

GESTÃO DE RISCOS NAS LICITAÇÕES DO CINDACTA I: UM ESTUDO DE CASO

Alexandre Raphael Pereira Pedro ^{a, b, 1}, Humberto Falcão Martins ^{a, c, d}

^a Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

^b Gestor Público na Força Aérea Brasileira (FAB)

^c Fundação Dom Cabral

^d Hertie School em Berlin

INFORMAÇÕES

Palavras-chave:
Gestão de risco;
Licitações;
Compras públicas;
Força Aérea
Brasileira;
Administração
pública.

RESUMO

O presente artigo possui como tema a gestão de riscos nas licitações do CINDACTA I, Organização da Força Aérea Brasileira que tem a missão de executar as atividades relacionadas com a vigilância e o controle do espaço aéreo na área definida como de sua responsabilidade. O artigo balizou-se pela seguinte pergunta: quais os riscos preponderantes nas licitações do CINDACTA I? Inicialmente, buscou-se na bibliografia todo o referencial teórico necessário sobre a gestão de riscos, as compras públicas, bem como a concatenação desses dois temas, conforme evolução normativa constante no estudo. No caminho metodológico, observa-se a classificação do artigo como pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, constituindo um estudo de caso que utilizou quatro fontes de evidência: a pesquisa bibliográfica, a análise documental, o grupo focal e a observação participante. Já no desenvolvimento, verifica-se a aplicação do rito inicial da gestão de riscos previsto na ISO 31000, estabelecimento de contexto externo e interno, fornecendo a base para a fixação de objetivos. Em seguida, avançou-se para a realização do grupo focal, sendo executada a etapa de identificação dos riscos. O produto do debate foi confrontado com fontes bibliográficas (base de dados sobre gestão de riscos do TCU, estudos correlatos) e documentais (auditorias internas no CINDACTA I e na FAB). Nos resultados obtidos, constata-se a consecução do objetivo proposto, ocorrendo à identificação dos riscos preponderante nas licitações do CINDACTA I, propiciando a continuidade das etapas posteriores previstas na ISO 31000.

Keywords:
Risk Management;
biddings; Public
purchases;
Brazilian Air
Force;
Public
administration.

ABSTRACT

The present paper has as its theme the risk management in the bids of CINDACTA I, Organization of the Brazilian Air Force whose mission is to carry out activities related to surveillance and control of airspace in the area defined as its responsibility. The paper was guided by the following question: What are the preponderant risks in CINDACTA I bids? Initially, it was researched the theoretical framework on risk management, public biddings, as well as the concatenation of these two themes, according to the normative evolution constant in the study. In the methodological way, the paper is classified as: exploratory research, with a qualitative approach, constituting a case study that used four sources of evidence: bibliographic research, document analysis, focus group and participant observation. In development, it was used the rite of risk management provided in the ISO 31000, starting with the establishment of an external and internal context, providing a basis for setting objectives. Then, the focus group was carried out, where the step of identification of risks was carried out. The product of the debate was compared with bibliographic sources (database on risk management from TCU, related studies) and documents (internal audits at CINDACTA I and Brazilian Air Force). In the results obtained, the achievement of the proposed objective can be observed, with the identification of the preponderant risks in the CINDACTA I bids, providing the continuity of the later stages established in ISO 31000.

¹ arppedro@gmail.com

1. Introdução

O Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA I) foi criado a partir do Decreto nº 73.160 de 1973, é uma organização subordinada ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e pertencente ao Comando da Aeronáutica (COMAER), que possui como finalidade executar as atividades relacionadas com a vigilância e o controle da circulação aérea geral, bem como conduzir as aeronaves que têm por missão a manutenção da integridade e da soberania do espaço aéreo brasileiro, nas áreas definidas como de sua responsabilidade (Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009.).

Para viabilizar a execução de sua atividade-fim, mantendo sua estrutura e realizando investimentos visando o aprimoramento de sua capacidade operacional, técnica e administrativa, o CINDACTA I dispõe de um orçamento anual médio da ordem de dezenas de milhões de reais, que é executado conforme rito de compras públicas previsto na Lei de Licitações e Contratos (LLC), de numeração 8.666/1993, além de outros normativos correlatos.

Adentrando instrução processual das licitações, há a gestão de riscos. Em 26 de maio de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Instrução Normativa nº 5, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Das várias inovações trazidas pelo normativo, observa-se a exigência, na fase inicial de planejamento da contratação, a etapa do gerenciamento de riscos, concretizado pela elaboração do mapa de riscos.

Assim, frente à contextualização realizada, o presente artigo possui como foco responder a seguinte questão de pesquisa: quais os riscos preponderantes nas licitações do CINDACTA I?

Manuj e Mentzer (2008) asseveram da importância da compreensão da gestão de riscos no cenário atual, tanto no ambiente acadêmico como no profissional, sendo fundamental a adoção da melhor estratégia a adotar, com base nos riscos identificados em cada cenário. Manea e Popa (2010) ressaltam que há um imperativo para a implementação de medidas de tratamento de riscos, bem como medidas de redução de seus efeitos negativos em caso de ocorrência.

Buscando maior eficiência e efetividade nas compras públicas, faz-se necessária a abordagem dos riscos, uma vez que estão presentes em todas as situações de compras e precisam ser gerenciados (Munnukka & Järvi, 2015). Nesse sentido, espera-se que a gestão de riscos adote uma abordagem proativa, visando o aumento da resiliência e redução de sua vulnerabilidade (Elleuch et al., 2016).

Diante do exposto, considerando que a efetiva gestão de riscos possui como propósito a criação e proteção de valor, melhorando o desempenho, encorajando a inovação, além de apoiar o alcance dos objetivos (ABNT, 2018, p.2), evidencia-se a relevância do tema, bem como sua aplicação no CINDACTA I.

2. Referencial teórico

A seguir serão apresentadas conceituações acerca do risco e sua gestão, uma breve exposição do processo de gestão de riscos conforme ISO 31000, compras públicas no Brasil, gestão de riscos na Administração Pública e especificamente nas contratações.

2.1 Gestão de riscos

Pode-se definir como fronteira entre os tempos modernos e o passado o domínio do risco, isto é, o futuro é mais do que um capricho dos deuses, e a humanidade não é passiva ante a natureza. Até os homens e mulheres transporem esse limiar, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio de eventos previsto (Bernstein, 2018).

Hubbard (2009) expõe que o gerenciamento de risco existe, pelo menos, desde quando reis e chefes tribais decidiam fortificar suas muralhas, fazer alianças ou estocar provisões em caso de fome. Na antiga Babilônia, havia previsão para compensações ou indenizações por eventuais perdas por inundações ou roubos, bem como a análise de riscos pelos credores visando seleção criteriosa de seus devedores (Hubbard, 2009).

O Risco pode ser definido como liberdade e ousadia na escolha, conforme definido por Bernstein (2018):

A palavra risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ousar. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata. E essa história ajuda a definir o que é um ser humano (Bernstein, 2018, p. 8).

Por sua vez, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos” (Coso, 2007, p.16).

Já a International Organization for Standardization (ISO), na Norma ISO 31000:2018, elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), definiu risco como “efeito da incerteza nos objetivos”, explicando ainda que “Um efeito é um desvio em relação ao esperado, que pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças” (ABNT, 2018, p. 1).

Quanto à definição de gestão de riscos, conforme Coso (2007), o gerenciamento de riscos corporativos trata dos riscos que afetam a criação ou a preservação de valor:

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização

pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2007, p. 4).

Nessa esteira, a ISO 31000 explica que o propósito da gestão de riscos é a proteção e criação de valor, melhorando o desempenho, encorajando a inovação e apoiando o alcance dos objetivos (ABNT, 2018).

Consoante definições expostas acima, depreende-se que a gestão de riscos envolve o enfrentamento das incertezas, visando criação e proteção de valor, privilegiando o alcance dos resultados e objetivos organizacionais, garantindo eficácia dos gestores envolvidos.

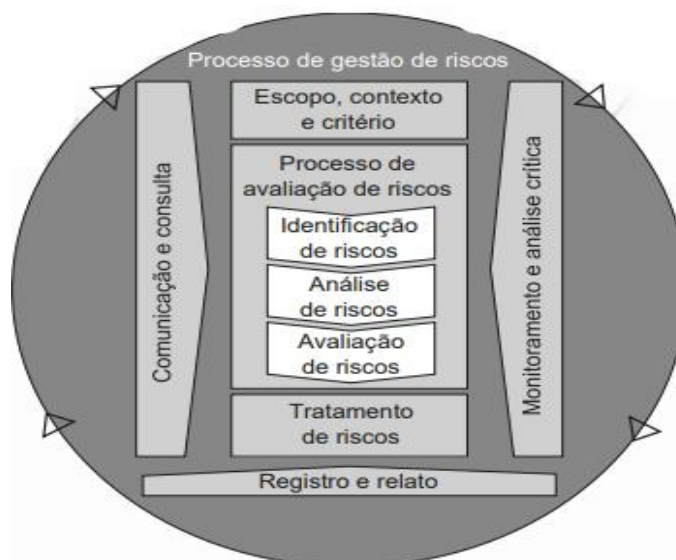
2.2 Processo de gestão de risco ISO 31000

Dentre as principais abordagens existentes de gestão de riscos presentes na literatura, o processo da ISO 31000 perfaz um dos principais modelos de referência em diversas obras sobre o assunto, sendo utilizado como base para várias obras de referência no exterior sobre o tema sendo base também para manuais sobre gestão de riscos no país.

Destaca-se que a breve listagem de forma alguma é exaustiva, sendo a ISO 31000 encontra-se atualmente presente em qualquer estudo ou obra envolvendo gestão de riscos.

A figura abaixo ilustra uma visão geral do processo de gestão de riscos:

Figura 1. Processo de Gestão de Riscos



Fonte: ABNT, 2018.

O presente artigo aborda as etapas de “escopo, contexto e critérios” e a fase de “identificação de riscos”.

O propósito do escopo, contexto e critérios é personalizar o processo de gestão de riscos, viabilizando um processo de avaliação eficaz e um tratamento de riscos apropriado, alinhado com o contexto e objetivos organizacionais (ABNT, 2018). Convém que o contexto do processo de gestão de riscos estabeleça-se a partir da compreensão dos ambientes interno e externo ao qual a organização opera (ABNT, 2018).

Já a identificação visa gerar listagem dos riscos possam impedir que a organização alcance seus objetivos, sendo necessárias informações pertinentes, apropriadas e atualizadas (ABNT, 2018). Independente das fontes de riscos estarem ou não sob controle da organização, faz-se conveniente que a organização consiga identificá-los (ABNT, 2018).

2.3 Compras públicas no Brasil

Conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no inciso XXI do art. 37, as obras, serviços, compras e alienações deverão ser contratados mediante processo de

licitação pública, que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988). Conforme conceituação realizada pelo TCU, a licitação é:

Licitação é procedimento administrativo formal em que administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços (BRASIL, 2010, online).

Assim, visando regulamentação do referido dispositivo da Carta Magna, foi editada a Lei nº 8.666/1993, também conhecida como Lei de Licitações e Contratos (LLC), estabelecendo normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. A LLC possui, como objetivo geral “garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável”.

A referida Lei passou por diversas evoluções, por intermédio de decretos e jurisprudências acerca do tema visando ao aperfeiçoamento das contratações públicas no país, contudo, a LLC, até recentemente, foi o

principal marco legislativo das contratações públicas no Brasil.

No entanto, em 1º de abril de 2021, foi aprovada a Lei 14.133/2021, em substituição a Lei 8666/1993, concatenando toda a evolução normativa e jurisprudencial até o momento, trazendo também novos dispositivos sobre o tema. Conforme inciso II do art. 193 da nova lei, a Lei nº 8666/1993 será revogada em dois anos, a contar da aprovação da lei 14.133, possibilitando a transição adequada pela Administração Pública.

Importante destacar que a licitação é um dos principais meios que o Governo dispõe para entregar seus serviços à sociedade, seja para a aquisição de bens e serviços, seja para a manutenção de suas instituições ou para aplicação direta à população.

2.4 *Gestão de riscos na Administração Pública*

Em 2011, a OECD, na obra “Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira” analisou a implementação e a coerência de instrumentos, processos e estruturas de salvaguarda da integridade na Administração Pública Federal brasileira. Das quatro recomendações produto do referido estudo, pontua-se a Recomendação 1: “Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção” (OECD, 2011).

O Tribunal de Contas da União (TCU), entre os anos de 2012 e 2013, com base na literatura sobre gestão de riscos (em especial a COSO e ISO 31000), realizou um levantamento sobre o tema, elaborando indicadores de maturidade que subsidiaram um questionário, enviado a dirigentes máximo de diversas organizações, selecionadas conforme critérios de relevância e materialidade daquele Tribunal.

Dos achados do trabalho, evidenciou-se que dois terços das organizações participantes da pesquisa estão nos níveis básico e

intermediário, estando apenas 9% no nível avançado. (BRASIL, 2018).

Ressalta-se que, de todas as práticas sugeridas no questionário de governança pública, a prática de gestão de riscos foi a que apresentou menor aderência. Diante dessa constatação, o TCU deliberou a recomendação à Casa Civil da Presidência da República e ao Conselho Nacional do Ministério Público a elaboração de um modelo de governança, visando aprimoramento do tema. Em resposta ao acórdão em questão, a Controladoria Geral da União publicou a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016.

A Instrução Normativa em supra foi, no âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança, apresentando conceitos, princípios, objetivos e responsabilidade sobre o tema (BRASIL, 2018).

Corroborando para fortalecimento do tema na Administração Pública, foi promulgado pela Presidência da República, em 22/11/2017, o Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, impondo à alta administração das organizações o estabelecimento, monitoramento e aprimoramento da gestão de riscos e controles internos (Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017).

Dentro do contexto da Administração Pública, a gestão de riscos passou a ser adotada nas contratações públicas, conforme tópico a seguir.

2.5 *Gestão de riscos nas compras públicas*

Analisando a gestão de riscos, mais especificamente nas compras públicas, interessante trazer à baila o Acórdão nº 1.321/2014 - TCU - Plenário, constando levantamento desenvolvido pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas

(Selog), visando obter e sistematizar diversas informações sobre legislação, jurisprudência, acórdãos, normas, padrões, estudos e pesquisas relacionadas aos riscos nas aquisições (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014).

O produto do referido levantamento foi o documento intitulado RCA (Riscos e Controles nas Aquisições). De caráter doutrinário, foi construído a partir de 214 outros documentos e constava, em sua primeira versão (junho/2014), 370 afirmativas, sendo 117 riscos, 150 possíveis controles internos para mitigá-los e 103 outros itens (definições, considerações etc.) distribuídos pelas fases, etapas e tarefas do meta processo de contratação (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014).

O RCA foi um dos primeiros intentos formais da Administração Pública em aprimorar a gestão de riscos nas compras públicas, fornecendo uma base normativa até então inexistente ou não disponível ao público em geral.

Em 2014, foi publicada a IN SLTI/MP n° 4, dispondendo sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal. A aludida instrução, em seu art. 13, trata especificamente da análise de riscos, estabelecendo que a equipe responsável realize a devida análise de riscos em todas as etapas da fase do planejamento da contratação (etapa inicial do processo) conforme a Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014.

Em 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a IN n° 5/MPOG/2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O referido normativo trouxe uma série de inovações, dentre elas, a concretização do gerenciamento

de riscos por intermédio do mapa de riscos (Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017)

Evidencia-se que a IN n° 5/MPOG/2017 vem trazer força ao tema, ao passo que, além de disponibilizar modelo próprio para utilizar como base nas contratações, ratifica, ainda, a necessidade de atualizar o mapa de riscos durante todas as fases da contratação, inclusive na gestão de contrato, exigindo que o gerenciamento de risco seja realizado de maneira contínua durante todo o ciclo da contratação.

Diante do referencial teórico apresentado, compreendem-se as conceituações do risco, sua relevância. Observam-se, também, conceitos de licitações públicas e sua importância para os governos em diversos países. Por derradeiro, evidenciou-se a concatenação dos temas gestão de riscos e licitações, conforme evolução normativa apresentada.

Assim, concluiu-se que, mais do que cumprir normativos e aspectos legais, a gestão de risco nas licitações compreende um ato de responsabilidade com o recurso público, imprimindo maior efetividade e eficiência na utilização dos mesmos, incrementando os resultados entregues pelos gestores públicos à sociedade.

3. Metodologia

A presente seção destina-se a classificar a presente pesquisa, quanto aos objetivos, abordagem da questão e procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos, conforme exposto por Gil (2017), as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Considerando a questão de pesquisa “quais os riscos preponderantes nas licitações do CINDACTA I?”, pretende obter maior familiaridade com a temática, quer dizer, explicitar quais os riscos predominam nas licitações de uma determinada organização, classifica-se a pesquisa como exploratória, pois conforme definido por Gil “As pesquisas

exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (Gil, 2017, p.26).

Quanto à abordagem da questão de pesquisa, evidencia-se a qualitativa na presente pesquisa, dada que a mesma é fundamentalmente interpretativa (Wolcott, 1994 apud Richardson, 2017, p.65). Observa-se ainda a não utilização de instrumental estatístico na análise de dados, afastando o referido artigo da caracterização de abordagem quantitativa apresentada por Richardson (2017).

Quanto aos procedimentos adotados, constituem-se o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica, a análise documental, o grupo focal e a observação participante.

Gil (2017) explica que o estudo de caso consiste na pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, sendo amplamente utilizada nas ciências sociais. Tem caráter de profundidade e detalhamento, utilizando métodos diferenciados de coleta de dados (Vergara, 2016).

Boyer e Swink (2008) afirmam que os estudos de caso, ao examinar um tema em grande profundidade, possuem o benefício de permitir aos pesquisadores se concentrar em um tópico específico dentro de um tema ou de poucas unidades de análise, possibilitando exame minucioso de inúmeros fatores e nuances. Adicionalmente, esse procedimento de pesquisa fornece uma riqueza na descrição dos fenômenos observados, produzindo, muitas vezes, insights que podem levar a novas pesquisas (Boyer & Swink, 2008).

Tratando da pesquisa bibliográfica, buscou-se o conhecimento dos conceitos relacionados à gestão de riscos e compras públicas, bem como a inter-relação entre eles.

Ainda, através deste procedimento foi possível justificar a relevância da gestão de riscos e das compras públicas.

Utilizando-se a análise documental, foi realizada contextualização do Comando da Aeronáutica no contexto nacional, sua missão, valores, entre outros aspectos gerais. Ainda, verificaram-se também as diretrizes e manuais internos do Comando da Aeronáutica acerca da gestão de riscos, peças de auditoria, entre outras documentações.

Quanto ao grupo focal, pode ser definido como: “um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é o objeto da pesquisa, a partir da sua experiência pessoal” (Powell & Single, 1996, p. 449). Assim, constitui-se tipo especial de grupo quanto ao objetivo, tamanho, procedimentos e composição, cujo propósito é entender mais profundamente como pessoas pensam sobre determinadas ideias, questões, produtos ou serviços (Krueger & Casey, 2014).

Conforme pontuado por Gatti (2012), a utilização de grupos focais permite a obtenção de uma riqueza de informações sobre um tópico específico com detalhamento e profundidade, extrapolando ideias prévias, imprimindo novas categorias e formas de entendimento, subsidiando novas inferências acerca do problema de estudo (Gatti, 2012).

Importante observar que a utilização de grupos de conversação encontra-se dentro das técnicas existentes para avaliação de riscos prevista na “ISO 31010 – Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos” denominada na obra de Brainstorming (ABNT, 2012, p.24).

Para a formação dos grupos focais devem ser observadas uma série de nuances quanto à sua aplicação, detalhados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Grupo focal

Informações Pretendidas	Obter os riscos preponderantes nas licitações do CINDACTA I.
Fonte	<i>Brainstorming</i> , debates, com base na experiência profissional dos integrantes do grupo.
Quantidade	8 (oito) pessoas, integrantes da Seção de Licitações do CINDACTA I
Local	Sala de Reuniões do CINDACTA I.
Moderador	Pesquisador.
Nº de Sessões	1 sessão de aproximadamente uma hora e meia de duração.
Registro	Gravação.
Propósito	- Identificação dos riscos

Fonte: Elaboração Própria (2022).

No tocante a observação participante, é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é simplesmente um observador passivo, assumindo vários papéis na situação do trabalho e participar das ações sendo estudadas, podendo ser um membro de uma equipe em um ambiente organizacional (Martins, 2008; Yin, 2015).

Interessante colocar que a observação participante proporciona oportunidades incomuns para a coleta de dados como: obter acesso a eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis; captar a realidade do ponto de vista de alguém interno propiciando uma perspectiva valiosa na produção de um retrato preciso do fenômeno estudado (Yin, 2015).

Ressalta-se que a observação participante, muitas vezes, requer uma complementação com outras metodologias, como, por exemplo, grupos focais e análise documental (Serva & Júnior, 1995). Pontua-se, também, que Dall’Agnol e Trench (1999) consideram que a observação no Grupo Focal é uma observação participante, e que, portanto, intervém no grupo.

Pelo exposto, insta destacar que foi adotada a observação participante como fonte de evidência considerando-se que o pesquisador é membro da Seção de Licitações do CINDACTA I. Assim, através da observação participante, possibilitou-se um

aprofundamento maior na utilização do grupo focal, bem como da análise documental.

Diante da apresentação das fontes de evidência acima, importante abordar o relacionamento entre as mesmas.

Primeiramente, o referencial bibliográfico perfaz o ponto de partida do artigo, fornecendo todo o substrato teórico necessário, constituindo pedra angular do artigo.

Na etapa de desenvolvimento, a fonte de evidência análise documental propiciou toda a contextualização necessária para o início da aplicação do método de gestão de risco consoante referencial bibliográfico, mais especificamente a contextualização externa e interna.

Ato contínuo, avançou-se para a utilização do grupo focal, extraindo-se os principais achados do artigo nas etapas de identificação de riscos.

Após a realização do grupo focal, houve a triangulação do debate do grupo com referencial bibliográfico (estudos correlatos e obras sobre o assunto, como por exemplo o banco de dados sobre gestão de riscos do TCU), e também com base documental (achados de auditoria recentes na FAB e no CINDACTA I).

Evidencia-se, ainda, que a observação participante possibilitou aprofundamento na aplicação das fontes de evidência análise documental, dado que foi possível ao

pesquisador obter acesso a eventos, como os achados de auditoria do CINDACTA I, bem como a palestra do órgão de auditoria interna da FAB, o CENCIAR, que apresentou os principais riscos dentro do contexto da Força.

4. Resultados e discussão

A presente seção destina-se a expor a aplicação da presente pesquisa, tratando primeiramente do “Contexto Externo” e “Contexto Interno”, seguido da “Fixação de

Objetivos”, que propiciará a aplicação da etapa de “Identificação dos Riscos”.

4.1 Contexto externo - CINDACTA I na FAB

O CINDACTA I é uma Organização Militar do DECEA, sendo este um Órgão de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODGSA) da Força Aérea Brasileira (FAB), ilustrado na Figura 2 a seguir:

Figura 2. CINDACTA I no contexto da FAB



Fonte: Elaboração Própria (2022).

Sediado em Brasília, conforme definido no Regimento Interno RICA 21-1/2021, o CINDACTA I possui como finalidade executar as atividades relacionadas com a vigilância e o controle da circulação aérea geral, bem como

conduzir as aeronaves que têm por missão a manutenção da integridade e da soberania do espaço aéreo brasileiro, nas áreas definidas como de sua responsabilidade. A Figura 3 a seguir representa de forma mais nítida a área de 1.500.000 km² sob jurisdição desse Centro:

Figura 3. Espaço aéreo sob jurisdição do CINDACTA I



Fonte: Comando da Aeronáutica, 2021d.

Com um efetivo de mais de duas mil pessoas distribuído em suas instalações, dispõe de 20 Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA), que dão suporte às suas operações. Os DTCEA estão instalados em áreas estratégicas, nos estados do Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, além do Distrito Federal².

Conforme exposto na RICA 21-1/2021, estrutura básica do CINDACTA I divide-se em Divisão de Operações (DO), Divisão Técnica (DT), Divisão de Administração (DA) e Destacamentos.

DA compete prestar apoio administrativo e de serviços necessários ao funcionamento do CINDACTA I e seus destacamentos subordinados.

Integrante da estrutura da DA, existe a Subdivisão de Intendência (INT), que possui como atribuições principais desempenhar as atividades de planejamento e controle orçamentário, além de planejar e estruturar as atividades das Seções de Registro, Encargos

Especiais, Aquisições e Acompanhamento Contábil.

4.2 Contexto interno seção de licitações do CINDACTA I

Inserida na Subdivisão de Intendência, a Seção de Acompanhamentos de Contratos (AIAC), doravante “Seção de Licitações” apoia o CINDACTA I no cumprimento de sua missão através de uma atividade meio: a de consolidar as demandas e realizar as contratações de bens e serviços oriundas dos setores e destacamentos subordinados, submetendo-as para apreciação do Ordenador de Despesas.

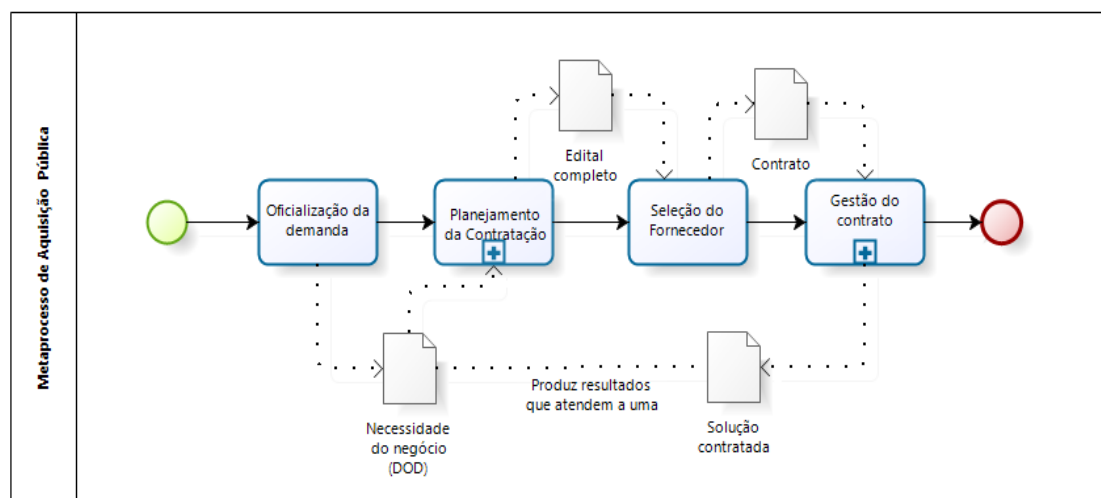
Assim, o objetivo principal da Seção de Licitações é contratar, de forma eficiente, efetiva e vantajosa, alinhado com os princípios elencados no art. 37 da (Constituição Federal Constituição de 1988) e art. 3º da Lei de Licitações e Contratos de 1993.

A Figura 4 a seguir ilustra de maneira resumida o processo de licitações, extraído

² Nossas unidades. DECEA. Recuperado de: <<https://www.decea.mil.br/?i=unidades&p=cindacta-i>>. Acesso em 15 out. 2021.

diretamente do documento Risco e Controles nas Aquisições (RCA) do TCU:

Figura 4. Metaprocesso de Aquisição Pública



Fonte: BRASIL, (2014b).

Consoante a Instrução Normativa nº 4, de 12 de setembro de 2014, as três principais fases do processo, expostas pela Instrução Normativa nº 4/2014, da Secretária de Logística e Tecnologia da Informação são Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato.

O planejamento da contratação inicia-se com uma necessidade de negócio, gerando como saída um edital completo, incluindo o Termo de Referência ou Projeto Básico para a contratação (Instrução Normativa nº 4, de 12 de setembro de 2014).

Na seleção do fornecedor, por sua vez, tem-se como início edital completo, concluindo-se com o contrato assinado e tornado público, por meio da publicação do extrato do mesmo (Instrução Normativa nº 4, de 12 de setembro de 2014). Necessário colocar que, especificamente nesta fase, o CINDACTA I é apoiado pelo Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) e o Centro de Aquisições Específicas (CAE), Unidades criadas com o objetivo de centralizar processos dentro da Força Aérea Brasileira.

Por fim, na etapa de gestão do contrato, que é a fase que se inicia com o contrato e conclui-se com a entrega da solução, produzindo os resultados esperados para atendimento à necessidade que desencadeou a contratação (BRASIL, 2014b).

4.3 Fixação de objetivos

Consoante definição contida na COSO ERM, a fixação de objetivos é uma pré-condição para as fases posteriores de identificação de evento, avaliação e resposta aos riscos, ou seja, os riscos devem ser identificados e avaliados quanto aos impactos que causam nos objetivos (Coso, 2007, p. 43).

Assim, partindo dos objetivos estratégicos da Força Aérea Brasileira e do CINDACTA I elencados nas seções prévias deste artigo, buscar-se-á a seguir o estabelecimento de objetivos correlatos da Seção de licitações, propiciando adequado alinhamento estratégico.

Objetivos correlatos orientam seu enfoque para os objetivos estratégicos, dando suporte a estes, fluindo em cascata pelos níveis da organização para subobjetivos

estabelecidos para várias atividades, propiciando identificação de fatores críticos para seu êxito (Coso, 2007).

Desse modo, frente à contextualização realizada, norteando-se pelo mapeamento realizado no processo, chegou-se à fixação de três objetivos: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual.

4.4 Identificação dos riscos

Na realização do Grupo focal, após contextualização de todo objeto o tema, partiu-se para a identificação dos riscos preponderantes, expostos no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2. Identificação de riscos preponderantes

Objetivos do Processo	Risco	N.º	Descrição
1 - Planejamento da Contratação	Pesquisa de preços deficiente	R-1	Pesquisa de preços deficiente: corresponde à realização de pesquisa de mercado em desacordo com o rito previsto em normativos específicos, Instruções Normativas SEGES n.º 73/2020 ³ , 65/2021 ⁴ , entre outras legislações correlatas.
	Erros no detalhamento do objeto	R-2	Erros no detalhamento do objeto: Falta de detalhamento do objeto (descrição genérica) ou detalhamento excessivo.
	Estudo Técnico Preliminar deficiente	R-3	Elaboração deficitária do ETP, sem a correta análise da viabilidade da contratação e correto embasamento do Termo de Referência.
	Falha na estimativa da demanda	R-4	Justificativa ausente ou incorreta das quantidades dos itens da solução a contratar.
	Adoção Equivocada de licitação por grupo	R-5	Agrupamento de itens inadequado ou indevidamente justificado.
	Não alinhamento com os planos do Órgão	R-6	Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos inicialmente nos planos da organização.
			R-7

³ Instrução normativa nº 73, de 5 de agosto 2020. Imprensa Nacional, 06 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-73-de-5-de-agosto-de-2020-270711836>>. Acesso em 04 mar. 2022.

⁴ Instrução normativa nº 65, de 7 de julho de 2021. Imprensa Nacional, 08 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-73-de-5-de-agosto-de-2020-270711836>>. Acesso em 04 mar. 2022.

2 - Seleção do Fornecedor	Tempo elevado na execução das licitações pela Unidade Responsável		Demora nas fases de Planejamento da Contratação e Seleção de Fornecedor pelo GAP-DF.
	Falhas na Seleção dos Fornecedores	R-8	Erros na fase de disputa dos fornecedores pelo GAP-DF ou CAE.
3 - Gestão Contratual	Fiscalização Deficiente	R-9	Erros por negligência ou imprudência dos fiscais de contrato no acompanhamento da execução contratual.
	Descumprimento de fornecedores	R-10	Não entrega do objeto ou atraso pelos fornecedores.
	Não Anuência no Ajuste Contratual	R-11	Recusa dos contratados nas solicitações de prorrogações ou em alterações contratuais pleiteadas pela Administração.

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Interessante pontuar que os riscos R-1 “Pesquisa de preços deficiente” e R-2 “Erros no detalhamento do objeto” foram os principais eventos apontados no Grupo Focal constando, também, na listagem de Riscos e Controles nas Aquisições (RCA) do TCU (BRASIL, 2014b), bem como em estudos correlatos sobre o tema (Cardoso, 2019; Ferreira, 2021; Salvador, 2015; Santos, 2018).

No contexto da FAB, além de constarem em listagem de riscos na Instrução ICA 16-6 os eventos R-1 e R-2 também foram objetos de apontamento do Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), como achados mais relevantes nas Unidades do Comando da Aeronáutica, conforme Seminário realizado com gestores (PALESTRA DO CENCIAR, 2022), constando também no relatório de auditoria realizado pelo CENCIAR no CINDACTA I em 2021.

O evento de risco R-1 “Pesquisa de preços deficiente” advém da coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, levando a estimativas inadequadas, com consequente utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de

justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas (Instrução Normativa nº 4, de 12 de setembro de 2014). Conforme observado no debate do grupo focal, a estimativa de preços deficiente significa preços descolados da realidade do mercado, excessivamente elevados ou baixos.

Por sua vez, o evento R-2 “Erros no detalhamento do objeto”, consiste na declaração imprecisa do objeto, deixando a descrição do mesmo excessivamente e desmotivadamente detalhada, com excesso de característica, ou, na contramão, pouco detalhada ou muito genérica, não contendo os elementos básicos de sua caracterização.

O evento R-3 Estudo Técnico Preliminar (ETP) deficiente também se encontra na listagem Riscos e Controles nas Aquisições (RCA) do TCU (Instrução Normativa nº 4, de 12 de setembro de 2014) na Instrução ICA 16-6, sendo outro achado apontado no seminário do CENCIAR (PALESTRA DO CENCIAR, 2022), bem como na auditoria do CENCIAR ao CINDACTA I.

Conforme apontado no Grupo focal, o ETP é um documento inicial e fundamental para uma correta análise da viabilidade da

contratação, fornecendo subsídios para elaboração do Termo de Referência, sendo sua correta elaboração fator crítico para o bom prosseguimento das fases posteriores da contratação.

O evento R-4, Falha na estimativa da demanda, similar ao R-3, encontra-se inserido também na listagem RCA do TCU (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014). ICA-16-6 no Seminário do CENCIAR e na auditoria do CINDACTA I cabendo apenas a adição de tal evento ser listado por Ferreira (2021).

Conforme apresentado pelo Grupo Focal, a estimativa da demanda tem sido muito evidenciada pelos pontos de controle na condução dos processos licitatórios, principalmente quando à falta de sua motivação, evitando possíveis consequências como demanda sub ou superestimada.

O evento R-5 Adoção equivocada de licitação por grupo, possui fundamentação bibliográfica e documental similar ao evento R-3. Basicamente, não parcelar solução cujo parcelamento é viável pode trazer consequências como diminuição da competição nas licitações e aumento dos valores contratados (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014).

Por sua vez, o evento R-6 Não alinhamento com os planos do Órgão, encontrou previsão na listagem RCA do TCU (Brasil, 2014b) Instrução ICA 16-6 bem como no estudo de Santos (2018).

O relato que o Grupo Focal trouxe acerca desse evento é que o desalinhamento com o planejamento acarreta na necessidade de adequações na rotina de trabalho dos envolvidos nas licitações do CINDACTA I, além repriorizações no orçamento anual do Órgão.

O Risco R-7 Tempo elevado na execução das licitações pela Unidade Responsável foi apontado por Salvador (2015), como um dos riscos que poderiam impactar no processo de aquisição da cadeia de suprimentos dentro de

uma unidade vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Conforme debatido pelo Grupo Focal, o evento R-7 permeia os objetivos de Planejamento e seleção do fornecedor, e refere-se ao tempo utilizado pelo GAP-DF na condução das etapas sob sua responsabilidade. Salienta-se que tal evento não foi observado para o CAE, que também apoia o CINDACTA I exclusivamente nas licitações consideradas como específicas.

O evento R-8 Falhas na Seleção dos Fornecedores, constitui-se de problemas diversos na condução da disputa dos fornecedores, evento também observado em referências documentais e bibliográficas (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014).

Essa falha ocorre por erro na condução dessa fase pelo responsável (pregoeiro ou outro agente), levando à aceitação de propostas em desacordo com o edital, ou à recusa desmotivadas das mesmas, com consequente contratação de objeto que não atende à necessidade que originou a contratação ou interrupção do processo de contratação (BRASIL, 2014b).

O Evento R-9 Fiscalização deficiente, foi tido pelos participantes do Grupo Focal como um dos principais eventos no objetivo de gestão contratual. Verificou-se o aludido evento também nas referências já mencionadas (Instrução Normativa n° 4, de 12 de setembro de 2014; Santos, 2018).

A fiscalização deficiente constitui, em suma, erros do agente responsável pela fiscalização, relatados pelo Grupo focal como falhas por negligência ou imperícia, no acompanhamento da peça contratual pactuada pela Administração e fornecedor contratado.

O Descumprimento de fornecedores, evento R-10, indicado pelo Grupo Focal e apontado na auditoria do CENCIAR do CINDACTA I, constitui-se, de maneira sucinta, em atraso ou não entrega do objeto pelas empresas contratadas, o que ocorre,

majoritariamente, nas notas de empenho sem formalização contratual.

Por derradeiro, o evento R-11 Não anuência no ajuste contratual, é explicitado pelos componentes do Grupo Focal como os casos em que as contratadas, nos casos de contratações continuadas, de renovações anuais, não anuem com a continuidade da contratação por mais um ano, ou, similarmente, quando a administração solicita algum ajuste contratual, quantitativo ou qualitativo, não havendo concordância da contratada no ajuste.

Frente ao apresentado nesta seção, verificam-se os riscos preponderantes das licitações do CINDACTA I, sob a ótica da Seção de Licitações da própria organização, constituindo passo fundamental para a continuidade do processo de gestão de riscos previsto na ISO 31000.

5. Considerações finais

O presente artigo objetivou a otimização da gestão de riscos nas licitações do CINDACTA I. Para tal, todo percurso do artigo balizou-se pela seguinte pergunta: Quais os riscos preponderantes nas licitações do CINDACTA I?

Primeiramente, buscou-se na bibliografia todo o referencial teórico necessário, definições de riscos, sua gestão, o tema compras públicas no Brasil, evolução normativa e sua relevância, e concatenação dos dois temas, tratando da gestão de riscos na Administração Pública no País, e especificamente nas compras públicas.

No desenvolvimento, observa-se o estabelecimento de contexto externo e interno, fornecendo base para a realização da fixação de objetivos da Seção de Licitações do CINDACTA I.

Assim, avançou-se para a realização do grupo focal, sendo realizadas as etapas de identificação de riscos. O resultado do debate foi confrontado com fontes bibliográficas (base de dados sobre gestão de riscos do TCU, estudos correlatos) e documentais (auditorias

internas no CINDACTA I e na FAB). Diante disso, alcançou-se o objetivo proposto no artigo.

A partir da identificação dos principais riscos, podem-se realizar as etapas posteriores do rito previsto na ISO 31000: análise, avaliação e tratamento dos riscos. Uma vez concluído o processo de gestão de riscos, espera-se a redução dos mesmos a níveis aceitáveis, sendo realizado, assim, o gerenciamento do risco residual, ou seja, o risco que resta após as medidas de tratamento.

Não obstante, considerando que o processo de gestão de risco é cíclico e dinâmico, sugere-se aplicação prática e continuidade das etapas posteriores do processo, em periodicidade de acordo com a conveniência e oportunidade da organização, o que pode ser feito, inclusive, em outros setores e divisões, ocorrendo à gestão de riscos em outros setores do CINDACTA I, transpondo os benefícios e produtos deste artigo para áreas diversas.

Por derradeiro, importante evidenciar que um adequado processo de gestão de riscos configura-se como um passo importante para a modernização da gestão pública, alinhando-se com a necessidade de soluções exposta por Martins e Marini (2010) solução esta que deve ser adequada ao problema, indicando sua extensão e permitindo sua priorização, proporcionando um processo adequado de transformação, mobilizando atores-chave para a mudança.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2018). NBR ISO 31000 Gestão de riscos – diretrizes. Risk management – guidelines. 2. ed. ICS 03.100.01 ISBN 978-85-07-07470-0. 17p. Recuperado de: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos>

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31010 Gestão de riscos – técnicas para o processo de avaliação de riscos. risk management – risk assessment techniques.

(2012). ICS 03.100.01 ISBN 978-85-07-03360-8. 96p. Recuperado de: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos>.

Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra. (2011). Recuperado de: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacaointernacional/convencao-daocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasilairaocde.pdf>

Bernstein, P. L. (2018). Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Alta Books.

Boyer, K. K. & Swink, M.L. (2008). Empirical elephants – why multiple methods are essential to quality research in operation and supply chain management. *Journal of*

Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do grupo-direção e assessoramento superiores e das funções gratificadas do comando da aeronáutica, do ministério da defesa, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/2007-2010/2009/Decreto/D6834.htm#art7.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/atos/2017/2017/Decreto/d9203.htm

Dall’agnol, C.; Trench, M. H. (1999). Grupos focais como estratégia metodológica em

Operations Management, Vol. 26, nº. 3, p. 337-48.

Cardoso, F. F. (2019). GRATIC: uma metodologia para gestão de riscos em aquisições de TIC no âmbito dos institutos federais de educação. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação)- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Recuperado de: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/39692>

Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, 1988. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/Constituicao_Compilado.htm

Controladoria-Geral da União. Metodologia de gestão de riscos da CGU versão 2.0 (2021). Brasília: CGU, Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade (NGRI), 2021b. Recuperado de: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65535> pesquisas na enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 20(1), p.5-25.

Elleuch, H.; Dafaoui, E; Elmhamedi, A.; Chabchoub, H. (2016). Resilience and Vulnerability in Supply Chain: Literature review. *IFAC-PapersOnLine*, p. 1448-1453. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896316310564>

Ferreira, J. R. C. (2021). Governança das aquisições: A implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília.

Gatti, B. A. (2012). Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília, DF: Liber Livro, 79 p.

Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa, 6. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN.

Hubbard, D. W. (2019). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. New Jersey (EUA): John Wiley & Sons, Inc.

Krueger, R. A.; Casey, M.A. (2014). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. 5. ed. SAGE Publications, p. 180.

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 da outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1993. Recuperado de:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm

Martins, G. A. (2008). *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*, 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas. Recuperado de:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>

Martins, H. F., Marini, C. (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília. Publix Editora.

Manea, I. L.; Popa, I. A. (2010), Risk Management in Public Procurement Process. Studies and Scientific Researches Economics Edition, Vol.15, p.389-396. Recuperado de: <http://sceco.ub.ro/DATABASE/repec/pdf/2010/20101562.pdf>

Manuj, Ila; Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, N.º 3, p. 192-223. Recuperado de:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.5961&rep=rep1&type=pdf>

Munnukka, J.; Järvi, P. (2015). The influence of purchase-related risk perceptions on relationship commitment, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43, N.º 1, p.92-108, 2015. Recuperado de: <https://ge.booksc.org/book/37706143/146792>

Powell, R. A. & Single, H. M. (1996). Focus groups. International Journal of Quality in Health Care, Vol.8, N.º5, p. 499-504.

Salvador, M. V. (2015). Uma proposta de mitigação do risco associado ao processo de aquisição de uma cadeia de suprimento: o estudo de caso de uma organização pública brasileira. 2015. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense - UFF. Niterói.

Santos, L. F. M. Gestão de riscos em compras governamentais: estudo de caso na Central de Compras do Governo de Minas Gerais. (2018). Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Belo Horizonte. 2018. Recuperado de: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-BA7G4T>

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-riscos.htm>

Serva, M; Júnior, Pedro J. (1995). Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. Revista de Administração de Empresas. v. 35, pp. 64-79.

Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 2014a. Recuperado de: <https://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/IN-SLTI-MPOG-n%C2%BA-04-2014.pdf>

Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho (2015) Plano de gestão de riscos da secretaria do tribunal superior do trabalho junho. Brasília: TST, Secretaria do TST, 2015. Recuperado de: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/73831/2015_plano_gestao_riscos_set_tst_v1_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.

Tribunal de Contas da União. (2018) Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>

Tribunal de Contas da União. (2014). Riscos e Controles nas Aquisições (RCA). Brasília – TCU: Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas. 2014b. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm>

Vergara, S. C. (2016). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed.

São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2015) Estudo de caso: planejamento e métodos. 5 ed., Porto Alegre: Bookman.

Tribunal de Contas da União. (2010) Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações.