



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**CASO DE ENSINO: GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE NA GESTÃO
DOS CONTRATOS PÚBLICOS**

Rodrigo Tavares De Souza Barreto, James Batista Vieira

[CASOS DE ENSINO] GT 15 Casos de ensino na Adm. Pública

CASO DE ENSINO: GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE NA GESTÃO DOS CONTRATOS PÚBLICOS

Resumo: Este caso de ensino analisa uma situação típica de organização pública brasileira em estágio inicial de maturidade em relação à governança, gestão de riscos e conformidade (GRC). O processo decisório decorre de solicitação de análise jurídica de concessão de reequilíbrio econômico-financeiro a ajuste recém-firmado pela Administração, em função da incidência de adicional de periculosidade não incluído originalmente na proposta vencedora do certame licitatório. Trata-se de contrato administrativo de elevado risco derivado da alta probabilidade de rescisão por inexecução financeira, o que impactaria sobremaneira os resultados da organização. O caso é originalmente projetado para uso na disciplina de gestão de licitação e contratos públicos dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração Pública e descreve situação gerencial para justificar a adoção das práticas de governança, gestão de riscos e conformidade na gestão dos contratos públicos, enfatizando os papéis das três linhas de defesa, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021.

Palavras-chave: Governança. Gestão de riscos. Conformidade. Contratos públicos. Licitações.

Introdução

Em 24 de janeiro de 2023, recém chegado de um período de afastamento para qualificação, Pedro Augusto, que é o chefe da consultoria jurídica de uma autarquia federal de ensino, recebeu um processo administrativo solicitando parecer sobre a possibilidade de concessão de reequilíbrio econômico-financeiro de um contrato administrativo firmado há apenas dois meses.

Na exposição de motivos, o requerente, João da Silva, proprietário da empresa prestadora do serviço, fundamenta o pedido em razão da incidência de adicional de periculosidade sobre o posto de eletricitista, não incluído originalmente no orçamento estimado vinculado ao instrumento convocatório aprovado, e, por conseguinte, à proposta declarada vencedora do certame licitatório. De acordo com o requerente, a majoração dos encargos deste empregado, em 30%, a título de adicional de periculosidade, logo após o início da execução contratual, ocasionou uma redução drástica em sua margem de lucro, tornando o contrato inexecutável.

Pedro Augusto dá início a formulação do seu parecer consultivo fundamentado para decidir sobre o pedido e instruir o processo administrativo. Entretanto, na condição de chefe da assessoria jurídica, precisa enfrentar outro desafio, de natureza estritamente gerencial: quais devem ser as medidas adotadas pela autarquia federal para prevenir este tipo de evento na gestão dos contratos administrativos?

A discussão do presente caso de ensino concerne aos bancos universitários de graduação e pós-graduação dos cursos de Gestão Pública e Administração Pública na medida em que alude a aspectos gerenciais e jurídicos típicos da gestão de políticas públicas.

Especificamente, é indicado para a aula sobre os mecanismos de governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas, conforme dispõe o parágrafo único, do art. 11, da Lei nº 14.133/2021, ao apresentar ferramentas de governança aplicada às contratações públicas, gestão de licitações e contratos administrativos e construção jurídica de políticas públicas que podem ser utilizadas no ensino das Ciências Jurídicas e das Ciências Sociais Aplicadas. Ao final da aplicação da estratégia de ensino, espera-se que os estudantes sejam capazes de identificar os principais mecanismos de GRC utilizados na gestão dos contratos públicos e de sua contribuição para a geração e preservação de valor nas organizações públicas.

1. Caso de Ensino

Em 2022, ao retornar do período de licença para realizar um curso de doutorado em Gestão Pública no Reino Unido, Pedro Augusto, servidor público dedicado, percebe as mudanças radicais ocorridas com as recentes alterações da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Lei nº 13.655/2018), a edição do Decreto de Governança Pública (Decreto Federal nº 9.203/2017) e a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) e compreende rapidamente a relevância de sua atuação no contexto da gestão da autarquia na qual lidera a consultoria jurídica. Desta forma, ciente das recentes reformas legais, orientadas pelo paradigma da nova governança pública orientada para o desempenho e a conformidade, o consultor jurídico busca, sempre que possível, aconselhar os gestores a aperfeiçoar as práticas gerenciais no órgão, considerando seu potencial impacto para a melhoria no alcance dos resultados dos serviços públicos prestados.

Sob esta nova perspectiva, Pedro Augusto dirigiu sua análise ao contexto organizacional e percebeu que, a despeito de alguns estudos preliminares, a gestão da autarquia federal não havia avançado muito nos últimos 4 anos. O órgão ainda não dispunha de uma efetiva Política de Governança e, historicamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional da autarquia é politicamente manipulado, tem baixa qualidade técnica, os indicadores estão sobrepostos e com metas pouco realistas, o monitoramento é precário, seus relatórios não são amplamente divulgados e não existe uma avaliação orientada para o aprendizado e o aperfeiçoamento da gestão do órgão.

Há dois anos, visando atender as exigências legais do Decreto da Governança Pública (Decreto Federal nº 9.203/2017), Cécil Lima, a atual reitora, havia constituído o Comitê de Governança da autarquia, que aprovou a criação de uma Comissão de Conformidade e uma

Política de Gestão de Riscos. Entretanto, só ocorreram três reuniões deste Comitê, a Comissão de Conformidade não detém autonomia, administrativa e financeira, e a política de gestão de riscos e de conformidade nunca foi posta em prática pela Pró-Reitoria de Administração.

A consultoria jurídica do órgão, por sua vez, apesar de atuar com absoluta autonomia técnica, não estava isenta de desafios. Os pareceres jurídicos, geralmente de natureza consultiva, seguiam à risca as orientações normativas da Advocacia-Geral da União, mesmo em face de uma judicialização crescente dos processos administrativos e de reiteradas queixas dos gestores de que os pareceres não traziam consigo nenhuma contribuição substantiva ao processo decisório.

Não obstante, uma análise dos processos licitatórios evidencia que os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) raramente são realizados, os Planos de Contratação Anual (PCA) sofrem ajustes em mais de 30% dos itens planejados e mais de 30% das aquisições do ano anterior ocorreram por compra direta ou inexigibilidade de licitação (sob alegação, em muitos casos, de emergência na contratação). É de amplo conhecimento na autarquia que os gestores não gostam de atuar no setor de licitações e contratos em razão dos rígidos controles formais e burocráticos dos órgão de controle interno e externo e que há grande temor das sanções administrativas, civis e penais decorrentes de qualquer erro ou prática culposa. Além disso, há indignação pelos baixos salários dos agentes de contratação, em comparação com as responsabilidades e os riscos assumidos, especialmente se comparados com os salários dos procuradores e auditores.

Sobre o processo administrativo em questão, Pedro Augusto observou que o processo licitatório teve início 3 meses antes do encerramento do último contrato administrativo que permitia à Pró-reitoria de Administração executar a prestação de serviços terceirizados em regime de mão de obra exclusiva. Nos autos do processo constava toda a documentação exigida, entretanto, não foi formulada a matriz de alocação de riscos do contrato, pois conforme o §3º, do art. 22, da Lei nº 14.133/2021, este artefato não é obrigatório.

No segundo mês de execução contratual, a Administração foi surpreendida pelo pedido de reequilíbrio econômico-financeiro do prestador de serviço. Tendo colocado o processo administrativo em diligência, a procuradoria jurídica passou a se debruçar sobre os detalhes do processo licitatório. Como o requerimento do prestador de serviço menciona a “incidência de adicional de periculosidade sobre o posto de eletricista, não incluído

originalmente no orçamento estimado”, é evidente que a causa do pedido está relacionada à fase de planejamento do processo licitatório. Estava posto o dilema: deferir ou indeferir o reequilíbrio solicitado?

Pedro Augusto verificou que o referido adicional - que configura a parcela expressiva de 30% na composição remuneratória - deveria, a princípio, estar incluído na composição de custo da proposta da empresa vencedora. Ciente desta informação, consultou os autos e foi possível verificar que a gestora responsável havia solicitado orçamento às empresas do ramo, quando da cotação de preços na fase de planejamento da contratação, que incluíam o percentual referente ao adicional de periculosidade. Verificou-se, ainda, em todas as demais propostas de preço apresentadas, a presença do adicional como item componente dos encargos a serem suportados pela futura contratada. Além disso, constatou que a dedução do percentual de periculosidade pela proposta vencedora acarretou uma diminuição significativa do valor a ser contratado, fato determinante para que a requerente tenha sido declarada vencedora na modalidade de pregão eletrônico, adotado o critério de menor preço.

Sob essa perspectiva, não haveria que se proceder ao reequilíbrio contratual em favor da contratada, porquanto não se trata de situação imprevisível, vez que havia previsão normativa no momento da formulação da proposta. Segundo a legislação aplicável às alterações contratuais, é requisito essencial para que se proceda ao reequilíbrio econômico-financeiro do contrato a imprevisibilidade dos fatos que acarretam o desequilíbrio contratual ou, na hipótese de previsibilidade de sua ocorrência, que provoquem consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado. Em suma, caberia à contratada arcar com o ônus decorrente do seu equívoco no dimensionamento da proposta orçamentária, caracterizado pela ausência da inclusão do valor referente ao adicional de periculosidade.

Por outro lado, ao seguir a leitura dos autos do processo administrativo, Pedro Augusto observou que a gerência de contratos havia veiculado planilhas de orçamento estimativo, que fundamentaram a proposta comercial considerada vencedora, das quais não constava a previsão do adicional de periculosidade, não obstante sinalizado nas cotações de preço junto ao mercado. Além disso, a gerência de contratos não apresenta a matriz de alocação de riscos, nem qualquer plano de gestão dos riscos. Na prática, a área técnica da autarquia identificava, mas assumia o risco inerente à supressão do adicional de periculosidade no orçamento estimativo veiculado à fase externa do processo licitatório.

Naturalmente, a prestadora de serviço, atenta a este detalhe do edital, apresentou uma proposta condizente com a alocação do respectivo risco orçamentário e, por isso, logrou êxito no certame licitatório. Agora, uma vez materializado o risco, cabia-lhe exigir da Administração Pública os valores devidos, por meio de um pedido de reequilíbrio econômico-financeiro proporcional ao adicional de periculosidade, na monta de 30%. Por esta razão, o parecer técnico da Pró-reitoria de Administração, juntado aos autos, foi favorável ao pedido de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, conforme pleiteado pelo prestador de serviços.

No caso concreto, Pedro Augusto opinou pelo deferimento do pedido de aditivo, assumindo assim integralmente os prejuízos financeiros decorrentes da majoração do valor do contrato em 30%, mas registrou nos autos do processo administrativo que o indeferimento do pedido traria prejuízos ainda maiores para a Administração Pública - tanto para a autarquia, quanto para os usuários do serviço público.

2. Notas de ensino

A discussão do presente caso de ensino concerne aos bancos universitários de graduação e pós-graduação dos cursos de Gestão Pública e Administração Pública na medida em que alude a aspectos gerenciais e jurídicos típicos da gestão de políticas públicas. Especificamente, é indicado para a aula sobre os mecanismos de governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas, conforme dispõe o parágrafo único, do art. 11, da Lei nº 14.133/2021, ao apresentar ferramentas de governança aplicada às contratações públicas, gestão de licitações e contratos administrativos e construção jurídica de políticas públicas que podem ser utilizadas no ensino das Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas.

A estratégia de ensino-aprendizagem objetiva aprofundar o conhecimento acerca da estrutura de governança das contratações públicas na fase interna de planejamento da licitação, explorada no relato do processo decisório dos agentes administrativos que nela atuam, e evidenciar o papel da assessoria jurídica enquanto segunda linha de defesa na gestão de riscos aplicada às contratações públicas.

2.1. Plano de ensino

Orientamos, enquanto preparação e familiarização dos alunos para realização do caso de ensino, que sejam previamente abordados durante a oferta da disciplina: (i) tópicos de

discussão introdutórios relacionados aos conceitos, princípios e definições do processo administrativo licitatório; (ii) da alteração dos contratos e dos preços para restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro inicial do ajuste com base na legislação vigente; (iii) da governança das contratações públicas e suas ferramentas de gestão de riscos e conformidade aplicadas à etapa de planejamento da licitação (fase interna), e; (iv) do controle prévio de legalidade dos atos administrativos na construção jurídica da decisão gerencial.

Sugerimos, ainda, que os alunos sejam divididos em grupos de até 4 (quatro) pessoas para a discussão do caso (*kick off*), nos quais deverão analisar as causas e efeitos da situação atual e decidir, em consenso, sobre qual a melhor alternativa gerencial para o encaminhamento da questão dentre as duas alternativas indicadas. Recomenda-se, para tanto, a reserva de pelo menos 90 minutos para a sessão, dos quais 20 a 30 minutos deverão ser dedicados à leitura, contextualização e elucidação do contexto. Após, os grupos deverão construir o consenso entre as alternativas propostas em até 20 minutos. O tempo restante será dedicado à análise das questões do caso em plenário, destinando os 10 minutos finais à avaliação da estratégia de ensino e ao encerramento da discussão.

2.2. Questões para discussão

Em atenção ao momento dedicado à discussão em sessão plenária, propomos um conjunto de questões sobre as quais os alunos deverão ser capazes de responder com base na análise teórica apresentada durante a oferta da disciplina:

1. De que forma o contexto organizacional interfere na tomada de decisão do agente público?
2. Onde se encontra o fundamento legal para adoção das práticas de GRC nos processos de contratação pública?
3. Como se realiza a gestão de riscos aplicada às contratações públicas?
4. Qual o papel da assessoria jurídica na gestão dos riscos contratuais?
5. Como se dá o controle de legalidade dos atos administrativos no processo de construção jurídica da política pública?

2.3. Análise do caso com breve revisão de literatura

A análise do caso destrincha o processo decisório que ocorre nos autos de um procedimento licitatório e posterior gestão contratual em um contexto de governança, gestão de riscos e conformidade (GRC) típico de uma organização pública brasileira. Partindo de uma provocação à consultoria jurídica para que se manifeste sobre a legalidade de concessão de reequilíbrio econômico-financeiro a contrato recém-firmado, o caso desperta a discussão

acerca da atuação tanto da área gerencial do órgão quanto do papel da assessoria jurídica na gestão dos riscos contratuais. A avaliação do contexto e a análise das alternativas para resolução do imbróglgio gerencial são o foco da estratégia de ensino proposta e evidenciam, a partir da situação fática descrita, o estágio inicial de maturidade em relação à governança pública da organização.

A análise deste caso nos permite evidenciar a condição geral de incapacidade técnica para formular adequadamente os produtos do planejamento da contratação típica das organizações do setor público brasileiro, avaliadas, em sua maioria, no estágio inicial de maturidade em relação à governança pública (TCU, 2021).

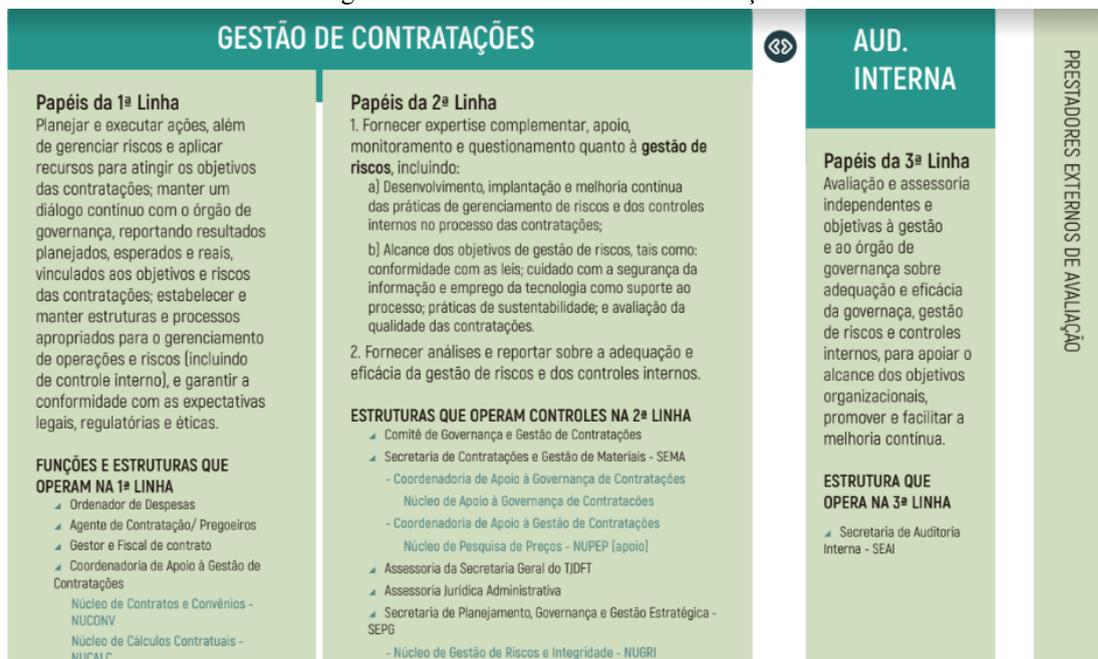
Este contexto se reflete na ausência, ou nas falhas de implementação, dos instrumentos de governança, gestão de riscos e conformidade das contratações públicas, que têm fundamento constitucional (arts. 37 e 22 da Constituição Federal de 1988) e infralegal no art. 11 da Lei nº 14.133/21 que dispõe sobre as licitações e contratos administrativos e demais regulamentos e recomendações que resultaram na edição do Decreto da Governança Pública (Decreto Federal nº 9.203/2017), aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (TCU, 2014).

Desse modo, os mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) contribuem para gerar valor nas agências públicas ao orientar as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados e buscam assegurar que os agentes públicos deem efetivo cumprimento aos objetivos das organizações públicas, atingindo níveis superiores de desempenho na resolução dos problemas públicos e garantindo que se comportem em conformidade com os princípios éticos, gerenciais e legais estabelecidos (OCEG, 2015; BARRETO, VIEIRA, 2019).

A gestão de riscos é o conjunto de procedimentos por meio do qual as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos (COSO, 2007). É uma ferramenta que contribui para melhorar o desempenho institucional por meio da identificação e tratamento dos eventos de risco, conferindo razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos, além de apoiar os esforços de garantia da conformidade dos agentes aos princípios éticos, aos padrões de desempenho e às normas legais (TCU, 2018a, 2018b).

No Brasil, o gerenciamento de riscos no âmbito da gestão dos contratos administrativos foi trazido ao plexo legal das contratações públicas com o advento da Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, editada pela então Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SEGES/MPDG), que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e orienta-se a partir do Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - GIRC (MPDG, 2017) que define claramente as responsabilidades das diversas unidades que integram as três linhas de defesa das organizações públicas. No mesmo sentido, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios lançou, em 2022, sua Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações. Vejamos:

Figura 1 - Gestão de Risco nas Contratações



Fonte: TJDF, 2022.

De acordo com esse modelo, a primeira linha de defesa é operacionalizada na execução do processo de contratação, onde ocorre a gestão do risco por meio das atividades cotidianas dos gestores. Nesse nível ocorre a operacionalização das políticas e procedimentos internos que oferecem garantia razoável de que as atividades estão de acordo com as metas e os objetivos das contratações. Por sua vez, a segunda linha de defesa é onde ocorre a direção, o monitoramento e a supervisão dos processos de gestão dos contratos públicos. As gerências administrativas, as consultorias jurídicas e as unidades de monitoramento que atuam na segunda linha de defesa. Por fim, a terceira linha de defesa é atribuída aos órgãos de auditoria

interna e controle externo, responsável pela avaliação que garante o cumprimento integral dos padrões de governança, riscos e conformidade estabelecidos pela agência pública. A terceira linha é responsável ainda por informar os resultados para a alta direção que decidirá sobre eventuais ajustes (MPDG, 2017).

Segundo o *Institute of Internal Auditors* - IIA, a organização internacional que desenvolveu o modelo das três linhas de defesa assimilado pela Administração Pública, a primeira linha inclui tanto atividades de “*front of house*”, quanto de “*back office*”, a segunda linha pode ser atribuído a especialistas que podem fornecer conhecimentos complementares, tais como a análise prévia dos atos administrativos por órgãos de assessoramento jurídico (IIA, 2020). Nesse sentido, de acordo com a Lei nº 14.133/21, que fundamenta a contratação no caso concreto, deverão ser juntados ao processo administrativo os pareceres jurídicos emitidos sobre a licitação (art. 53), existindo previsão expressa no sentido de que as minutas de diversos instrumentos negociais devem ser previamente examinadas pela assessoria jurídica da Administração Pública.

No momento de decisão, o prejuízo à demanda institucional derivado da inexecução contratual é iminente, mas poderia ter sido evitado, caso houvesse um gerenciamento adequado do risco, na fase interna, de planejamento, da contratação (MPDG, 2017; CGU, 2018). A primeira linha de defesa, desempenhada pela comissão de licitação, responsável pela elaboração do Estudo Técnico Preliminar, do Termo de Referência e da respectiva minuta de Edital da contratação, falhou ao não incorporar nestes instrumentos a matriz de alocação de riscos do contrato, conforme dispõe o §3º, do art. 22, da Lei nº 14.133/2021.

Além disso, na condição de segunda linha de defesa, a consultoria jurídica também falhou, ao não exigir que o Edital definisse as responsabilidades financeiras da Administração e da contratada, na hipótese de incidência de adicional de periculosidade sobre o posto de eletricitista, não incluído originalmente no orçamento estimado. Por fim, a terceira linha de defesa, representada pela auditoria interna da autarquia, falha ao não aprimorar os controles internos da organização, de acordo com os mecanismos de governança, riscos e conformidade (GRC).

Pedro Augusto opinou pela aprovação do aditivo proposto, apesar de compreender que a decisão de aceitar integralmente os custos financeiros não ter sido a ideal, porque a

decisão dispõe de dois quesitos fundamentais: a) as consequências econômicas e financeiras da rescisão serão piores para a Administração; b) há fundamento legal no pedido, tornando-o legalmente autorizável.

Sob o ponto de vista das consequências, a Lei de Introdução das Normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657/42) estabelece que os gestores públicos não devem adotar uma perspectiva hermenêutica formalista da legislação. É dever do gestor observar as consequências práticas da decisão. Na descrição do caso, é dito que a rescisão traria consigo graves prejuízos, decorrentes da inexecução contratual, tanto para os usuários (indisponibilidade da infraestrutura), quanto para a Administração (elevados custos para refazer o certame e eventualmente arcar com as despesas e indenizações judiciais decorrentes de uma rescisão litigiosa). Por isso, o primeiro quesito é atendido.

Por essas razões, a decisão de Pedro Augusto, ao opinar pela aprovação do aditivo proposto, também é, sob o ponto de vista legal, autorizável. A construção jurídica da autorização legal é muito mais relevante para atuação dos agentes públicos do que a busca de uma conformidade literal com a lei, ou seja um mero controle de legalidade estrita, fundado na conferência de uma eventual autorização legal expressa raramente observada na prática da gestão dos contratos públicos.

3. Encerramento do caso

Em uma sociedade dinâmica, em que a Administração responde a problemas públicos cada vez mais urgentes e complexos, não é possível, nem desejável, expressar no texto da lei a solução para todas as decisões. É preciso observar a boa prática gerencial, fundada na conformidade com a técnica profissional e a observância dos princípios éticos universais necessários à decisão do caso concreto. Além disso, o poder discricionário do gestor deve operar alinhado aos mecanismos de controle interno, gestão de riscos e governança adequados e voltados ao efetivo alcance dos resultados públicos.

Enquanto desfecho esperado, os estudantes deverão ser capazes de analisar criticamente a atuação das áreas de gestão e jurídica no caso a partir da identificação dos principais mecanismos de GRC utilizados na gestão dos contratos públicos e sua contribuição para a geração e preservação de valor nas organizações públicas. Nestes termos, espera-se a ratificação da decisão de Pedro Augusto, que opinou pela aprovação do aditivo proposto, pois que mais adequada.

REFERÊNCIAS

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 fevereiro 2023.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 23 fevereiro 2023.

_____. Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657.htm>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2023.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 22 maio 2021.

_____. Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 28 fevereiro 2023.

_____. Instrução Normativa nº 5 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/SECRETARIA DE GESTÃO, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783#wrapper>. Acesso em: 22 maio 2021.

_____. TJDFT. Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. TJDFT: Brasília, 2022.

COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. Sumário executivo e estrutura. São Paulo: IIA Brasil/PwC, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Metodologia de gestão de riscos. Brasília: CGU, 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (MPDG); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Instrução normativa conjunta MP/ CGU no 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: DOU, 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (MPDG). Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Brasília: MPDG, 2017.

_____. Portaria no 426, de 30 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Brasília: MPDG, 2016.

OPEN COMPLIANCE & ETHICS GROUP (OCEG). *GRC capability model – version 3.0 (Red Book)*. Scottsdale: OCEG, 2015.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Uma atualização das Três Linhas de Defesa. 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novomodelo-das-tres-linhas-do-ia-2020>. Acesso em: 7 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Arquivos Devolutivos Individuais do iGG 2021. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021_Devolutivas.htm>.

_____. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, 2018a.

_____. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, 2018b.