplicadas ao fornecedor, podendo comprometer o resultado de licitações pela falta de regulamento sobre a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções derivadas de contratos distintos.	Crítico	Sim
Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas pela falta de regulamento, expondo a Administração a situações de risco.	Alto	Sim
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pela falta de regulamento sobre a forma de aplicação das disposições da Lei nestes casos.	Crítico	Não

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 21: Relação entre nível de risco e tratativa adotada pelo Poder Executivo de Minas Gerais - eventos sistemas

TRATATIVAS EVENTOS DE RISCO - SISTEMAS		
Evento de risco	Nível de risco	Tratativas adequadas ao nível de risco?
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir publicar o edital no PNCP em função da falta integração com o sistema próprio do Estado.	Crítico	Sim
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de credenciamento, por não conseguir divulgar edital de chamamento de interessados pela falta de solução em sistema.	Crítico	Sim
Não atender às necessidades da Administração viabilizadas por meio de uma contratação, por não conseguir divulgar contratos no PNCP pela falta de solução em sistema próprio que garanta a integração.	Crítico	Sim
Existência de ações de responsabilização da Alta Administração pela não adoção de recursos de tecnologia da informação para a implementação de práticas de gestão de riscos e de controle preventivo, expondo a Administração a situações de risco.	Alto	Sim
Ter procedimentos que não atendem aos requisitos de conformidade e validade em função da falta de solução que garanta integração entre o sistema usado no estado e o PNCP.	Crítico	Sim

Fonte: Elaboração própria.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As compras públicas correspondem a uma das áreas mais importantes e sensíveis da Administração Pública, uma vez que é por meio delas que o Estado viabiliza os recursos básicos e necessários ao desempenho de suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos. A publicação da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), vem movimentando amplamente este campo, uma vez que substitui um cenário normativo em vigor no Brasil por 30 anos, marcado por práticas e procedimentos enraizados nas entidades.

Diante disso, os entes da federação vem enfrentando um grande desafio: se adaptar às mudanças e novidades trazidas pela NLLC sem deixar que esse processo afete a continuidade das compras públicas em suas organizações. Por isso, torna-se fundamental que o planejamento do processo de implementação da norma seja realizado estrategicamente.

Nesse sentido, uma vez que o gerenciamento de riscos é uma ferramenta que subsidia os processos estratégicos e de tomada de decisões dentro de uma organização (MIRANDA, 2024a), este trabalho se propôs a analisar, sob a perspectiva da gestão de riscos, o caso concreto de implementação da NLLC no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, de forma a avaliar se as decisões tomadas no processo buscaram fazer frente aos maiores riscos para a continuidade das compras públicas.

A partir da revisão teórica realizada, foi possível rever as normas de licitações e contratos no Brasil, de forma a analisar a evolução do tema até a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021. Além disso, por meio da observação desse complexo e longo cenário normativo, e das mudanças trazidas pela Nova Lei, que demandam diversas ações nos âmbitos normativo e de sistemas da informação, pôde-se constatar a complexidade da tarefa de realizar a transição entre as normas, em especial no Poder Executivo de Minas Gerais.

Por meio da revisão teórica, também foi possível revisar o tema de gestão de riscos, de modo a entender o conceito e sua importância para o setor público, especialmente como instrumento de governança (MIRANDA, 2024a). Ademais, pôde-se analisar a metodologia de gerenciamento de riscos, de forma a identificar as etapas e principais variáveis a serem observadas no processo.

A partir da análise do caso concreto do Poder Executivo de Minas Gerais, foi possível entender como o órgão central responsável pela temática de compras públicas (SEPLAG/MG) se organizou para realizar a implementação da Lei sob a perspectiva de regulamentação e de sistemas, gerando subsídios para a análise final do trabalho.

Nesse contexto, para viabilizar a análise proposta pela pesquisa, foram identificados os institutos que necessitam obrigatoriamente de regulamentação com base na Lei Federal nº 14.133/2021 e no estudo de Bonatto (2021), e as ações em sistemas necessárias para a implementação, com base na referida Lei, gerando uma lista com 37 itens.

Para cada um dos itens mapeados, foi realizada uma análise de riscos, na qual foram elaborados eventos de risco, definidas suas respectivas probabilidades e impactos no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais, e constatados os níveis de risco envolvidos em cada um. Assim, para realizar a análise final do trabalho, foram selecionados os eventos com níveis de risco altos e críticos - os quais indicam a necessidade de ações mitigadoras mais rígidas, gerando uma lista de 25 itens.

A partir da avaliação das ações implementadas pelo Poder Executivo de Minas Gerais para os itens selecionados entre abril de 2021 (quando foi publicada a NLLC) e outubro de 2024 (período atual), foi possível entender se o órgão central responsável adotou ou não medidas adequadas ao nível de risco de cada evento. Assim, constatou-se que, dentre os 25 itens identificados, foram implementadas tratativas alinhadas ao nível de risco para 16 eventos, restando 9 itens que não receberam tratamento suficiente para amenizar seu risco.

Mesmo assim, ressalta-se que, para estes 9 itens, o órgão central de compras do Estado valeu-se de subsídios<sup>36</sup> que permitiram o uso dos institutos nele envolvidos no âmbito do Poder Executivo, mesmo sem uma tratativa direta que daria uma maior segurança jurídica. Além disso, observa-se que a SEPLAG/MG continua empreendendo esforços para tratar os riscos envolvidos neles, o que mostra que as ações que vêm sendo desenvolvidas estão sendo planejadas com vistas aos riscos mais altos existentes.

Diante dos resultados observados, pode-se sugerir para pesquisas futuras e mais aprofundadas, a realização da análise dos riscos residuais, de forma a buscar entender como o Poder Executivo vem lidando com os riscos que remanescem

---

<sup>36</sup> Como a consulta jurídica em andamento na Subcomp.

depois de consideradas as ações adotadas nos tratamentos. Outra sugestão é realizar a análise dos demais riscos identificados no processo - incluindo, para além dos riscos altos e críticos, a avaliação dos riscos baixos e moderados, permitindo a observação das condutas adotadas pelo Executivo mineiro com relação a todos os riscos existentes no processo de implementação da NLLC.

Ademais, seria interessante também, analisar, a partir do marco temporal de uso obrigatório da Nova Lei - janeiro de 2024 (BRASIL, 2023), quais eventos de risco se concretizaram, de forma a observar os impactos daqueles que receberam tratativas adequadas em comparação com os que não foram totalmente tratados.

Portanto, a observação dos resultados da pesquisa leva à conclusão de que, no período analisado, o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais adotou ações para enfrentamento de 64% dos riscos altos e críticos mapeados, de forma a evitar descontinuidades das compras públicas. E que, apesar de haver riscos ainda sem ações direta de tratativa, é possível afirmar, a partir das ações em andamento atualmente na SEPLAG/MG, que o Poder Executivo vem adotando condutas adequadas voltadas a tratar os riscos altos que restaram.

## REFERÊNCIAS

Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais (AGE/MG). **Direito Público: Revista Jurídica da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais** - Vol. 21, n. 1, ano 2024. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://advocaciageral.mg.gov.br/publicacao/revista-juridica-da-advocacia-geral-do-estado-n21-2024/> . Acesso em: 12 nov. 2024.

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM). **UAIRISK: CGE capacita servidores para atuarem como gestores de riscos em contratações públicas**. Portal CGE MG, 12 jul. 2024. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/noticias-artigos/1335-uairisk-cge-capacita-servidores-para-atuarem-como-gestores-de-riscos-em-contratacoes-publicas> . Acesso em: 16 nov. 2024.

Bonato, Hamilton. **Habemus Legem! É o tempo da travessia**. Ronny Charles, 02 de abril de 2021. Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/habemus-legem-e-o-tempo-da-travessia/> . Acesso em: 21 abril 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922**. Organiza o Código de Contabilidade da União. 25 jan. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/historicos/dpl/dpl4536-1922.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/dpl4536-1922.htm) . Acesso em 20 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 15.783, de 8 de novembro de 1922**. Aprova o regulamento para execução do Código de Contabilidade Pública. 8 nov. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1910-1929/D15783.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/D15783.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 25 fev. 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm) . Acesso em 20 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.300, de 25 de novembro de 1986**. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. 25 nov. 1986. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20licita%C3%A7%C3%B5es%20e%20contratos%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.&text=Art%201%C2%BA%20Este%20decreto%20Dlei,Administra%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20centralizada%20e%20aut%C3%A1rquica](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20licita%C3%A7%C3%B5es%20e%20contratos%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.&text=Art%201%C2%BA%20Este%20decreto%20Dlei,Administra%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20centralizada%20e%20aut%C3%A1rquica) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm) . Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. [S. A ], 20 set. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view> . Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações - RDC. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.167, de 31 de março de 2023.** Altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/mpv/mpv1167.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/mpv/mpv1167.htm) . Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242p. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial\\_basico\\_governanca\\_orgaos\\_entidades.pdf/view](https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial_basico_governanca_orgaos_entidades.pdf/view) . Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Súmula nº 177.** Brasília, DF, 1982. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=sumula+177+tcu> . Acesso em: 16 nov. 2024.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. **Desigualdades: a dimensão esquecida das reformas administrativas no Brasil. Capítulo 2.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2020. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10549/1/Desigualdades\\_dimensaoesq uecidareformasadministrativasnoBrasil\\_cap2.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10549/1/Desigualdades_dimensaoesq uecidareformasadministrativasnoBrasil_cap2.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

COSTA, Caio C.M.; TERRA, Antônio C.P. **Compras Públicas: para além da economicidade.** Brasília: Enap, 2019. 135 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1\\_Livro\\_Compras%20p%C3%BAbl icas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1_Livro_Compras%20p%C3%BAbl icas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf) . Acesso em: 20 jun. 2024.

Fenili, Renato. **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade / Renato Fenili - Niteroi, RJ: Impetus: 2018. 380 p .**

Lopes, Virgínia Bracarense. **Fase das licitações no Brasil.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.817, de 14 de junho de 2004.** Dispõe sobre processos de dispensa, de inexigibilidade e de retardamento de licitações. Minas Gerais, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/43817/2004/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.018, de 20 de janeiro de 2009.** Dispõe sobre a utilização e gestão do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais – SIAD-MG do Poder Executivo Estadual. Minas Gerais, 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45018/2009/?cons=1> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.160, de 22 de fevereiro de 2013.** Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, no âmbito do Poder Executivo. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46160/2013/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.311, de 16 de setembro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços disciplinado no art. 15 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46311/2013/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.523, de 28 de outubro de 2022.** Institui o Sistema de Custos e Orçamentos Referenciais de Obras e Serviços de Engenharia do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, 2022. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48523/2022/> . Acesso em: 17 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.586, de 17 de março de 2023.** Dispõe sobre o enquadramento de bens nas categorias comum e de luxo, no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48586/2023/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.587, de 17 de março de 2023.** Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48587/2023/?cons=1> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48636/2023/> . Acesso em: 17 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.723, de 24 de novembro de 2023.** Dispõe sobre a licitação pelos critérios de julgamento de menor preço e maior desconto, na forma eletrônica, para a contratação de bens, serviços e obras, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48723/2023/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.745, de 29 de dezembro de 2023.** Dispõe sobre as normas relativas à transferência de recursos financeiros da Administração Pública do

Poder Executivo, mediante convênio de saída, e dá outras providências. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48745/2023/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.779, de 23 de fevereiro de 2024**. Regulamenta os arts. 82 a 86 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48779/2024/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Dúvidas frequentes - NLLC**. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG/MG. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/duvidas-frequentes/duvidas>. Acesso em: 17 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.167, de 10 de janeiro de 2002**. Dispõe sobre a adoção, no âmbito do Estado, do pregão como modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. Minas Gerais, 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/14167/2002/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/> . Acesso em: 20 jun. 2024.

MINAS GERAIS. **Nova Lei de Licitações e Contratos**. Portal Compras MG. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/nova-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Portal Obras do Governo de Minas Gerais**. Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem de Minas Gerais - DER/MG. Disponível em: <https://portal.der.mg.gov.br/obras-gov-map/#/map>. Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.728, de 21 de março de 2023**. Fixa o regime de transição de que trata o art. 191 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=204320&marc=> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.742, de 17 de abril de 2023**. Dispõe sobre o regime de transição de que trata o art. 191 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em:

<https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=204671&marc=> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.807, de 15 de setembro de 2023.** Altera o preâmbulo da Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.742, de 17 de abril de 2023, que dispõe sobre o regime de transição de que trata o art. 191 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=206819&marc=> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.848, de 27 de novembro de 2023.** Altera a Resolução Conjunta SEPLAG/AGE nº 10.742, de 17 de abril de 2023, que dispõe sobre o regime de transição de que trata o art. 191 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=207934> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01, de 08 de abril de 2024. Minas Gerais, 2023.** Institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=209680&marc=> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 04, de 04 de outubro de 2024.** Altera a Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 1, de 08 de abril de 2024, que institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=212145> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Seplag nº 050, de 28 de junho de 2021.** Institui Grupo de Trabalho para implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº. 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 30 jun. 2021, p. 18. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2021-06-30> . Acesso em: 19 jun. 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Seplag nº 102, de 29 de dezembro de 2022.** Regulamenta o procedimento de pesquisa de preços para a aquisição de bens e a contratação de serviços em geral, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, 2022. Disponível em:

<https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=203404&marc=> . Acesso em: 16 nov. 2024.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024. 212p. ISBN 978-65-5518-750-2.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Gestão de Riscos Aplicada ao Setor Público**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: [https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacao-gestao-de-riscos-ii-rodrigo-fontenelle-pdf/@@download/file/apresentacao\\_gestao\\_de\\_riscos\\_ii\\_rodrigo\\_fontenell.pdf](https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacao-gestao-de-riscos-ii-rodrigo-fontenelle-pdf/@@download/file/apresentacao_gestao_de_riscos_ii_rodrigo_fontenell.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011. 72 p. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf) . Acesso em 20 jun. 2024.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio de. **10 tópicos mais relevantes do projeto da nova Lei de Licitação e Contrato**. Observatório da Nova Lei de Licitações, 28 de junho de 2023. Disponível em: <https://www.novaleilicitacao.com.br/2020/12/18/10-topicos-mais-relevantes-do-projeto-da-nova-lei-de-licitacao-e-contrato/> . Acesso em: 12 nov. 2024.

RALPH, M. Stair; George W. Reynolds. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4a ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

REIS, Alanna Guias Santos *et al.* **Novos desafios na implantação da Lei n. 14.133/2021: a jornada de Minas Gerais no período de transição da Lei**. In: ANAIS DO XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Brasília. Anais eletrônicos... Campinas, Galoá, 2024. Disponível em: <https://proceedings.science/ebap-2024/trabalhos/novos-desafios-na-implantacao-da-lei-n-141332021-a-jornada-de-minas-gerais-no-pe?lang=pt-br> . Acesso em: 12 nov. 2024.

Reis, Luciano Elias. **Compras públicas inovadoras: o desenvolvimento científico, tecnológico e inovativo como perspectiva do desenvolvimento nacional sustentável - De acordo com a nova lei de licitações e o marco regulatório das Startups** / Luciano Elias Reis. - Belo Horizonte: Fórum, 2022. 446p.

RIBEIRO, Cássio Garcia; JÚNIOR, Edmundo Inácio. **O mercado de compras governamentais brasileiro (2006-2017): mensuração e análise. (IPEA. Texto para discussão, 2476)**. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td\\_2476.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdf) . Acesso em: 20 jun. 2024.

ROSILHO, André. **Licitação no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013. 254 p. ISBN 978-392-0167-9.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Base de dados sobre compras públicas**. Belo Horizonte, 2024.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Classificação das normas da NLLC de acordo com a necessidade de regulamentação**. Belo Horizonte, 2024. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Consulta jurídica acerca da aplicação de dispositivos da Lei nº 14.133/2021 na ausência de regulamentação estadual específica**. Belo Horizonte, 2024. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Minuta de norma sobre alienação de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos**. Belo Horizonte, 2024. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Minuta de norma sobre sanções e penalidades**. Belo Horizonte, 2024. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Nota Técnica nº 1/SEPLAG/DPLP/2022**. Processo SEI nº 1500.01.0064103/2022-33. Belo Horizonte, 2022.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Ofício Circular SEPLAG/SUBCOMP nº 03/2024**. Processo SEI nº 1500.01.0471916/2024-31. Belo Horizonte, 02 set. 2024. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Reunião mensal Grupo de Trabalho NLLC - fevereiro de 2022**. Belo Horizonte, 2022. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Reunião mensal Grupo de Trabalho NLLC - novembro de 2022**. Belo Horizonte, 2022. Documento interno.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Resolução Seplag nº 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 e, no que couber, para contratação de obras, no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=198711&marc=> . Acesso em: 17 nov. 2024.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Resolução Seplag nº 034, de 24 de março de 2023**. Dispõe sobre a dispensa de licitação por valor, na forma eletrônica, com fundamento na Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=204366&marc=%29> . Acesso em: 17 nov. 2024.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **2º Bate-papo sobre a nova Lei de Licitações e Contratos**. YouTube, 2021. 1 vídeo (1h, 35min, 21s). Disponível em: <https://www.youtube.com/live/pELIDNIRHx4?si=nSc16mt3e7r7aTWv> . Acesso em: 20 jun. 2024.

SILVA, Alanna Guias Santos *et al.* **Desafios para a implantação da Nova Lei de Licitações e Contratos sob a ótica de processos e sistemas no estado de Minas Gerais**. Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília, 2023. Disponível em: [https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento\\_final-22.pdf](https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento_final-22.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

Torres, Ronny Charles Lopes de. **A futura nova lei de licitações**. Ronny Charles, 16 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/a-futura-nova-lei-de-licitacoes/> . Acesso em: 16 nov. 2024.

Torres, Ronny Charles Lopes de. **Leis de Licitações públicas comentadas** / Ronny Charles Lopes de Torres. - 12. ed. rev., ampl. e atual. - São Paulo: Ed. Juspodivm, 2021. 944 p.

**APÊNDICE A - INSTITUTOS DA LEI Nº 14.133/21 QUE DEMANDAM REGULAMENTAÇÃO**

INSTITUTOS MAPEADOS NA NLLC POR MEIO DE PALAVRAS-CHAVE RELACIONADAS À REGULAMENTAÇÃO			
Instituto	Tema	Detalhamento	Obrigatório?
Art. 1º, § 2º	Contratações no exterior	<p>Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:</p> <p>§ 2º As contratações realizadas no âmbito das repartições públicas sediadas no exterior obedecerão às peculiaridades locais e aos princípios básicos estabelecidos nesta Lei, na forma de regulamentação específica a ser editada por ministro de Estado.</p>	Não
Art. 8º, §3º	Regras para atuação das funções essenciais	<p>Art. 8º A licitação será conduzida por agente de contratação, pessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação.</p> <p>§ 3º As regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, ao funcionamento da comissão de contratação e à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata esta Lei serão estabelecidas em regulamento, e deverá ser prevista a possibilidade de eles contarem com o apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto nesta Lei. (Regulamento) Vigência</p>	Sim
Art. 12, VII	Plano de Contratação Anual	<p>Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:</p> <p>VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis</p>	Não

		orçamentárias. (Regulamento)	
Art. 19, I	Centralização de aquisição e contratação de bens e serviços	Art. 19. Os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos deverão:  I - instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços;	Não
Art. 19, II e §1º	Catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras	II - criar catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, admitida a adoção do catálogo do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;  § 1º O catálogo referido no inciso II do caput deste artigo poderá ser utilizado em licitações cujo critério de julgamento seja o de menor preço ou o de maior desconto e conterà toda a documentação e os procedimentos próprios da fase interna de licitações, assim como as especificações dos respectivos objetos, conforme disposto em regulamento.	Não
Art. 20, §§1º, 2º	Limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo	Art. 20. Os itens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da Administração Pública deverão ser de qualidade comum, não superior à necessária para cumprir as finalidades às quais se destinam, vedada a aquisição de artigos de luxo. Regulamento (Vigência)  § 1º Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário definirão em regulamento os limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo.  § 2º A partir de 180 (cento e oitenta) dias contados da promulgação desta Lei, novas compras de bens de consumo só poderão ser efetivadas com a edição, pela autoridade competente, do regulamento a que se refere o § 1º deste artigo.	Sim, mas depois de 180 dias da promulgação da Lei
Art. 23, §1º	Pesquisa de preços	Art. 23. O valor previamente estimado da contratação deverá ser compatível com os valores praticados pelo mercado, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto.  § 1º No processo licitatório para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, conforme regulamento, o valor estimado será definido com base no melhor preço aferido por meio da utilização dos seguintes parâmetros, adotados de forma combinada ou não:	Sim

		V - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.	
Art. 23, §2º	Parâmetros para valor estimado de obras e serviços de engenharia	<p>§ 2º No processo licitatório para contratação de obras e serviços de engenharia, conforme regulamento, o valor estimado, acrescido do percentual de Benefícios e Despesas Indiretas (BDI) de referência e dos Encargos Sociais (ES) cabíveis, será definido por meio da utilização de parâmetros na seguinte ordem:</p> <p>IV - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.</p>	Sim
Art. 25, §4º	Implantação de Programa de Integridade - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto	<p>Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.</p> <p>§ 4º Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.</p>	Sim
Art. 25, § 9º	Exigência de percentual mínimo de mão de obra - mulheres vítimas de violência doméstica e oriundos ou egressos do sistema prisional.	<p>§ 9º O edital poderá, na forma disposta em regulamento, exigir que percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação seja constituído por:</p>	Não

Art. 26	Margem de preferência	<p>Art. 26. No processo de licitação, poderá ser estabelecida margem de preferência para: (Regulamento)</p> <p>I - bens manufaturados e serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras;</p> <p>II - bens reciclados, recicláveis ou biodegradáveis, conforme regulamento.</p> <p>Obs:  § 2º Para os bens manufaturados nacionais e serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica no País, definidos conforme regulamento do Poder Executivo federal, a margem de preferência a que se refere o caput deste artigo poderá ser de até 20% (vinte por cento).</p>	Não
Art. 31	Leilão	<p>Art. 31. O leilão poderá ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela autoridade competente da Administração, e regulamento deverá dispor sobre seus procedimentos operacionais.</p>	Sim
Art. 34, §1º	Custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado	<p>Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação.</p> <p>§ 1º Os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado, entre outros fatores vinculados ao seu ciclo de vida, poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, sempre que objetivamente mensuráveis, conforme disposto em regulamento.</p>	Não

Art. 36	Desempenho pretérito	<p>Art. 36. O julgamento por técnica e preço considerará a maior pontuação obtida a partir da ponderação, segundo fatores objetivos previstos no edital, das notas atribuídas aos aspectos de técnica e de preço da proposta.</p> <p>§ 3º O desempenho pretérito na execução de contratos com a Administração Pública deverá ser considerado na pontuação técnica, observado o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 88 desta Lei e em regulamento.</p> <p>Obs: Art. 88. Ao requerer, a qualquer tempo, inscrição no cadastro ou a sua atualização, o interessado fornecerá os elementos necessários exigidos para habilitação previstos nesta Lei.</p> <p>§ 3º A atuação do contratado no cumprimento de obrigações assumidas será avaliada pelo contratante, que emitirá documento comprobatório da avaliação realizada, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado em indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, o que constará do registro cadastral em que a inscrição for realizada.</p> <p>§ 4º A anotação do cumprimento de obrigações pelo contratado, de que trata o § 3º deste artigo, será condicionada à implantação e à regulamentação do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações, apto à realização do registro de forma objetiva, em atendimento aos princípios da impessoalidade, da igualdade, da isonomia, da publicidade e da transparência, de modo a possibilitar a implementação de medidas de incentivo aos licitantes que possuírem ótimo desempenho anotado em seu registro cadastral.</p>	Sim
Art. 43	Soluções baseadas em softwares de uso disseminado	<p>Art. 43. O processo de padronização deverá conter:</p> <p>§ 2º As contratações de soluções baseadas em software de uso disseminado serão disciplinadas em regulamento que defina processo de gestão estratégica das contratações desse tipo de solução.</p>	Sim
Art. 60	Ações de equidade entre homens e mulheres	<p>Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem:</p> <p>III - desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, conforme regulamento;</p>	Sim

Art. 61	Negociação	<p>Art. 61. Definido o resultado do julgamento, a Administração poderá negociar condições mais vantajosas com o primeiro colocado.</p> <p>§ 2º A negociação será conduzida por agente de contratação ou comissão de contratação, na forma de regulamento, e, depois de concluída, terá seu resultado divulgado a todos os licitantes e anexado aos autos do processo licitatório.</p>	Não
Art. 65	Habilitação por processo eletrônico de comunicação a distância	<p>Art. 65. As condições de habilitação serão definidas no edital.</p> <p>§ 2º A habilitação poderá ser realizada por processo eletrônico de comunicação a distância, nos termos dispostos em regulamento.</p>	Não
Art. 67, §3º	Qualificação técnico-profissional exceto para obras e serviços de engenharia	<p>Art. 67. A documentação relativa à qualificação técnico-profissional e técnico-operacional será restrita a:</p> <p>§ 3º Salvo na contratação de obras e serviços de engenharia, as exigências a que se referem os incisos I e II do caput deste artigo, a critério da Administração, poderão ser substituídas por outra prova de que o profissional ou a empresa possui conhecimento técnico e experiência prática na execução de serviço de características semelhantes, hipótese em que as provas alternativas aceitáveis deverão ser previstas em regulamento.</p>	Não
Art. 67, §12	Atestados de responsabilidade técnica a sancionados	<p>§ 12. Na documentação de que trata o inciso I do caput deste artigo, não serão admitidos atestados de responsabilidade técnica de profissionais que, na forma de regulamento, tenham dado causa à aplicação das sanções previstas nos incisos III e IV do caput do art. 156 desta Lei em decorrência de orientação proposta, de prescrição técnica ou de qualquer ato profissional de sua responsabilidade.</p> <p>Obs: I - apresentação de profissional, devidamente registrado no conselho profissional competente, quando for o caso, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, para fins de contratação;</p>	Sim
Art. 70	Documentação de empresas estrangeiras	<p>Art. 70. A documentação referida neste Capítulo poderá ser:</p> <p>Parágrafo único. As empresas estrangeiras que não funcionem no País deverão apresentar documentos equivalentes, na forma de regulamento emitido pelo Poder Executivo federal.</p>	Sim

Art. 75, §5º	Dispensa - produtos para pesquisa e desenvolvimento	<p>Art. 75. É dispensável a licitação:</p> <p>§ 5º A dispensa prevista na alínea “c” do inciso IV do caput deste artigo, quando aplicada a obras e serviços de engenharia, seguirá procedimentos especiais instituídos em regulamentação específica.</p> <p>Obs: IV - para contratação que tenha por objeto: c) produtos para pesquisa e desenvolvimento, limitada a contratação, no caso de obras e serviços de engenharia, ao valor de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais);</p>	Sim
Art. 76, §3º	Título de propriedade ou de direito real de uso de imóvel	<p>Art. 76. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:</p> <p>§ 3º A Administração poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóvel, admitida a dispensa de licitação, quando o uso destinar-se a:</p> <p>II - pessoa natural que, nos termos de lei, regulamento ou ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura, de ocupação mansa e pacífica e de exploração direta sobre área rural, observado o limite de que trata o § 1º do art. 6º da Lei nº 11.952, de 25 de junho de 2009.</p>	Não
Art. 78, I, p único	Credenciamento	<p>Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:</p> <p>I - credenciamento;</p> <p>§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.</p> <p>Art. 79. O credenciamento poderá ser usado nas seguintes hipóteses de contratação: Parágrafo único. Os procedimentos de credenciamento serão definidos em regulamento, observadas as seguintes regras:</p>	Sim

Art. 78, II	Pré-qualificação	<p>Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:</p> <p>II - pré-qualificação;</p> <p>§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.</p>	Sim
Art. 78, III e Art. 81	Procedimento para Manifestação de Interesse	<p>Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:</p> <p>III - procedimento de manifestação de interesse;</p> <p>§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.</p> <p>Art. 81. A Administração poderá solicitar à iniciativa privada, mediante procedimento aberto de manifestação de interesse a ser iniciado com a publicação de edital de chamamento público, a propositura e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública, na forma de regulamento.</p>	Art. 78 - sim Art. 81 - não

<p>Art. 78, IV; Art. 82, §5º, II, §6º; Art. 86</p>	<p>Sistema de Registro de Preços</p>	<p>Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:</p> <p>IV - sistema de registro de preços;</p> <p>§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.</p> <p>Art. 82. O edital de licitação para registro de preços observará as regras gerais desta Lei e deverá dispor sobre:</p> <p>§ 5º O sistema de registro de preços poderá ser usado para a contratação de bens e serviços, inclusive de obras e serviços de engenharia, observadas as seguintes condições: II - seleção de acordo com os procedimentos previstos em regulamento;</p> <p>§ 6º O sistema de registro de preços poderá, na forma de regulamento, ser utilizado nas hipóteses de inexigibilidade e de dispensa de licitação para a aquisição de bens ou para a contratação de serviços por mais de um órgão ou entidade.</p> <p>Art. 86. O órgão ou entidade gerenciadora deverá, na fase preparatória do processo licitatório, para fins de registro de preços, realizar procedimento público de intenção de registro de preços para, nos termos de regulamento, possibilitar, pelo prazo mínimo de 8 (oito) dias úteis, a participação de outros órgãos ou entidades na respectiva ata e determinar a estimativa total de quantidades da contratação.</p>	<p>Art. 78 e 86 - sim Art. 82 - não</p>
--	--	--	---

<p>Art. 78, V; Art. 87, caput e §3º; Art. 88, §§4º e 5º</p>	<p>Registro Cadastral</p>	<p>Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:</p> <p>V - registro cadastral.</p> <p>§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.</p> <p>Art. 87. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública deverão utilizar o sistema de registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), para efeito de cadastro unificado de licitantes, na forma disposta em regulamento.</p> <p>§ 3º A Administração poderá realizar licitação restrita a fornecedores cadastrados, atendidos os critérios, as condições e os limites estabelecidos em regulamento, bem como a ampla publicidade dos procedimentos para o cadastramento.</p> <p>Art. 88. Ao requerer, a qualquer tempo, inscrição no cadastro ou a sua atualização, o interessado fornecerá os elementos necessários exigidos para habilitação previstos nesta Lei.</p> <p>§ 4º A anotação do cumprimento de obrigações pelo contratado, de que trata o § 3º deste artigo, será condicionada à implantação e à regulamentação do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações, apto à realização do registro de forma objetiva, em atendimento aos princípios da impessoalidade, da igualdade, da isonomia, da publicidade e da transparência, de modo a possibilitar a implementação de medidas de incentivo aos licitantes que possuírem ótimo desempenho anotado em seu registro cadastral.</p> <p>§ 5º A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro de inscrito que deixar de satisfazer exigências determinadas por esta Lei ou por regulamento.</p>	<p>Art. 78 / 88, § 4 - sim Art. 87, caput e § 3 / Art. 88, § 5 - não</p>
<p>Art. 91, §3º</p>	<p>Forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos</p>	<p>Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial.</p> <p>§ 3º Será admitida a forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos, atendidas as exigências previstas em regulamento.</p>	<p>Não</p>

Art. 92, XVIII	Modelo de gestão do contrato	Art. 92. São necessárias em todo contrato cláusulas que estabeleçam:  XVIII - o modelo de gestão do contrato, observados os requisitos definidos em regulamento;	Sim
Art. 122, §2º	Subcontratação	Art. 122. Na execução do contrato e sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, o contratado poderá subcontratar partes da obra, do serviço ou do fornecimento até o limite autorizado, em cada caso, pela Administração.  § 2º Regulamento ou edital de licitação poderão vedar, restringir ou estabelecer condições para a subcontratação.	Não
Art. 137, §1º	Procedimentos e critérios para verificação da ocorrência dos motivos da extinção do contrato	Art. 137. Constituirão motivos para extinção do contrato, a qual deverá ser formalmente motivada nos autos do processo, assegurados o contraditório e a ampla defesa, as seguintes situações:  § 1º Regulamento poderá especificar procedimentos e critérios para verificação da ocorrência dos motivos previstos no caput deste artigo.	Não
Art. 140, §3º	Prazos e os métodos para a realização dos recebimentos provisório e definitivo	Art. 140. O objeto do contrato será recebido:  § 3º Os prazos e os métodos para a realização dos recebimentos provisório e definitivo serão definidos em regulamento ou no contrato.	Não
Art. 144, caput e §1º	Remuneração variável	Art. 144. Na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato.  § 1º O pagamento poderá ser ajustado em base percentual sobre o valor economizado em determinada despesa, quando o objeto do contrato visar à implantação de processo de racionalização, hipótese em que as despesas correrão à conta dos mesmos créditos orçamentários, na forma de regulamentação específica.	Não

Art. 156, §6º, II	Competência para aplicação de sanção	<p>Art. 156. Serão aplicadas ao responsável pelas infrações administrativas previstas nesta Lei as seguintes sanções:</p> <p>§ 6º A sanção estabelecida no inciso IV do caput deste artigo será precedida de análise jurídica e observará as seguintes regras:</p> <p>II - quando aplicada por órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, pelo Ministério Público e pela Defensoria Pública no desempenho da função administrativa, será de competência exclusiva de autoridade de nível hierárquico equivalente às autoridades referidas no inciso I deste parágrafo, na forma de regulamento.</p> <p>Obs:</p> <p>IV - deixar de entregar a documentação exigida para o certame;</p>	Sim
Art. 161, p. único	Forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções	<p>Art. 161. Os órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos deverão, no prazo máximo 15 (quinze) dias úteis, contado da data de aplicação da sanção, informar e manter atualizados os dados relativos às sanções por eles aplicadas, para fins de publicidade no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) e no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (Cnep), instituídos no âmbito do Poder Executivo federal.</p> <p>Parágrafo único. Para fins de aplicação das sanções previstas nos incisos I, II, III e IV do caput do art. 156 desta Lei, o Poder Executivo regulamentará a forma de cômputo e as consequências da soma de diversas sanções aplicadas a uma mesma empresa e derivadas de contratos distintos.</p>	Sim
Art. 169, §1º	Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo	<p>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:</p> <p>§ 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.</p>	Sim

Art. 174, §3º	PNCP deve oferecer	<p>Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à:</p> <p>§ 3º O PNCP deverá, entre outras funcionalidades, oferecer:</p> <p>VI - sistema de gestão compartilhada com a sociedade de informações referentes à execução do contrato, que possibilite:</p> <p>c) comunicação entre a população e representantes da Administração e do contratado designados para prestar as informações e esclarecimentos pertinentes, na forma de regulamento;</p> <p>d) divulgação, na forma de regulamento, de relatório final com informações sobre a consecução dos objetivos que tenham justificado a contratação e eventuais condutas a serem adotadas para o aprimoramento das atividades da Administração.</p>	Não
Art. 175, §1º	Sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado	<p>Art. 175. Sem prejuízo do disposto no art. 174 desta Lei, os entes federativos poderão instituir sítio eletrônico oficial para divulgação complementar e realização das respectivas contratações.</p> <p>§ 1º Desde que mantida a integração com o PNCP, as contratações poderão ser realizadas por meio de sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado, na forma de regulamento.</p>	Não
Art. 184	Aplicação da Lei aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres	<p>Art. 184. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber e na ausência de norma específica, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração Pública, na forma estabelecida em regulamento do Poder Executivo federal.</p>	Sim

Fonte: Elaboração própria.

**APÊNDICE B - INSTITUTOS DA LEI Nº 14.133/21 QUE DEMANDAM AÇÕES EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

INSTITUTOS MAPEADOS NA NLLC POR MEIO DE PALAVRAS-CHAVE RELACIONADAS À SISTEMA DA INFORMAÇÃO			
Instituto	Tema	Detalhamento	Obrigatório?
Art. 12, VI	Atos preferencialmente digitais	Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:  VI - os atos serão preferencialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico;	Não
Art. 12, § 1º	Plano de contratações anual divulgado em sítio eletrônico oficial	Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:  § 1º O plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput deste artigo deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos.	Não
Art. 12, § 2º	Identificação e assinatura digital	Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:  § 2º É permitida a identificação e assinatura digital por pessoa física ou jurídica em meio eletrônico, mediante certificado digital emitido em âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil).	Não
Art. 17, § 2º	Licitações realizadas preferencialmente na forma eletrônica	Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência:  § 2º As licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo.	Sim
Art. 17, § 4º	Determinar que os licitantes pratiquem atos em formato eletrônico	Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência  § 4º Nos procedimentos realizados por meio eletrônico, a Administração poderá determinar, como condição de validade e eficácia, que os licitantes pratiquem seus atos em formato eletrônico.	Não

Art. 19, II e §1º	Catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras	II - criar catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, admitida a adoção do catálogo do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;	Não
Art. 19, III	Sistema informatizado de acompanhamento de obras	III - instituir sistema informatizado de acompanhamento de obras, inclusive com recursos de imagem e vídeo;	Sim
Art. 19, V e §3º	Adoção gradativa de tecnologias e processos integrados - modelos digitais de obras e serviços de engenharia - BIM	V - promover a adoção gradativa de tecnologias e processos integrados que permitam a criação, a utilização e a atualização de modelos digitais de obras e serviços de engenharia.  § 3º Nas licitações de obras e serviços de engenharia e arquitetura, sempre que adequada ao objeto da licitação, será preferencialmente adotada a Modelagem da Informação da Construção (Building Information Modelling - BIM) ou tecnologias e processos integrados similares ou mais avançados que venham a substituí-la.	Não
Art. 21	Audiência pública	Art. 21. A Administração poderá convocar, com antecedência mínima de 8 (oito) dias úteis, audiência pública, presencial ou a distância, na forma eletrônica, sobre licitação que pretenda realizar, com disponibilização prévia de informações pertinentes, inclusive de estudo técnico preliminar e elementos do edital de licitação, e com possibilidade de manifestação de todos os interessados.	Não
Art. 25, §3º	Divulgação elementos do edital em sítio eletrônico oficial	Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.  § 3º Todos os elementos do edital, incluídos minuta de contrato, termos de referência, anteprojeto, projetos e outros anexos, deverão ser divulgados em sítio eletrônico oficial na mesma data de divulgação do edital, sem necessidade de registro ou de identificação para acesso.	Sim
Art. 27	Divulgação relação empresas favorecidas em	Art. 27. Será divulgada, em sítio eletrônico oficial, a cada exercício financeiro, a relação de empresas favorecidas em decorrência do disposto no art. 26 desta Lei, com indicação do volume de recursos destinados a cada uma delas.	Não

	sítio eletrônico oficial		
Art. 31, § 2º	Divulgação edital leilão	Art. 31. O leilão poderá ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela autoridade competente da Administração, e regulamento deverá dispor sobre seus procedimentos operacionais.  § 2º O leilão será precedido da divulgação do edital em sítio eletrônico oficial, que conterá:	Sim
Art. 43, III e § 1º	Divulgação da justificativa e descrição do padrão definido no processo de padronização	Art. 43. O processo de padronização deverá conter:  III - síntese da justificativa e descrição sucinta do padrão definido, divulgadas em sítio eletrônico oficial.  § 1º É permitida a padronização com base em processo de outro órgão ou entidade de nível federativo igual ou superior ao do órgão adquirente, devendo o ato que decidir pela adesão a outra padronização ser devidamente motivado, com indicação da necessidade da Administração e dos riscos decorrentes dessa decisão, e divulgado em sítio eletrônico oficial.	Não
Art. 54, § 2º	Divulgação edital de licitação	Art. 54. A publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).  § 2º É facultada a divulgação adicional e a manutenção do inteiro teor do edital e de seus anexos em sítio eletrônico oficial do ente federativo do órgão ou entidade responsável pela licitação ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles, admitida, ainda, a divulgação direta a interessados devidamente cadastrados para esse fim.	Não
Art. 54, caput e § 3º	Publicação do edital	Art. 54. A publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).  § 3º Após a homologação do processo licitatório, serão disponibilizados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e, se o órgão ou entidade responsável pela licitação entender cabível, também no sítio referido no § 2º deste artigo, os documentos elaborados na fase preparatória que porventura não tenham integrado o edital e seus anexos.	Sim

Art. 56, § 5º	Obras e serviços de engenharia: reelaboração planilhas com indicação dos quantitativos e custos unitários	<p>Art. 56. O modo de disputa poderá ser, isolada ou conjuntamente:</p> <p>5º Nas licitações de obras ou serviços de engenharia, após o julgamento, o licitante vencedor deverá reelaborar e apresentar à Administração, por meio eletrônico, as planilhas com indicação dos quantitativos e dos custos unitários, bem como com detalhamento das Bonificações e Despesas Indiretas (BDI) e dos Encargos Sociais (ES), com os respectivos valores adequados ao valor final da proposta vencedora, admitida a utilização dos preços unitários, no caso de empreitada por preço global, empreitada integral, contratação semi-integrada e contratação integrada, exclusivamente para eventuais adequações indispensáveis no cronograma físico-financeiro e para balizar excepcional aditamento posterior do contrato.</p>	Não
Art. 65	Habilitação por processo eletrônico de comunicação a distância	<p>Art. 65. As condições de habilitação serão definidas no edital.</p> <p>§ 2º A habilitação poderá ser realizada por processo eletrônico de comunicação a distância, nos termos dispostos em regulamento.</p>	Não
Art. 68, § 1º	Habilitação	<p>Art. 68. As habilitações fiscal, social e trabalhista serão aferidas mediante a verificação dos seguintes requisitos:</p> <p>§ 1º Os documentos referidos nos incisos do caput deste artigo poderão ser substituídos ou supridos, no todo ou em parte, por outros meios hábeis a comprovar a regularidade do licitante, inclusive por meio eletrônico.</p>	Não
Art. 72, parágrafo único	Divulgação ato que autoriza a contratação direta	<p>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:</p> <p>Parágrafo único. O ato que autoriza a contratação direta ou o extrato decorrente do contrato deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial.</p>	Sim

Art. 75, § 3º	Divulgação de aviso contratações por dispensa	<p>Art. 75. É dispensável a licitação:</p> <p>§ 3º As contratações de que tratam os incisos I e II do caput deste artigo serão preferencialmente precedidas de divulgação de aviso em sítio eletrônico oficial, pelo prazo mínimo de 3 (três) dias úteis, com a especificação do objeto pretendido e com a manifestação de interesse da Administração em obter propostas adicionais de eventuais interessados, devendo ser selecionada a proposta mais vantajosa.</p>	Não
Art. 75, § 4º	Divulgação extrato para duas contratações específicas	<p>Art. 75. É dispensável a licitação:</p> <p>I - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores;</p> <p>II - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), no caso de outros serviços e compras;</p> <p>§ 4º As contratações de que tratam os incisos I e II do caput deste artigo serão preferencialmente pagas por meio de cartão de pagamento, cujo extrato deverá ser divulgado e mantido à disposição do público no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).</p>	Não
Art. 79, parágrafo único, I	Edital de chamamento de interessados para credenciamento	<p>Art. 79. O credenciamento poderá ser usado nas seguintes hipóteses de contratação: Regulamento</p> <p>Parágrafo único. Os procedimentos de credenciamento serão definidos em regulamento, observadas as seguintes regras:</p> <p>I - a Administração deverá divulgar e manter à disposição do público, em sítio eletrônico oficial, edital de chamamento de interessados, de modo a permitir o cadastramento permanente de novos interessados;</p>	Sim

Art. 87, § 1º	Sistema de registro cadastral	<p>Art. 87. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública deverão utilizar o sistema de registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), para efeito de cadastro unificado de licitantes, na forma disposta em regulamento.</p> <p>§ 1º O sistema de registro cadastral unificado será público e deverá ser amplamente divulgado e estar permanentemente aberto aos interessados, e será obrigatória a realização de chamamento público pela internet, no mínimo anualmente, para atualização dos registros existentes e para ingresso de novos interessados.</p>	Sim
Art. 88, § 1º	Registro cadastral - divulgação de regras de classificação	<p>Art. 88. Ao requerer, a qualquer tempo, inscrição no cadastro ou a sua atualização, o interessado fornecerá os elementos necessários exigidos para habilitação previstos nesta Lei.</p> <p>§ 1º O inscrito, considerada sua área de atuação, será classificado por categorias, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômico-financeira avaliada, de acordo com regras objetivas divulgadas em sítio eletrônico oficial.</p>	Sim
Art. 91	Divulgação de contratos e aditamentos	<p>Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial</p>	Sim
Art. 91, § 2º	Divulgação de contratos e aditamentos	<p>Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial</p> <p>§ 2º Contratos relativos a direitos reais sobre imóveis serão formalizados por escritura pública lavrada em notas de tabelião, cujo teor deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial.</p>	Sim
Art. 91, §3º	Forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos	<p>Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial.</p> <p>§ 3º Será admitida a forma eletrônica na celebração de contratos e de termos aditivos, atendidas as exigências previstas em regulamento.</p>	Divulgação - sim Forma eletrônica - não

Art. 94, caput e § 3º	Divulgação contratos e aditamentos	<p>Art. 94. A divulgação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) é condição indispensável para a eficácia do contrato e de seus aditamentos e deverá ocorrer nos seguintes prazos, contados da data de sua assinatura:</p> <p>§ 3º No caso de obras, a Administração divulgará em sítio eletrônico oficial, em até 25 (vinte e cinco) dias úteis após a assinatura do contrato, os quantitativos e os preços unitários e totais que contratar e, em até 45 (quarenta e cinco) dias úteis após a conclusão do contrato, os quantitativos executados e os preços praticados.</p>	Sim
Art. 115, § 6º	Divulgação de obra paralisada	<p>Art. 115. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, e cada parte responderá pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.</p> <p>§ 6º Nas contratações de obras, verificada a ocorrência do disposto no § 5º deste artigo por mais de 1 (um) mês, a Administração deverá divulgar, em sítio eletrônico oficial e em placa a ser afixada em local da obra de fácil visualização pelos cidadãos, aviso público de obra paralisada, com o motivo e o responsável pela inexecução temporária do objeto do contrato e a data prevista para o reinício da sua execução.</p>	Sim
Art. 141, § 3º	Disponibilização pagamentos Administração	<p>Art. 141. No dever de pagamento pela Administração, será observada a ordem cronológica para cada fonte diferenciada de recursos, subdividida nas seguintes categorias de contratos:</p> <p>§ 3º O órgão ou entidade deverá disponibilizar, mensalmente, em seção específica de acesso à informação em seu sítio na internet, a ordem cronológica de seus pagamentos, bem como as justificativas que fundamentarem a eventual alteração dessa ordem.</p>	Não
Art. 164, parágrafo único	Resposta à impugnação ou pedido de esclarecimento de edital	<p>Art. 164. Qualquer pessoa é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei ou para solicitar esclarecimento sobre os seus termos, devendo protocolar o pedido até 3 (três) dias úteis antes da data de abertura do certame.</p> <p>Parágrafo único. A resposta à impugnação ou ao pedido de esclarecimento será divulgada em sítio eletrônico oficial no prazo de até 3 (três) dias úteis, limitado ao último dia útil anterior à data da abertura do certame.</p>	Sim

Art. 169, §1º	Práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo	<p>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:</p> <p>§ 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.</p>	Sim
Art. 174, I e §2º	Portal Nacional de Contratações Públicas	<p>Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à:</p> <p>I - divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei;</p> <p>§ 2º O PNCP conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das contratações:</p> <p>I - planos de contratação anuais;</p> <p>II - catálogos eletrônicos de padronização;</p> <p>III - editais de credenciamento e de pré-qualificação, avisos de contratação direta e editais de licitação e respectivos anexos;</p> <p>IV - atas de registro de preços;</p> <p>V - contratos e termos aditivos;</p> <p>VI - notas fiscais eletrônicas, quando for o caso.</p>	Sim

Art. 175, §1º	Sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado	Art. 175. Sem prejuízo do disposto no art. 174 desta Lei, os entes federativos poderão instituir sítio eletrônico oficial para divulgação complementar e realização das respectivas contratações.  § 1º Desde que mantida a integração com o PNCP, as contratações poderão ser realizadas por meio de sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado, na forma de regulamento.	Não
---------------	---	---	-----

Fonte: Elaboração própria.