



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS:
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NO METAPROCESSO DE
CONTRATAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Maria Adriana Ramos de Melo

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

**GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO SOBRE A
GESTÃO DE RISCOS NO METAPROCESSO DE CONTRATAÇÃO
NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Maria Adriana Ramos de Melo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador: Professor Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré.

Área de Concentração: Governança e Inovação em Políticas Públicas

Linha de Pesquisa: Ação Pública e Inovação

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

Maria Adriana Ramos de Melo

Governança nas Contratações Públicas:

Um Estudo sobre a Gestão de Riscos no Metaprocesso de Contratação na Universidade de Brasília

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 30/07/2025

Comissão examinadora:

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Orientador- PPGGIPP/UnB

Professor Doutor José Antonio de França
Examinador Interno - PPGGIPP/UnB

Professora Doutora Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro
Examinadora Externa - UniCatólica e USC

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
Examinador Suplente - PPGGIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso Pai Celestial, minha eterna gratidão por ser fonte diária de força, proteção e esperança a cada novo amanhecer.

À minha mãe, Dona Maria, exemplo de coragem, generosidade e de uma fé inabalável, agradeço pelo amor incondicional e pelas orações silenciosas que me acompanham, como um manto de proteção, na jornada da vida. Não há palavras que possam expressar a gratidão que sinto pelo seu apoio imensurável ao longo de toda a minha trajetória estudantil.

Ao meu pai, Sr. Francisco, exemplo de integridade e coragem, minha profunda gratidão por todas as batalhas enfrentadas e pelos obstáculos superados em nome do futuro dos seus filhos.

Ao meu companheiro de vida e de sonhos, Wllyssys, meu maior incentivador, agradeço pelo apoio incondicional ao longo desta jornada. Obrigada por ser meu ouvinte atento, leitor dedicado desta pesquisa e por caminhar comigo com tanto carinho e companheirismo. Todo o meu amor e gratidão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré, minha profunda gratidão por todo o conhecimento generosamente compartilhado, pelas orientações ao longo desta caminhada, pela escuta atenta e paciência com que conduziu este estudo.

Aos professores do Programa de Mestrado e, em especial, aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. José Antonio de França e Prof^ª. Dr^ª. Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro, expresso minha sincera gratidão pelas valiosas contribuições que tanto enriqueceram o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Decano de Administração, Jeremias Arraes, minha gratidão pelo incentivo e pelas contribuições valiosas na elaboração do pré-projeto de pesquisa.

Ao meu coordenador e amigo, Aldo de Queiroz, agradeço pela pronta autorização do meu afastamento para a realização desta pesquisa, assim como pelo apoio, sempre acompanhado de palavras de incentivo.

Às minhas amigas e colegas de trabalho, Maristela e Naiara, expresso meu carinho e gratidão por assumirem uma carga maior de responsabilidades durante minha ausência, sempre com generosidade, apoio e palavras de encorajamento.

Aos amigos (as) da turma do mestrado, minha gratidão por cada conhecimento compartilhado, por cada desabafo acolhido e por cada piada contada, que tornaram esta jornada mais leve e significativa.

À Universidade de Brasília, minha gratidão por oportunizar este mestrado profissional aos servidores técnico-administrativos.

Às Universidades que participaram da pesquisa, agradeço imensamente pelas contribuições fundamentais para a construção deste estudo.

E, por fim, todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho: Muito obrigada!

A vida é uma longa e incerta jornada, e a única coisa que podemos controlar é a maneira como a percorremos.

(adaptado do pensamento de Sêneca)

RESUMO

A gestão de riscos tem se consolidado como um componente essencial da governança na administração pública, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos, tornou-se obrigatória a adoção de práticas sistemáticas de gestão de riscos nos processos de compras e contratações públicas. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a estrutura de gestão de riscos no metaprocessos de contratação da Universidade de Brasília (UnB), com base nas metodologias ISO 31000 (2018) e COSO ERM (2017), e compará-la às práticas adotadas em outras universidades federais, à luz da Teoria da Agência. Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, composta por um estudo de caso na Diretoria de Compras da UnB e análise documental em 21 universidades federais. Os resultados apontam um cenário heterogêneo quanto à maturidade da gestão de riscos nas instituições analisadas. Observou-se que, embora a maioria das universidades possua políticas conceitualmente alinhadas a modelos de referência, são escassos os normativos que abordam de forma estruturada e integrada a gestão de riscos em todas as fases do metaprocessos de contratação. O estudo de caso da UnB demonstrou avanços, como a existência de normativos internos e a adoção de padrões internacionais, no entanto também revelou desafios relacionados à implementação prática e à ausência de mecanismos de monitoramento. Como principal entrega da pesquisa, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico (PTT): um guia prático para gestão de riscos no metaprocessos de contratação pública, com aplicabilidade em universidades federais, contribuindo para o fortalecimento da governança pública.

Palavras-chave: Governança; gestão de riscos; compras públicas; metaprocessos; universidade federal.

ABSTRACT

Risk management has become an essential component of governance in public administration, contributing to the improvement of service quality and outcomes delivered to society. With the enactment of Law No. 14.133/2021, the New Public Procurement and Contracts Law, the implementation of systematic risk management practices in procurement processes became mandatory. In this context, this research aimed to analyze the risk management structure in the procurement metaprocess of the University of Brasília (UnB), based on the ISO 31000 (2018) and COSO ERM (2017) methodologies, and to compare it with practices adopted by other federal universities, under the lens of Agency Theory. The study is applied in nature, with a qualitative, exploratory, and descriptive approach, conducted through a case study in the Purchasing Directorate of UnB and document analysis of 21 federal universities. The results reveal a heterogeneous landscape regarding the maturity of risk management practices among the institutions analyzed. Although most universities present policies that are conceptually aligned with reference models, there is a lack of structured and integrated regulatory frameworks addressing risk management throughout all stages of the procurement metaprocess. The UnB case study demonstrated progress, such as the existence of internal regulations and the adoption of international standards, but also highlighted challenges related to the practical implementation of these guidelines and the absence of effective monitoring mechanisms. As the main outcome of this research, a Technical-Technological Product (TTP) was developed: a practical guide for risk management in the public procurement metaprocess, designed for application in federal universities and aimed at strengthening public governance.

Keywords: Governance; risk management; public procurement; metaprocess; federal university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os conflitos de agência e governança corporativa.....	22
Figura 2- Princípios da governança corporativa.....	23
Figura 3- Evolução do gerenciamento de riscos.....	29
Figura 4 - Matriz tridimensional- COSO.....	30
Figura 5- Princípios, estrutura e processo	32
Figura 6 - Fases do processo licitatório - Lei 14.133/2021	37
Figura 7 - Metaprocesso de contratação pública	39
Figura 8 - Modelo de governança institucional da UnB.....	59
Figura 9 - Linha do tempo da gestão de riscos na UnB.....	61
Figura 10 - Metaprocesso de contratação pública	83
Figura 11- Metodologia para gestão de riscos	84
Figura 12- Implantação do processo de gestão de riscos	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Normativos institucionais de gestão de riscos	48
Gráfico 2- Apetite ao risco nas universidades federais.....	49
Gráfico 3 - Distribuição dos riscos nas etapas do metaprocesso de contratação pública	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Universidades pesquisadas	43
Quadro 2 - Critérios de análise para os normativos institucionais	44
Quadro 3 - Critérios de análise dos normativos relacionados ao metaprocessos de contratação pública	45
Quadro 4 - Abordagens adotadas por Universidades Federais na gestão de riscos nas contratações	52
Quadro 5 - Normativos de gestão de riscos no metaprocessos de contratação	53
Quadro 6 - Categorias de riscos por fase no metaprocessos de contratação pública	56
Quadro 7 - Comparativo dos planos de gestão de riscos em contratações públicas.....	66
Quadro 8 - Processos licitatórios analisados	70
Quadro 9 - Principais normativos e diretrizes de gestão de riscos	82
Quadro 10 - Fases e ações para gestão de riscos	85
Quadro 11 - Exemplo de identificação, análise e avaliação de risco.....	89

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia-Geral da União
CAD	Conselho de Administração
CGU	Controladoria-Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAF	Decanato de Administração
DCO	Diretoria de Compras
DOU	Diário Oficial da União
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGG	Índice Geral de Governança do Setor Público
INC MP/CGU	Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016
ISO	International Organization for Standardization
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGR	Política de Gestão de Riscos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SRP	Sistema de Registro de Preços

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. PESQUISA TEÓRICO – EMPÍRICA.....	20
2.1 Quadro Teórico – Conceitual.....	20
2.1.1 Governança.....	20
2.1.2 Risco – Conceitos e Abordagem Teórica.....	25
2.1.3 Riscos Operacionais, Legais, Estratégicos e Orçamentários.....	26
2.1.4 Gerenciamento de Riscos	28
2.1.5 Gestão de Riscos na Administração Pública Federal.....	35
2.1.6 Governança e Gerenciamento de Riscos nas Contratações Públicas	37
2.1.7 Metaprocessos da Contratação Pública.....	39
2.2 Métodos e Técnicas	41
2.2.1 Natureza da Pesquisa	41
2.2.2 Abordagem da Investigação	41
2.2.3 Procedimentos Técnicos	42
2.2.4 Seleção da Amostra para a Análise Documental	42
2.2.5 Coleta de Dados.....	43
2.2.6 Análise dos Dados	44
2.2.7 Considerações sobre a Identificação das Instituições.....	46
2.3 Resultados e Discussões	47
2.3.1 Análise dos Principais Normativos e Metodologias.....	47
2.3.2 Políticas e Guias de Gestão de Riscos	48
2.3.3 Normativos de Gestão de Riscos nas Contratações.....	51
2.3.4 Riscos Identificados nas Fases do Metaprocessos de Contratação Pública	55
2.3.5 Estudo de Caso na Universidade de Brasília	57

2.3.6	Planos de Riscos de Contratações: UnB e Universidades	66
2.4	Considerações Finais e Recomendações	74
3.	PRODUTO TÉCNICO – TECNOLÓGICO	78
3.1	Apresentação	78
3.2	Introdução	78
3.3	Descrição Geral do Produto.....	80
3.4	Base Teórica Utilizada	81
3.5	Metaprocesso de Contratação Pública	82
3.6	Metodologia de Aplicação	83
3.6.1	Definição do Escopo, Contexto e Critérios	86
3.6.2	Implantação do Processo de Gestão de Riscos	86
3.6.3	Identificação dos Riscos	87
3.6.4	Análise dos Riscos.....	88
3.6.5	Avaliação dos Riscos	88
3.6.6	Tratamento dos Riscos.....	89
3.6.7	Monitoramento e Comunicação.....	89
3.7	Relevância do Produto.....	90
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – Riscos Mapeados nas Universidades.....	103
	APÊNDICE B – Minuta de Política de Gestão de Riscos	108
	APÊNDICE C – Matriz de Riscos da Universidade de Brasília	111

1. INTRODUÇÃO

Na administração pública brasileira, o conceito de governança passou a ganhar destaque a partir da reforma administrativa na década de 1990, marcada pela introdução de novas práticas de gestão e pela adoção de princípios de governança corporativa adaptados ao setor público. Essas mudanças visavam assegurar a prestação de serviços de qualidade à sociedade e foram impulsionadas pela necessidade de aumentar a eficiência, a transparência e a *accountability* dos serviços públicos, promovendo uma administração mais orientada para resultados (Matias-Pereira, 2021).

Com a finalidade de alcançar resultados mais satisfatórios, a gestão de riscos foi incorporada à agenda pública como um dos instrumentos essenciais da governança (Ramos, 2019). Nesse contexto, a política de governança e gestão de riscos na administração pública é fundamentada no conceito de valor público, que se refere aos produtos e resultados positivos gerados, mantidos ou fornecidos por uma organização pública em resposta às necessidades e demandas da sociedade (Brasil, 2017).

No âmbito da administração pública federal, a gestão de riscos passou a fazer parte da agenda governamental com o incentivo de órgãos como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU). Atualmente, existe um arcabouço que orienta sua implementação em instituições públicas federais, o qual foi fortalecido com a publicação do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabelece a gestão de riscos como uma diretriz da governança (Brasil, 2017).

Na Universidade de Brasília (UnB), Instituição Federal de Ensino Superior, a gestão de riscos é destacada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2028, integrando o eixo de Desenvolvimento Institucional, Governança e Gestão Estratégica (UnB, 2023b). O tema também é contemplado no Plano de Integridade 2022-2026 (UnB, 2022c), demonstrando o alinhamento desta pesquisa aplicada com o planejamento estratégico da instituição.

No que concerne à gestão de riscos nas compras públicas, a promulgação da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021), conhecida como NLLC, intensificou a demanda por aprimoramento na governança e gestão de riscos nos processos de aquisição. A nova legislação enfatiza a necessidade de uma abordagem estruturada para a gestão de riscos, reconhecendo que a identificação e mitigação proativa dos riscos operacionais são

fundamentais para o sucesso das contratações públicas (Brasil, 2021). Esta lei adota uma abordagem administrativa mais inovadora ao tratar da governança e gestão de riscos. Uma simples pesquisa de termos revela a mudança de postura da norma que rege as contratações públicas no Brasil: o texto da nova lei menciona 49 (quarenta e nove) vezes o termo "risco(s)", a antiga Lei nº 8.666/1993 o menciona apenas 3 (três) vezes. Isso indica uma significativa evolução na abordagem de governança e gestão de riscos nas contratações públicas (Brasil, 2021).

Entre as disposições da NLLC, destaca-se a responsabilização da alta administração pela implementação de processos e estruturas voltados aos controles internos, visando à avaliação, direção e monitoramento das licitações e respectivos contratos. A gestão de riscos, nesse contexto, deve estar integrada às metas estratégicas das organizações, promovendo a geração de valor público por meio das aquisições governamentais (Brasil, 2023).

Dentro deste cenário, observa-se a relevância da gestão de riscos nos procedimentos das compras públicas, uma vez que as aquisições de bens e serviços pelo Estado são fundamentais para a implementação de políticas públicas efetivas e para o desempenho de demais funções do setor público (Chaves Bertassi; Silva, 2018). O poder de compra do Estado, aliado à concepção de licitação como um instrumento de política pública, revela duas funções que podem ser vinculadas ao processo licitatório e que vão além de sua atribuição como procedimento administrativo: as funções econômica e social (Baradel, 2011).

Além da função social das compras públicas, ao atender às necessidades da sociedade, a gestão de riscos nas aquisições também é de suma importância, devido ao expressivo volume de recursos públicos envolvidos. Dados do Portal da Transparência do Governo Federal mostram que as compras governamentais federais, no ano de 2023, movimentaram R\$ 61,56 bilhões na obtenção de bens e serviços (Brasil, 2024).

Dessa forma, investigar o gerenciamento de riscos nas compras governamentais, abordando tanto seus procedimentos internos quanto às boas práticas reconhecidas, configura-se como um campo de pesquisa de grande importância nas políticas públicas e na gestão do Estado (Da Silva; Oliveira; Lopes, 2023). Este estudo justifica-se, portanto, pela relevância e atualidade do tema abordado, especialmente diante das recentes alterações normativas que impactam diretamente os processos de contratação pública.

Em relação ao panorama da produção científica sobre compras públicas no Brasil, Da Silva, Oliveira e Lopes (2023) identificaram que a primeira publicação sobre esse tema ocorreu

em 1999. No entanto, foi somente a partir de 2011, dezoito anos após a publicação da Lei nº 8.666/1993, que a produção acadêmica sobre compras públicas começou a ganhar destaque, com a publicação de cinco artigos naquele ano. Na década de 2010, observou-se um progresso nas pesquisas sobre a temática, principalmente em 2011, 2015 e 2018, mas ainda há um campo considerável que carece de investigação. Apesar desse avanço, ainda há uma lacuna significativa no que se refere a estudos sobre o gerenciamento de riscos nos processos de aquisição que abordem a gestão de riscos de forma abrangente, englobando todo o processo de aquisição, desde o planejamento até a execução contratual (Ferreira, 2021).

Nesse contexto, o presente estudo propõe-se a contribuir para o preenchimento dessa lacuna ao investigar a gestão de riscos no metaprocesso de contratação pública, que compreende todas as fases da contratação: planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato. O objetivo é responder a seguinte questão de pesquisa: Como a gestão de riscos no metaprocessos de contratação da Universidade de Brasília está alinhada às metodologias reconhecidas, como a ISO 31000 (2018) e o COSO ERM (2017), bem como às práticas adotadas por outras universidades federais?

Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral: Analisar a estrutura da gestão de riscos no metaprocesso de contratação da Universidade de Brasília, com base nas metodologias COSO ERM (2017) e ISO 31000 (2018), comparando-à com as práticas adotadas por outras universidades federais. Desse objetivo geral, derivam-se os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar práticas e padrões de gestão de riscos adotados nas contratações públicas de universidades federais, com fundamento nas metodologias ISO 31000:2018, COSO ERM:2017 e na INC MP/CGU nº 01/2016.

b) Comparar as práticas, normativas e operacionais, de gestão de riscos da UnB com aquelas adotadas por outras universidades federais, identificando convergências, lacunas e boas práticas; e

c) Propor medidas de aperfeiçoamento para o gerenciamento de riscos no metaprocesso de contratação da Universidade de Brasília, com base nas práticas e diretrizes mapeadas.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada especificamente uma pesquisa-ação, de caráter exploratório e descritivo. A metodologia

envolveu análise documental das práticas de outras universidades federais e a realização de um estudo de caso na Diretoria de Compras da UnB, com abordagem qualitativa.

Como parte integrante deste Trabalho de Conclusão de Curso, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) na forma de um guia prático intitulado “Gestão de Riscos no Metaprocessos de Contratação Pública: Guia Prático para Universidades Federais”. O objetivo do produto é apoiar gestores, fiscais e demais agentes públicos na adoção de boas práticas de gestão de riscos ao longo de todas as fases do processo de contratação.

O desenvolvimento do guia seguiu uma abordagem fundamentada na ISO 31000:2018, no COSO ERM:2017, na INC MP/CGU nº 01/2016, na Lei nº 14.133/2021 e na análise documental, com levantamento de boas práticas em outras universidades federais, além do estudo de processos internos da UnB. O conteúdo foi estruturado de forma prática, acessível e funcional, incluindo modelos e orientações operacionais.

O impacto social e o potencial inovador deste trabalho residem na aplicação prática e contextualizada das diretrizes de gestão de riscos ao universo das contratações públicas em universidades federais. Fundamentado em referências teóricas consolidadas, o produto integra múltiplos saberes (normativos jurídicos, metodologias internacionais, conhecimentos técnicos e práticas institucionais) para propor uma solução concreta, incremental e passível de adaptação em diferentes contextos. Ao abordar desafios recorrentes nas universidades federais, o guia contribui para o fortalecimento da governança, a prevenção de falhas e a mitigação de riscos operacionais na gestão dos recursos públicos. Dado que os obstáculos enfrentados pela Universidade de Brasília são comuns a diversas instituições federais de ensino superior, o produto apresenta potencial de reaplicação e disseminação, com a finalidade de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, este trabalho está estruturado em três seções principais: a presente introdução; a segunda seção, que apresenta a pesquisa teórico-empírica, os procedimentos metodológicos, os resultados e as recomendações; e, por último, a terceira seção, dedicada à apresentação do Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido.

2. PESQUISA TEÓRICO – EMPÍRICA

2.1 Quadro Teórico – Conceitual

O quadro teórico - conceitual relativo à governança e gerenciamento de riscos engloba duas partes principais. A primeira aborda a origem, evolução e a terminologia associadas ao conceito de governança, fundamentadas na produção acadêmica e em códigos normativos relacionados ao tema. Por outro lado, a segunda parte objetiva descrever o conceito de risco, o processo de gerenciamento de riscos e sua aplicação na administração pública federal, especificamente, nos procedimentos de compras públicas. Nesse sentido, explora tanto discussões acadêmicas e fontes que embasam a implementação do gerenciamento de riscos, incluindo *frameworks* e marcos conceituais.

2.1.1 Governança

A utilização da nomenclatura “governança” nos estudos da esfera pública e privada ganhou destaque na década de 1980, embora suas origens remontem a períodos anteriores. De acordo com Martins, Laranja e Lucio (2022), os economistas Berle e Means (1933), da Universidade de Columbia, teriam sido os pioneiros na formulação desse conceito. Eles abordaram a crescente separação entre a propriedade e o controle das empresas, observando a transição do controle exercido pelos proprietários para a gestão conduzida pelos administradores, conhecido como teoria da agência onde o principal, acionista, delega ao gestor a condução da entidade.

No contexto da administração pública, as transformações no ambiente global impulsionam o surgimento de novos modelos organizacionais, conforme apontado por Freitas e Maldonado (2013), desde o início do processo de globalização econômica na década de 1980, foram implementados novos modelos gerenciais com o intuito de reduzir despesas e aprimorar a eficiência administrativa. Nesse contexto, a reforma dos anos de 1990, de acordo com Matias-Pereira (2021), representou um avanço ao incorporar o conceito de governança e os princípios políticos de participação, *accountability* e controle social em suas propostas.

No que se refere à terminologia, em estudo realizado sobre os sentidos e usos da Governança Pública na Administração Pública brasileira, Martins, Laranja e Lucio (2022)

destacam que o vocábulo governança pode assumir diferentes significados e ser utilizado de diversas formas, a depender do contexto em que está inserido. Na visão de Matias-Pereira (2010), o conceito de governança, inicialmente, era limitado ao desempenho gerencial e administrativo, e teve sua origem no início da década de 1990 em estudos e relatórios de instituições multilaterais, especialmente do Banco Mundial. A noção de governança pública surgiu da ideia de bom governo e a da capacidade do Estado de implementar políticas públicas de maneira consistente. Com o avanço do debate acadêmico sobre o tema, a concepção de governança começou a abranger outras dimensões além do desempenho da administração pública, como o papel da sociedade civil como ator político. Nessa nova abordagem, a tradicional hierarquia na relação entre Estado e sociedade deu lugar a uma dinâmica de cooperação e colaboração entre Estado, mercado e sociedade civil.

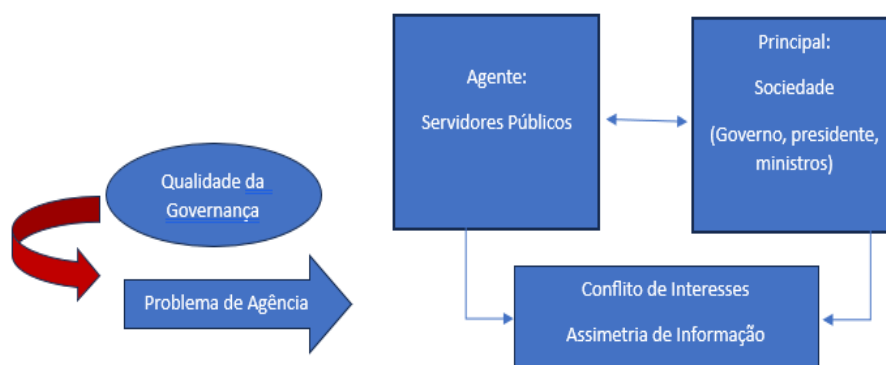
De acordo com Fortini (2017), a governança corporativa, originada no ambiente empresarial privado, refere-se ao conjunto de práticas de gestão adotadas pelas empresas com o objetivo de supervisionar as ações e prevenir potenciais conflitos de interesses entre acionistas majoritários e minoritários, bem como entre acionistas e gestores. Mesmo tendo sua origem nas instituições privadas, Matias-Pereira (2022), destaca que organizações públicas e privadas apresentam semelhanças em relação à governança, pois, apesar de possuírem objetivos específicos distintos, são frequentes as questões relacionadas à separação entre propriedade e gestão, que frequentemente resultam em conflitos de agência, bem como os mecanismos que definem responsabilidades e poder, além do monitoramento e incentivo à execução das políticas e objetivos estabelecidos.

Dessa forma, em relação às tendências teóricas da governança corporativa no setor público, Matias-Pereira (2021) destaca duas correntes fundamentais na governança corporativa no setor público: a teoria da agência e a teoria da escolha pública, ambas provenientes da Nova Administração Pública. A teoria da escolha pública contribui para a compreensão dos problemas associados ao comportamento burocrático em contextos de interesses compartilhados, baseando-se no pressuposto de que os indivíduos agem de maneira a maximizar seus próprios interesses. Por outro lado, a teoria da agência explora a relação contratual entre o principal e o agente, na qual o agente atua em nome do principal, conforme as condições ajustadas em contratos.

Quando aplicada ao setor público, essa teoria refere-se ao relacionamento entre a sociedade (principal), representada pelo governo, como por exemplo o presidente e seus ministros, e funcionários (agentes). Esta relação, por sua vez, pode resultar em conflitos de

interesses quando as motivações são distintas. Nesse contexto, de acordo com Martins, Junior e Enciso (2018), a governança corporativa atua como um mecanismo para mitigar esses conflitos, especialmente aqueles relacionados à assimetria de informações, onde o agente geralmente possui mais informação sobre os assuntos da organização em comparação ao principal, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Os conflitos de agência e governança corporativa



Fonte: elaborada pela autora, a partir de Matias-Pereira (2021) e Martins, Junior e Enciso (2018).

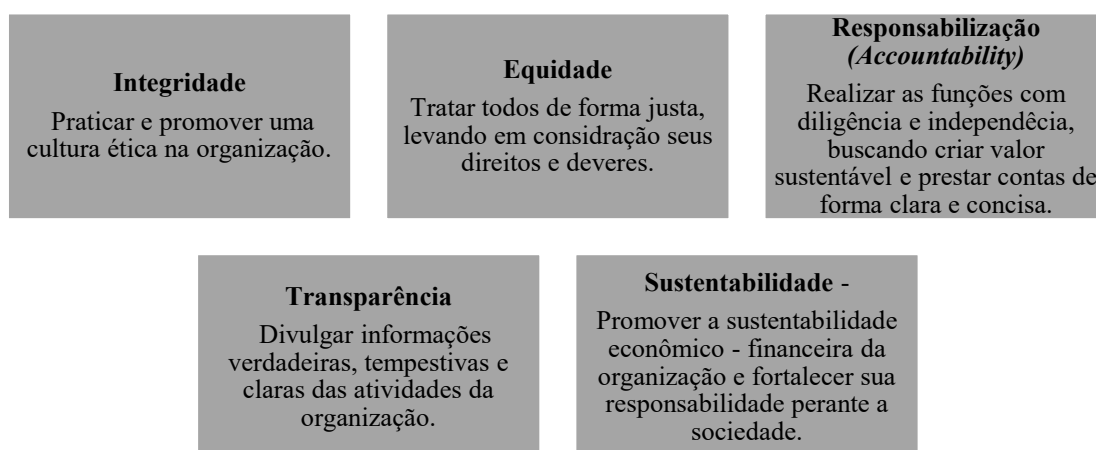
A conceituação das melhores práticas de Governança Corporativa no setor público pode também ser entendida a partir dos conceitos e aplicações no ambiente empresarial. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) define governança corporativa como um sistema que engloba regras, princípios, estruturas e processos que orientam a direção e monitoramento das organizações. Esse sistema visa à criação de valor sustentável não apenas para a própria organização e seus acionistas, mas também para a sociedade em geral. Nessa perspectiva, as boas práticas de governança podem ser implementadas em qualquer tipo de administração que busque o sucesso da organização (Matias-Pereira, 2010). Isso decorre do fato de que os princípios fundamentais que orientam ambos os setores público e privado são essencialmente os mesmos: transparência, equidade, conformidade com as leis, prestação de contas e conduta ética (Matias- Pereira, 2022).

Os princípios de governança delineados pelo IBGC (2023) incluem integridade, equidade, responsabilização, transparência e sustentabilidade. O princípio da Integridade refere-se à prática e promoção contínua de uma cultura ética na organização. Equidade implica em tratar todos os sócios e *stakeholders* de forma justa e imparcial. Isso implica que todas as

partes interessadas, como acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, devem ser tratados de maneira justa, considerando seus direitos, deveres e interesses. Responsabilização envolve a criação de mecanismos e estruturas que assegurem que os gestores e administradores da organização sejam responsabilizados por suas ações e decisões, as quais devem ser executadas com prontidão. Ademais, envolve prestar contas de forma clara, precisa, compreensível e oportuna. Por fim, a transparência e a sustentabilidade complementam os princípios, destacando a importância da divulgação aberta e transparente das atividades da organização, bem como o compromisso com ações que promovam o desenvolvimento sustentável (IBGC, 2023).

Nessa perspectiva, os agentes de governança devem não apenas cumprir as leis e regulamentos, mas também guiar suas ações de acordo com os princípios de governança demonstrados na Figura 2.

Figura 2 - Princípios da governança corporativa



Fonte: elaborada pela autora, a partir de IBGC (2023)

Esses princípios da governança, além de orientar a instituição para um desempenho sustentável, fortalecem a relação de confiança entre investidores e gestores, garantindo que estes ajam de acordo com o interesse dos beneficiários, e não em benefício próprio mantendo assim a relação fiduciária. Em uma perspectiva mais abrangente, a governança proporciona os meios necessários para a longevidade da organização (França, 2024).

Na perspectiva da governança pública, o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, conceitua governança pública como o - “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e

controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” Definição esta que é similar àquela apresentada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2014, no documento intitulado Referencial Básico de Governança, e foi reafirmada pelo mesmo órgão em 2020, na sua terceira edição.

Martins, Laranja e Lucio (2022) observam que o Decreto nº 9.203/2017, alinhado aos princípios estabelecidos nos documentos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apresenta uma distinção em relação aos princípios delineados no Referencial Básico de Governança do TCU (2014). Este último considera as diretrizes propostas pelo Banco Mundial, enfatizando como princípios fundamentais da governança: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. Por outro lado, em 2020, nota-se que o TCU considerou as disposições do Decreto para elencar os principais princípios da governança, que incluem: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade e melhoria regulatória.

Observa-se, portanto, que estes princípios não apenas visam garantir a conformidade legal, mas também a coerência com o interesse público, a igualdade de acesso aos direitos, a manutenção adequada das instituições, a prestação eficiente de serviços públicos, a integridade dos servidores, a confiabilidade do processo decisório e a responsabilidade do agente público em prestar contas por suas ações (Brasil, 2020a).

Nesse contexto, compreende-se que a governança pública funciona como um sistema que equilibra o poder entre todos os participantes de uma instituição (cidadãos, servidores, governantes, gestores) objetivando que o interesse coletivo prevaleça sobre interesses individuais ou de grupos (Matias- Pereira, 2010). À medida que a organização se desenvolve e melhora seu desempenho, consegue alcançar seus objetivos, promovendo satisfação entre todos os envolvidos. Essa lista de critérios para promover uma boa governança é o que permite que uma organização seja confiável para os cidadãos, legitimando-se perante a sociedade (Matias-Pereira, 2010).

Por fim, no Modelo das Três Linhas (2020), o *Institute of Internal Auditors* - IIA, enfatiza que a governança de uma organização demanda estruturas e processos adequados, que possibilitem que as ações da gestão para alcançar os objetivos organizacionais ocorram por meio de decisões fundamentadas em riscos. Isso implica considerar os potenciais impactos da incerteza sobre tais objetivos. Para que as atividades de gerenciamento de riscos corporativos possam contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos estatutários e estratégicos, as

organizações precisam ter uma estrutura adequada de governança corporativa e gerenciamento de riscos (IBGC, 2017).

Sob essa perspectiva, no âmbito do setor público, a gestão de riscos foi incorporada à agenda pública como um dos instrumentos para melhorar a governança nas organizações, com o intuito de alcançar resultados mais satisfatórios (Ramos, 2020). A implementação de um sistema de gestão de riscos está diretamente relacionada aos mecanismos de governança e controle interno, os quais têm como objetivo aprimorar a direção e o controle, garantindo maior responsividade (*accountability*), transparência e integridade nas agências públicas. Nesse contexto, a gestão de riscos e os desafios que a governança pública busca abordar estão interrelacionados, uma vez que a avaliação de riscos, ao validar um processo decisório embasado em evidências sobre os riscos, direciona a compreensão dos pontos onde a intervenção pública é legítima (Vieira; Barreto, 2019).

2.1.2 Risco – Conceitos e Abordagem Teórica

O conceito de risco pode variar entre uma definição mais estrita ou mais ampla, podendo abranger apenas o potencial negativo ou também considerar o potencial positivo. No entanto, independente da abordagem adotada, o risco está sempre associado a eventos futuros incertos capazes de impactar os objetivos estratégicos, operacionais e financeiros (Alves; Silva, 2014).

Nesse sentido, a Associação Brasileira de Normas Técnicas, na NBR ISO 31000:2018, define risco como o “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 1). Nessa mesma perspectiva, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK, 2021), elaborado pelo *Project Management Institute*, estabelece que “risco é um evento ou condição incerta, que se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto”. É relevante destacar que, embora o conceito de risco esteja associado à noção de incerteza, eles não são sinônimos, pois o risco implica algo que pode ser mensurado, ao passo que a incerteza está relacionada a resultados cujas probabilidades são desconhecidas (Ferreira, 2021). A definição de risco envolve a avaliação quantitativa e qualitativa da incerteza, abrangendo não apenas as possíveis "perdas", mas também os "ganhos", em relação ao curso dos eventos planejados por indivíduos ou organizações (IBGC, 2007).

A possibilidade de o evento gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou até mesmo ambos simultaneamente, é ressaltada também pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, comitê não governamental norte-americano que orienta às empresas sobre controle interno e gestão de riscos, o qual destaca que os eventos de impacto negativo representam riscos que têm o potencial de impossibilitar a criação de valor ou até mesmo de extinguir o valor já existente. Por outro lado, aqueles de impactos positivos têm a capacidade de mitigar os efeitos negativos dos riscos ou representar oportunidades que podem influenciar de maneira favorável a realização dos objetivos, promovendo assim a criação ou preservação de valor (COSO, 2017).

Dessa forma, é fundamental realizar uma adequada classificação dos riscos, pois as categorias de riscos enfrentadas por uma atividade variam de acordo com sua natureza e a forma como sua possibilidade é tratada (Assi, 2012). Existem dois principais tipos de riscos: o risco financeiro, relacionado às operações financeiras, com foco nos aspectos de mercado e crédito; e o risco não financeiro, que abrange o risco operacional, o risco estratégico e o risco de integridade. O risco estratégico, conforme destacado por Alves e Silva (2014), está ligado às diretrizes do planejamento estratégico, sendo menos comum, mas com impactos mais significativos. Enquanto o risco operacional surge das atividades e transações realizadas pela organização, podendo ser desencadeado por qualquer membro da equipe.

2.1.3 Riscos Operacionais, Legais, Estratégicos e Orçamentários

O risco operacional pode ser compreendido como a possibilidade de a organização sofrer perdas diretas e indiretas, que podem ser causadas por falhas ou inadequações nos processos internos, sistemas, controles, ou por eventos externos. Esse tipo de risco inclui erros humanos, falhas de sistemas, fraudes, desastres naturais, entre outros fatores que podem comprometer as atividades da organização (Assi, 2012).

Entre os principais tipos destes riscos estão a presteza e a confiabilidade, que se refere à probabilidade de perdas devido à falta de recebimento, processamento, armazenamento e transmissão oportuna e confiável de informações; erro não intencional, resultante de equívocos, omissões ou negligência operacional; fraude, decorrente de comportamento fraudulento como adulteração de controles, descumprimento de normas éticas e desvio de valores; qualificação inadequada, causando perdas devido à falta de qualificação profissional adequada ou

contratação sem validação adequada do colaborador; produtos e serviços inadequados, quando a venda de produtos ou prestação de serviços não atende às necessidades dos clientes; regulamentação, ocasionando perdas por mudanças ou inexistência de normas para controles; e imagem, resultando em perdas devido a danos à reputação da organização por falhas de controle, atendimento ou qualidade (Assi, 2012).

Conforme apontado por Oleskovicz *et al.* (2018), a categoria de riscos operacionais engloba processos inadequados ou ineficientes, erros, falhas nos sistemas de tecnologia da informação, problemas operacionais e fraudes ou ocorrências externas. Nessa mesma perspectiva, tanto a Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 3.380/2006 quanto o IBGC (2007) definem o risco operacional como a possibilidade de perdas decorrentes de processos internos inadequados, falhas, práticas inadequadas, bem como de eventos externos, como greves, catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas.

Nesse contexto, Douat e Rochman (2014) citam que os eventos de perdas operacionais podem ser categorizado em cinco grupos: riscos relacionados ao contato com clientes e terceiros, riscos associados a erros humanos e fraudes, riscos de natureza tecnológica abrangendo falhas nos sistemas e questões de manutenção, riscos envolvendo ativos físicos, como ações criminosas e desastres nas instalações da instituição e, por fim, riscos externos que englobam fraudes cometidas por terceiros e alterações na regulamentação para a reputação da organização, além de potencialmente gerarem passivos contratuais, regulatórios e ambientais.

Os riscos legais referem-se à possibilidade de descumprimento de normas e exigências legais, abrangendo aspectos relacionados a produtos, contratos, bem como às obrigações de natureza regulatória, fiscal, trabalhista, entre outras (Oleskovicz *et al.*, 2018). Já os riscos financeiros e orçamentários dizem respeito a situações que podem limitar a capacidade das organizações públicas de acessar os recursos indispensáveis à condução de suas atividades, ou ainda comprometer a execução do orçamento previsto, como nos casos de atrasos em processos licitatórios (Brasil, 2016). Enquanto que os riscos estratégicos estão associados a elementos que podem afetar a sustentabilidade do negócio, como falhas no processo de planejamento, obstáculos na implementação das estratégias formuladas, perda de reputação institucional e alterações no ambiente regulatório ou econômico em que a organização está inserida (Oleskovicz *et al.*, 2018).

Portanto, considerando que o risco é intrínseco a qualquer instituição, é responsabilidade das organizações gerenciá-lo de modo a assumir riscos calculados, reduzir a volatilidade dos resultados e melhorar a previsibilidade das operações (IBGC, 2017). Desse

modo, a gestão de riscos se torna essencial para identificar e lidar com essas adversidades, com o intuito de agregar valor a todas as atividades da empresa, por meio da aplicação de métodos e processos que visam o gerenciamento desses riscos, contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos, conforme destacam Alves e Silva (2014).

2.1.4 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos sempre foi uma prática habitual entre os gestores. Entretanto, desde o fim do século XX, a crescente complexidade das empresas, instituições financeiras e organizações do terceiro setor, juntamente com a intensificação da interconexão entre os mercados devido à globalização, tem elevado significativamente a importância desse tema. Embora os primeiros estudos tenham se concentrado principalmente na área de seguros, a literatura sobre o assunto se expandiu nos últimos anos, dando origem a uma metodologia estruturada que abrange diversas vertentes, incluindo finanças, auditoria, estratégia e tecnologia da informação (IBGC, 2017).

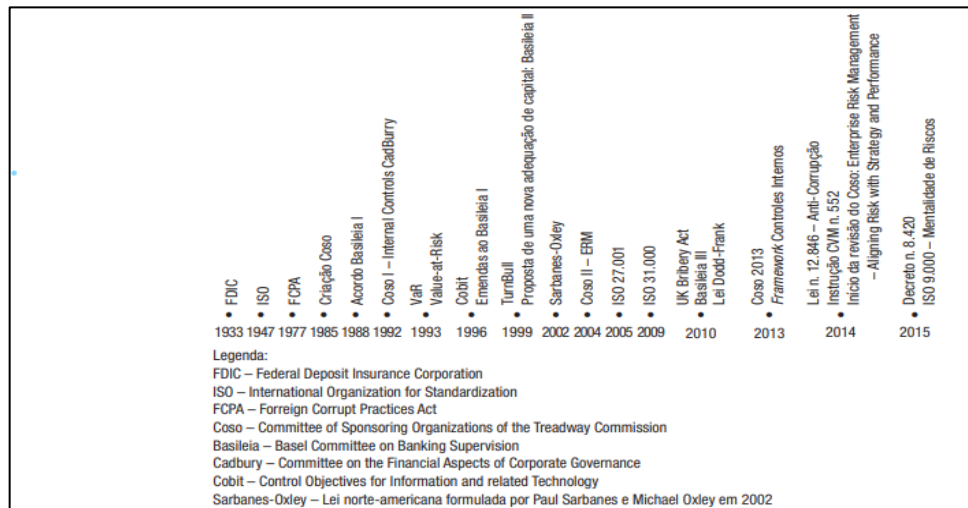
Recentemente, o gerenciamento de riscos tem recebido uma crescente atenção e importância nas organizações. Os riscos são uma realidade presente em todas as atividades, tanto pessoais quanto organizacionais, e fazem parte da condição humana. No contexto organizacional, a gestão de riscos se destina a analisar e avaliar esses riscos, buscando desenvolver abordagens específicas para lidar com eles (Massaini *et al.*, 2017).

A gestão de riscos trata-se de um acréscimo relativamente recente ao conceito mais abrangente de governança corporativa. A abordagem sistemática de gerenciamento de riscos envolve a criação de processos e sistemas definidos pela administração para garantir que a filosofia de risco da organização esteja integrada às suas operações diárias. Esses processos abrangem diversas áreas, permitindo a gestão dos riscos tanto no contexto financeiro quanto operacional (Araújo; Gomes, 2021).

Embora tenham ocorrido avanços significativos no campo do gerenciamento de riscos recentemente, a busca por padrões eficazes continua sendo uma prioridade tanto no Brasil quanto internacionalmente. Assim, conforme o IBGC (2017), estão sendo elaborados novos modelos para integrar conceitos atualizados de avaliação de riscos e controles, visando, também, atender às demandas do mercado e as exigências dos órgãos reguladores. A Figura 3

destaca os principais eventos que influenciaram a evolução das práticas de Gerenciamento de Risco (IBGC, 2017).

Figura 3- Evolução do gerenciamento de riscos



Fonte: IBGC (2017)

No âmbito organizacional, seguindo as orientações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (2017), que estabeleceu uma das metodologias mais conhecida no cenário corporativo internacional, o processo de gerenciar os riscos é conduzido pelo conselho de administração, diretoria e demais colaboradores com o objetivo de estabelecer estratégias destinadas a identificar potenciais eventos em toda a organização, que possam impactá-la, e administrar os riscos de forma a mantê-los alinhados com a tolerância ao risco da organização. Esse *framework* propõe uma estrutura integrada, representada na forma de uma matriz tridimensional (Figura 4). Na primeira dimensão, estão os oito componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos, enquanto a segunda contempla as categorias de objetivos da organização. Por fim, a terceira dimensão identifica os níveis na estrutura organizacional (COSO, 2017).

Figura 4 - Matriz tridimensional- COSO



Fonte: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2017)*

Na primeira dimensão, referente aos oito componentes inter-relacionados delineados pelo COSO (2017), que viabilizam a identificação, avaliação e resposta eficaz aos riscos pela, adaptando-se às mudanças necessárias, incluem-se:

Ambiente Interno: Abrange a cultura organizacional, influenciando a maneira como os riscos são reconhecidos e enfrentados pelos membros da organização. Isso inclui a filosofia de gerenciamento de riscos, a disposição para assumir riscos, a integridade e os valores éticos, além do contexto em que esses elementos estão inseridos (COSO, 2017).

Fixação de Objetivos: A fixação de objetivos é essencial, pois estabelece metas alinhadas com a missão da organização e compatíveis com seu apetite a risco, os quais devem ser fixados antes da identificação dos eventos internos e externos que influenciam esses objetivos (COSO, 2017).

Identificação de Eventos: Nesta etapa, classifica-se os eventos, internos e externos, os quais podem ser considerados riscos, oportunidades ou ambos. As oportunidades identificadas são direcionadas para os processos de formulação de estratégias da administração ou para atender aos seus objetivos (COSO, 2017).

Avaliação de Riscos: Nesta fase, analisa-se a probabilidade e impacto dos riscos, tanto em sua condição inicial inerente (inicial) quanto após a implementação de medidas de mitigação (residual) para determinar como serão administrados (COSO, 2017).

Resposta a Risco: É o momento em que a administração determina a abordagem a ser adotada em relação aos riscos, optando por evitá-los, aceitá-los, reduzi-los ou compartilhá-los. Além disso, elabora estratégias para garantir que essas decisões estejam alinhadas com a tolerância e o apetite ao risco da organização (COSO, 2017).

Atividades de Controle: São definidos e aplicados as políticas e os procedimentos para garantir a eficácia na execução das respostas aos riscos (COSO, 2017).

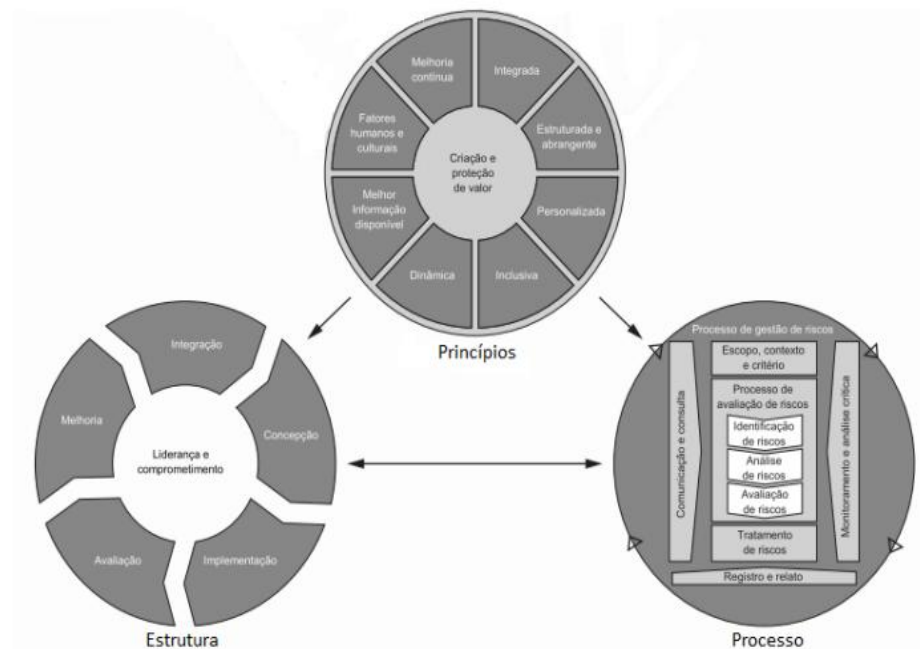
Informações e Comunicações: as informações significativas são identificadas, coletadas e comunicadas de maneira oportuna, assegurando que todos os níveis da organização estejam cientes de suas responsabilidades, promovendo uma comunicação eficaz (COSO, 2017).

Monitoramento: O processo de gerenciamento de riscos deve ser monitorado continuamente, seja através de atividades de monitoramento contínuo ou por avaliações independentes, permitindo as adaptações necessárias (COSO, 2017).

É importante notar que o gerenciamento de riscos corporativos não adota uma abordagem linear, em que cada componente influencia exclusivamente o próximo. Em vez disso, é um processo dinâmico e interativo, onde há uma interação contínua e mútua entre quase todos os componentes (COSO, 2017).

Por outro lado, a norma ISO 31000, da *International Organization for Standardization*, representada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2018), estabelece que o gerenciamento de riscos, demonstrado na Figura 5, fundamenta-se em princípios, na estrutura e nos processos. Os princípios apresentados na figura 5 formam o alicerce para o gerenciamento de riscos e devem ser observados ao estabelecer a estrutura e os processos de gestão de riscos de qualquer organização (ABNT, 2018).

Figura 5- Princípios, estrutura e processo



Fonte: ISO 31000:2018 (ABNT, 2018)

Esses princípios, conforme ABNT NBR ISO 31000:2018, visam capacitar uma organização a lidar com os efeitos da incerteza em relação aos seus objetivos. Um princípio essencial é a criação e proteção de valor de forma integrada, que destaca a necessidade de incorporar a gestão de riscos em todas as atividades da organização. Além disso, utilizar uma abordagem sistemática e completa na gestão de riscos favorece a obtenção de resultados consistentes e comparáveis. Também é essencial que a estrutura e os processos de gestão de riscos sejam adaptados às circunstâncias externas e internas da organização, considerando seus objetivos específicos. Já a abordagem inclusiva destaca a importância do envolvimento adequado e oportuno das partes interessadas, a fim de considerar seus conhecimentos, perspectivas e percepções. Deve-se ter em mente que os riscos podem surgir, alterar-se ou desaparecer conforme os contextos externo e interno da organização evoluem. Por isso, dentre os princípios inclui-se a criação e proteção de valor de forma dinâmica. Portanto, é essencial considerar a melhor informação disponível, levando em conta quaisquer limitações e incertezas associadas a ela, e garantir que essa informação seja oportuna, clara e acessível às partes interessadas relevantes. Ademais, os fatores humanos e culturais desempenham um papel significativo em todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio da organização e a busca pela melhoria contínua é fundamental, pois a gestão de riscos é aprimorada

continuamente por meio do aprendizado e da experiência adquiridos ao longo do tempo (ABNT, 2018).

Em relação à estrutura da gestão de riscos, conforme a ABNT NBR ISO 31000 (2018), a mesma envolve a integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria contínua dos processos de gestão de riscos na organização. Primeiramente, a gestão de riscos deve ser integrada em todas as atividades e funções organizacionais, exigindo o comprometimento da alta administração. A concepção inclui o planejamento e desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da organização, com objetivos e responsabilidades claras. A implementação aplica essas políticas na prática, alocando recursos, treinando pessoal e estabelecendo sistemas de suporte. Já a avaliação contínua monitora e assegura a eficácia do sistema de gestão de riscos, com revisões periódicas. A melhoria contínua adapta o sistema às mudanças no ambiente organizacional. A comunicação e consulta eficazes garantem a conscientização de todos os envolvidos sobre os riscos e as medidas de mitigação ABNT NBR ISO 31000 (2018).

Os modelos de referência voltados para a avaliação e gestão de riscos apresentam diversas similaridades, convergindo em atividades cíclicas relacionadas ao risco. Essas atividades incluem: estabelecimento de estratégia, objetivos e contexto, identificação e classificação de riscos, análise e priorização dos riscos identificados, registro e comunicação dos resultados, tratamento e resposta aos riscos identificados, e monitoramento e revisão contínua do processo de gestão de riscos. Esses aspectos são comuns em modelos de referência como COSO (2017) e ABNT (2018).

Consoante Daroit e Feil (2016) destacam que, conforme as principais metodologias conhecidas, o processo de gerenciamento de riscos é composto por quatro fases distintas: identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos.

Durante a fase de identificação de riscos, a finalidade é localizar, identificar e descrever os riscos que podem facilitar ou impedir a organização de alcançar seus objetivos. Nesta etapa, conforme destacado por Daroit e Feil (2016), podem ser empregadas ferramentas tradicionais de levantamento de dados qualitativos, como *brainstorming*, método Delphi, entrevistas, Matriz SWOT e diagrama de causa e efeito. Na fase subsequente de análise dos riscos, busca-se compreender a natureza e características dos riscos, levando em consideração tanto a probabilidade quanto o impacto de cada risco identificado anteriormente (ABNT NBR ISO 31000, 2018).

Na etapa da avaliação, compara-se os resultados com os critérios definidos, com o intuito de fornecer suporte às decisões e identificar áreas que demandam intervenção. É nessa fase que se decide se o risco é aceitável ou tolerável, e, com base nisso, são delineadas as estratégias de tratamento. No tratamento dos riscos, o enfoque recai na seleção e implementação de medidas para lidar com os riscos identificados, podendo incluir estratégias para evitar, mitigar, transferir ou aceitar o risco. Por fim, a etapa do monitoramento visa aprimorar a qualidade e eficácia de todo o processo de gerenciamento de risco. É essencial que o monitoramento contínuo e a revisão periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam planejados e integrados ao processo, com responsabilidades bem definidas, conforme recomendado pela ABNT NBR ISO 31000 (2018).

Nesse contexto, apesar das práticas de gestão de riscos recomendadas por órgãos especializados sejam adequadas para diversas entidades, o setor público apresenta características únicas que exigem uma abordagem ajustada a suas necessidades específicas (Araújo; Gomes, 2021). O serviço público possui particularidades que o distinguem do setor privado de forma sistemática. O setor público é fortemente regulamentado por leis e normas pertencentes ao campo do Direito Administrativo, o qual orienta e limita as atividades do serviço público (Martins; Jair; Enciso, 2018).

Na esfera da Administração Pública Federal, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 define a gestão de riscos como um “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (Brasil, 2017). Segundo o Tribunal de Contas da União - TCU, a gestão de riscos é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar os gestores na busca por melhorias a fim de atender ao princípio constitucional da eficiência, com o propósito de aprimorar a qualidade, a celeridade e a efetividade dos serviços prestados (Brasil, 2020). Além disso, o TCU ressalta que a gestão de riscos deve proporcionar melhorias na entrega dos resultados e na consecução dos objetivos institucionais, uma vez que está intrinsecamente ligada ao princípio da eficiência e é uma prática essencial para a boa governança na Instituição (Brasil, 2020).

Um sistema de controle abrangente, que compreenda controle interno, gerenciamento de riscos e auditoria, para Kamara (2023), é essencial para promover a boa governança, salvaguardar os fundos públicos e preservar a confiança da sociedade. Por meio da adoção de uma abordagem fundamentada em riscos para a integridade e da implementação de controles

direcionados, os governos podem assegurar aos cidadãos que os recursos públicos estão sendo utilizados de maneira eficiente e eficaz. Para alcançar esse objetivo, é essencial que o governo adote uma postura rigorosa e integrada na gestão de riscos, especialmente quando se visa uma modificação na cultura (Araújo; Gomes, 2021).

Nessa perspectiva, Kamara (2023) ressalta que, ao adotar uma abordagem focada em riscos, os governos podem direcionar seus esforços de controle para as áreas com os maiores riscos potenciais. Isso assegura a utilização eficiente e eficaz de recursos limitados para lidar com vulnerabilidades significativas. Em consonância com Montezano *et al.* (2019), que destacam que no contexto da gestão pública, o gerenciamento de riscos é um dos elementos que contribui para a melhoria na entrega de serviços ao cidadão, de forma adequada e dentro dos prazos estabelecidos, aumentando assim a credibilidade do governo e fortalecimento de sua governança, uma vez que o não alcance dos objetivos de uma Instituição Pública pode causar impactos em toda sociedade.

2.1.5 Gestão de Riscos na Administração Pública Federal

No setor público brasileiro, conforme ressaltado por Braga (2017), a gestão de riscos nas atividades governamentais começou a ser mencionada com a promulgação do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Esse decreto, em seu artigo 14, preconiza a simplificação de processos e a eliminação de controles que se mostrem apenas formais ou cujo custo de operacionalização seja superior ao próprio risco (Brasil, 1967).

Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, incluiu o princípio da eficiência entre os pilares que orientam a administração pública federal (CF, art. 37, caput). Nesse sentido, a gestão de riscos visa principalmente aumentar a confiabilidade na realização das metas, o que, por sua vez, afeta diretamente a eficiência (Brasil, 2020). Conforme destacado por Araújo e Gomes (2021), o setor público brasileiro tem passado por significativas transformações com o intuito de aprimorar sua gestão. O Banco Central do Brasil iniciou a formalização das técnicas de gestão de riscos já em 1997, ao adotar ferramentas de gerenciamento de risco de mercado para administrar suas reservas internacionais. Em 2007, a gestão de riscos foi incorporada ao regimento da Secretaria da Receita Federal do Brasil, após sua criação. Mais tarde, em 2014, foi estabelecido o atual Comitê de Gestão de Riscos, Controle e Integridade, que aprovou o Manual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda. A primeira

edição desse manual foi publicada em 2015, marcando um passo significativo para a gestão de riscos no setor público (Ministério da Fazenda, 2018).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria-Geral da União (CGU) emitiram conjuntamente, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que estabelece diretrizes sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (Brasil, 2016). Como complemento a essa medida, o MPOG lançou, no ano seguinte, em 2017, o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Também em 2017, foi promulgado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro, que trata da política de governança na administração pública federal e inclui a gestão de riscos como um de seus componentes (Brasil, 2017). Paralelamente, é importante ressaltar que o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou, em 2012, o mapeamento da situação da gestão de riscos das entidades da administração indireta. Em 2017, essa avaliação foi expandida para incluir todas as entidades do setor público no Índice Geral de Governança do Setor Público (IGG), abrangendo também o próprio TCU em sua análise (Brasil, 2020).

No que diz respeito às Universidades, o estudo conduzido por Viana (2021) revela que o nível geral de maturidade das instituições pesquisadas é classificado como intermediário, indicando a necessidade de melhorias e avanços.

Dentro deste cenário, a Universidade de Brasília (UnB) iniciou suas práticas de gerenciamento de riscos em 2014, utilizando uma metodologia própria. Ao longo do tempo, a instituição aprimorou seus procedimentos, alinhando-os aos regulamentos de gestão de riscos estabelecidos pelo Poder Executivo Federal. No ano de 2019, a Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 estabeleceu diretrizes para governança, gestão de riscos e controles internos no âmbito da UnB. Em 2022, a Universidade divulgou o Guia de Gestão de Riscos, detalhando a estrutura e a metodologia adotadas para esse fim. No referido Guia destaca-se que o processo de implementação da gestão de riscos na instituição é caracterizado por uma abordagem de aprendizado e aprimoramento contínuo, visando adaptar as melhores práticas de gestão de riscos ao contexto atual, à maturidade organizacional e ao planejamento institucional (UnB, 2022a).

Dessa forma, constata-se que a implementação da gestão de riscos na esfera pública se mantém lenta e iniciante, apesar de existirem normativos, conforme destacado por Montezano *et al.* (2019).

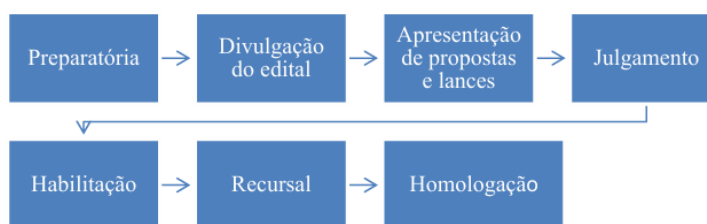
No âmbito das compras públicas, a Lei Federal nº 14.133/2021 estabelece que a governança das contratações é uma responsabilidade atribuída à alta administração do órgão ou entidade, a qual deve implementar processos e estruturas, incluindo a gestão de riscos e controles internos, para avaliar, orientar e monitorar tanto os processos licitatórios quanto os contratos associados (Brasil, 2021).

2.1.6 Governança e Gerenciamento de Riscos nas Contratações Públicas

As contratações e aquisições públicas, em regra, devem ser realizadas por meio de licitação, conforme previsto na Constituição Federal em seu artigo 37, inciso XXI. Além de outros normativos legais que regulamentam os procedimentos de compras, tendo como principal normativo, atualmente, a Lei Federal 14.133/2021 que dispõe sobre licitações e contratos administrativos (Brasil, 2021).

De acordo com a Lei 14.133/2021, o processo de licitação deve seguir as seguintes fases sequenciais: fase preparatória; divulgação do edital de licitação; apresentação de propostas e lances, quando aplicável; julgamento; habilitação; fase recursal; e homologação, conforme demonstrado na Figura 6 (Brasil, 2021).

Figura 6 - Fases do processo licitatório - Lei 14.133/2021



Fonte: TCU (2023)

Primeiramente, ocorre a fase preparatória, onde são realizados o planejamento e a organização do processo licitatório. Em seguida, há a divulgação do edital de licitação, momento em que o edital é publicado com todos os detalhes pertinentes. Na apresentação de propostas e lances, quando aplicável, os licitantes enviam suas propostas e, caso seja permitido, realizam lances. Posteriormente, ocorre o julgamento, fase em que as propostas são avaliadas

para determinar a mais vantajosa. A habilitação segue essa etapa, com a verificação da documentação dos licitantes para comprovar sua capacidade de executar o contrato. Finalmente, a fase recursal é destinada à interposição de recursos contra as decisões tomadas nas fases anteriores. Por fim, a homologação é a confirmação final do resultado da licitação pela autoridade competente (Brasil, 2021).

Em relação à governança e gestão de riscos nas compras públicas, a NLLC estabelece várias disposições que impõem a obrigação dos órgãos e entidades da administração pública a implementarem medidas fundamentadas na gestão de riscos. Dentro desse contexto, merece destaque o parágrafo único do Art. 11, que trata especificamente da gestão de riscos como uma ferramenta para a governança nas contratações públicas:

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).

Nesse sentido, a governança nas contratações públicas pode ser definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que são implementados com a finalidade de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das contratações públicas. O principal objetivo é assegurar que as contratações agreguem valor ao negócio da organização, mantendo os riscos em níveis aceitáveis (Brasil, 2023).

Dentro desse contexto, a gestão de riscos na área de contratações busca minimizar as incertezas relacionadas ao cumprimento dos objetivos dessa função organizacional. Esses objetivos vão além do desempenho do processo de contratação pública, abrangendo também metas que suportam a estratégia organizacional e a criação de valor almejada para a gestão de contratações. Exemplos desses objetivos incluem a promoção de uma cultura de integridade nas contratações, o aprimoramento das habilidades do corpo funcional, a eficácia do planejamento anual de contratações e sua conformidade com as leis orçamentárias e estratégias organizacionais, assim como a implementação de diretrizes de sustentabilidade, entre outros (Brasil, 2023).

No que concerne ao processo de gestão de riscos em cada contratação, este tem o objetivo de identificar e gerenciar os riscos que podem afetar o sucesso da licitação e a execução adequada do contrato (Brasil, 2023). Conforme previsto pela 14.133/2021, essa atividade busca

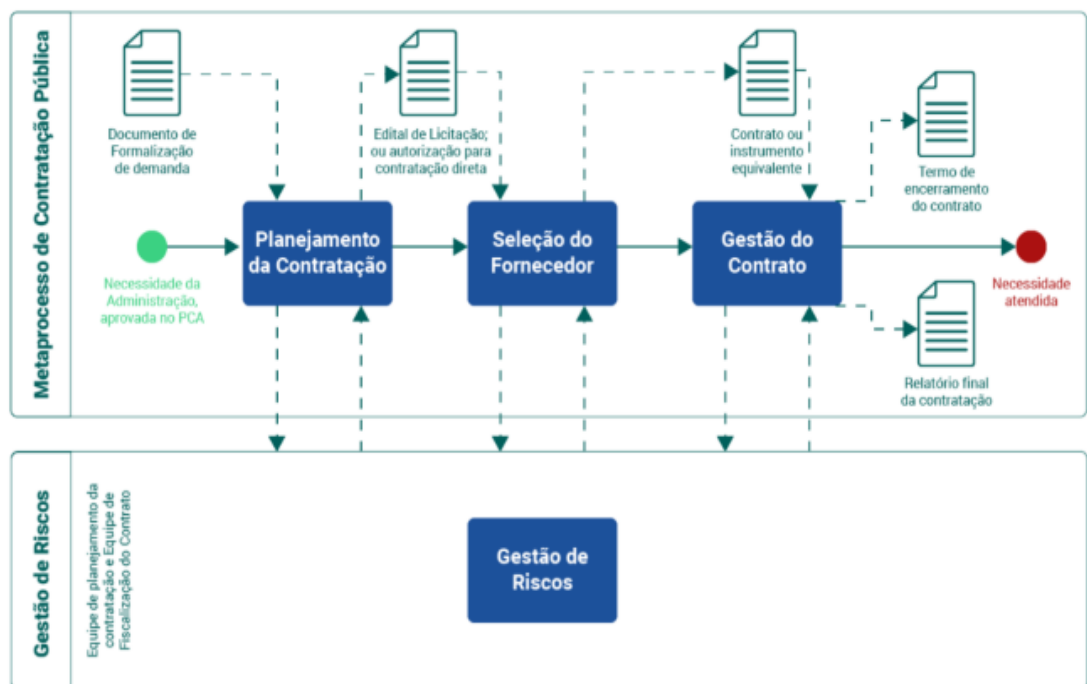
identificar e mitigar os riscos associados aos processos licitatórios e aos contratos (Brasil, 2021).

Antes de qualquer contratação, é essencial analisar os riscos inerentes ao objeto a ser contratado. Dependendo da natureza e complexidade do objeto, pode ser necessário formalizar a alocação desses riscos através de uma cláusula contratual conhecida como “matriz de riscos”. Esta cláusula visa contribuir para a alocação eficiente dos riscos entre contratante e contratado, indicando quais riscos serão assumidos pelo setor público, quais serão responsabilidade do setor privado e quais serão compartilhados entre as partes. Além disso, devem ser detalhadas as estratégias para mitigar a probabilidade de ocorrência de eventos adversos e seus impactos (Brasil, 2023).

2.1.7 Metaprocesso da Contratação Pública

Nessa perspectiva, o gerenciamento de riscos deve ser integrado a todos os processos que formam o metaprocessos de contratações públicas, conforme representado na Figura 7. Esse metaprocessos pode ser definido como o conjunto de processos de trabalho relacionados ao planejamento de cada contratação, à seleção de fornecedores e à gestão de contratos (Brasil, 2023).

Figura 7 - Metaprocessos de contratação pública



O planejamento da contratação guarda semelhança com a fase preparatória da licitação, conforme estabelecido pela Lei nº 14.133/2021 (Figura 6). Ambas se iniciam com a identificação da necessidade por parte da Administração, sendo que as alternativas possíveis para supri-la são analisadas e comparadas por meio de um estudo técnico preliminar. Esse processo culmina na definição da solução adotada, registrada no termo de referência. O planejamento pode resultar na elaboração de um edital de licitação ou na escolha pela contratação direta, por dispensa ou inexigibilidade, dando início a um processo específico de seleção de fornecedor (Brasil, 2023). Também é possível que, ao final do planejamento, seja constatada a inviabilidade da contratação, encerrando-se o metaprocessos, ou que se identifique a necessidade de realizar licitações diversas para atender à demanda da Administração. A etapa de seleção do fornecedor tem início com a publicação do edital ou do aviso de contratação direta, abrangendo a apresentação e o julgamento das propostas, a habilitação, os recursos e a homologação, nos casos de licitação, conforme prevê a Lei nº 14.133/2021. Já a gestão do contrato utiliza o contrato como instrumento para viabilizar as soluções que respondem à necessidade inicialmente identificada, até que o contrato seja encerrado ou extinto (Brasil, 2023).

A gestão de riscos, foco desta pesquisa, está presente em todas as fases do metaprocessos de contratação e compreende as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e comunicação dos riscos associados ao procedimento licitatório, à execução do contrato e aos resultados que se pretende alcançar com a contratação (Brasil, 2023).

Neste contexto, após a publicação da NLLC, a Universidade de Brasília aprovou, durante a 7ª Reunião do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade da UnB, realizada em 21/06/2023, o plano de Gestão de Riscos da UnB para aquisições, Contratações e Tecnologia da Informação. O respectivo plano elenca os principais eventos de risco, categorizando-os com base nos níveis de risco inerente e residual identificados, tanto para compras e contratações em geral quanto para aquelas específicas de Tecnologia da Informação (TI). Na sequência, apresenta o Plano de Ação elaborado pelos gestores para lidar, mitigar ou até mesmo eliminar as potenciais causas e consequências dos riscos identificados. Além de conter as ações a serem planejadas, os métodos de implementação, os indicadores e as metas correlacionadas para facilitar o acompanhamento e o monitoramento dos resultados esperados (UnB, 2023a).

Por fim, de acordo com Chaves, Bertassi e Silva (2018), os contratos públicos eficientes e eficazes desempenham um papel fundamental na resposta às demandas dos

cidadãos, tornando-se cada vez mais essenciais para promover a boa governança e restabelecer a confiança no setor público.

2.2 Métodos e Técnicas

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada e documental, com objetivos exploratórios e descritivos. Adotou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental e na utilização do método de estudo de caso. A seguir, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados.

2.2.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, enquadrando-se como pesquisa-ação. Conforme Thiollent (2022), a pesquisa-ação baseia-se em evidências empíricas, promovendo a colaboração entre pesquisadores e participantes para solucionar problemas coletivos. Neste estudo, o foco é a aplicação prática de conhecimentos para aprimorar a gestão de riscos em compras públicas, especialmente no contexto universitário.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. A abordagem exploratória é adequada para investigar temas pouco estudados, proporcionando uma compreensão inicial e identificando padrões ou hipóteses para estudos futuros. Já a pesquisa descritiva busca detalhar características de um fenômeno específico, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2019). Essas abordagens são pertinentes ao objeto de estudo, considerando as especificidades da gestão de riscos na Universidade de Brasília (UnB) e a escassez de discussões exaustivas sobre o tema.

2.2.2 Abordagem da Investigação

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e indutivo, que possibilitou a interpretação dos fenômenos observados e a atribuição de significados, conforme orienta Matias-Pereira (2016). Para a condução da pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, que se mostrou adequado para a análise aprofundada do contexto investigado.

2.2.3 Procedimentos Técnicos

Inicialmente, a pesquisa envolveu a análise documental de normativos institucionais de diferentes universidades federais, coletados no período de 25/11/2024 a 24/02/2025. Essa etapa permitiu identificar diretrizes, metodologias e práticas relacionadas à gestão de riscos nas compras públicas. A abordagem baseou-se na utilização de dados provenientes de órgãos governamentais, abrangendo documentos textuais, registros visuais e vestígios materiais (Gil, 2019).

Na etapa seguinte, realizou-se um estudo de caso na Diretoria de Compras da UnB, com foco nos processos licitatórios na modalidade pregão eletrônico conduzidos sob a vigência da Lei nº 14.133/2021. Essa abordagem permitiu uma investigação aprofundada do fenômeno em seu contexto real (Yin, 2015), possibilitando uma compreensão mais abrangente da implementação da gestão de riscos, considerando as especificidades institucionais (Creswell, 2014; Gil, 2019).

2.2.4 Seleção da Amostra para a Análise Documental

A amostra foi composta por 21 universidades federais brasileiras, selecionadas intencionalmente a partir de uma população de 69 instituições. Os critérios de seleção incluíram:

1. Porte orçamentário: Foram selecionadas universidades com orçamento superior a 1 bilhão de reais em 2023, semelhante ao da UnB, devido à maior complexidade e volume de compras, o que potencializa a diversidade de práticas de gestão de riscos (Brasil, 2024a).

2. Relevância orçamentária: As 21 universidades selecionadas representam 61,72% do orçamento total das 69 universidades federais, garantindo representatividade no contexto das compras públicas. Com a inclusão da UnB, esse percentual aumenta para 65,41% (Brasil, 2024a).

A amostra foi selecionada de forma não probabilística e intencional, baseando-se em critérios específicos alinhados aos objetivos da pesquisa (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). As universidades escolhidas para compor a amostra encontram-se elencadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Universidades pesquisadas

Sigla	Universidade	Sigla	Universidade
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFF	Universidade Federal Fluminense	UFG	Universidade Federal de Goiás
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFPB	Universidade Federal da Paraíba	UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UFPR	Universidade Federal do Paraná	UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFBA	Universidade Federal da Bahia	UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará		

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Brasil (2024a)

A partir deste ponto, essas instituições serão referenciadas, neste estudo, apenas por suas respectivas siglas.

2.2.5 Coleta de Dados

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas complementares: a pesquisa documental e o estudo de caso. Inicialmente, conduziu-se uma pesquisa documental, que incluiu uma busca nos sítios eletrônicos das 21 universidades selecionadas. O objetivo principal foi identificar normativos institucionais relacionados ao gerenciamento de riscos no processo de compras. Primeiramente, foram consultados os normativos gerais das instituições, como políticas de gestão de riscos, manuais, guia, planos e metodologias. Em seguida, buscou-se especificamente por documentos que abordassem o gerenciamento de riscos nas contratações públicas, visando compreender como as universidades tratam o tema em seus processos de compras. Quando os normativos não estavam disponíveis nos sítios eletrônicos, foram enviados *e-mails* às instituições solicitando o envio dos documentos ou, nos casos em que os normativos foram localizados, a confirmação de que eram os únicos existentes ou se havia outros complementares não divulgados. Nessa fase, foram reunidos documentos que tratam da gestão de riscos em diferentes etapas do metaprocessos de compras, incluindo o planejamento, a seleção de fornecedores e a gestão da contratação.

Em um segundo momento, realizou-se um estudo de caso na Diretoria de Compras da Universidade de Brasília (UnB). Nessa etapa, foram coletados os normativos internos que regulamentam os processos de compras da instituição, bem como os processos de pregão

eletrônico para Sistema de Registro de Preços (SRP) conduzidos sob a vigência da Lei nº 14.133/2021, homologados pela Diretoria de Compras no período de 28 de março a 13 de dezembro de 2024. Excluíram-se, para fins de delimitação da amostra, os processos referentes a obras, por apresentarem características específicas e distintas do objeto deste estudo. Além disso, foram também excluídos os processos com objetos semelhantes, a fim de evitar duplicidade de análise, resultando, assim, em uma amostra composta por 9 (nove) processos. Os dados foram coletados nas seguintes fontes: Sítio eletrônico da UnB; Sistema Eletrônico de Informações (SEI); Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); e Comunicação direta com equipes da Diretoria de Compras (DCO).

2.2.6 Análise dos Dados

Os dados qualitativos foram analisados mediante uma abordagem comparativa e descritiva, sendo organizados e tratados com o apoio do *software Microsoft Excel*, o qual possibilitou a elaboração de tabelas comparativas e gráficos. A análise foi estruturada em quatro etapas, conforme descrito a seguir.

1. Avaliação dos Normativos Institucionais

Os documentos foram classificados em categorias: Política de Gestão de Riscos (PGR), Metodologias/Guias, Planos e Normativos específicos para Compras Públicas. A análise considerou a aderência aos padrões da ISO 31000:2018, do COSO ERM 2017 e da Instrução Normativa MP/CGU nº 1/2016. A identificação dessas práticas foi feita por meio de leitura técnica dos documentos, com base nos seguintes critérios e na busca por termos-chave elencados no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de análise para os normativos institucionais

Fonte Normativa	Critério de Análise	Termo/Expressão Pesquisada
COSO ERM (2017); ISO 31000 (2018); IN 01/2016	O documento faz referência explícita ao COSO ERM (2017), à ISO 31000 (2018) ou à IN nº 01/2016 como base metodológica?	COSO / "ISO 31000" / "IN 01/2016" / "Instrução Normativa 01/2016"

COSO ERM (2017)	A gestão de riscos é considerada na formulação do planejamento estratégico institucional (PDI, Plano de Integridade)?	"Planejamento estratégico"/ "PDI"/ "Plano de Desenvolvimento Institucional"/ "Plano de Integridade"
COSO ERM (2017)	O apetite ao risco da instituição está formalmente definido e documentado?	"apetite a risco" / "nível de exposição ao risco"
ISO 31000 (2018)	A instituição possui processo estruturado e sistemático para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos?	"metodologia"/ "etapas"/identificação/"avaliação"/ "tratamento" / "monitoramento"
IN MP/CGU nº 01/2016	Existe instância formalmente designada para coordenar a gestão de riscos (comitê, unidade ou responsável)?	"comitê " / "unidade " / "coordenação "

Fonte: elaborado pela autora

2. Análise dos Normativos de Contratações Públicas

A segunda etapa da pesquisa consistiu na análise dos normativos internos das universidades que tratam do gerenciamento de riscos no metaprocessos de contratação pública, como Guias, Planos e Mapas de Gerenciamento de Riscos. A avaliação desses documentos seguiu os critérios definidos no Quadro 3, com o objetivo de verificar a conformidade com as diretrizes da norma ISO 31000:2018 e da INC MP/CGU nº 01/2016. Optou-se por não considerar, nesta etapa, o referencial do COSO ERM 2017, uma vez que esse modelo possui um enfoque mais estratégico e voltado à governança organizacional em nível macro.

Quadro 3 - Critérios de análise dos normativos relacionados ao metaprocessos de contratação pública

Fonte Normativa	Critério de Análise	Termo/Expressão Pesquisada
ISO 31000 (2018)	A instituição possui processo estruturado e sistemático para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos no metaprocessos de contratação?	"metodologia"/ "etapas"/identificação/"avaliação"/ "tratamento" / "monitoramento"
ISO 31000 (2018)	Existe metodologia formal de avaliação de riscos, como uso de matriz de impacto e probabilidade?	"metodologia"/"matriz " / "impacto" /"probabilidade" /
ISO 31000 (2018)	Estão previstos planos de ação para tratamento dos riscos mais relevantes?	metodologia/"matriz " / "impacto" /"probabilidade" /
ISO 31000 (2018)	Existem indicadores definidos para monitoramento dos riscos?	"indicadores / " desempenho" /"monitoramento"

IN MP/CGU nº 01/2016	As tipologias dos riscos são classificadas e documentadas por natureza (operacional, legal, financeiro)?	tipologia de riscos / "classificação dos riscos"/"riscos operacionais" / "riscos legais" / "riscos financeiros"
IN MP/CGU nº 01/2016	Cada risco identificado está vinculado a um agente ou área responsável por sua gestão?	"responsável " / "gestor"

Fonte: elaborado pela autora

3. Estudo de Caso na Universidade de Brasília

A terceira etapa correspondeu à análise prática da gestão de riscos nos processos de compras e contratações da UnB, com foco nos pregões eletrônicos homologados entre 28/03/2024 e 13/12/2024. O estudo de caso envolveu:

- Análise dos normativos internos, avaliando sua compatibilidade com a IN MP/CGU nº 01/2016 e ISO 31000:2018, de acordo com os critérios elencados na Tabela 3.
- Identificação dos principais riscos nos processos licitatórios;
- Análise das medidas de tratamento adotadas e dos mecanismos de monitoramento existentes.

4. Comparação de Práticas

A etapa final da pesquisa consistiu na realização de uma análise comparativa entre as práticas de gestão de riscos adotadas pela Universidade de Brasília (UnB) e aquelas implementadas por outras universidades federais. Essa comparação teve como objetivo avaliar o posicionamento da UnB frente às práticas identificadas no âmbito das universidades federais, permitindo a identificação de pontos fortes, fragilidades e oportunidades de aprimoramento no processo de gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

2.2.7 Considerações sobre a Identificação das Instituições

Em relação à apresentação dos resultados, optou-se por identificar as universidades analisadas, com a utilização das respectivas siglas oficiais. Essa decisão está fundamentada na necessidade de garantir a rastreabilidade das informações e reforçar a transparência científica da pesquisa, possibilitando que outros pesquisadores consultem diretamente as fontes e

aprofundem as análises. Ressalta-se que as informações utilizadas são todas de caráter público, disponíveis nos sítios eletrônicos institucionais, ou fornecidas pelas próprias universidades mediante solicitação formal. A identificação institucional, portanto, não compromete aspectos éticos, pois não envolve dados sigilosos ou sensíveis.

2.3 Resultados e Discussões

2.3.1 Análise dos Principais Normativos e Metodologias

A partir da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, incluindo as universidades federais, foram orientados a implementar sistemas de gestão de riscos em suas estruturas administrativas (Brasil, 2016).

Posteriormente, o Decreto nº 9.203/2017 reforçou e ampliou essas diretrizes ao instituir a Política de Governança da Administração Pública Federal. Esse decreto trouxe diretrizes específicas para a gestão de riscos, integrando-a como um dos pilares da governança pública, ao lado de outros elementos como planejamento, controle interno e transparência (Brasil, 2017).

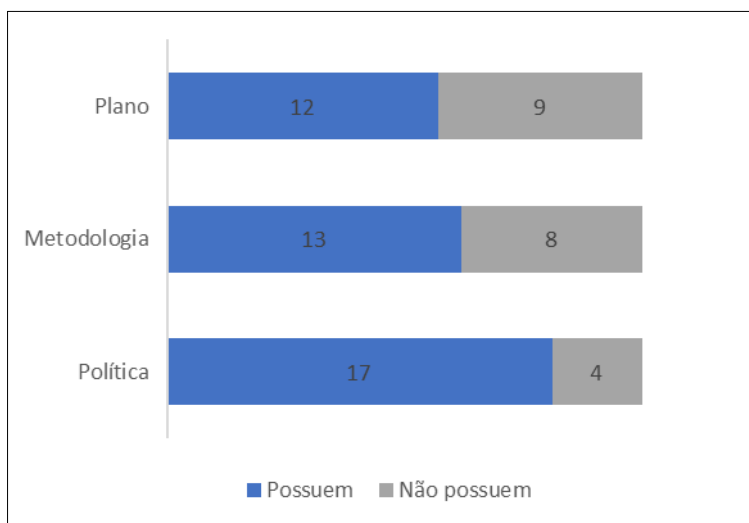
Nesse contexto, observou-se que, a partir desses marcos normativos, as universidades federais iniciaram a elaboração de seus próprios normativos e procedimentos com o objetivo de adequar suas atividades à nova cultura de gestão de riscos. Cada instituição desenvolveu metodologias próprias, adaptadas às suas particularidades e aos seus contextos específicos.

Verificou-se, ainda, que os principais documentos que orientam a gestão de riscos nas universidades federais pesquisadas são a Política de Gestão de Riscos (PGR), o Guia de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão de Riscos. A PGR estabelece os princípios, diretrizes e responsabilidades relacionados à gestão de riscos, funcionando como um conjunto de normas que estrutura e direciona as ações de gerenciamento nas instituições (ABNT, 2009). Os normativos elencados foram analisados de acordo com os critérios estabelecidos na seção de métodos e técnicas.

2.3.2 Políticas e Guias de Gestão de Riscos

Nas universidades pesquisadas, 80,95% das instituições, o que corresponde a 17 universidades, disponibilizam suas políticas de gestão de riscos em seus sítios institucionais. Além disso, 13 universidades apresentam a metodologia adotada e 12 disponibilizam um plano para o gerenciamento de riscos institucionais, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Normativos institucionais de gestão de riscos



Fonte: elaborado pela autora

A formalização dessas políticas ocorre, predominantemente, por meio de resoluções, que estabelecem os princípios, regras, agentes e suas respectivas atribuições no processo de gestão de riscos, conforme observado em instituições como UFPA (2018), UFC (2019), UFMS (2021), UFRJ (2022) e UFF (2022). Em outros casos, a política de gestão de riscos foi instituída por meio de Portarias, como na UFU (2018), UFMG (2020) e UFES (2024). Há ainda universidades que adotaram decisões como instrumento de aprovação da política, como é o caso da UFRGS (2019).

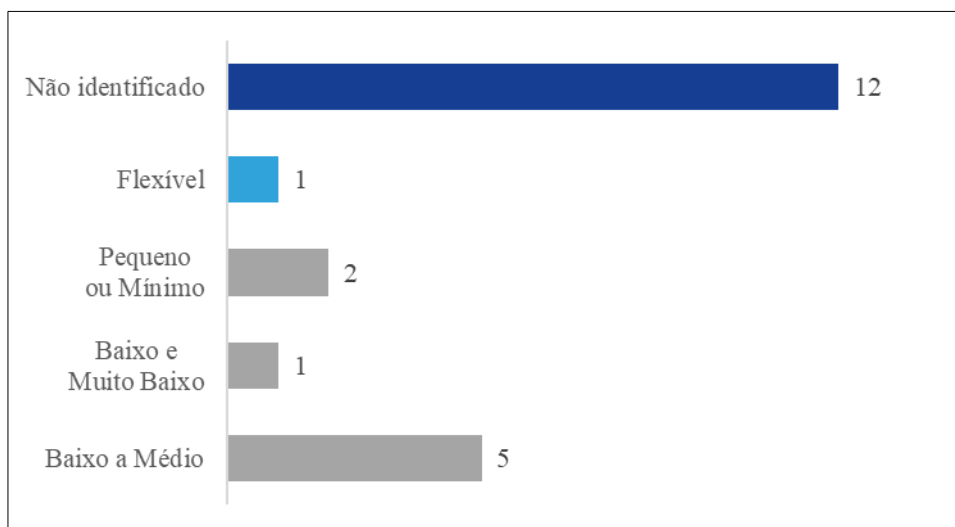
No que se refere ao referencial teórico do COSO ERM (2017), observou-se que as políticas analisadas estabelecem que a gestão de riscos deve estar diretamente alinhada aos objetivos estratégicos das instituições, conforme definidos em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos respectivos planejamentos estratégicos. Essa integração tem como propósito qualificar o processo decisório, em consonância com o princípio fundamental do COSO ERM, que preconiza a vinculação da gestão de riscos à estratégia organizacional (UFRN, 2017; UFRJ, 2022; UFPE, 2017; UFPA, 2018). Além disso, as políticas mencionam a

definição de limites de exposição a riscos, um conceito central no modelo COSO, buscando equilibrar a aceitação dos riscos com a capacidade institucional de alcançar seus objetivos.

Em relação ao critério analisado sobre a definição do apetite ao risco, os dados apresentados no Gráfico 2 revelam o seguinte panorama: embora não tenha sido possível identificar o apetite ao risco em 12 instituições, nas demais observa-se uma tendência semelhante, com níveis classificados entre baixo e médio. Essa uniformidade pode ser explicada pelo fato de todas serem instituições públicas mantidas com recursos públicos.

Outro aspecto relevante é que uma das universidades não adota uma definição fixa ou padronizada para o apetite ou tolerância ao risco. Em vez disso, essa instituição utiliza uma abordagem flexível, definindo esses parâmetros caso a caso, levando em consideração fatores como estratégia, contexto, valores envolvidos, impactos esperados, além das disposições legais, regulatórias e normativas aplicáveis.

Gráfico 2- Apetite ao risco nas universidades federais



Fonte: elaborado pela autora

Quanto à ISO 31000:2018, as políticas institucionais também evidenciam conformidade com os princípios e etapas previstas. O processo de gestão de riscos, conforme descrito, contempla desde a compreensão do contexto organizacional até a identificação, análise, avaliação, tratamento e priorização dos riscos (UFPE, 2017; UNIFESP, 2017; UFPA, 2018; UFSM, 2020; UFV, 2021; UFRJ, 2022; UFPB, 2024; UFES, 2024). Destaca-se que a gestão deve ser contínua, sistemática, estruturada e realizada de forma oportuna. A

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2020), por exemplo, prevê o monitoramento contínuo dos riscos e a revisão periódica do Plano de Gerenciamento de Riscos, em consonância com o princípio da melhoria contínua, conforme preconizado pela ISO 31000 (UFRN, 2017).

Além disso, as políticas analisadas reforçam a necessidade de integrar a gestão de riscos em todas as instâncias institucionais, desde o planejamento estratégico até as atividades operacionais. A Universidade Federal do Ceará (UFC, 2019) define três áreas principais de atuação da gestão de riscos: os objetivos estratégicos do PDI, os processos organizacionais e a integridade institucional. De forma semelhante, a UFRJ (2022) estabelece que a gestão de riscos deve estar incorporada aos níveis estratégico, tático e operacional, além de integrada à cultura organizacional da universidade. A UFMG (2020), por sua vez, explicita em sua política que "a gestão de riscos integrará os processos de planejamento estratégico e desenvolvimento da UFMG, bem como os operacionais", conforme disposto no artigo 7º de sua norma interna.

Por fim, à luz da INC MP/CGU nº 01/2016, a análise revelou que as políticas institucionais de gestão de riscos das universidades federais foram elaboradas em conformidade com os dispositivos previstos nesse normativo. Dentre os aspectos observados, destacam-se a criação de comitês específicos responsáveis por supervisionar e garantir a implementação das práticas de governança e gerenciamento de riscos. Instituições como a UFPE (2017), UFRGS (2019), UFC (2019) e UFRJ (2022) incorporaram esses elementos em suas normativas, demonstrando a adoção de uma abordagem estruturada e alinhada às diretrizes nacionais.

Em síntese, as políticas institucionais analisadas evidenciam alinhamento com os referenciais do COSO ERM (2017), da ISO 31000 (2018) e da INC MP/CGU nº 01/2016, demonstrando uma abordagem integrada, sistemática e estratégica da gestão de riscos. A incorporação de elementos como a vinculação da gestão de riscos à estratégia institucional, a definição de limites de exposição e o monitoramento contínuo reforça o compromisso das universidades com a governança, a integridade e a geração de valor público.

No que concerne aos manuais e guias de gestão de riscos, observou-se que treze dessas instituições disponibilizaram a metodologia em seus sítios eletrônicos. Esse guia detalha as metodologias, ferramentas e processos utilizados para identificar, analisar e tratar riscos, enquanto o Plano de Gestão de Riscos estabelece as ações, os recursos necessários e os cronogramas para a implementação dessas práticas (ABNT ISO Guia 73:2009).

Diversas universidades têm adotado diferentes abordagens para a gestão de riscos. A UFRN, por exemplo, desenvolveu seu modelo de gestão de riscos com base nas etapas

preconizadas pela ISO 31000:2018, excluindo a etapa de estabelecimento do contexto, uma vez que essa fase já é abordada no processo de elaboração do PDI (UFRN, 2017). Por outro lado, a UFF adota integralmente o processo de gestão de riscos definido pela ISO 31000:2018, incluindo a etapa de estabelecimento do contexto (UFF, 2024). A UFPR estruturou sua metodologia com base no *framework* COSO ERM, por considerar sua compatibilidade com a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da instituição (UFPR, 2021). Por sua vez, a UFSC combinou três principais referências: o COSO ERM (COSO, 2007), a ISO 31000:2018 (ABNT, 2018) e o modelo das três linhas de defesa na gestão de riscos (UFSC, 2020).

Desse modo, infere-se que a adoção de modelos estruturados de gestão de riscos nas universidades federais demonstra a preocupação dessas instituições em fortalecer sua governança e assegurar processos mais eficientes e alinhados às melhores práticas. A diversidade de abordagens adotadas reflete a necessidade de adaptação às especificidades institucionais, ao mesmo tempo em que promove a convergência para referenciais teóricos consolidados no campo da gestão de riscos.

2.3.3 Normativos de Gestão de Riscos nas Contratações

Após a análise dos normativos institucionais sobre gestão de riscos, passou-se à investigação dos regulamentos específicos voltados para o gerenciamento de riscos no metaprocessos de contratação pública. Esse metaprocessos abrange as etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato (Brasil, 2023).

Entre as 21 universidades que compõem a amostra, oito disponibilizam em seus sítios eletrônicos documentos relacionados à gestão de riscos nas contratações públicas. No entanto, em quatro dessas instituições, não foi possível identificar uma abordagem institucionalizada para o metaprocessos de contratação. Com o objetivo de complementar a pesquisa e ampliar a coleta de dados, foram enviados e reenviados *e-mails* às universidades, estabelecendo prazos para resposta e solicitando informações adicionais sobre a existência de normativos específicos. Como resultado, treze universidades responderam, revelando diferentes abordagens adotadas em relação à gestão de riscos no processo de compras, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Abordagens adotadas por Universidades Federais na gestão de riscos nas contratações

Situação Identificada	Quantidade de Universidades
Encaminharam normativos específicos com mapas de riscos aplicados ao metaprocessos de contratação.	2
Adotam o Plano Geral de Gestão de Riscos da organização para contratações.	2
Utiliza os modelos padronizados da Advocacia-Geral da União (AGU)	1
Utiliza o modelo do módulo de Gestão de Riscos do sistema Compra.gov.br.	1
Está em fase de desenvolvimento de metodologia específica.	1
Adota sistema institucional próprio para gerenciamento de riscos.	1
Envio <i>link</i> para consulta, mas não foi possível localizar normativo específico.	1
Mencionou seguir a Lei nº 14.133/2021 e a IN nº 05/2017, sem documentação complementar.	1
Afirmou não possuir normativo específico, mas este foi localizado posteriormente no sítio institucional.	1
Relataram não possuir normativos específicos.	2
Não respondeu ao contato, mas teve normativo localizado no sítio institucional.	1
Não responderam ao contato e não tiveram normativos localizados nos sítios institucionais.	7
Total de Universidades Consideradas	21

Fonte: Elaborado pela autora

Entre as 21 universidades analisadas, verificou-se que apenas quatro possuem normativos específicos voltados à gestão de riscos em todo o metaprocessos de contratação pública. Outras quatro instituições até disponibilizam instrumentos aplicados a contratações pontuais, como mapas de riscos, mas ainda não adotam um modelo institucional padronizado que contemple todas as etapas do processo de compras.

Entre os documentos identificados nas universidades analisadas, destacam-se o Plano de Gestão de Riscos, a Planilha de Riscos, o Modelo de Análise de Riscos da Contratação e o Mapa de Riscos. A avaliação das práticas adotadas por essas quatro universidades foi conduzida com base nos critérios estabelecidos na seção de métodos e técnicas.

No que se refere à ISO 31000:2018, observou-se que as quatro instituições vêm implementando um processo estruturado de gestão de riscos, incluindo a elaboração de planos de ação voltados ao tratamento dos riscos mais relevantes, com ênfase na etapa de resposta ao risco. Essas universidades indicaram adotar metodologias formais para a avaliação de riscos, destacando-se o uso da matriz de impacto e probabilidade, o que demonstra um esforço coletivo para institucionalizar ferramentas analíticas no processo decisório. Contudo, apenas uma universidade apresentou a definição de indicadores específicos para o monitoramento dos riscos. A ausência dessa prática nas demais instituições evidencia fragilidades no acompanhamento contínuo e na retroalimentação do processo de gestão, o que compromete o aprimoramento progressivo das ações de controle.

Em relação aos critérios estabelecidos pela INC MP/CGU nº 01/2016, constatou-se que apenas duas universidades realizam a classificação dos riscos conforme sua natureza — operacional, legal ou financeira —, em conformidade com as orientações do normativo. Por outro lado, as quatro instituições demonstraram vinculação dos riscos identificados a um agente ou área responsável por sua gestão, prática alinhada aos princípios da governança pública e essencial para a responsabilização, a transparência e o fortalecimento do controle interno. Os resultados detalhados dessa análise estão sistematizados no Quadro 5.

Quadro 5- Normativos de gestão de riscos no metaprocesso de contratação

Universidade	Normativo	Práticas observadas
UFPA (2020)	Plano de Gestão de Riscos	Incluiu todas as fases do processo de gestão de riscos conforme a ISO 31000 (2018): identificação, avaliação, tratamento e comunicação e monitoramento do risco.
UFPB (2024)	Planilha de Riscos	Contempla identificação (com causas e consequências), resposta ao risco, tratamento e plano de ação. Não menciona a etapa de monitoramento nem a escala de impacto.
UFRN (2025)	Plano de Resposta ao Risco Final	Inclui identificação, avaliação e tratamento. A etapa de monitoramento não foi identificada, o que pode comprometer o acompanhamento contínuo.
UFU (2020)	Mapa de Riscos	Apresenta descrição dos riscos, probabilidade, impacto e responsáveis. Não especifica causas, o que pode limitar a eficácia das estratégias de mitigação.
UFBA (2023), UFJF (2023), UFPR (2025), UFF (2025).	Modelo de Análise de Riscos	Aplicado apenas a contratações específicas, sem abordagem institucionalizada para o metaprocessos de contratação.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às demais universidades que não têm normativos específicos para a gestão de riscos no metaprocesso da contratação, observou-se que em algumas delas, a gestão de riscos segue as diretrizes estabelecidas em seus respectivos Planos de Gestão de Riscos institucionais. A UFC, por exemplo, destacou que a gestão de riscos do macroprocesso de contratação é conduzida conforme seu Plano de Gestão de Riscos. De forma semelhante, a UFSC informou não possuir uma metodologia específica para o processo de compras, mas adota um Plano Institucional de Gestão de Riscos (PIGR), alinhado aos objetivos institucionais estabelecidos em seu PDI e elaborado com base em manual próprio.

Outra abordagem identificada refere-se às universidades que seguem modelos padronizados da AGU. A UFV, por exemplo, relatou que suas diretrizes para o gerenciamento de riscos em contratações seguem as instruções da AGU, adotando os procedimentos definidos por essa entidade. Já a UNIFESP utiliza o modelo de gestão de riscos padronizado pelo módulo gestão de riscos do sistema Compra.gov, estruturado conforme o objeto da licitação. Nesse caso, trata-se de um mapa de riscos voltado para contratações específicas, e não para o macroprocesso de contratação. Além disso, a UFBA relatou que segue a legislação vigente, em especial a Lei nº 14.133/2021.

Por outro lado, algumas universidades ainda estão desenvolvendo seus normativos específicos para a gestão de riscos no processo de contratações. A UFPE relatou que sua Coordenação de Gestão de Riscos iniciou, em novembro de 2024, um trabalho de revisão e mapeamento de riscos no macroprocesso de contratações. A instituição também mencionou a intenção de divulgar o mapa de riscos por meio do *Power BI*, proporcionando uma visualização mais dinâmica e acessível.

Adicionalmente, a UFMS informou que utiliza o sistema simplifica UFMS para auxiliar no gerenciamento de riscos. Por outro lado, a UFG e a UFMS relataram não possuir um normativo específico para o gerenciamento de riscos no processo de compras.

Essas respostas evidenciam a diversidade de abordagens adotadas pelas universidades federais quanto à gestão de riscos no processo de compras. Enquanto algumas instituições já contam com diretrizes consolidadas e integradas aos seus planos institucionais, outras ainda estão em fase de desenvolvimento de metodologias e ferramentas específicas para esse contexto.

Portanto, a análise dos normativos e práticas adotadas pelas universidades federais revela diferentes níveis de maturidade na gestão de riscos aplicada ao metaprocessos de

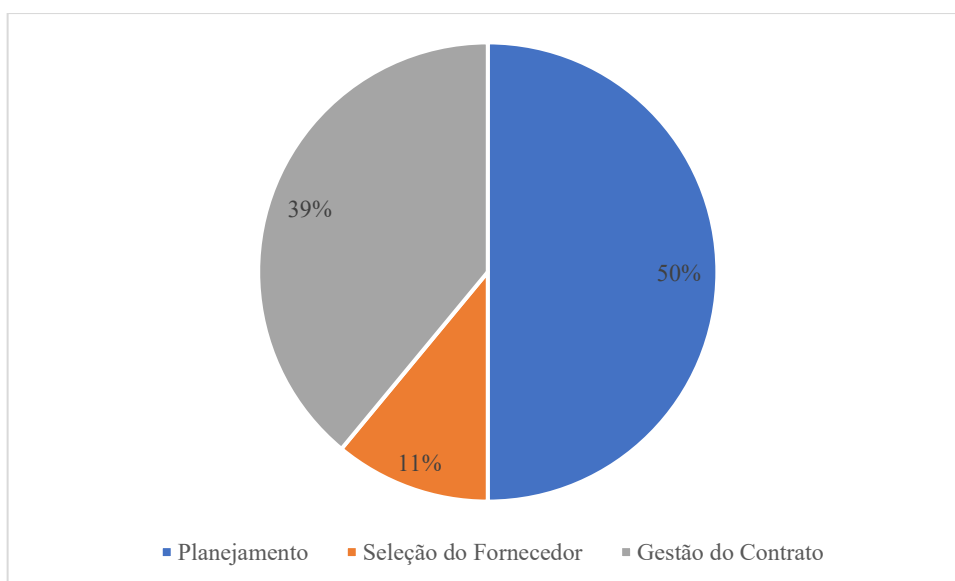
contratação. Algumas instituições demonstram aderência às diretrizes da ISO 31000:2018, com processos estruturados para gerir os riscos, enquanto outras apresentam lacunas importantes, especialmente no que tange ao monitoramento contínuo e à institucionalização do processo.

2.3.4 Riscos Identificados nas Fases do Metaprocesso de Contratação Pública

Os normativos das quatro universidades apresentados anteriormente no Quadro 5 foram analisados com o objetivo de identificar os riscos e as medidas de tratamento adotadas. Inicialmente, foram mapeados os riscos associados ao processo de contratação que podem impactar os objetivos institucionais, assim como suas causas e consequências. Esses riscos foram classificados conforme as três fases do metaprocesso de contratação pública. Além disso, foram categorizados em quatro tipos principais: operacional, legal, estratégico e financeiro/orçamentário, considerando também os riscos de imagem e integridade. Vale destacar que a classificação da categoria principal seguiu a definição adotada pelas instituições analisadas. Essa abordagem possibilitou uma visualização estruturada da distribuição dos riscos ao longo das etapas do metaprocesso, conforme detalhado no Apêndice A.

A análise dos normativos das instituições revelou que a maior parte dos riscos (49,66%) se concentra na fase de planejamento da contratação, etapa considerada essencial para o sucesso das fases subsequentes. A fase de seleção do fornecedor apresentou o menor percentual de riscos, correspondendo a 10,88%. Por fim, a fase de gestão do contrato responde por 39,46% dos riscos, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição dos riscos nas etapas do metaprocesso de contratação pública



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às categorias de risco, observa-se que 41,50% dos riscos identificados pertencem à categoria operacional, sendo a maioria concentrada na fase de planejamento. Além disso, 27,21% desses riscos ocorrem durante a fase de gestão do contrato, conforme demonstrado no Quadro 6, que apresenta um mapa de calor onde as cores indicam a frequência de ocorrência dos riscos em cada etapa do metaprocesso de contratação pública. A cor vermelha destaca as fases com maior incidência de riscos, enquanto a cor verde representa aquelas com menor ocorrência, facilitando a visualização dos pontos críticos do processo.

Vale destacar que, embora os riscos financeiros e orçamentários representem apenas 0,68% do total, eles são considerados de alto impacto, pois a indisponibilidade de recursos pode comprometer diretamente a execução das atividades institucionais, afetando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Quadro 6 - Categorias de riscos por fase no metaprocesso de contratação pública

Categoria do Risco	Planejamento	Seleção do Fornecedor	Gestão do Contrato
Estratégico	3,40%	0,00%	2,72%
Financeiro/Orçamentário	0,68%	0,00%	4,76%
Imagem/ legal	0,68%	0,00%	0,00%
Integridade	0,00%	0,68%	0,00%
Legal	3,40%	0,68%	2,04%
Operacional	41,50%	6,80%	27,21%
Operacional/ legal	0,00%	2,72%	1,36%
Operacional/ legal/ orçamentário	0,00%	0,00%	0,68%
Operacional/ orçamentário	0,00%	0,00%	0,68%

Fonte: Elaborado pela autora

Identificou-se que, na fase de planejamento, os principais riscos envolvem contratações com valores sub ou superestimados, especificações insuficientes, quantidades inadequadas, falhas ou ausência na análise da necessidade e na definição dos Estudos Técnicos Preliminares. Além disso, há riscos relacionados a atrasos, descumprimentos de cronogramas, contingenciamento orçamentário, pesquisa de mercado inadequada, não conferência dos modelos padronizados da AGU, dificuldades de comunicação com as unidades solicitantes e fragilidades legais e operacionais, como documentação incompleta e demora nos processos.

Na fase de seleção do fornecedor, o risco mais comum é a ocorrência de licitação deserta ou fracassada. Também se destacam riscos como conluio entre licitantes, ações judiciais e inconsistências documentais, incluindo divergências textuais entre documentos essenciais.

Falhas no edital podem comprometer a escolha adequada do fornecedor, enquanto atrasos no processo podem levar ao vencimento da proposta e à necessidade de reiniciar todo o procedimento. A seleção inadequada dos fornecedores compromete a qualidade dos serviços e produtos adquiridos.

Já na fase de gestão do contrato, os principais riscos incluem a indisponibilidade financeira para a contratação e o descumprimento das obrigações por parte do fornecedor. Também são comuns a falta de confirmação do recebimento do empenho pelo contratado, a ausência de assistência técnica ou garantia dos produtos adquiridos, além da entrega de itens em quantidade inadequada ou com características diferentes das especificadas. Ademais, falhas administrativas, como pagamento de juros e multas por atraso, pagamentos indevidos, perda de prazos para renovação contratual e a ausência de sistemas integrados para acompanhamento, impactam negativamente a gestão dos contratos.

Diante desse cenário, aprimorar a governança e a gestão de riscos é essencial. A implementação de um sistema integrado e a adoção de uma cultura de prevenção e melhoria contínua podem reduzir significativamente as falhas e aumentar a eficiência dos processos de contratação.

2.3.5 Estudo de Caso na Universidade de Brasília

A Universidade de Brasília (UnB), criada em 1962, é uma instituição federal de ensino superior que surgiu no contexto do governo de Juscelino Kubitschek, conta com uma estrutura multicampi, com unidades em Brasília, Planaltina, Gama e Ceilândia. Em 2023, a UnB registrou 2.618 docentes, 3.070 técnicos administrativos, 39.770 alunos de graduação e 10.366 alunos de pós-graduação, distribuídos entre mestrado e doutorado (UnB, 2024a).

2.3.5.1 Estrutura de Governança da UnB

A estrutura de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade da UnB foi delineada em conformidade com o Decreto nº 9.203/2017, as diretrizes da INC MP/CGU nº 01/2016, bem como a Portaria CGU nº 1.089/2018 (UnB, 2022b).

O modelo de governança adotado pela instituição (Figura 8) alinha-se às diretrizes da administração pública federal para sistemas de governança e busca integrar os mecanismos de

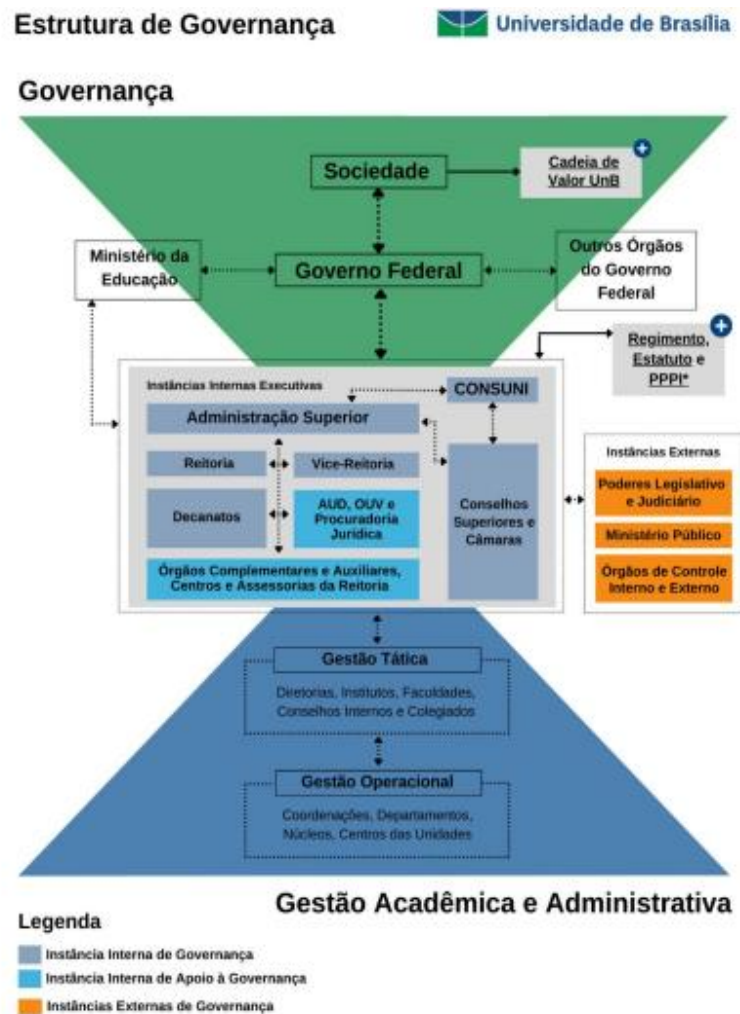
gestão e governança da instituição. Essa estrutura é composta por três instâncias principais: (1) Governança, (2) Instâncias Executivas e (3) Gestão Acadêmica e Administrativa (UnB, 2022b).

A instância de Governança, representada pela pirâmide invertida na cor verde (Figura 8), abrange a sociedade, principal destinatária da missão institucional da UnB, e inclui órgãos externos, como aqueles pertencentes ao governo federal, responsáveis por definir normas e regulamentações que impactam diretamente as atividades da universidade. As Instâncias Internas Executivas (representadas na cor cinza) exercem funções de monitoramento e direcionamento das ações institucionais, abrangendo a alta administração, a Reitoria, os decanatos e os conselhos superiores. Nesse grupo, destaca-se o Decanato de Administração - DAF, ao qual está vinculada a Diretoria de Compras — setor onde foi realizado este estudo de caso (UnB, 2022b).

Além disso, a governança institucional da UnB conta com Instâncias Internas de Apoio, como a Auditoria Interna, a Ouvidoria e a Procuradoria Jurídica, que auxiliam as atividades da Reitoria e garantem a conformidade da instituição com as normas e regulamentos internos e externos (UnB, 2022b).

Por fim, as Instâncias Externas de Governança incluem órgãos do Poder Legislativo, Judiciário e Ministério Público, além das entidades de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), que desempenham papel fiscalizador e regulador sobre a atuação da universidade. Já a estrutura de Gestão Acadêmica e Administrativa, representada pela pirâmide azul (Figura 8), compreende os órgãos internos responsáveis pela condução tática e operacional da UnB, garantindo o suporte necessário à execução das políticas institucionais.

Figura 8 - Modelo de governança institucional da UnB



Fonte: (UnB, 2022b)

Destaca-se que esse modelo de governança busca promover a integração entre as instâncias institucionais e as atividades de gestão acadêmica e administrativa, favorecendo uma atuação coordenada e sistêmica. Entre os pilares fundamentais da governança institucional, destaca-se a gestão de riscos.

2.3.5.2 Gestão de Riscos na UnB

A Universidade de Brasília iniciou suas práticas de gerenciamento de riscos em 2014, utilizando uma metodologia própria, usando como modelo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), além dos ricos apresentados em outras instituições de ensino, como a Universidade de

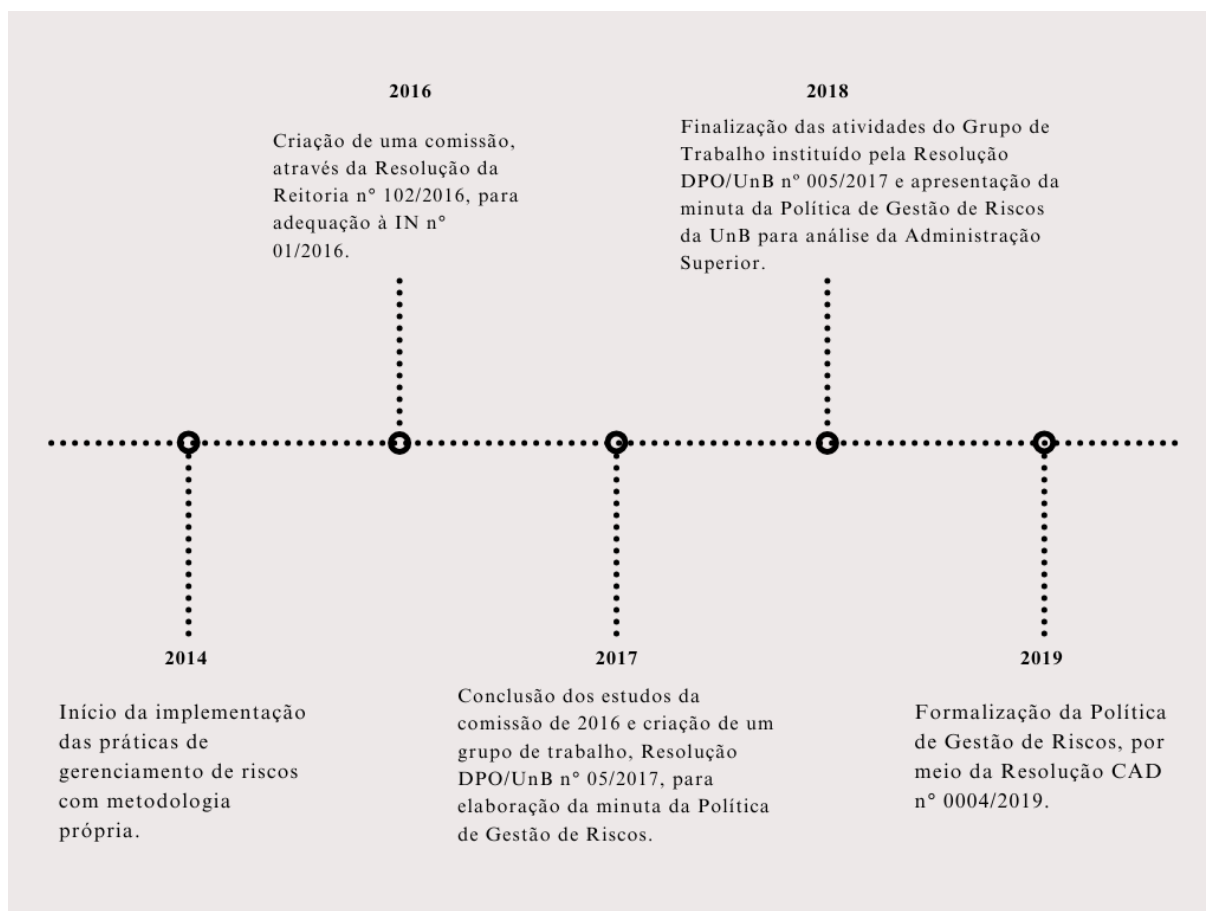
Cambridge. Ademais, para o período de 2014-2017 foram considerados os riscos mapeados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para avaliar esses riscos, foi utilizado Matriz de probabilidade e impacto (UnB, 2022a).

Com a publicação da INC MP/CGU nº 01/2016 nº 01/2016, a Universidade verificou que a metodologia adotada até então não era suficiente para atender às novas diretrizes que orientavam as entidades da administração pública federal na implementação de sistemas de gestão de riscos e controles internos. Diante desse cenário, foi criada, por meio da Resolução da Reitoria UnB nº 102/2016, uma comissão responsável por propor medidas para adequação aos dispositivos legais. Essa comissão iniciou, ainda em 2016, a sistematização das práticas de gestão de riscos, governança e controles internos na instituição (UnB, 2022a).

Em 2017, a comissão concluiu sua análise sobre a estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos de outras universidades do país, identificando os principais desafios para a implementação da Política de Gestão de Riscos na UnB. Como resultado, a Resolução DPO/UnB nº 005/2017 instituiu um novo grupo de trabalho com a finalidade de elaborar a minuta da política de gestão de riscos da universidade, considerando as propostas previamente desenvolvidas e as políticas adotadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior (UnB, 2022a).

O grupo de trabalho finalizou suas atividades em 2018, apresentando a minuta da Política de Gestão de Riscos à Administração Superior (UnB, 2022a). No ano seguinte, em 2019, a Universidade formalizou sua Política de Gestão de Riscos, por meio da Resolução CAD nº 0004/2019, e criou o Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade, além de estabelecer mecanismos internos de controle e definir a metodologia de gestão de riscos a ser adotada, iniciando sua implementação piloto (UnB, 2022a). Esse percurso institucional é sintetizado na Figura 9, que evidencia as principais etapas e marcos normativos do processo de institucionalização da gestão de riscos na Universidade.

Figura 9 - Linha do tempo da gestão de riscos na UnB



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de UnB (2022a).

Ao longo dos anos, a UnB aprimorou suas práticas, alinhando-as progressivamente às normas de gestão de riscos estabelecidas pelo Poder Executivo Federal. Em 2019, a Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 estabeleceu diretrizes formais para governança, gestão de riscos e controles internos na instituição. Posteriormente, em 2022, a Universidade lançou o Guia de Gestão de Riscos, documento que detalha a estrutura e a metodologia adotadas. O Guia enfatiza que a implementação da gestão de riscos na UnB segue uma abordagem de aprendizado e aprimoramento contínuo, buscando adaptar as melhores práticas ao contexto institucional, à maturidade organizacional e ao planejamento estratégico da universidade (UnB, 2022a).

2.3.5.3 Política de Gestão de Riscos da UnB

A Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019 instituiu a Política de Gestão de Riscos da UnB, com o objetivo de sistematizar práticas relacionadas à governança, gestão de riscos e controles internos. Essa política foi elaborada com base em normativas federais, como a INC MP/CGU nº 01/2016 nº 1/2016 e o Decreto nº 9.203/2017, visando aprimorar os processos de tomada de decisão e alinhar a gestão de riscos ao planejamento institucional (UnB, 2019).

Neste estudo, a Política de gestão de Riscos da UnB foi analisada à luz de normas e *frameworks* reconhecidos, como a ISO 31000, o COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) e a INC MP/CGU nº 01/2016, conforme descrito a seguir.

Em relação à ISO 31000:2018, a política da UnB demonstra alinhamento, principalmente ao considerar a gestão de riscos como um processo contínuo e integrado ao planejamento institucional (Art. 1º, IV). Os princípios da norma, como abordagem estruturada, melhoria contínua e apoio à tomada de decisão (Art. 7º, I-V), são contemplados. Entretanto, faltam diretrizes mais detalhadas sobre como a gestão de riscos será revisada ao longo do tempo para garantir essa melhoria contínua.

Além disso, a política menciona a avaliação e o tratamento de riscos (Art. 9º), mas não detalha metodologias específicas, o que pode comprometer a aplicação prática dos conceitos da ISO 31000:2018. Ou seja, a política contempla os elementos fundamentais do processo de gestão de riscos preconizado pela ISO 31000:2018, mas carece de especificação sobre a implementação prática de cada etapa, especialmente no que diz respeito à análise e avaliação de riscos.

Em relação ao COSO ERM (2017), a política apresenta alinhamento com os princípios do mesmo, na integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico (Art. 9º, I). A estrutura do COSO ERM (2017) propõe uma visão mais ampla da gestão de riscos, considerando estratégia, desempenho e criação de valor, o que está refletido na resolução. No entanto, a política da UnB poderia ser mais explícita ao definir como a gestão de riscos contribui para a criação de valor e como os riscos são comunicados a todas as partes interessadas, um dos pilares do COSO ERM (2017).

No que concerne à INC MP/CGU nº 01/2016, a política atende aos requisitos da referida Instrução, que determina a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais e a necessidade de responsabilização dos gestores. A resolução prevê um comitê responsável

por governança e riscos, assegurando o cumprimento das normas federais (Art. 3º). Entretanto, seria necessário detalhar mais os critérios de avaliação de riscos e os indicadores de desempenho, conforme sugerido na Instrução, para garantir uma gestão mais efetiva e transparente.

Com base na análise realizada, conclui-se que a Política de Gestão de Riscos e Integridade da UnB está substancialmente alinhada com os princípios e diretrizes da ISO 31000:2018, do COSO ERM (2017) e da INC MP/CGU nº 01/2016. A política reflete um compromisso com a governança, a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais e a busca pela melhoria contínua. No entanto, alguns aperfeiçoamentos são recomendados, como o aprimoramento do detalhamento dos processos de análise e avaliação de riscos, a definição de indicadores de desempenho para monitoramento da eficácia da gestão de riscos, o fortalecimento da transparência na comunicação de riscos, reforço na comunicação de riscos para todos os níveis da instituição e maior clareza sobre o papel da gestão de riscos na criação de valor organizacional.

2.3.5.4 Guia de Gestão de Riscos da UnB

O Guia de Gestão de Riscos da UnB, atualizado em 2023, é um documento que detalha a estrutura, metodologia e processos de gestão de riscos na instituição, alinhados com normas nacionais e internacionais. Ele foi elaborado com base nas principais metodologias de gestão de riscos, incluindo a ISO 31000:2018, a ISO/IEC 31010:2019, o COSO ERM (2017), o Decreto 9.203/2017 e a INC MP/CGU nº 01/2016 (UnB, 2022a).

No processo de gestão de riscos, o Guia segue o ciclo da ISO 31000:2018, composto por oito etapas principais, desde o estabelecimento do contexto até a formalização e documentação dos resultados. A primeira etapa, o estabelecimento do contexto, envolve a identificação dos objetivos institucionais e a priorização das áreas e unidades a serem submetidas à gestão de riscos. Em seguida, na etapa de identificação de riscos, são mapeados os eventos que podem impactar os objetivos da universidade, suas causas e consequências, classificando-os em categorias como riscos estratégicos, financeiros, operacionais, legais e de integridade. A análise de riscos avalia a probabilidade e o impacto desses eventos, determinando o nível de risco inerente e residual por meio de uma matriz de riscos, que auxilia na priorização das ações (UnB, 2022a).

A etapa de resposta aos riscos define as estratégias mais adequadas para tratá-los, podendo incluir mitigação, evitação, transferência ou aceitação. O tratamento de riscos é realizado por meio de planos de ação que detalham as medidas preventivas, mitigadoras ou contingenciais a serem implementadas. O monitoramento, uma atividade contínua, busca acompanhar a evolução dos riscos e a eficácia dos controles internos, assegurando que a universidade mantenha níveis adequados de exposição ao risco. A comunicação desempenha um papel essencial ao garantir que todas as partes interessadas, especialmente os responsáveis pela tomada de decisão, tenham acesso a informações claras e tempestivas sobre os riscos. Por fim, a formalização do processo de gestão de riscos é realizada por meio da documentação no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e em relatórios institucionais, garantindo transparência e prestação de contas (UnB, 2022a).

O Guia também enfatiza a importância do monitoramento contínuo e da comunicação eficaz como pilares essenciais para o sucesso da gestão de riscos. O monitoramento permite detectar mudanças no contexto interno e externo, avaliar a eficácia dos controles e identificar novos riscos. Já a comunicação garante que as informações sobre riscos sejam disseminadas de forma clara e tempestiva, apoiando a tomada de decisão em todos os níveis institucionais (UnB, 2022a).

Os principais pontos positivos identificados no Guia incluem a estrutura metodológica bem definida e alinhada a normas internacionais, a integração com o planejamento estratégico e a governança institucional, bem como a clareza na definição de responsabilidades e papéis na gestão de riscos (UnB, 2022a). Como sugestões de melhoria, destacam-se a necessidade de um maior detalhamento da revisão contínua do processo para assegurar aprimoramento constante, a inclusão de exemplos práticos de aplicação em diferentes áreas da UnB, uma melhor explanação sobre a relação entre riscos e criação de valor organizacional, além do reforço na explicitação dos indicadores de desempenho e métricas para avaliar a eficácia da gestão de riscos.

2.3.5.5 Plano de Gestão de Riscos da UnB para Aquisições e Contratações

O Plano de Gestão de Riscos da UnB estabelece um conjunto estruturado de ações voltadas à mitigação dos riscos associados às aquisições e contratações públicas. A abordagem adotada segue as três fases do metaproceto de contratação pública: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato (UnB, 2023a).

Na fase de planejamento da contratação, os principais riscos identificados incluem falhas na comunicação entre os envolvidos, falta de alinhamento entre as unidades responsáveis pelo processo de contratação, inadequação na pesquisa de preços e erros no dimensionamento da demanda, seja por superestimação ou subestimação. Para mitigar esses riscos, o plano estabelece medidas como a capacitação contínua dos servidores, a elaboração de manuais e a criação de comissões de contratações públicas dentro das unidades requisitantes. Além disso, prevê a implementação de unidades referenciais de compras, que auxiliam na definição mais precisa das necessidades e na condução de pesquisas de preços mais assertivas. Recomenda-se ainda que as áreas requisitantes realizem uma análise detalhada do consumo anterior e apresentem justificativas criteriosas para suas demandas (UnB, 2023a).

Na etapa de seleção do fornecedor, os riscos mais frequentes envolvem a ocorrência de licitações desertas ou fracassadas, a contratação de empresas sem a qualificação necessária e a indisponibilidade financeira para efetivar a contratação. Para minimizar esses riscos, a UnB elenca ações como a ampliação do conhecimento do mercado por meio de *benchmarking* com outros órgãos públicos e a colaboração com instâncias superiores para assegurar a disponibilidade de recursos financeiros (UnB, 2023a).

Já na fase de gestão do contrato, os desafios envolvem atraso na assinatura do contrato, problemas na execução contratual, como descumprimento de obrigações pelo fornecedor e atrasos na entrega, além da inadimplência financeira da Administração, que pode levar a atrasos nos pagamentos. Outro risco crítico é a não renovação do contrato dentro do prazo adequado, o que pode comprometer a continuidade dos serviços. Para enfrentar esses desafios, a UnB propõe o aprimoramento do sistema de gestão contratual, possibilitando um acompanhamento mais eficiente dos prazos e obrigações. Entre as ações sugeridas, destaca-se o monitoramento contínuo, com a utilização de documentos que geram alertas para o vencimento de contratos e a necessidade de renovação antecipada. Além disso, a capacitação de gestores e fiscais de contratos é considerada fundamental para garantir o cumprimento eficiente das obrigações contratuais, em conformidade com as normativas vigentes (UnB, 2023).

Diante do exposto, observa-se que o Guia/Plano demonstra conformidade com os princípios estabelecidos na ISO 31000 e na INC MP/CGU nº 01/2016, conforme os critérios analisados. Ele adota a metodologia descrita no próprio Guia de Gestão de Riscos da UnB, alinhada ao processo previsto na ISO 31000:2018 (UnB, 2023a; UnB, 2022a). Além disso, apresenta planos de ação específicos para o tratamento de cada risco identificado, estabelecendo a vinculação desses riscos às unidades responsáveis (UnB, 2023a).

A partir da análise do plano supracitado, procedeu-se a uma abordagem descritiva comparativa com documentos equivalentes de outras universidades federais. Essa etapa teve como finalidade identificar similaridades e distinções entre as práticas adotadas pela UnB e por essas instituições.

2.3.6 Planos de Riscos de Contratações: UnB e Universidades

Os planos de gestão de riscos analisados evidenciam diferentes abordagens adotadas pelas instituições. A UnB, por exemplo, estrutura seu Plano de Gestão de Riscos com base nas três fases do metaprocessos de contratação: planejamento, seleção do fornecedor e gestão da contratação. Outras universidades também organizam seus riscos a partir dessas etapas, porém com níveis de granularidade distintos, segmentando-os em categorias como estratégico, financeiro, operacional, legal e de integridade, além de apresentarem um mapeamento mais amplo e detalhado.

Na análise comparativa das práticas de identificação e mitigação de riscos nas contratações públicas, observou-se que tanto a UnB quanto outras universidades federais enfrentam desafios recorrentes ao longo das etapas do metaprocessos, conforme sintetizado no Quadro 7. De maneira geral, a UnB apresenta um plano mais estruturado em termos de organização por fases, com medidas de mitigação voltadas à capacitação dos servidores, à melhoria da organização interna e ao monitoramento de prazos. No entanto, destaca-se que o Guia de Gestão de Riscos da UnB não contempla a identificação de causas, consequências e impactos dos riscos, o que limita a profundidade das análises e a eficácia das estratégias de mitigação. Por outro lado, esse guia inclui indicadores e metas de desempenho, elementos não observados nos documentos da maioria das demais instituições.

Quadro 7- Comparativo dos planos de gestão de riscos em contratações públicas

Fase	Identificação e Mitigação de Riscos	
	UnB	Outras universidades
Planejamento da Contratação	- Falhas na comunicação entre unidades.	- Alteração/descumprimento do cronograma.
	- Pesquisa de preços inadequada.	- Contingenciamento orçamentário.
	- Dimensionamento incorreto da demanda.	- Falta de estudos técnicos preliminares.

		- Falta de padronização nos mapas de riscos
		- Falhas na definição de necessidades
		- Pesquisa de preços inadequada
	Mitigação: Capacitação de servidores; manuais; unidades referenciais de compras.	Mitigação: Adoção de planos mais amplos; normativos padronizados; integração setorial.
Seleção do Fornecedor	- Licitações desertas ou fracasadas.	- Indício de conluio entre licitantes.
	- Contratação de empresas sem qualificação.	- Impugnações frequentes aos editais.
	- Indisponibilidade financeira.	- Divergência textual no edital.
		- Erros na homologação
		- Especificações restritivas
	Mitigação: <i>Benchmarking</i> com outros órgãos; articulação com instâncias superiores.	Mitigação: Análise jurídica prévia; revisão textual técnica; padronização de documentos.
Gestão do Contrato	- Problemas de execução contratual.	- Descumprimento de obrigações pelo fornecedor.
	- Não renovação tempestiva.	- Pagamentos indevidos.
	- Atrasos na entrega de bens e serviços.	- Perda de prazos para renovação.
		- Atrasos na entrega.
	Mitigação: Monitoramento contínuo; melhoria de sistemas; capacitação de fiscais e gestores	Mitigação: Sistemas integrados; mecanismos de fiscalização mais robustos.

Fonte: Elaborado pela autora

As ações preventivas propostas pela UnB estão alinhadas às boas práticas de governança em contratações públicas e incluem: capacitação contínua dos servidores, elaboração de manuais e *checklists* de controle, criação de unidades referenciais de compras e monitoramento sistemático dos prazos contratuais. Embora as demais universidades também apresentem soluções semelhantes, enfrentam desafios adicionais, como a ausência de sistemas integrados de gestão contratual e dificuldades na consolidação de informações sobre processos anteriores.

Diante desse cenário, reforça-se a importância de uma análise mais aprofundada dos riscos em cada fase do metaprocessos de contratação, com especial atenção à etapa de planejamento, onde se concentram os principais entraves operacionais enfrentados pelas instituições.

- Planejamento da Contratação

A comparação entre os riscos identificados na UnB e nas demais universidades revela uma forte concentração de riscos na fase de planejamento, especialmente de natureza operacional. Entre os problemas recorrentes estão a definição inadequada das necessidades institucionais, a falta de padronização nos processos e falhas na pesquisa de preços. Na UnB, destacam-se riscos como: falhas na comunicação entre os envolvidos; desalinhamento entre as unidades demandantes; pesquisas de preços inadequadas; e estimativas incorretas da demanda, tanto por superestimação quanto por subestimação. De forma semelhante, outras universidades enfrentam problemas associados à ausência de documentos padronizados, à morosidade no planejamento das licitações e à dificuldade de identificar com precisão as reais necessidades institucionais.

Como estratégia de mitigação, a UnB menciona capacitação de servidores, a elaboração de manuais operacionais e a criação de unidades referenciais de compras, evidenciando uma abordagem voltada à organização interna. Em contrapartida, outras instituições sugerem à adoção de planos estratégicos mais amplos, na normatização padronizada e na integração entre setores como forma de aprimorar a fase de planejamento.

- Seleção do Fornecedor

A fase de seleção do fornecedor apresenta riscos comuns entre as instituições analisadas. Na UnB, destacam-se a ocorrência de licitações desertas e fracassadas, a contratação de empresas sem a devida qualificação e a indisponibilidade orçamentária. As demais universidades, além desses mesmos riscos, ressaltam outros problemas, como impugnações frequentes aos editais, divergências textuais e falhas na homologação das contratações. A pesquisa de mercado ineficiente e a elaboração de especificações excessivamente restritivas também são apontadas como fatores de risco relevantes nessa etapa.

Para mitigar esses riscos, a UnB sugere estratégias como o *benchmarking* com outros órgãos e a articulação com instâncias superiores. As demais universidades têm priorizado a realização de análises jurídicas prévias, revisões técnicas dos textos e a padronização dos documentos, com o objetivo de garantir maior segurança jurídica e uniformidade nos procedimentos.

- Gestão do Contrato

Na fase de gestão do contrato, os principais desafios enfrentados pela UnB incluem: descumprimento de obrigações por parte dos fornecedores; atrasos na entrega de bens e serviços; e inadimplência da Administração, afetando pagamentos e a continuidade dos serviços. Outras universidades relatam dificuldades semelhantes, como a indisponibilidade de recursos financeiros para manutenção dos contratos, falhas na fiscalização dos serviços prestados e a impossibilidade de renovação tempestiva de contratos essenciais.

Como práticas para mitigar esses riscos, a UnB sugere monitoramento contínuo, aprimoramento dos sistemas informatizados e capacitação de fiscais e gestores, evidenciando uma abordagem voltada à qualificação das equipes e ao uso de tecnologia. Já as demais universidades têm buscado a adoção de sistemas integrados e a estruturação de mecanismos mais robustos de fiscalização, o que demonstra avanços no fortalecimento dos instrumentos de controle interno.

Após a análise do Plano de Gestão de Riscos da UnB aplicado às aquisições e contratações, foram examinados processos específicos de pregões conduzidos com base na Lei nº 14.133/2021 pela Diretoria de Compras da UnB. O objetivo dessa etapa, conforme detalhado no próximo tópico, foi compreender como ocorre, na prática, o gerenciamento de riscos nesses processos.

2.3.6.1 Gestão de Riscos em Processos de Compras na UnB

A análise concentrou-se em processos de licitação na modalidade pregão que, conforme conceituado no Art. XLI da Lei 14.133/2021, é “uma modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto (Brasil, 2021)”. De acordo com essa legislação, bens e serviços comuns são aqueles cujas características podem ser objetivamente definidos no edital de licitação, sem a necessidade de especificações técnicas detalhadas. Esses itens são amplamente disponíveis no mercado e não exigem alta complexidade em sua definição ou execução, a definição técnica do objeto é mais simples como materiais de escritório, serviços de limpeza, tecnologia da informação, entre outros (Brasil, 2021).

O pregão segue o rito procedimental estabelecido no Art.17 da referida Lei, compreendendo as seguintes fases:

- **Fase Preparatória:** Nesta fase, o órgão público define a necessidade a ser atendida, elabora o estudo técnico preliminar, define o objeto da licitação e escolhe o tipo de procedimento licitatório mais adequado. Também são preparados os documentos necessários, como o edital e o projeto básico ou executivo (Brasil, 2021).
- **Fase de Divulgação do Edital de Licitação:** Publica-se o edital contendo todas as regras, prazos, critérios de julgamento e exigências para a participação na licitação. A divulgação deve ser ampla, garantindo transparência e igualdade de condições aos interessados (Brasil, 2021).
- **Fase de Apresentação de Propostas e Lances:** Os interessados apresentam suas propostas ou lances, conforme o tipo de licitação. Nesta fase, os participantes devem seguir rigorosamente as regras estabelecidas no edital (Brasil, 2021).
- **Fase de Julgamento:** As propostas ou lances são avaliados conforme os critérios estabelecidos no edital, como menor preço ou maior desconto, com o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública (Brasil, 2021).
- **Fase de Habilitação:** Verifica-se se os licitantes atendem às exigências legais e editalícias, como qualificação técnica, regularidade fiscal e capacidade econômico-financeira.
- **Fase Recursal:** Após o julgamento e a habilitação, os participantes podem apresentar recursos contra decisões tomadas no decorrer do processo licitatório. Esses recursos são analisados pela administração pública, que pode manter ou revisar suas decisões (Brasil, 2021).
- **Fase de Homologação:** Nesta fase, a administração pública formaliza a decisão de adjudicação (atribuição do objeto ao vencedor) e homologa o resultado da licitação. A homologação é o ato administrativo que confirma a legalidade e a regularidade de todo o processo licitatório, atestando que todas as etapas foram cumpridas de acordo com a lei e o edital. Após a homologação, o vencedor é declarado e inicia-se a fase de formalização do contrato (Brasil, 2021).

De acordo com a Lei nº 14.133/2021, o pregão deve ser realizado preferencialmente na forma eletrônica, pois essa modalidade amplia a concorrência, fomenta a competitividade e reduz custos operacionais (Brasil, 2021). Nesse contexto, foram analisados os seguintes processos licitatórios conduzidos pela Diretoria de Compras do Decanato de Administração da UnB, conforme apresentados no Quadro 8.

Quadro 8- Processos licitatórios analisados

Processo	Objeto
23106.034256/2024-13	Aquisição de mobiliários em geral.

23106.047940/2023-84	Aquisição de insumos agrícolas.
23106.007735/2024-67	Aquisições de materiais de uso comum para formação ou reposição do estoque do Almoxarifado Central.
23106.020302/2024-05	Fornecimento de materiais para uso na manutenção e conservação das piscinas.
23106.013588/2024-64	Contratação de empresa especializada na prestação de serviços continuados, sem dedicação exclusiva de mão de obra, para realização de vistorias de entrada e saída nos imóveis de propriedade da Universidade de Brasília – UnB.
23106.132644/2023-88	Contratação de serviços para eventos e solenidades de outorga de grau da Universidade de Brasília.
23106.053371/2024-97	Aquisição de insumos médico hospitalares.
23106.082588/2024-12	Aquisição do Espectrômetro de fluorescência.
23106.077388/2024-30	Contratação de serviços de modernização de elevadores.

Fonte: elaborado pela autora

A análise dos processos foi conduzida a partir dos mapas de gerenciamento de riscos, instrumento obrigatório nos procedimentos licitatórios. A Lei nº 14.133/2021 estabelece que, na fase preparatória da licitação, deve ser realizada uma análise dos riscos que possam comprometer tanto o êxito da licitação quanto a execução do contrato (Brasil, 2021). Essa exigência reforça a necessidade de que toda contratação inclua, obrigatoriamente, uma avaliação estruturada dos riscos, com o objetivo de identificá-los e tratá-los de maneira adequada. Esse processo inicia-se ainda na fase de planejamento da contratação e pode abranger riscos relacionados a ações anteriores ao próprio procedimento licitatório (Brasil, 2024b).

A análise dos processos de licitação confirmou que os principais riscos estão concentrados na fase de planejamento e possuem caráter operacional, um cenário similar ao observado nas outras universidades pesquisadas. Entre os riscos mais recorrentes nessa fase, destacam-se a ausência de mapeamento adequado dos processos, a necessidade de capacitação dos servidores, a estimativa inadequada de valores (sub ou superestimados), a definição imprecisa das quantidades contratadas (sub ou superdimensionadas) e a insuficiência de especificações nos artefatos de contratação, como o Documento de Formalização da Demanda, os Estudos Técnicos Preliminares e o Termo de Referência.

As causas predominantes desses riscos incluem a falta de padronização nos procedimentos de contratação, o desconhecimento da legislação e do objeto a ser licitado, além de falhas na pesquisa de preços. Esses fatores impactam negativamente a qualidade das contratações, resultando na elaboração de elementos de planejamento que não atendem

plenamente às necessidades institucionais, na aquisição de bens e serviços com sobrepreço, bem como na compra excessiva ou insuficiente de materiais essenciais. No entanto, destaca-se que esses riscos podem ser mitigados por meio de medidas adequadas adotadas pela instituição.

Dentre as ações preventivas indicadas nos mapas de gerenciamento de riscos, destacam-se a necessidade de elaboração de manuais, a padronização dos processos de contratação por meio de *checklists* de controle e a construção de memórias de cálculo detalhadas para estimativas de preços. Essas medidas buscam fortalecer a governança e a eficiência das contratações, reduzindo a exposição da instituição a riscos operacionais.

Na fase de seleção do fornecedor, os principais riscos identificados incluem licitações desertas ou fracassadas, além de atrasos no processo licitatório decorrentes de impugnações de edital e pedidos de esclarecimento. Embora alguns desses riscos sejam externos à instituição, como a ausência de propostas por parte do mercado, é possível mitigá-los por meio de um planejamento mais eficiente. Uma pesquisa de preços bem estruturada e especificações técnicas equilibradas, que evitem restrições excessivas à competição, podem minimizar a ocorrência desses problemas.

Por fim, na fase de gestão do contrato, os riscos mais relevantes envolvem o descumprimento das obrigações contratuais por parte do fornecedor e o contingenciamento orçamentário, que pode inviabilizar a continuidade da contratação. Os impactos desses riscos incluem atrasos na entrega do objeto contratado, comprometendo diretamente as atividades institucionais, e a impossibilidade de aquisição de insumos ou serviços essenciais para o funcionamento da universidade. Dessa forma, medidas proativas na fase de planejamento e acompanhamento contínuo da execução contratual são fundamentais para reduzir a exposição da instituição a esses riscos e garantir a eficiência das contratações públicas.

Dessa forma, os principais riscos identificados, suas causas, impactos, níveis de risco (considerando apenas a classificação geral, uma vez que os mapas de riscos disponíveis nos processos não apresentam a ponderação da probabilidade e do impacto, que permanecem visíveis apenas no sistema no momento do lançamento), além das ações preventivas e de contingência, foram consolidados em uma matriz única por fases do processo e categorizada por tipo de risco, conforme apresentado no Apêndice C. Ressalta-se que os dados foram mantidos conforme registrados nos respectivos processos.

A partir dessa análise, foram identificadas fragilidades que podem ser aprimoradas, as quais serão detalhadas abaixo:

- **Falta de capacitação da equipe de planejamento:** A equipe responsável pela elaboração da Matriz de Riscos muitas vezes não possui o conhecimento necessário para identificar e avaliar os riscos corretamente.
- **Identificação incompleta dos riscos:** Em alguns processos, os mapas de risco contemplavam apenas a fase de planejamento, deixando de considerar os riscos inerentes às demais etapas do metaprocesso de contratação pública.
- **Ausência de atualização da Matriz de Riscos:** Observou-se que a matriz não foi revisada ao longo do processo, contrariando a recomendação de que sua atualização deve ocorrer conforme o avanço da contratação (Brasil, 2024b).
- **Falta de designação de responsáveis pelos riscos:** A maioria dos processos analisados não atribuía a gestão dos riscos a um responsável específico, conforme estabelecido no Art. 20 da INC MP/CGU nº 01/2016, resultando na prática de alocar todos os riscos ao chefe da unidade. Essa abordagem pode comprometer a eficácia do gerenciamento de riscos, pois a alocação adequada permite que medidas corretivas sejam adotadas de forma ágil e eficiente (Brasil, 2024b).
- **Ausência de acompanhamento das ações de tratamento de riscos:** Não foram encontrados registros do monitoramento das ações adotadas para mitigar os riscos identificados, conforme processo especificado na ISO 31000:2018.
- **Desconsideração dos riscos na fase de gestão do contrato:** Em vários processos, não foram identificados riscos associados à fase de execução contratual. Supõe-se que, por se tratarem de licitações finalizadas apenas com a emissão da nota de empenho, sem a formalização de um contrato, os servidores desconhecem a necessidade de mapear os riscos dessa etapa. No entanto, conforme o Art. 95 da Lei nº 14.133/2021, a nota de empenho substitui o contrato e, portanto, deve ser considerada na análise de riscos (Brasil, 2021).
- **Ocorrências de situações não previstas nas matrizes de riscos:** Dentre os casos analisados, verificou-se que, no processo 23106.132644/2023-88, houve um pedido de impugnação do edital, sem que houvesse previsão específica para esse risco na matriz. Já no processo 23106.053371/2024-97, um fornecedor com impedimentos para contratação foi habilitado, resultando no cancelamento da homologação e no retorno às fases anteriores, o que gerou atrasos significativos. Ainda nesse mesmo processo, não houve interessados para a formalização de cadastro de reserva, dificultando a continuidade da contratação. Outro aspecto relevante foi observado no processo 23106.077388/2024-30, no qual a apresentação de recursos por parte de licitantes inabilitados prolongou o tempo necessário para a conclusão do certame.

Além disso, no processo 23106.034256/2024-13, foram identificadas inconsistências nas Atas de Registro de Preços, especialmente em relação aos valores e quantitativos estabelecidos. Essas falhas exigiram correções, o que resultou em atrasos no trâmite processual e na aquisição do objeto contratado.

Essas fragilidades nos mapas de gerenciamento de riscos evidencia a necessidade de aprimoramento na estrutura e na execução desse instrumento dentro dos processos de contratação pública. A falta de capacitação da equipe responsável, a identificação parcial dos riscos e a ausência de atualização contínua da Matriz de Riscos comprometem a eficácia do gerenciamento e aumentam a exposição da instituição a problemas operacionais. Além disso, a ausência de responsáveis designados e o monitoramento insuficiente das ações mitigatórias indicam uma lacuna na governança dos riscos.

Outro ponto crítico identificado foi a desconsideração dos riscos na fase de gestão contratual em alguns processos, especialmente nos casos em que a formalização ocorre apenas por meio de nota de empenho. Essa prática contraria as diretrizes da Lei nº 14.133/2021, que equipara a nota de empenho ao contrato e exige a devida análise de riscos nessa etapa (Brasil, 2021). Ademais, a ocorrência de situações imprevistas nos processos analisados demonstra que as matrizes atuais não contemplam a totalidade dos riscos inerentes às contratações, exigindo revisões mais dinâmicas e abrangentes.

Diante dessas fragilidades, torna-se essencial aprimorar a capacitação dos servidores envolvidos no planejamento e na execução das contratações, revisar periodicamente as matrizes de riscos para garantir sua aderência à realidade dos processos e estabelecer mecanismos efetivos de acompanhamento das ações mitigatórias. A adoção dessas medidas contribuirá para um gerenciamento de riscos mais eficiente, alinhado às melhores práticas de governança.

2.4 Considerações Finais e Recomendações

Este estudo teve como objetivo analisar a estrutura da gestão de riscos no metaprocessos de contratação da Universidade de Brasília (UnB), à luz de metodologias reconhecidas nacional e internacionalmente, como o COSO ERM (2017), a ISO 31000:2018 e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, comparando-a com as práticas adotadas por outras universidades federais. Fundamentada em um sólido referencial teórico sobre governança e gestão de riscos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de análise documental de normativos,

guias, planos e matrizes de riscos de 21 universidades federais, além de um estudo de caso na Universidade de Brasília.

Os achados revelam um cenário diversificado quanto à formalização e à maturidade da gestão de riscos nas contratações públicas. Embora a maioria das instituições demonstre alinhamento conceitual com os modelos de referência e possua políticas de gestão de riscos formalizadas, são escassos os normativos que tratam, de maneira estruturada e específica, da gestão de riscos ao longo de todo o metaprocessos de contratação pública. Essa lacuna pode ser parcialmente atribuída à recente obrigatoriedade imposta pela Lei nº 14.133/2021, cuja aplicação plena teve início apenas em 2024. A nova legislação, ao conferir à gestão de riscos um papel estratégico, determina que os órgãos públicos implementem mecanismos tanto sistêmicos, abrangendo todas as fases do metaprocessos, quanto específicos, voltados a etapas críticas, como a fase preparatória. Assim, muitas universidades ainda se encontram em processo de transição e adaptação às novas exigências legais e regulatórias.

No caso da UnB, observou-se uma maior formalização normativa e a adoção parcial de padrões internacionais. No entanto, persistem desafios na aplicação prática das diretrizes estabelecidas, tais como necessidade de mapeamento de processos, carência de capacitação técnica e ausência de mecanismos eficazes de monitoramento. A comparação com outras universidades federais demonstrou que, apesar da maior formalização normativa, a UnB enfrenta entraves semelhantes na operacionalização das práticas e acompanhamento sistemático dos riscos.

A análise dos riscos mapeados evidenciou a predominância de riscos operacionais, o que aponta para a necessidade de ações estruturadas, como o mapeamento de processos, a padronização documental e a capacitação contínua dos servidores. Recomenda-se, ainda, a revisão periódica das matrizes de risco, bem como a adoção de mecanismos de monitoramento sistemático. Observou-se que a fase de planejamento da contratação concentra a maior parte dos riscos identificados, sendo considerada crítica para o sucesso das etapas subsequentes. Entre os riscos mais recorrentes, destacam-se: análises de mercado insuficientes, estimativas inadequadas de valores ou quantidades, definições imprecisas do objeto, falhas na elaboração dos artefatos (documentos) da contratação e atrasos nos processos licitatórios. A mitigação desses riscos exige a implementação de boas práticas, como o mapeamento de processos, treinamentos específicos para o uso dos sistemas governamentais nos quais são realizadas as pesquisas de preços e elaborados os documentos da contratação, manutenção de históricos dessas pesquisas, uso de *benchmarks* com outras instituições públicas, intercâmbio de

experiências entre órgãos, padronização dos documentos, elaboração de guias com orientações para instrução processual e fortalecimento das competências técnicas das equipes envolvidas. Destaca-se que as capacitações são ofertadas tanto por escolas de governo quanto por instituições privadas.

Na fase de seleção do fornecedor, os principais riscos identificados incluem licitações desertas ou fracassadas, conluio entre licitantes, falhas nos editais, inconsistências documentais e na adjudicação dos itens, além de atrasos que comprometem a efetividade do processo. Para mitigar esses riscos, recomenda-se a capacitação contínua dos servidores responsáveis pela condução dos pregões eletrônicos, com ênfase na correta operacionalização dos sistemas e na observância das exigências legais. Também se destaca a importância da elaboração de editais bem estruturados, que evitem cláusulas excessivamente restritivas e garantam a ampla competitividade. O aprimoramento da análise das propostas, com maior rigor técnico e jurídico, é igualmente essencial. Entre outras medidas relevantes, sugerem-se a realização de auditorias periódicas, a exigência de relatório de riscos antes da adjudicação, a avaliação criteriosa da documentação apresentada pelos licitantes e a consulta prévia a cadastros de inadimplentes, de modo a prevenir contratações indevidas e assegurar maior segurança jurídica ao processo licitatório. Considerando que o risco mais recorrente nessa fase é a ocorrência de licitações desertas ou fracassadas, uma ação estratégica recomendada é a manutenção de um histórico dessas ocorrências, com registro das principais causas, para servir como referência e subsidiar melhorias em contratações futuras.

Por último, na fase de gestão do contrato, os principais riscos identificados envolvem o descumprimento de obrigações por parte da contratada, a perda de prazos para prorrogação contratual, a indisponibilidade de recursos financeiros e falhas administrativas no acompanhamento da execução contratual. A mitigação desses riscos exige a adoção de sistemas de monitoramento e controle, a definição clara e objetiva das penalidades contratuais, a atuação eficaz da fiscalização e a utilização de plataformas específicas para o registro e acompanhamento de ocorrências contratuais. Também se recomenda a manutenção de cadastros atualizados dos fornecedores, com histórico de desempenho e sistema de pontuação. Ressalta-se que o risco mais recorrente nessa fase é o descumprimento das obrigações assumidas pela contratada. Para mitigar esse risco, sugere-se a elaboração de relatórios periódicos de desempenho pela equipe de fiscalização, bem como a constituição de cadastro reserva nas Atas de Registro de Preços, conforme previsto na Lei 14.133/2021. Essa medida permite a convocação de outro fornecedor, caso o signatário da Ata de Registro de Preços não

possa atender à demanda, evitando a descontinuidade do fornecimento de bens ou serviços e assegurando o cumprimento dos objetivos institucionais.

De forma geral, os resultados da pesquisa reforçam a importância do fortalecimento da governança e da gestão de riscos nas contratações públicas. A implementação de sistemas integrados e de ferramentas que apoiem a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, associada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à prevenção e à melhoria contínua, mostra-se essencial para promover maior eficiência, segurança e qualidade nos processos de contratação no setor público.

É importante, contudo, reconhecer algumas limitações deste estudo. A amostra, embora significativa, não contempla a totalidade das universidades federais, o que pode restringir a generalização dos resultados. Ademais, a análise qualitativa baseou-se em documentos institucionais de acesso público ou obtidos mediante solicitação por *e-mail*, o que limitou o acesso a informações mais atualizadas ou restritas ao uso interno das instituições, especialmente diante da ausência de resposta de algumas instituições.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema, mas sim de contribuir para o debate sobre o aperfeiçoamento da gestão de riscos nas contratações públicas federais. Nesse sentido, recomenda-se que estudos futuros avancem para uma abordagem empírica, incluindo a análise de processos de contratações, entrevistas com gestores e a aplicação de instrumentos para avaliação de maturidade. Tal abordagem permitiria identificar as lacunas entre o previsto nos normativos e a prática efetivamente implementada, fomentando o desenvolvimento de estratégias mais aderentes à realidade institucional.

Adicionalmente, sugere-se o desenvolvimento de indicadores específicos de desempenho voltados ao gerenciamento de riscos no metaproceto de contratação pública. A ausência de métricas claras compromete o monitoramento sistemático das ações mitigadoras e dificulta a avaliação da eficácia dos controles. A construção de indicadores alinhados às etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato permitiria uma mensuração mais precisa dos resultados, incentivando a cultura da prevenção, da transparência e da melhoria contínua nas instituições públicas.

Como principal entrega desta pesquisa aplicada, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico (PTT): um guia prático voltado à gestão de riscos no metaproceto de contratação pública em universidades federais. A proposta visa contribuir para a disseminação

de boas práticas, o fortalecimento da governança pública e a construção de processos de contratação mais eficientes, seguros e alinhados aos princípios da nova legislação.

3. PRODUTO TÉCNICO – TECNOLÓGICO

Gestão de Riscos no Metaprocesso de Contratação Pública: Guia Prático para Universidades Federais.

3.1 Apresentação

Este guia é resultado de uma pesquisa aplicada desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas da Universidade de Brasília. Seu principal objetivo é apoiar gestores e servidores das universidades federais na adoção de práticas de gestão de riscos no metaprocesso de contratação pública, em conformidade com a Lei nº 14.133/2021.

A crescente necessidade de fortalecer a governança nas contratações públicas motivou a elaboração deste material, que se baseia em diretrizes reconhecidas internacionalmente, como o framework COSO ERM 2017, as normas ISO 31000:2018 e ISO/IEC 31010:2012, além da INC MP/CGU nº 01/2016 e a Lei nº 14.333/2021.

O guia não pretende esgotar o tema, mas sim oferecer um referencial prático e orientador, reunindo metodologias consagradas e aplicáveis ao contexto das universidades federais, com vistas ao fortalecimento da governança e da gestão de riscos nas contratações públicas.

3.2 Introdução

A gestão de riscos tem assumido papel de destaque crescente nas organizações públicas e privadas. Isso se deve ao fato de que o risco é inerente a todas as atividades humanas, tanto pessoais quanto institucionais, e constitui uma característica essencial da própria

existência. A gestão de riscos, portanto, visa identificar, analisar e tratar essas incertezas de forma estratégica, com vistas à mitigação de impactos negativos (Massaini *et al.*, 2017).

A ideia de que o risco é inerente à vida humana não se restringe ao campo organizacional ou técnico. Na literatura brasileira, por exemplo, a obra *Grande Sertão: Veredas* (Rosa, 2019) expressa essa percepção ao afirmar que "viver é muito perigoso", revelando uma visão existencial sobre a inevitabilidade do risco. Essa concepção, também se manifesta no pensamento gerencial, como demonstra Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, ao declarar: “Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr”. Ambas as reflexões — uma literária, outra gerencial — convergem na compreensão de que o risco é inerente à condição humana e que, portanto, a gestão de riscos não visa eliminá-lo, mas estabelecer critérios racionais para lidar com ele de forma estratégica.

Nesse cenário, as universidades federais atuam em um ambiente caracterizado por elevada instabilidade e constante volatilidade, resultantes de transformações culturais, políticas, legais, regulatórias, financeiras, econômicas e ambientais. Essas mudanças, frequentemente relacionadas à alternância de políticas governamentais, impõem às instituições a necessidade de adotar medidas para mitigar riscos a patamares aceitáveis, bem como estabelecer processos contínuos de monitoramento das incertezas que possam influenciar suas decisões estratégicas. Tais práticas são fundamentais para assegurar maior eficácia, eficiência e efetividade no alcance de seus objetivos institucionais e estratégicos (UFRJ, 2024).

No contexto das contratações públicas, a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) consolidou normas, jurisprudências e boas práticas para fortalecer a governança nas compras públicas, destacando a gestão de riscos como um elemento central. Entre os principais dispositivos, destacam-se: a responsabilidade da alta administração pela governança e pelos processos de gestão de riscos (Art. 11); a exigência de práticas contínuas de gestão de riscos e controles preventivos (Art. 169); a obrigatoriedade de análise de riscos na fase preparatória da contratação (Art. 18); e a possibilidade de estabelecer, no edital, matriz de alocação de riscos entre as partes (Art. 22).

Diante desse cenário, este guia foi elaborado com o propósito de auxiliar as universidades federais na difusão da cultura e da metodologia para a implantação da gestão de riscos no metaprocessos de contratações públicas. Ao longo deste material, são apresentados conceitos fundamentais, reflexões, metodologias, exemplos e modelos que visam contribuir para o fortalecimento da governança e para a promoção de contratações públicas mais eficientes, eficazes e alinhadas aos princípios da gestão pública contemporânea.

3.3 Descrição Geral do Produto

Este Produto foi desenvolvido com o objetivo de oferecer um guia prático que auxilie na implantação da gestão de riscos nas contratações públicas realizadas por universidades federais.

A Universidade de Brasília (UnB), criada em 1962, é uma instituição federal de ensino superior que surgiu no contexto do governo de Juscelino Kubitschek, com a proposta de ser um marco da modernidade e do desenvolvimento nacional, refletindo o espírito progressista que impulsionou a construção de Brasília como capital federal. Desde sua fundação, a UnB foi idealizada para integrar de maneira interdisciplinar ensino, pesquisa e extensão, rompendo com os modelos educacionais tradicionais e adotando uma visão ampla e integrada do conhecimento (UnB, 2025).

A criação da Universidade foi o resultado de uma colaboração entre grandes nomes: o antropólogo Darcy Ribeiro estabeleceu as bases da universidade, o educador Anísio Teixeira projetou seu modelo pedagógico, e o arquiteto Oscar Niemeyer deu vida ao projeto com seus edifícios icônicos (UnB, 2025). O Campus Universitário Darcy Ribeiro, situado na Asa Norte, ocupa uma área total de 3.918.844 m², sendo 572.200 m² de área construída (UnB, 2024a). A universidade conta com uma estrutura multicampi, com unidades em Brasília, Planaltina, Gama e Ceilândia, o que lhe permite atender a uma comunidade acadêmica diversificada e promover a inclusão social por meio do acesso à educação superior. Em 2023, a UnB registrou 2.618 docentes, 3.070 técnicos administrativos, 39.770 alunos de graduação e 10.366 alunos de pós-graduação, distribuídos entre mestrado e doutorado (UnB, 2024a).

A UnB é reconhecida pela sua gestão inovadora e por iniciativas que buscam alinhar suas ações às necessidades da sociedade, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que define as diretrizes estratégicas para o crescimento e a consolidação da universidade (UnB, 2025).

Diante desse cenário, a complexidade das atividades acadêmicas e administrativas da UnB demanda uma estrutura de governança sólida. A adoção de mecanismos de governança é fundamental para a sustentabilidade de uma instituição (França, 2024).

O guia apresenta fundamentos teóricos e normativos e ferramentas aplicáveis que visam apoiar a implementação efetiva da gestão de riscos, em conformidade com a Lei nº

14.133/2021. A proposta está alinhada às diretrizes da CAPES para produtos técnicos aplicados ao contexto institucional, com vistas ao fortalecimento da governança nas contratações públicas no âmbito das universidades federais.

3.4 Base Teórica Utilizada

A fundamentação deste guia apoia-se em pilares teóricos e normativos reconhecidos, tanto no contexto internacional quanto no âmbito da administração pública brasileira. São eles: o COSO ERM 2017, a ISO 31000:2018, a ISO/IEC 31010:2012, INC MP/CGU nº 01/2016 e a Lei 14.133/2021.

O COSO ERM 2017 apresenta uma estrutura abrangente para a gestão de riscos corporativos, integrando seus componentes à governança, à formulação de estratégias e ao desempenho organizacional. A ISO 31000:2018, por sua vez, estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte ou setor. Complementando esse arcabouço, a ISO/IEC 31010:2012 oferece um conjunto de técnicas específicas para identificação, análise e avaliação de riscos. No contexto brasileiro, destaca-se a INC MP/CGU nº 01/2016, que regulamenta a aplicação da gestão de riscos no âmbito da Administração Pública Federal e a Lei 14/133/2021 que dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos.

Além desses referenciais, a elaboração do produto foi precedida de uma análise documental em 21 universidades federais, acompanhada de um estudo de caso na UnB. Essa abordagem empírica permitiu identificar práticas já consolidadas, lacunas e oportunidades de melhoria nos processos de contratação pública no ensino superior federal.

Conforme define a ISO 31000:2018, risco é o “efeito da incerteza sobre os objetivos” (ABNT, 2018), enquanto o COSO ERM 2017 o conceitua como a “possibilidade de eventos que possam afetar adversamente a estratégia ou os objetivos da organização” (COSO, 2017). O processo de gestão de riscos consiste em uma sequência estruturada de atividades que incluem a análise do contexto organizacional, a identificação, a avaliação, o tratamento, a comunicação e o monitoramento dos riscos. Esse processo é aplicável em diferentes níveis organizacionais, abrangendo desde a gestão estratégica até os níveis operacionais e os projetos específicos.

À luz desse referencial teórico, o Quadro 9 apresenta os principais normativos e diretrizes consultados para a elaboração deste Guia, demonstrando de que forma cada um deles

contribui para a mitigação de riscos operacionais, estratégicos, legais e reputacionais, bem como para o fortalecimento da governança e da gestão pública no contexto das contratações realizadas por universidades federais.

Quadro 9- Principais normativos e diretrizes de gestão de riscos

Normativo	Diretriz/Prática Geral	Aplicação nos Processos de Compras
ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012	Fornece técnicas para o processo de avaliação de riscos.	Pode ser aplicada nos processos de compras públicas para identificar, analisar e tratar os riscos operacionais em cada fase da aquisição
IN MP/CGU nº 1/2016	Estabelece a obrigatoriedade de gestão de riscos no Poder Executivo Federal e apresenta princípios de boa governança e linhas de defesa.	Exigência de controles internos nos processos de compras e gestão de riscos em licitações.
Decreto nº 9.203/2017	Reforça a obrigatoriedade de práticas de governança pública, incluindo gestão de riscos, para a eficiência na administração pública.	Necessidade de integrar gestão de riscos ao planejamento de contratações, monitorando riscos críticos.
COSO ERM (2017)	<i>Framework</i> que integra gestão de riscos às estratégias organizacionais, considerando apetite e tolerância a riscos, com foco na criação de valor sustentável.	Auxilia na identificação de riscos estratégicos em compras, como o impacto de fornecedores, além de alinhar a gestão de riscos ao desempenho organizacional.
ABNT NBR ISO 31000:2018	Propõe princípios e diretrizes para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos em organizações.	Estrutura de referência para gestão de riscos em todas as etapas do processo de compras, desde o planejamento até a gestão do contrato.
Portaria CGU nº 57/2019	Altera a Portaria CGU nº 1.089/2018 que estabelece orientações sobre programas de integridade e uso de controles internos para enfrentar riscos relacionados à corrupção, fraudes e irregularidades.	Uso de práticas de integridade para minimizar riscos à reputação, legais e financeiros em compras públicas.
Lei nº 14.133/2021	Trata da Nova Lei de Licitações e Contratos, destacando gestão de riscos no planejamento, execução e controle das contratações.	Alinhamento ao planejamento estratégico e análise crítica de riscos em licitações e contratações públicas.

Fonte: elaborado pela autora

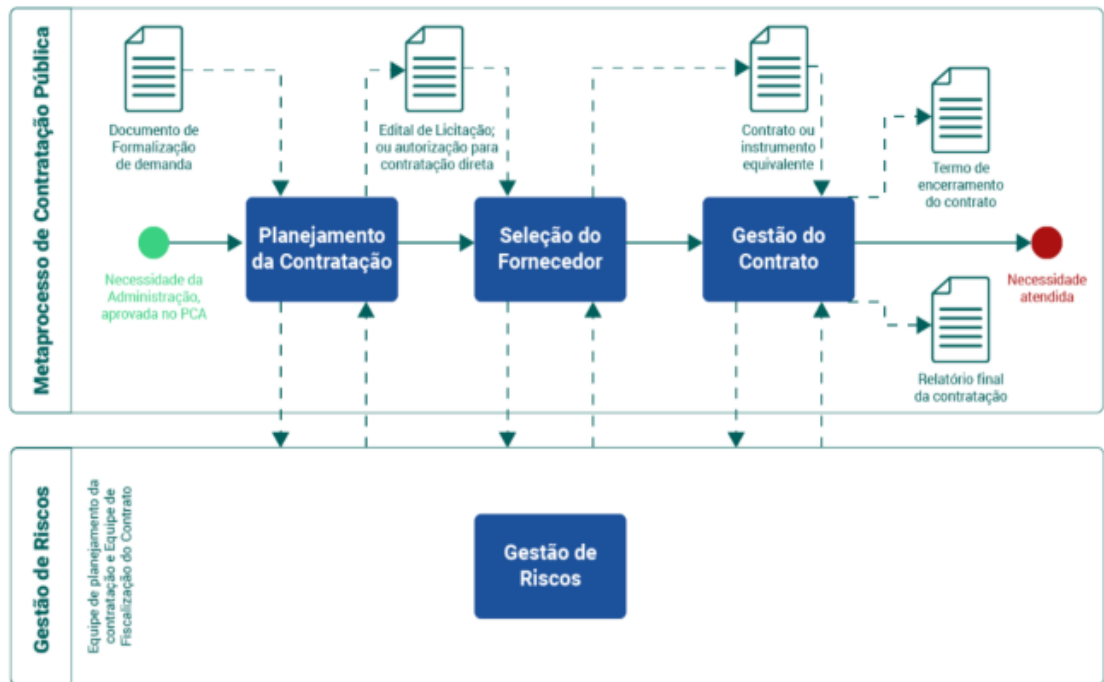
3.5 Metaprocesso de Contratação Pública

A gestão de riscos deve estar integrada a todas as etapas que compõem o metaprocessos de contratações públicas, conforme ilustrado na Figura 10. O metaprocessos, por sua vez, é definido como o conjunto de procedimentos que envolvem o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato (Brasil, 2023).

Esse ciclo de aquisições e compras públicas lida com uma variedade de fatores incertos, complexos, dinâmicos e inter-relacionados. Além disso, envolve múltiplos atores,

internos e externos, que frequentemente apresentam interesses distintos ou até conflitantes. Esse cenário reforça a necessidade de adoção de um modelo de governança capaz de organizar, orientar e dar previsibilidade às decisões e ações (Brasil, 2023).

Figura 10 - Metaprocesso de contratação pública



Fonte: TCU (2024b)

Destaca-se que a leitura atenta da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) evidencia que a gestão de riscos deve ser aplicada tanto de forma sistêmica, ao longo de todo o metaprocesso (conforme previsto nos artigos 11, parágrafo único, e 169), quanto de forma específica, em fases pontuais como a preparatória da contratação (art. 18, inciso X) e na elaboração da matriz de alocação de riscos prevista no edital (art. 22).

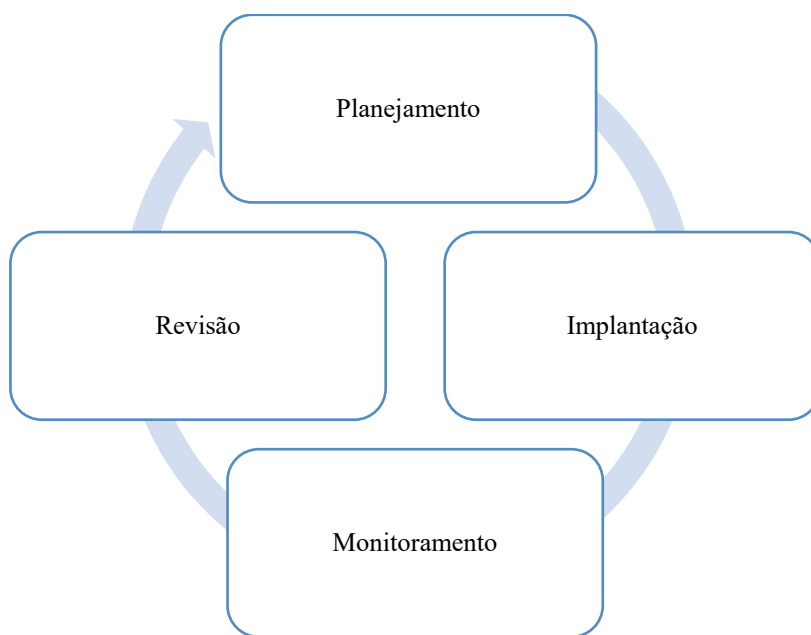
Diante dessas exigências legais e considerando os resultados obtidos na pesquisa realizada, foi elaborada a metodologia apresentada a seguir.

3.6 Metodologia de Aplicação

A proposta metodológica sugerida neste Guia fundamenta-se nos princípios e diretrizes das normas ISO/IEC 31010:2012 e ISO 31000:2018, com as devidas adaptações ao

contexto das universidades federais. A metodologia estrutura o processo de gestão de riscos em quatro fases principais: Planejamento, Implantação, Monitoramento e Revisão, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11- Metodologia para gestão de riscos



Fonte: elaborada pela autora

A primeira fase, Planejamento, contempla a formulação da Política de Gestão de Riscos (modelo disponibilizado no Apêndice B), a capacitação dos servidores e a definição do escopo, do contexto e dos critérios de avaliação. A segunda fase, Implantação, abrange a identificação dos riscos (ver Apêndice A), a elaboração da matriz de riscos, sua análise e avaliação, bem como o tratamento e a definição de indicadores de monitoramento. A terceira fase, Monitoramento, envolve o registro dos riscos em sistema informatizado (como o ForRisco), a análise crítica dos dados, a comunicação com as partes interessadas e a gestão do cadastro de fornecedores, conforme previsto na legislação vigente. Por fim, a fase de Revisão assegura a melhoria contínua do processo, com base na avaliação dos indicadores de desempenho e na adaptação às mudanças institucionais e normativas. Cada uma dessas fases está detalhadamente descrita a seguir no Quadro 10, com seus respectivos objetivos, etapas e ações práticas.

Quadro 10 - Fases e ações para gestão de riscos

Fase	Objetivo	Etapas	Ações Detalhadas
Planejamento	Criar condições institucionais e técnicas para a gestão de riscos, integrando-a à governança das contratações.	Política de Gestão de Riscos	• Redigir diretrizes, objetivos e responsabilidades da política. • Submeter à aprovação da Alta Administração.
		Capacitação dos Servidores	• Realizar treinamentos contínuos (ex: ENAP, TCU...). • Estimular a cultura de gestão de riscos entre as equipes de planejamento, execução e fiscalização.
		Definição do Escopo, Contexto e Critérios	• Compreender ambiente interno/externo que influencia os riscos; • Estabelecer critérios de avaliação (impacto, probabilidade, apetite e tolerância ao risco); • Mapear partes interessadas.
Implantação	Executar o processo de gestão de riscos ao longo do ciclo de contratações.	Identificação dos Riscos	• Levantar eventos de risco (estratégicos, operacionais, legais etc.); • Usar ferramentas como: <i>brainstorming</i>, Delphi, SWOT, HAZOP, entrevistas, análises históricas; • Descrever as causas e consequências.
		Análise dos Riscos	• Analisar a probabilidade de ocorrência e o impacto (gravidade das consequências); • Verificar controles existentes e sua eficácia. • Elaborar Matriz de Riscos.
		Avaliação dos Riscos	• Classificar e priorizar os riscos conforme a tolerância estabelecida.
		Tratamento dos Riscos	• Definir estratégias: prevenir, mitigar, transferir ou aceitar riscos.
		Criação de Indicadores	• Estabelecer indicadores-chave de risco (KRIs) e de desempenho (KPIs) para monitoramento contínuo.
Monitoramento	Acompanhar, registrar e revisar riscos e as medidas adotadas.	Registro e Relato	• Registrar riscos e tratamentos em sistema (ex: ForRisco). • Emitir relatórios periódicos para instâncias competentes.
		Monitoramento e Análise Crítica	• Acompanhar evolução dos riscos e eficácia das respostas. • Realizar reuniões periódicas para revisão e ajustes.

		Comunicação e Consulta	• Estabelecer canais abertos e transparentes sobre riscos. • Consultar permanentemente as partes interessadas.
		Gestão de Fornecedores	• Manter cadastro atualizado de fornecedores. • Aplicar sistema de pontuação conforme Arts. 87 e 156 da Lei nº 14.133/2021.
Revisão	Garantir a melhoria contínua do processo de gestão de riscos, alinhado a mudanças internas e externas.	Melhoria Contínua	• Atualizar procedimentos, ferramentas e sistemas com base nas lições aprendidas e boas práticas. • Rever periodicamente a Política de Gestão de Riscos.
		Avaliação dos Indicadores	• Avaliar sistematicamente KRIs e KPIS. • Readequar estratégias de gestão com base nos resultados obtidos.

Fonte: elaborado pela autora

3.6.1 Definição do Escopo, Contexto e Critérios

A primeira etapa do processo consiste em compreender o ambiente interno e externo que pode influenciar os riscos associados às contratações públicas. É fundamental definir com precisão o escopo da análise, os objetivos a serem considerados e garantir o alinhamento entre esses elementos e os objetivos organizacionais. Como a gestão de riscos pode ser aplicada em diferentes níveis — estratégico, operacional, programas, projetos ou atividades específicas —, torna-se essencial esclarecer o nível em foco e os critérios que nortearão todo o processo. Essa abordagem está alinhada à norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

3.6.2 Implantação do Processo de Gestão de Riscos

As normas ISO/IEC 31010:2012 e ISO 31000:2018 fornecem diretrizes essenciais para a condução das etapas de identificação, análise e avaliação de riscos, apoiando os tomadores de decisão na compreensão dos eventos que podem comprometer o alcance dos objetivos institucionais, bem como na avaliação da eficácia dos controles existentes.

Nesse contexto, durante a fase de avaliação de riscos, é importante considerar as seguintes questões orientadoras, conforme sugerido pela ISO/IEC 31010:2012:

- Quais eventos podem ocorrer e por quais motivos?
- Quais seriam os possíveis impactos desses eventos?
- Qual é a probabilidade de que esses eventos venham a ocorrer?
- Há elementos que possam atenuar a probabilidade ou os efeitos desses riscos?
- O risco identificado é aceitável ou exige tratamento adicional?

A seguir, a Figura 12 apresenta de forma esquemática as principais ações a serem desenvolvidas em cada uma das fases da implantação do processo de gestão de riscos, conforme orientações das normas supracitadas.

Figura 12 - Implantação do processo de gestão de riscos



Fonte: elaborada pela autora

3.6.3 Identificação dos Riscos

A etapa de identificação tem como finalidade levantar os eventos que possam comprometer os objetivos das contratações públicas, abrangendo diferentes dimensões do risco: estratégica, operacional, financeira, legal, reputacional e ambiental. O objetivo é construir uma

lista ampla e representativa dos riscos que possam afetar o metaprocesso de contratação e, por consequência, o alcance dos objetivos institucionais.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas na coleta de dados qualitativos, como *brainstorming*, entrevistas, método Delphi, matriz SWOT e diagrama de causa e efeito (Daroit & Feil, 2016). Técnicas complementares, como *checklists*, análise histórica de dados e métodos indutivos, como o HAZOP, também são recomendadas (ISO/IEC 31010:2012).

A pesquisa documental realizada em 21 universidades federais, além do estudo de caso na Universidade de Brasília (UnB), permitiu mapear os principais riscos associados às contratações, apresentados no Apêndice A.

3.6.4 Análise dos Riscos

Após a identificação, inicia-se a análise dos riscos com o objetivo de compreender suas características, origens e possíveis consequências. Essa análise deve considerar a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial de cada risco identificado, podendo ser conduzida de forma qualitativa, quantitativa ou por meio de uma abordagem combinada (ISO 31000:2018).

Durante essa fase, é essencial avaliar os controles existentes para mitigar cada risco e verificar sua efetividade. A partir dessas informações, inicia-se a construção da matriz de riscos.

3.6.5 Avaliação dos Riscos

Na etapa de avaliação de riscos, os eventos previamente identificados e analisados são classificados e priorizados conforme os critérios definidos durante o planejamento, especialmente no que se refere aos limites de tolerância ao risco estabelecidos pela organização. Essa etapa tem como finalidade subsidiar decisões estratégicas e operacionais quanto à necessidade, urgência e forma de tratamento dos riscos identificados (ISO 31000:2018).

Entre as principais questões a serem analisadas estão:

- O risco identificado demanda tratamento?
- Qual o grau de prioridade para sua mitigação?
- Há necessidade de intervenção imediata?

- Existem diferentes alternativas ou caminhos a serem considerados?

A partir dessas reflexões, é possível comparar os resultados da análise com os critérios predefinidos, identificar os riscos mais críticos e, com base nisso, propor as estratégias de tratamento mais eficazes e proporcionais ao nível de exposição. O Quadro 11, a seguir, apresenta um exemplo prático das etapas de identificação, análise e avaliação de um risco, ilustrando a aplicação das diretrizes discutidas.

Quadro 11 - Exemplo de identificação, análise e avaliação de risco

Evento do Risco	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Ações Preventivas	Ações Corretivas
Atraso na entrega de materiais e serviços.	Escolha inadequada de fornecedor; problemas logísticos; documentação incompleta.	Comprometimento do cronograma de projetos institucionais.	Alta	Alto	Crítico	Analisar a capacidade técnica dos fornecedores; definir prazos realistas; acompanhar cronogramas.	Aplicar penalidades previstas no contrato; renegociar prazos; buscar fornecedor substituto.

Fonte: elaborado pela autora

3.6.6 Tratamento dos Riscos

Com base na priorização realizada, são selecionadas e implementadas medidas destinadas ao enfrentamento dos riscos. As estratégias possíveis incluem evitar, mitigar, transferir ou aceitar os riscos, conforme o grau de tolerância e os recursos disponíveis da instituição. O tratamento deve ser planejado com base em critérios técnicos e gerenciais, assegurando que as ações adotadas sejam eficazes e proporcionais ao nível de risco identificado.

3.6.7 Monitoramento e Comunicação

A fase de monitoramento tem como objetivo garantir a eficácia contínua do processo de gestão de riscos. Esse acompanhamento deve ser planejado e institucionalizado, com

definição clara de responsabilidades. O monitoramento contínuo e as revisões periódicas asseguram a atualização do processo diante de mudanças organizacionais, legais ou operacionais, conforme preconizado pela ABNT NBR ISO 31000:2018.

Além disso, a comunicação clara e constante sobre os riscos e as ações adotadas é fundamental para o engajamento das partes interessadas. A troca de informações contribui para a melhoria dos processos e para a transparência institucional.

3.7 Relevância do Produto

A elaboração deste guia prático demandou levantamento normativo, mapeamento de práticas, estruturação de modelos e organização pedagógica para facilitar o entendimento por parte de gestores públicos. O conteúdo está alinhado à legislação vigente e às práticas de governança. A análise documental realizada em 21 universidades federais permitiu identificar os riscos mais recorrentes ao longo do metaprocessos de contratação pública, bem como suas causas e potenciais consequências. Esses riscos foram sistematizados em três grandes fases — planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato —, conferindo ao guia uma estrutura alinhada ao ciclo completo das contratações. Além disso, os riscos foram categorizados em quatro grupos principais: operacional, legal, estratégico e financeiro/orçamentário, com destaque também para os riscos de imagem e integridade, o que possibilita uma abordagem ampla e integrada.

Essa sistematização, baseada nas classificações utilizadas pelas próprias universidades analisadas, oferece às demais instituições um referencial prático e comparativo. Ao conhecer os riscos que mais frequentemente afetam os processos de contratação em outras instituições federais, cada universidade pode aprimorar seu próprio sistema de gestão de riscos, antecipando problemas, fortalecendo controles e promovendo maior eficiência e segurança nas contratações públicas.

O diferencial do produto reside justamente na integração entre teoria, legislação e prática, com foco específico no metaprocessos de contratação pública. A proposta do guia é tornar a gestão de riscos mais clara e operacional, conectando o conhecimento técnico à realidade cotidiana das unidades administrativas.

Sua aplicabilidade é ampla, podendo ser utilizado em todas as fases do metaprocessos, desde o planejamento inicial até a gestão do contrato. O guia também se apresenta como um

instrumento de apoio à capacitação de servidores e à tomada de decisão por parte dos gestores públicos. A implementação do guia pode resultar na redução de falhas, aumento da eficiência e institucionalização de práticas de gestão de riscos na cultura organizacional do setor público.

Espera-se que a utilização deste produto técnico-tecnológico tenha impacto direto na mitigação de riscos operacionais, na melhoria dos resultados das contratações públicas e na elevação do padrão de qualidade da gestão administrativa. Além disso, o guia atende à necessidade crescente de instrumentalização das unidades administrativas em consonância com as exigências da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), promovendo maior transparência, segurança jurídica e assertividade nas decisões públicas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Teresa; SILVA, Anabela Maria Martins. A divulgação de informação sobre o risco: um caso de grandes empresas portuguesas e espanholas do setor do retalho alimentar. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, 2014. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/viewFile/34543/23559>. Acesso em: 1 mar. 2024.
- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 241-254, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2024
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR GUIA 73: Gestão de Riscos - Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO/IEC: Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro, 2012
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.
- ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios**. 1ª edição. São Paulo: Saint Paul Publishing (Brasil), 2012. *E-book*. ISBN 9788580040500. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580040500/>. Acesso em: 28 fev. 2024.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Gestão integrada de riscos no Banco Central do Brasil**. Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais do BCB. Brasília: Banco Central, 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/getriscos/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf> Acesso em: 9 jun. 2024.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3380, de 29 de junho de 2006**. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília: Banco Central, 2006. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf. Acesso em: 5 mai. 2024.
- BARADEL, E. M. **Licitação como instrumento de política pública de desenvolvimento regional**. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9241>. Acesso em: 20 abr. 2024
- BRAGA, M. V. A. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**. Brasília 9(15), jul/dez. 2017. p. 682-699. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 16 abr. 2024.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html . Acesso em: 8 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1967 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#. Acesso em: 9 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: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 3 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 1º 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: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm . Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 3 mar. 2024.

BRASIL. **Plataforma Universidade 360º. Dados Orçamentários.** 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-universidade-360>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **PlataformaFor.** 2024a Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor>.

BRASIL. **Portal da Transparência: licitações.** 2024. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2023o> . Acesso em: 5 ago. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.** Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 19 fev. 2025

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. **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/acesso-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: 6 mar. 2024.

CHAVES, F. R. D.; BERTASSI, A. L.; SILVA, G. M. Compras Públicas e Desenvolvimento Local: Micro e Pequenas Empresas Locais nas Licitações de uma Universidade Pública Mineira. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo/SP, v. 8, n. 1, p. 77–101, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.867>. Acesso em: 27 fev. 2024

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**. Gerenciamento de Riscos Corporativos. 2017

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

DAROIT, Dariele Jocasta; FEIL, Alexandre André. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655251011.pdf> . Acesso em: 10 mai. 2024.

DA SILVA, Soraia Sorice; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; LOPES, André Vaz. **Panorama da Produção Científica sobre Compras Públicas no Brasil: Agenda de Pesquisa e Perspectivas de Investigação**. **Gestão.Org –Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 21, 1-23. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/248824/44320>. Acesso em 21 abr. 2024.

DOUAT, João; ROCHMAN, Ricardo. Risco. *In*: FARO, Clovis (org.). **Administração bancária: uma visão aplicada**. 1ª ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2014. cap XX, p. 171-196.

FERREIRA, Marilaine Aparecida. **Gerenciamento de riscos como estratégia de fomento ao valor público: uma proposta aplicada aos processos de aquisições municipais**. 2021. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2021. Disponível em: <https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/6651>. Acesso em: 21 abr. 2024.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público–IP**, Belo Horizonte, 2017, 19: 27-44. Disponível em: <https://editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/11/governanca-combate-corruptao.pdf>. Acesso em: 20 de abr. 2024.

FRANÇA, José Antonio de. **Desempenho e Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil**: conteúdo informacional e economia social. Brasília: Abracicon, 2024.

FREITAS, Marcelo de; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 47, n. 5, p. 1265–1281, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500009>. Acesso em: 26 fev. 2024.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Modelo das Três Linhas do IAA 2020**. The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2024.

IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2007. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>. Acesso em: 8 mai. 2024.

IBGC. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>. Acesso em: 5 mai. 2024.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** - 6ª edição, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 29 fev. 2024

KAMARA, Abu Kai. The Study on Effectiveness of Internal Audit on the Performance of the Public Sector in Sierra Leone: A Case Study of the National Social Security Insurance Trust. 2023. **Open Access Library Journal**, v. 10, n. 8, p. 1-30, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4492858. Acesso em: 01 de mar. 2024

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/25>. Acesso em: 21 abr. 2024.

MARTINS, Ana Paula Antunes; LARANJA, Lara Silva; LUCIO, Magda de Lima; GRIN, Eduardo José. Sentidos e usos da Governança Pública na Administração Pública brasileira: análise do discurso das diretrizes do Tribunal de Contas da União e do Decreto 9.203/2017. **XLVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, Brasil, 2022**. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/c20bb2d9a50d5ac1f713f8b34d9aac5a.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.

MASSAINI, S. A.; OLIVEIRA, V. R. F.; OLIVA, F. L. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). **Revista Administração em Diálogo**. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/23444> . Acesso em: 25 fev. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. *E-book*. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/> . Acesso em: 26 fev. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024753. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024753/>. Acesso em: 1 mar. 2024

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/> . Acesso em: 26 fev. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2024.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de gestão de riscos do Ministério da Fazenda**. 3 ed. 2018 Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/manual_de_gestao_de_riscos_3a_edicao.pdf. Acesso em: 9 jun. 2024

MONTEZANO, L.; JÚNIOR, R. L. C.; RAMOS, K. H. C.; MELCHIADES, A. T. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 54, Set./Dez. 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310>. Acesso em: 28 fev. 2024.

OLESKOVICZ, Marcelo; OLIVA, Fábio Lotti; PEDROSO, Marcelo Caldeira. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2, p. 18-31, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331259756003/331259756003.pdf> . Acesso em: 6 mar. 2024.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 7ª edição. 2021

RAMOS, Flávia Cristina Canêdo. **Gestão de riscos aplicada às políticas públicas: sistematização teórica e prática das contribuições dos estudos de implementação**. Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5205> . Acesso em: 18 abr. 2024.

ROSA, João Guimarães. **Grande sertão: veredas**. 22ª. ed. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2019.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. *E-book*. p.411. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 11 fev. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **iESGo: Índice de Governança e Sustentabilidade**. Brasília: TCU, 2024a. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br>. Acesso em: 30 dez. 2024

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU** / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/93/31/DD/59/E436C8103A4A64C8F18818A8/Licitacoes%20e%20Contratos%20-%20Orientacoes%20e%20Jurisprudencia%20do%20TCU%20-%205a%20Edicao.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**. 2024b. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/3-metaprocesso-de-contratacao-publica/> Acesso em: 5 mar. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União**. – Edição 2- Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 29 fev. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. – Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 26 fev. 2024

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. – Versão 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020b. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/> . Acesso em: 26 fev. 2024

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo. Cortez, 2022. E-book. ISBN 9786555553055. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555553055/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Anuário Estatístico 2024. Ano-base 2023**. Brasília, DF: UnB, 2024a. Disponível em: <https://anuario2024.netlify.app/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **DAF- Decanato de Administração**. Brasília, DF: UnB, 2024b. Disponível em: <https://daf.unb.br/institucional/forca-de-trabalho> . Acesso em: 22 jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Gestão de Riscos da UnB - Aquisições, Contratações e Tecnologia da Informação**. Brasília, DF: UnB, 2023a. Disponível em https://dpo.unb.br/images/Plano_de_Gesto_de_Riscos_UnB_-_Aquisies_Contrataes_e_TI.pdf. Acesso em: 6 mar. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Guia de Gestão de Riscos UnB**. Brasília, DF: UnB, 2022a. Disponível em https://www.dpo.unb.br/images/Guia_de_gesto_de_riscos_UnB_-_Atualizado_em_29-06-2023.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **História**. Disponível em: <https://www.unb.br/a-unb/historia>. Acesso em: 27 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Modelo de Governança Institucional da Universidade de Brasília**. Brasília, DF: UnB, 2022b. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2022/Modelo_de_Governana_UnB.pdf. Acesso em: 27 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2028**. Brasília, DF: UnB, 2023b. Disponível em: https://planejamento.unb.br/images/Central_de_Conte%C3%BAdos/PDI_UnB__2023_2028.pdf. Acesso em: 22 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Plano de Integridade 2022-2026**. Brasília: UnB, 2022c. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Braslia_2022-2026.pdf. Acesso em: 4 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019, de 25 de março de 2019**. Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB. Brasília, DF: Conselho de Administração, 2019. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_B_-_Resolu%C3%A7%C3%A3o_0004-2019_Pol%C3%ADtica_de_Riscos_e_Integridade.pdf. Acesso em: 3 mar. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Análise de Riscos**. Salvador, BA: UFBA, 2023. Disponível em: <https://sipac.ufba.br/public/verArquivoDocumento?idArquivo=1102256&key=cf060f213b6581dd06e754f2e714a358&idDocumento=1753414&downloadArquivo=true&publicPath=true>. Acesso em: 10 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Plano de Gestão de Riscos**. 2ª edição. Fortaleza, CE: UFC, 2022. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/2022/12/plano-de-gestAo-de-riscos-2a-edicao-2023-2027.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Resolução nº 15/CONSUNI, de 29 de julho de 2019**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos na Universidade Federal do Ceará e dá outras providências. Fortaleza, CE: UFC, 2019. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/gestao-de-riscos/>. Acesso em: 13 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Portaria Normativa nº 177, de 14 de junho de 2024**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos na Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes. Vitória, ES: UFES, 2024. Disponível em: <https://governanca.ufes.br/controles-internos/gest%C3%A3o-de-riscos>. Acesso em: 25 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF). **Modelo de Análise de Riscos**. Niterói, RJ: UFF, 2025. Disponível em: <https://www.uff.br/proad/orientacoes-sobre-contratacoes/>. Acesso em: 13 jan. 2025

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF). **Plano de Gestão de Riscos 2024-2025**. Niterói, RJ: UFF, 2024. Disponível em: <https://www.uff.br/proplan/gestao-de-riscos>. Acesso em: 12 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF). **Resolução CUV/UFF nº 161, de 7 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ: UFF, 2022. Disponível em: <https://www.uff.br/proplan/gestao-de-riscos/>. Acesso em: 12 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). **Matriz de Gerenciamento de Riscos**. Juiz de Fora, MG: UFJF, 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cosup/manual-de-compras/>. Acesso em: 13 jan.2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 134-COUN/UFMS, de 15 de outubro de 2021**. Aprova a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do combate à Fraude e Corrupção no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS: UFMS, 2021. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=438091>. Acesso em: 16 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Portaria Nº 1519, de 6 de março de 2020**. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, MG: UFMG, 2020. Disponível em: https://www.ufmg.br/auditoria/wp-content/uploads/2024/05/Portaria-n%C2%BA-1.519-de-06-de-marc%C2%B8o-de-2020-que-institui-a-Poli%C2%B4tica-de-Gesta_o-de-Riscos-da-Universidade-Federal-de-Minas-Gerais-UFMG.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). **Plano de Gestão de Riscos**. Belém, PA: UFPA, 2019. Disponível em: <https://proad.ufpa.br/index.php/plano-de-gestao-de-riscos>. Acesso em: 6 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). **Resolução nº 778, de 3 de julho de 2018**. Regulamenta a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal do Pará. Belém, PA: UFPA, 2018. Disponível em: <https://proplan.ufpa.br/index.php/digest/2-uncategorised/363-gestao-de-riscos-organizacionais-2>. Acesso em: 13 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Planilha de Gestão de Riscos-Macroprocessos**. João Pessoa, PB: UFPB, 2024a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/prp/contents/menu/transparencia/gestao-de-risco>. Acesso em: 6 de jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Resolução nº 7, de 27 de março de 2024**. Aprova a nova Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB: UFPB, 2024b. Disponível em: https://www.ufpb.br/comconf/contents/documentos/portarias-e-resolucoes/bs_34-2024-gestao-de-riscos-da-ufpb-1.pdf. Acesso em: 5 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **Planilha Gestão de Riscos-Macroprocessos PRA**. Recife, PE: UFPE, 2024. Disponível em:

<https://www.pra.ufpb.br/pras/contents/menu/transparencia/gestao-de-risco> <https://www.ufpb.br/pras/contents/menu/transparencia/gestao-de-risco> . Acesso em: 25 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **Portaria Normativa nº 003, de 5 de maio de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE: UFPE, 2017. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/2224778/2232821/Pol%C3%ADtica+de+Gest%C3%A3o+de+Risco+-+UFPE.pdf/788a9d3a-bb45-47ff-9da0-e667f2331377> . Acesso em: 27 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Análise de Riscos**. Curitiba, PR: UFPR, 2025. Disponível em: <https://pra.ufpr.br/licitacoes/upcl/nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos/> . Acesso em: 10 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Manual de Gestão de Riscos da UFPR**. Curitiba, PR: UFPR, 2021. Disponível em: <https://cgr.ufpr.br/portal/material-de-apoio>. Acesso em: 3 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Resolução nº 02, de 22 de dezembro de 2022**. Estabelece a Política de governança, integridade, riscos e controles internos da gestão da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR: UFPR, 2022. Disponível em: <https://cgr.ufpr.br/portal/politica-de-governanca-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao-da-universidade-federal-do-parana/> . Acesso em: 3 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). **Decisão nº 310/2019, de 29 de novembro de 2019**. Aprova a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles da UFRGS. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/gestao-de-riscos/> . Acesso em: 26 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). **Guia de Gestão de Riscos**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2022. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/gestao-de-riscos>. Acesso em: 8 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Plano de Gestão de Riscos**. Natal, RN: UFRN, 2017. Disponível em: <https://sistemas.sgp.ufrn.br/riscos>. Acesso em: 30 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Resolução nº 016/2027- CONSAD, de 4 de maio de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e cria o Comitê de Governança, Riscos e Controles. Natal, RN: UFRN, 2017. Disponível em: <https://sistemas.sgp.ufrn.br/riscos/> . Acesso em: 30 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). **Metodologia de Elaboração do Plano de Gestão de Riscos**. Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, 2024. Disponível em: <https://governanca.ufrj.br/gestao-de-riscos>. Acesso em: 11 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). **Resolução CONSUNI/UFRJ nº 120, de 31 de outubro de 2022**. Estrutura a implementação da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, 2022. Disponível em:

https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao_120_de_2022.pdf. Acesso em: 11 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Manual para elaboração do plano de Gestão de Riscos**. Florianópolis, SC: UFSC, 2020a. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufsc.br/pt/gestao-de-riscos/>. Acesso em: 7 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano institucional de gestão de riscos 2020-2024**. Florianópolis, SC: UFSC, 2020b. Disponível em: <https://gestaoderiscos.ufsc.br/plano-institucional/>. Acesso em: 7 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Resolução Normativa nº 144/CUN/2020, de 27 de outubro de 2020**. Estabelece a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2020c. Disponível em: <https://gestaoderiscos.ufsc.br/politica-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 26 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Resolução UFSM Nº 34, de 30 de novembro de 2020**. Santa Maria, RS: UFSM, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-n-034-2020>. Acesso em: 5 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). **Portaria nº 966, de 26 de março de 2018**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de São Paulo - Unifesp. São Paulo, SP: UNIFESP, 2018. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proadmin/governanca/gestao-de-riscos>. Acesso em: 3 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Portaria SEI REIRO Nº 775, de 13 de agosto de 2018**. Revisa a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG: UFU, 2018. Disponível em: <https://ufu.br/unidades-organizacionais/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-controles-e-integridade>. Acesso em: 25 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU). **Mapa de Riscos**. Uberlândia, MG: UFU, 2020. Disponível em: <https://ufu.br/unidades-organizacionais/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-controles-e-integridade>. Acesso em: 7 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). **Resolução CONSU nº 7, de 10 de junho de 2021**. Aprova a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos – PGRC da Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG: UFV, 2021. Disponível em: <https://dgi.ufv.br/riscos/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

VIANA, Tiago de Alencar. **Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (IFES): análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro**. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/46556/1/Maturidadegestaorisos_Viana_2021.pdf. Acesso em: 1 jun. 2024.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281> . Acesso em: 1 jun. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

APÊNDICE A – Riscos Mapeados nas Universidades

Categoria do Risco	Planejamento	Seleção do Fornecedor	Gestão do Contrato
Estratégico	Alteração e descumprimento de cronograma;		Ausência de sistema integrado para Gestão do contrato;
	Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos nos planos da organização;		Falha no processo após adiantamento do pagamento do despachante;
	Não aprovação do Termo de Referência;		Variação cambial desfavorável (aumento) durante o processo;
	Retenção do pedido na caixa do Gestor/ ordenador.		
Financeiro/Orçamentário	Contingenciamento orçamentário;		Contingenciamento orçamentário;
			Demora/atraso nos processos para emissão de nota de empenho;
			Divergência entre sistemas;
			Indisponibilidade financeira para contratar;
			Mora no fornecimento da garantia;
			Não implantação da conta vinculada/fato gerador para o contrato;
Imagem/ legal	Contratação sem adoção de critérios de sustentabilidade.		
Integridade		Indício de conluio entre os licitantes.	
Legal	Ausência de publicação dos atos necessários no DOU e no site da Instituição;		Ausência do relatório de risco;
	Falta de conhecimento jurídico;		Descumprimento do rito processual legal;

	Falta de fundamentação nas respostas dos pareceres;		Exceder o prazo de 60 dias para a resposta da repactuação.
	Não conferência dos modelos atualizados da AGU.		
Operacional	Análise de mercado inadequada;	Ajuizamento de ação pelo licitante;	Atraso na entrega do objeto;
	Atraso no procedimento da licitação por interposição de recursos ao resultado do certame;	Contratação de licitante com restrições;	Ausência de sistema integrado para Gestão do contrato;
	Atraso ou suspensão do processo licitatório devido a questionamentos e impugnações;	Divergências textuais no edital, TR, minuta de Ata e minuta de contrato;	Contratadas deixarem de prestar assistência técnica ou garantia dos produtos;
	Ausência de documentos padronizados;	Falhas no ato convocatório; critérios de julgamento, prazos e sanções, entre outros;	Contratada não assinar o Contrato;
	Ausência de publicação dos atos necessários no DOU e no site da Instituição;	Homologação de contratação em valor divergente do negociado;	Descumprimento das obrigações pelo fornecedor- sem interrupção da entrega dos materiais ou prestação dos serviços;
	Cadastro incorreto dos itens nos sistemas;	Licitação deserta ou fr cassada;	Disponibilização do item ao demandante fora do prazo;
	Contratação com divergência na classificação da despesa na requisição, na indicação orçamentária e no item do SIASG;	Risco de vencimento da proposta por mora ou sobrestamento dos atos processuais;	Disponibilização do item em quantidade inadequada;
	Contratação com falha na definição do objeto e dos critérios;	Selecionar fornecedor inadequado para a execução do contrato;	Divergência entre sistemas;
	Contratação com falha na definição dos resultados a serem alcançados pela contratada;		Entrega de materiais com características distintas ao aprovado em parecer técnico;
	Contratação com indicação de despesas desnecessárias e anteriores a licitação;		Erro na emissão de Nota de empenho;
	Contratação de bem ou serviço com valores sub ou superestimados;		Exiguidade de prazo para formalização do contrato;

Contratação de bem ou serviço em quantidades sub ou superdimensionadas;	Falta de manutenção das condições de habilitação;
Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares;	Fornecedor não assinar a Ata de Registro de Preços;
Demora/atraso na conclusão do processo de planejamento da licitação;	Frustração por irregularidade da documentação
Demora/atraso na conclusão do processo de planejamento por alteração de prioridade nas contratações;	Impossibilidade de emissão de Nota de empenho;
Demora/Atraso no trâmite dos processos;	Incorreções no processo licitatório impedindo a publicação no ComprasGov Contratos e PNCP;
Dificuldade de comunicação com as Unidades Solitantes;	Indisponibilidade de sistemas: SiafiWeb; Comprasnet Contratos e SIE/SG;
Dificuldade de identificação dos itens a serem atendidos nas notas/cotas/parecer;	Indisponibilidade financeira para contratar;
Dificuldade/demora para realizar a pesquisa de preços;	Indisponibilidade financeira para despesas acessórias nos processos de importação;
Documentação incompleta na instrução processual;	Interferência da área de compras na ordem de priorização dos processos de elaboração de contratos e de aplicação de penalidades;
Envio de Documento de Formalização da Demanda para autorização no ano de execução;	Não confirmação do recebimento do Empenho pelo fornecedor;
Erro na consolidação dos itens;	Não entrega dos materiais;
Erro na descrição dos itens no Termo de Referência;	Nulidade do contrato por falta de publicação;
Erros nos lançamentos de itens nos sistemas;	Pagamento de juros e multa por atraso no pagamento;
Especificações indevidamente restritivas dos itens licitados;	Pagamentos indevidos à contratada;

Especificações insuficientes nas descrições dos bens e serviços;	Perda do prazo para renovação do contrato;
Execução de contratação não prevista no Plano Anual de Contratação (PAC);	Processos de Inexigibilidade não seguir o fluxo correto, após a emissão da nota de empenho;
Falha na escolha da modalidade de licitação na solicitação de compras;	Qualidade da análise da documentação prejudicada, devido a atraso de entrega de documentação do Gestor;
Falha nas justificativas para o parcelamento ou não da Solução;	Solicitação de compra com dados incorretos (natureza de despesa, programa de trabalho, descrição, valor).
Falha ou ausência de análise de Viabilidade da Contratação;	
Falha ou ausência na análise de necessidade da contratação;	
Falha ou ausência na definição do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares;	
Falhas na instrução processual identificadas parceladamente;	
Falta de conhecimento pelo Setor de Contratações;	
Falta de padronização dos Mapas de Riscos;	
Licitação deserta ou fr cassada;	
Não receber do solicitante informações para elaboração das minutas de contrato e edital;	
Priorização equivocada dos processos;	
Realização inadequada da pesquisa de preços;	

	Relatórios Documentos de Formalização das demandas incompletos;	
	Retorno do processo à unidade requisitante por falha na instrução;	
	Termo de Referência não ser ajustado conforme solicitado;	
	Usuário não consegue identificar a solução mais adequada para sua necessidade.	
Operacional/ legal	Adjudicação de licitante sem documentação completa de habilitação exigida em edital;	Descumprimento das obrigações pelo fornecedor- sem interrupção da entrega dos materiais ou prestação dos serviços;
	Ausência de remessa obrigatória dos recursos e defesas indeferidos no processo licitatório para apreciação da autoridade superior;	Indisponibilidade financeira para contratar.
	Homologação de contratação em valor divergente do negociado;	
	Impugnações ao edital;	
Operacional/ legal/ orçamentário		Pagamentos indevidos à contratada.

APÊNDICE B – Minuta de Política de Gestão de Riscos**RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº ____/2025**

Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos no Metaproc-
cesso de Contratação Pública no âmbito da Universidade
Federal [Nome da Instituição].

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, em sua xxº Reu-
nião, realizada no dia xx/xx/xxxx, considerando a importância da sistematização da gestão de
riscos nas contratações públicas e o constante do processo nº _____,

R E S O L V E:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos no Metaproc-
cesso de Contratação Pública da
Universidade Federal [Nome da Instituição], com vistas ao fortalecimento da governança, da
integridade e da eficiência na gestão pública.

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos tem como premissas o alinhamento às estratégias insti-
tucionais, a sistematização das práticas de controle e prevenção, e o comprometimento da alta
administração.

Art. 3º São objetivos desta política:

I. estabelecer diretrizes e responsabilidades para o gerenciamento de riscos nas contratações
públicas;

II. integrar a gestão de riscos ao planejamento, à execução e ao monitoramento do metaproc-
cesso de contratação;

III. apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos;

IV. atender aos princípios da legalidade, eficiência, eficácia, economicidade, integridade e
transparência.

Art. 4º Para fins desta Resolução, aplicam-se os conceitos constantes no Anexo I (criar de
acordo com a necessidade da entidade).

Art. 5º A Universidade, em seus metaprocessos de contratação pública, deverá seguir os seguin-
tes princípios:

I. subordinação ao interesse público;

- II. proporcionalidade entre riscos, controles e benefícios;
- III. integração com os processos institucionais e o planejamento estratégico;
- IV. melhoria contínua e aprendizado institucional;
- V. participação colaborativa e transparente das partes interessadas.

Art. 6º A Universidade, em seus metaprocessos de contratação pública, deverá seguir as seguintes diretrizes:

- I. aplicação da gestão de riscos em todas as fases do metaprocessos de contratação pública;
- II. formalização por meio de planos de risco específicos por contratação;
- III. utilização de matriz de risco com critérios de impacto e probabilidade;
- IV. atualização periódica e sempre que houver alterações relevantes;
- V. capacitação contínua dos servidores envolvidos;
- VI. registro, monitoramento e reporte sistemático dos riscos e medidas adotadas.

Art 7º A metodologia adotada na gestão de riscos observará as diretrizes da ISO 31000:2018, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e da Lei nº 14.133/2021, compreendendo as seguintes etapas:

- I – Comunicação e consulta;
- II – Estabelecimento do escopo, contexto e critérios;
- III – Identificação de riscos;
- IV – Análise e avaliação de riscos;
- V – Tratamento de riscos;
- VI – Monitoramento e análise crítica;
- VII – Registro e reporte.

Parágrafo único. A matriz de riscos será utilizada como instrumento padrão para classificação e priorização dos riscos identificados.

Art. 8º As unidade e setores responsáveis por esta Política serão:

- I. A Reitoria, a quem compete aprovar esta Política e prover os recursos necessários à sua implementação;
- II. O Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, a quem compete coordenar, acompanhar e revisar esta Política;
- III. As unidades demandantes, a quem cabe identificar e avaliar os riscos relacionados às suas contratações;

IV. A Diretoria de Compras, a quem compete consolidar os riscos por fase do metaprocesso e apoiar tecnicamente os responsáveis;

V. Os gestores e fiscais de contratos, a quem compete monitorar os riscos e adotar providências corretivas;

VI. O setor jurídico e de controle interno, a quem cabe apoiar na análise e mitigação dos riscos.

Art. 9º Esta Política será revista a cada dois anos ou sempre que necessário, conforme deliberação do Comitê de Governança.

Parágrafo único. A avaliação da efetividade da gestão de riscos deve ser subsidiada por indicadores de desempenho e auditorias internas.

Art. 10. Os casos omissos ou excepcionais devem ser submetidos à análise do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

APÊNDICE C – Matriz de Riscos da Universidade de Brasília

Riscos por fase							
Planejamento							
Risco Identificado	Causa	Impactos	Categoria do Risco	Nível de Risco (I X P)*		Ações preventivas	Ações de contingência
Análise de mercado inadequada.	1. Falha na definição dos requisitos técnicos; 2. Falha ou ausência de instrumentos de pesquisa de soluções de mercado; 3. Falta de padronização e mapeamento do processo de contratação; 4. Falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos no planejamento da contratação; 5. Quebra do princípio de imparcialidade da equipe (conflito de interesse);	1. Aumento do preço contratado ou interrupção do processo de aquisição por decisão judicial ou de órgão de controle; 2. Não atendimento da necessidade que originou a contratação; 3. Adoção de tipo de solução obsoleto ou próximo da obsolescência; 4. Restrição indevida e/ou ilegal da competição. 5. Responsabilização dos gestores; 6. Direcionamento da contratação; 7. Falha na justificativa da escolha do tipo de Solução a Contratar;	Operacional	Médio		1. Mapeamento do processo (fluxo) contendo checklist com as orientações e passos que devem ser atendidos pela equipe de planejamento da contratação (e.g., documentação de todas as interações, participação de reuniões sempre em grupo de servidores, em locais públicos e não restritos...); 2. Estabelecer premissa de que o levantamento das soluções de mercado só ocorrerá após a validação dos requisitos pela Unidade demandante; 3. Participação da área demandante durante o processo de levantamento das soluções de mercado disponíveis; 4. Estabelecer Plano de Capacitação; 5. Verificar quais os	Não especificada

					instrumentos necessários para realizar o levantamento das soluções de mercado e pesquisas de preço; 6. Fortalecer as ações de divulgação da Ouvidoria como canal de denúncia.; 7. Implantar Programa de Integridade na Organização.	
Capacitação insuficiente dos agentes responsáveis pelo planejamento da contratação.	Desconhecimento da legislação e do objeto a ser contratado e planejado.	Elaboração de elementos de planejamento que não atendem plenamente as necessidades da UnB.	Operacional	Médio	Formação de comissão de planejamento com pessoas da área e instruídas.	Contratação de empresa especializada para emissão de laudos técnicos.
Contingenciamento orçamentário.	Indisponibilidade orçamentária por não ter previsão do serviço completo.	Empenhos que só cobrem parte da demanda, deixando insatisfeita boa parte da comunidade usuária dos elevadores.	Financeiro/Orçamentário	Alto	Negociação com DPO e SPI para previsão do aumento do orçamento em virtude das modernizações.	Negociações para conseguir recurso adicional ou nova tentativa de licitação, por se tratar de um serviço essencial.
Contratação de bem ou serviço com valores sub ou superestimados.	Pesquisa de Preço equivocada.	Não realização da contratação ou contratação com sobrepreço.	Operacional	Alto	Publicação de normativo/manual estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço.	A equipe de planejamento da contratação deve elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços e preferencialmente utilizar o Sistema Pesquisa de Preço do Governo Federal.
Contratação de bem ou serviço em quantidades sub ou superdimensionadas.	Falha no dimensionamento das quantidades necessárias.	Excesso de materiais ou escassez de materiais necessários para atender a necessidade.	Operacional	Médio	Definição de métodos para estimar as quantidades necessárias e documentar.	Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.

Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.	1. Falta de padronização ou mapeamento do processo de contratação; 2. Pessoal não capacitado ou sem qualificação necessária; 3. Desconhecimento da legislação.	1. Não atendimento da necessidade que originou a contratação; 2. Diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação; 3. Suspensão da contratação por órgãos de controle. 4. Desperdício de recursos públicos; 5. Licitação deserta; 6. Atraso nas entregas e descumprimento de prazos 7. Falha na fiscalização contratual; 8. Responsabilização dos gestores; 9. Ineficiência no processo de contratações do órgão.	Operacional	Médio	1. Definir/Publicizar norma interna que estabeleça que a Assessoria Jurídica não aprovará processo de contratação que não contenha as informações pertinentes aos estudos técnicos preliminares da contratação; 2. Mapear e padronizar o processo de contratação, construindo <i>checklist</i> de controle para auxiliar no acompanhamento e cumprimento das etapas previstas; 3. Realizar plano de capacitação permanente para os colaboradores e servidores que elaboram os ETP.	Não especificada
Contratação sem realização dos estudos técnicos preliminares.	Não confecção do Estudo Técnico Preliminar (ETP) ou ETP com conteúdo indefinido e equivocado	Contratação não produz os resultados esperados para atender a necessidade da Universidade, podendo fracassar a licitação e consequentemente desperdícios de recursos.	Operacional	Médio	Publicação de normativo interno com a obrigatoriedade de que todas as contratações contenham o ETP. Elaboração de Manuais para auxiliar no preenchimento do ETP.	Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha o ETP.
Demora/Atraso na instrução processual.	Causa 1: equipe de planejamento sem conhecimento técnico; Causa 2: equipe de planejamento reduzida ou inexistente; Causa 3: mudanças nos procedimentos internos dos setores por onde tramitam os processos de compra do Almoxarifado; e	Atrasos na conclusão de documentos podem resultar em prazos não cumpridos e atraso no fornecimento de bens, podendo comprometer projetos e iniciativas das unidades dependentes dos materiais fornecidos pelo Almoxarifado Central.	Operacional	Alto	Causa 1: Analisar se a equipe existente pode ser treinada/capacitada. Esta análise pode envolver treinamento em novas habilidades ou aperfeiçoamento nos conhecimentos existentes. Causa 2: Recorrer ao Decanato de Finanças, via Diretoria de Gestão de	Causa 1: Solicitar treinamento/aperfeiçoamento da equipe por meio de cursos presenciais ou à distância nos conhecimentos específicos relacionados à elaboração dos documentos atinentes à compra de materiais do estoque ao Almoxarifado Central. Causa 2: Priorizar as

	Causa 4: mudanças na legislação e normas internas da Universidade.				materiais, o preenchimento da lacuna, considerando planejamento a logo prazo para garantir uma equipe de planejamento adequada no futuro. Causa 3: Fomentar, respeitando a hierarquia, os meios de aprimorar a comunicação entre o Almoxarifado e os setores pelos quais tramitam os processos de compra. Propor a revisão de metodologias de trabalho, na busca pela realização de tarefas de maneira mais eficiente, eliminando processo redundantes ou burocracias desnecessárias. Causa 4: Análise detalhada dos impactos para entender como as mudanças afetarão as operações e processos do Almoxarifado. Propor treinamento /capacitação para que a equipe esteja ciente das novas regras. Orientar a revisão /atualização dos procedimentos operacionais e fluxos de trabalho.	tarefas essenciais e identificar aquelas que exigem atenção imediata. Avaliar se integrantes de outras equipes ou departamentos podem contribuir temporariamente para as atividades, redistribuindo responsabilidades, afim de aliviar a carga de trabalho ou suprir a falta de membros. Causa 3: Requerer a colaboração dos setores para a solução das questões específicas que envolvem os documentos que compõem os processos de compras do Almoxarifado Central. Causa 4: Propor reuniões rápidas com os setores envolvidos nas mudanças, visando o entendimento das implicações; propor à Diretoria de Compras a designação de um membro para auxiliar nas ações de contingência; fornecer treinamento de emergência à equipe, destacando as mudanças críticas nos processos de compra do Almoxarifado e orientando sobre as ações imediatas a serem tomadas; identificar e priorizar as tarefas essenciais que precisam ser ajustadas ou modificadas imediatamente, garantindo a
--	--	--	--	--	---	---

						continuidade operacional dos processos de compra do Almoxarifado.
Demora/Atraso no trâmite dos processos.	Início tardio do processo de licitação	Atraso ou perda da janela de plantio, impossibilitando a implementação de experimentos.	Operacional	Alto	Início do processo de licitação até o mês de maio	Utilizar itens do pregão anterior vigente.
Descumprimento das obrigações pelo fornecedor.	A empresa por questões operacionais ou financeira, ameaça externa à Universidade, pode descumprir cláusulas do contrato ou do objeto.	Não especificado	Operacional	Alto	Estabelecer no edital e termo de referência possíveis sanções à empresa contratada, caso os descumprimentos ocorram.	Não especificada
Disponibilização do item ao demandante fora do prazo.	Ausência da formalização da demanda que origina a contratação	Contratação não atenda a necessidade da Universidade e consequentemente gera desperdício de recursos	(vazio)	Médio	Publicação de normativo interno criando obrigatoriedade de que todas as contratações iniciem com o DFD assinado pelo requisitante.	Equipe de planejamento da contratação elabora o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o submete à aprovação do requisitante para sua ratificação formal antes de iniciar o planejamento da contratação; Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha informações claras sobre qual a necessidade da contratação em termos de negócio e identifique precisamente o ator que declarou esta necessidade.
Especificações insuficientes nas descrições dos bens e serviços.	Conhecimento técnico deficitário do objeto a licitar	Comprometimento total ou parcial da contratação do objeto.	Operacional	Médio	Consultar contratações similares para elaboração do Estudo Técnico Preliminar. Consultar especificações	Corrigir ou melhorar o detalhamento das especificações técnicas do objeto Responsável. Caso haja o

					técnicas disponibilizadas por fabricantes na etapa de elaboração do Termo de Referência. Solicitar apoio da área demandante, se for o caso.	comprometimento total do objeto, verificar com o chefe do estoque a necessidade de inclusão ou não do(s) material(is) no próximo processo de aquisição disponível.
Falha na indicação dos agentes públicos para exercerem as funções do processo licitatório (equipe de planejamento, pregoeiro ou comissão julgadora e executor/fiscal do contrato).	1. Ausência ou falha na identificação das competências necessárias para o desempenho das funções (conforme previsto no Art. 7º, Lei 14.133/2021); 2. Nomeação de servidor sem tempo hábil para atuar na fase de planejamento da contratação (sobrecarga de trabalho /atividades); 3. Insuficiência de servidores; 4. Ausência de um processo de verificação de incompatibilidade entre os agentes públicos indicados e licitantes/contratados habituais da Administração (inciso III, Art. 7º - Lei 14.133/2021 e art. 193, inciso X da LC 840).	1. Erros na elaboração dos artefatos da etapa de planejamento da contratação; 2. Atraso no processo de contratação; 3. Sobrecarga de trabalho; 4. Violação ao princípio da Segregação de Função; 5. Suspensão dos processos licitatórios; 6. Responsabilização dos gestores/agentes públicos; 7. Perda de tempestividade da política pública (demanda); 8. Contratação de empresa cujos sócios sejam servidores da unidade.	Operacional	Médio	1. Realizar o mapeamento das habilidades e treinamentos, incluindo os periódicos, necessários para participar da equipe de planejamento da contratação. 2. Realizar o levantamento das ações de contratação realizadas a fim de permitir a identificação dos integrantes e gerenciar o número de trabalhos envolvidos. 3. Elaborar POP contendo os requisitos e fluxos necessários para cumprir a etapa de seleção de colaboradores/servidores que irão atuar no processo licitatório com ênfase na competência/qualificação e verificações preliminares necessárias (conflitos de interesse, sobrecarga de trabalho, dentre outras que a Unidade julgar pertinentes); 4. Estabelecer, no processo de indicação, a obrigatoriedade de realizar pesquisa prévia junto à área de pessoal no sentido de verificar	Não especificada

					possíveis incompatibilidades quanto à participação dos servidores selecionados em relação à Contratação; 5. Promover a supervisão do processo de contratação por outra área da organização de modo que o princípio da segregação de funções esteja sendo obedecido.	
Licitação deserta, fracassada ou itens fracassados.	Durante a pesquisa de mercado observou que, devido a especificidade do serviço, existem poucas empresas especializadas na prestação.	Áreas demandantes prejudicadas.	Operacional	Alto	Utilizar de requisitos baseados na pesquisa de mercado que não limitem a participação de potenciais prestadores de serviço.	Verificar todo o instrumento convocatório, com o objetivo de localizar cláusulas restritivas, impeditivas ou descabidas com posterior correção e lançamento de novo edital.
Licitação deserta, fracassada ou itens fracassados.	Preço de referência descolado da realidade do mercado. Ausência de fornecedores interessados na contratação.	1. Áreas demandantes prejudicadas 2. Falta de mobiliário necessário para as atividades da UORG.	Operacional	Alto	Realizar pesquisa de preços de forma detalhada balizando os preços encontrados com preços praticados no mercado aberto.	Republicar o edital e / ou ampliar a sua divulgação.
Não entrega do objeto.	Prejuízo na ação didática prevista em ementa para as disciplinas. Prejuízo no atendimento da comunidade acadêmica com o instrumento em funcionamento.	1. Formação inadequada dos estudantes de acordo com o que foi previsto nos projetos pedagógicos dos cursos. 2 Atrasos nas entregas e não cumprimento dos prazos dos estudantes/pesquisadores que precisam gerar dados para os seus respectivos projetos de pesquisa.	Operacional	Alto	Realizar a compra e manter o funcionamento do equipamento.	Procurar alternativas para o atendimento prioritário dos cursos de graduação em substituição à impossibilidade de realizar as atividades que necessitam dessa compra.

Não formalização da demanda.	1. Falta de padronização do processo ou de um documento padrão (modelo) para abertura da demanda; 2. Desconhecimento da necessidade de utilização do DOD por parte da área demandante; 3. Falta de sistema que indique a necessidade de ressuprimento para aquisição de insumos; 4. Falta de um instrumento de planejamento de contratações anual da Unidade.	1. Contratação que não atenda a uma necessidade da organização; 2. Desperdício de recursos públicos; 3. Retrabalho; 4. Representação de órgãos de controle; 5. Contratações repetidas ou fracionamento irregular do objeto.	Operacional	Médio	1. Padronização do processo de contratação, com orientação institucional (formalizada) estabelecendo que a unidade requisitante deve ser a autora do Documento de Oficialização da Demanda (DOD); 2. Criar checklist para verificação de atendimento dos requisitos iniciais necessários para a abertura de uma demanda na Unidade. 3. Comunicar (circular interna, intranet, reunião interna) periodicamente às áreas demandantes sobre a necessidade de elaboração do DOD e sua contribuição para o êxito do processo de contratação. 4. Instituir sistema, ferramenta ou procedimento para padronização de todo o procedimento de oficialização da demanda, de forma a controlar prazos e responsáveis pelo processo.	Não especificada
Não formalização da demanda.	Ausência da formalização da demanda que origina a contratação.	Contratação não atenda a necessidade da Universidade e consequentemente gera desperdício de recursos.	Operacional	Médio	Publicação de normativo interno criando obrigatoriedade de que todas as contratações iniciem com o DFD assinado pelo requisitante.	Equipe de planejamento da contratação elabora o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o submete à aprovação do requisitante para sua ratificação formal antes de iniciar o planejamento da contratação. Assessoria

						jurídica não aprova processo de contratação que não contenha informações claras sobre qual a necessidade da contratação em termos de negócio e identifique precisamente o ator que declarou esta necessidade.
Processos não mapeados.	Falta de Padronização e Formalização dos processos e procedimentos de Contratação.	Contratação com baixa qualidade (especificações deficientes e/ou restritivas, critérios de seleção do fornecedor inadequados) e não finalização do processo de contratação.	Operacional	Alto	Estabelecimento de um processo de trabalho formal para as contratações de toda a Universidade, com ciclo de melhoria contínua.	Aplicação de Listas de Verificações a fim de mitigar os erros.
Realização inadequada da pesquisa de preços.	Pesquisa de preços deficitária.	Licitação/item fracassado. Não obter sucesso na licitação devido ao preço estar abaixo do praticado no mercado.	Operacional	Médio	Analisar de forma crítica os valores obtidos na pesquisa de preços, considerando os quantitativos a adquirir e os preços praticados pelo mercado da região. Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado (IN 73/2020/ME)	Reavaliar/realizar nova pesquisa de preços.
Rotatividade dos servidores.	Rotatividade dos servidores e falta de capacitação.	Contratações Desvantajosas, desperdício de recursos, processos fracassados.	Operacional/Estratégico	Extremo	Realizar levantamento da força de trabalho e a capacitação dos servidores que atuam no processo de contratação e gestão do contrato.	Pode ser realizada a contratação de empresas visando apoiar as atividades de gestão, em especial o planejamento das contratações.
Selecionar fornecedor inadequado para a execução do contrato.	Não dar andamento no processo de contratação de empresa para realização de	Prestação de serviços de baixa qualidade, não satisfatórios e com menor segurança.	Operacional	Alto	Que seja contratada empresa com ampla experiência em serviço de	Caso não seja possível dar andamento, é necessária a rescisão e convocar

	serviço de modernização de elevadores.				modernização de elevadores de uso em imóveis residenciais.	subsequentes ou contrato emergencial.
Termo de referência incompleto ou inadequado.	Termo de Referência elaborado com informações imprecisas.	Contratação não produz os resultados esperados para atender a necessidade da Universidade, podendo fracassar a licitação e consequentemente desperdícios de recursos.	Operacional	Alto	Elaboração de lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.	Elaboração de lista de verificação (checklist) para verificar a completude do TR.
Variação significativa nos índices de reajuste econômico	Alterações imprevistas nos índices de reajuste econômico podem impactar os custos do serviço de vistoria, causando variações nos valores inicialmente estimados e afetando o orçamento planejado.	Não especificado	Financeiro/Orçamentário	Alto	Estabelecer um plano de contingência financeira durante as negociações contratuais, garantindo que a contratada possua reservas suficientes para enfrentar possíveis dificuldades financeiras ao longo do contrato.	Não especificada
Seleção do Fornecedor						
Risco Identificado	Causa	Impactos	Categoria do Risco	Nível de Risco (I X P)*	Ações preventivas	Ações de contingência
Adjudicação de itens que não atendem a necessidade da unidade requisitante.	Itens mal especificados.	Não atendimento da demanda.	Operacional	Alto	Adequado estudo das soluções de mercado. Adequada especificação dos itens. Equipe de planejamento com conhecimento técnico dos itens que serão adquiridos.	Estudar o grau de insuficiência e verificar a possibilidade de rescisão contratual.
Aquisição de itens de baixa qualidade.	Aceitação de proposta que contenha itens de baixa qualidade.	1. Aquisição de mobiliário de baixa qualidade. 2 Redução na	Operacional	Alto	Especificação técnica detalhada dos itens; Verificação cautelar das propostas e se	Acionar a garantia dos itens, sancionar fornecedor, conforme termo de

		produtividade dos servidores e no aproveitamento da estrutura pelos discentes. 3 Prejuízo ao erário. 4 Aumento de custos relacionados à manutenção de itens. 5 Riscos de acidentes.			possível solicitação de amostras, Solicitação de certificação de qualidade para os itens.	referência da contratação, Requerer da Contratada a entrega de solução que seja aderente aos padrões do Edital.
Atraso na homologação da licitação.	Intercorrências no decorrer da licitação ou apontamentos dos órgãos de controle.	Demora no atendimento das demandas de modernização e aumento do risco envolvendo a segurança dos elevadores.	Operacional	Alto	Previsão de prazo suficiente para realizar a licitação atendimento a todos os requisitos legais.	Se forem poucos dias sem a manutenção pode ser contratado o serviço avulso em caso de manutenção corretiva, até regularização da prestação do serviço.
Atraso na licitação por impugnação do Edital ou pedidos de esclarecimento	Recurso solicitando impugnação ou pedido esclarecimento do processo licitatório.	1. Atraso na contratação. 2. Falta de material em estoque	Operacional	Médio	Análise das impugnações e pedidos de esclarecimentos em contratações semelhantes. Seguir as recomendações da área jurídica em contratações anteriores. Revisar os documentos que compõem o estudo técnico preliminar e termo de referência	Verificação do teor de impugnações e pedidos de esclarecimentos em contratações similares na fase de elaboração do Termo de Referência. Observar as recomendações da área jurídica em contratações anteriores. Revisar os documentos que compõem o instrumento convocatório antes de encaminhar o processo de aquisição para a Diretoria de Compras.
Licitação deserta, fracassada ou itens fracassados	Desinteresse do mercado pelo objeto a ser licitado, ou seja, nenhuma empresa apresenta proposta no certame licitatório.	1. Impossibilidade de contratação. 2. Falta do material em estoque pelo período de 12 meses.	Operacional	Médio	Verificar a especificação técnica e a pesquisa de preços junto ao mercado	Efetuar correções no Termo de Referência verificando a compatibilidade das especificações do objeto com as soluções disponíveis no mercado, e realizar uma nova Pesquisa

						de Preços. Incluir item(ns) em processo licitatório posterior
Licitação deserta, fracassada ou itens fracassados	Empresas cotando no certame com valor acima do máximo aceitável pela administração; Desinteresse do mercado; Item mal especificado; e CATMAT inadequado.	Inviabilidade da aquisição do bem.	Operacional	Alto	Adequada análise do mercado. Pesquisa de preços adequadamente realizada de forma a refletir os valores de mercado. Busca por CATMAT adequado.	Refazimento da pesquisa de preços. Republicar edital observando e revisando os requisitos que poderiam ter provocado a desistência de possíveis empresas interessadas Adesão a possíveis atas de registro de preços de outros entes públicos. Contratação emergencial caso a repetição do certame também reste deserta ou fracassada.
Licitação deserta, fracassada ou itens fracassados	Empresas não demonstram interesse em serem contratadas, pois o preço pode estar muito abaixo da realidade	Não modernização dos elevadores afetando a qualidade de vida dos usuários e atratividade dos imóveis da UnB.	Operacional	Alto	Agendamento prévio/ controle em planilha das datas.	Reavaliar o Termo de Referência.
Licitante vencedora não assinar a ata de registro de preços	No ato da assinatura da ata, a proposta emitida pelo fornecedor estiver vencida, por atraso de parecer da área demandante	Impossibilidade de contratação.	Operacional	Médio	Acompanhar a tramitação interna do processo, emitindo parecer com brevidade, para evitar o vencimento das propostas.	Solicitar ao setor responsável, a convocação, se houver, da próxima empresa classificada para assumir a contratação.
Gestão do Contrato						
Risco Identificado	Causa	Impactos	Categoria do Risco	Nível de Risco (I X P)*	Ações preventivas	Ações de contingência
Atraso na entrega do objeto	Descumprimento de prazo por parte da Contratada.	Atraso no atendimento da demanda.	Operacional	Médio	Acompanhar a data prevista para entrega.	Enviar e-mail para a contratada questionando o atraso. Acionar o DASF -

						Divisão de Apuração de Sanção a Fornecedor, para que seja realizada cobrança formal à contratada.
Conflito de interesses decorrente da superposição de contratos.	A empresa pode prestar serviço precário na modernização para lucrar mais na manutenção.	Redução na qualidade da modernização e aumento nos custos da manutenção devido a falhas propositais.	Legal	Médio	Estabelecer cláusulas contratuais claras sobre a qualidade do serviço e fiscalização ativa.	Contratação de auditoria externa para avaliação dos serviços e rescisão contratual em caso de má fé comprovada.
Contingenciamento orçamentário	Situação financeira da Faculdade de Educação Física incapaz de arcar com os custos das aquisições	1 Impossibilidade de aquisição dos insumos ; 2 A empresa não receber pelos materiais entregues, prejudicando a execução do contrato; 3 Interrupção total ou parcial do processo de contratação.	Financeiro/Orçamentário	Alto	Acompanhar a situação financeira da Faculdade de Educação Física, principalmente o orçamento destinado à rubrica de investimento.	Acompanhar o planejamento orçamentário da instituição onde já esteja prevista a dotação para o custeio dessa despesa. Buscar outras fontes de recursos.
Contratação de empresa que não cumpra com a entrega do objeto contratado	Ausência ou falha na prestação de serviços.	Serviço insatisfatório que não agrega benefício notável ao usuário dos elevadores.	Operacional	Alto	Fiscalização ativa dos serviços de modernização.	Criar um calendário de realização das manutenções preventivas e corretivas
Contratada não assinar o Contrato.	Falta de contato com o licitante vencedor.	1. Áreas demandantes prejudicadas. 2 Falta de mobiliário necessário para as atividades da UORG.	Operacional	Baixo	Solicitar que nas propostas tenham os dados atualizados dos fornecedores, como telefones e e-mails	Realizar pesquisa de mercado para encontrar outras opções de contato, convocar licitantes remanescentes, conforme disposições legais.
Danos aos equipamentos.	Danos aos equipamentos devido a não realização das ordens de serviço dentro da periodicidade especificada.	Equipamentos fora de serviço afetando a qualidade de vida dos usuários e as condições dos imóveis da UnB.	Operacional	Alto	Agendamento prévio/ controle em planilha das datas	Aplicar penalidades por manutenção não realizada

Entrega de materiais com características distintas ao aprovado em parecer técnico	Falta de observância das especificações técnicas da contratação por parte da contratada.	Mobiliário diverso do demandado.	Operacional	Alto	Não receber ou atestar materiais que não estejam de acordo com o anexo 1 (SEI: 8786012) da contratação.	Verificar se o material atende a necessidade da unidade demandante; acionar a empresa fornecedora e solicitar a troca do mobiliário.
Falta de local para montagem dos itens de mobiliário	Falta de espaço físico.	1. Não recebimento dos itens demandados. 2 Atraso no recebimento e ateste dos itens. 3 Impossibilitar que a contratada entregue os bens com eficiência.	Operacional	Médio	Antes de solicitar os itens registrados em ata conferir o local disponível para alocação do mobiliário.	Disponibilizar o material solicitado para outra unidade ou centro de custo.
Formalização tardia do contrato	Serviço sem cobertura contratual por falta de contrato celebrado.	Baixa atratividade dos imóveis da UnB e aumento dos riscos envolvendo a segurança de usuários dos elevadores.	Operacional	Alto	Início da nova contratação com tempo hábil suficiente.	Contrato emergencial.
Fornecedor solicitar a substituição da marca inicialmente contratada.	Marca descontinuada pelo fabricante ou indisponível no mercado.	1. Atraso na entrega do objeto; 2. Possível falta o produto em estoque.	Operacional	Médio	Não se aplica, tendo em vista que a regra geral veda a indicação de marcas nas aquisições a Administração Pública.	Solicitar à contratada o envio de documento comprobatório com a data inicial da descontinuidade da marca no mercado. Aprovar a substituição, desde que a marca ofertada esteja em conformidade com as especificações estabelecidas no Termo de Referência e condições da proposta. A troca da marca não pode caracterizar modificação das especificações definidas.
Interrupção de entrega dos materiais.	Qualquer causa.	1. Áreas demandantes prejudicadas ;	Operacional	Médio	Fiscalização proativa, visando evitar eventuais	Aplicação de sanções, conforme termo de referência,

		2 Falta de mobiliário necessário para as atividades da UORG.			descumprimentos contratuais que possam conduzir à rescisão contratual.	convocar demais licitantes na ordem de classificação da licitação conforme disposições legais.
Não entrega do objeto	Variação do preço do produto durante a vigência do pregão.	Impossibilidade de empenho em função da diferença entre o valor licitado e o valor do item no momento da necessidade do empenho.	Operacional	Alto	Focar em uma boa pesquisa de preço.	Realizar a compra desse item por meio de uma dispensa de licitação.
Termo de referência incompleto ou inadequado.	Omissão de obrigações da contratada por falta de entendimento da execução do serviço ou da legislação pertinente	Não execução completa do objeto ou insatisfatória e deixando a UnB sem cláusulas que a resguarde.	Operacional	Médio	Utilizar modelos da AGU e verificar em contratações similares obrigações comuns.	Realizar <i>check-list</i> verificando se todas as alterações foram elaboradas e se todas as obrigações da contratada estão previstas no termo de referência e na minuta de contrato.

* Nos mapas de riscos analisados, não são visíveis as informações de probabilidade e impacto dos riscos, uma vez que esses dados estão disponíveis apenas no sistema.