



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

Gestão de riscos à integridade: uma análise do Portal de Licitações e Contratos Administrativos

Alessandro Bandeira De Oliveira , Renan Alves Felix Da Silva, Hilton De Araújo Lopes

[ARTIGO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público

Gestão de riscos à integridade: uma análise do Portal de Licitações e Contratos Administrativos

RESUMO

O presente estudo apresenta a contribuição do Portal de Licitações e Contratos Administrativos de uma Força Armada do país para a gestão de riscos à integridade. Recentemente instituído, o Portal permite que as Organizações Militares deem publicidade ao inteiro teor de suas contratações públicas, disponibilizando editais, notas fiscais de compras, dentre outros documentos relativos à contratação de serviços e aquisições. Em relação à metodologia, o *corpus* para a análise foi composto por uma pesquisa documental e uma aplicação de *survey*, verificando-se a percepção dos Assessores de Controle Interno dessa Força quanto à aderência entre a instituição do Portal e a inibição de riscos de irregularidades e desvios de conduta nas contratações. Constatou-se que a implantação do Portal contribui para o fortalecimento da gestão de riscos à integridade ao possibilitar o fomento a uma cultura de prestação de contas, a promoção à transparência e o estímulo ao controle social.

Palavras-chave: Corrupção. Gestão de Riscos à Integridade. Fraude. Portal de Licitações e Contratos Administrativos.

1 INTRODUÇÃO

Os diversos escândalos de corrupção das últimas décadas e a criação de variados mecanismos jurídicos – como a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 e a Lei das Organizações Criminosas nº 12.850/2013, por exemplo – elucidam, empiricamente, que pautas oriundas da sociedade sobre o combate à corrupção são cada vez mais relevantes. Tendo os anos recentes reservado “à administração pública brasileira um crescente interesse na gestão da integridade” (BARRETO; VIEIRA, 2021, p. 2), a busca por práticas mais íntegras e eficazes dá destaque à aplicação do conceito de governança no setor público, uma vez que este relaciona-se a uma atuação eficiente voltada aos interesses da sociedade (SANTOS; ROVER, 2019).

Nesse sentido, em atendimento ao determinado pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que versa sobre a governança pública, bem como perfazendo um conjunto de ideias e medidas para auxiliar seus agentes públicos a gerirem os riscos à integridade - ao prevenir, remediar e punir atos de fraude, corrupção e irregularidades na Força Armada objeto do estudo - ela instituiu, a partir de 2018, seu Programa de Integridade. Alinhado aos preceitos da Controladoria-Geral da União (CGU) que versam sobre o tema, o programa é correlato aos diversos instrumentos de agências públicas e entidades privadas que, segundo Barreto e Vieira (2021), buscam a garantia da conformidade, a promoção de melhores resultados e a sustentabilidade de suas atividades.

Percebida nessas iniciativas, a evolução da governança no setor público é uma resposta às pressões e exigências da sociedade por melhoria da gestão, maior transparência e

participação social (MATIAS-PEREIRA, 2022). Mais recentemente e ao encontro desses anseios, a Força desenvolveu o Portal de Licitações e Contratos Administrativos (PLCA) com o objetivo de disponibilizar o inteiro teor das contratações realizadas. O PLCA está disponível, para toda a sociedade, por meio de consulta a página da *internet* da Força.

Tendo em vista a recente obrigatoriedade de utilização do Portal pelos gestores responsáveis, abrangendo todas as contratações realizadas na Força a partir de 1º de janeiro de 2022, o presente artigo se propõe a analisar a seguinte questão: Qual a contribuição do Portal de Licitações e Contratos Administrativos para a gestão de riscos à integridade realizada pela Força?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública e o Princípio da Integridade

De acordo com Bevir (2012), o termo “governança” está relacionado ao surgimento e à complexidade dos novos processos de governar a partir da década de 1980, com atores plurais trabalhando em rede. Dentre várias conceituações de organismos internacionais, a *International Federation of Accountants* (IFAC) define a governança como a estrutura administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal, dentre outras, garantindo que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (IFAC, 2014).

No Brasil, segundo Oliveira e Pisa (2015), a Constituição Federal de 1988 concedeu direitos inéditos aos brasileiros, no sentido de o cidadão exercer controle sobre a administração pública, exigindo ética, integridade, transparência e prestação de contas. No mesmo sentido, Matias-Pereira (2010) apresenta que, com vistas a corresponder a essa nova demanda social, o Estado buscou aperfeiçoar sua organização estatal, levando o conceito e a aplicação da governança corporativa para o setor público.

Quando é feita esta projeção para a esfera pública, em que pese a conceituação de governança pública possuir ampla e complexa abordagem conceitual (TEIXEIRA; GOMES, 2019), a origem do termo parte de uma nova estruturação das relações entre o Estado e a sociedade frente à erosão do modelo tradicional de administração pública, conduzida, entre outros motivos, pela globalização, busca da eficiência e transparência (BILHIM, 2017).

Na esteira dessa discussão, o ordenamento jurídico brasileiro deu forma ao conceito de governança na administração pública por meio do Decreto nº 9.203/2017, ao defini-la 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” (BRASIL, 2017).

De acordo com Matias Pereira (2022, p. 1), a importância e evolução da governança pública estão diretamente relacionadas com “as pressões e exigências da sociedade por melhoria da gestão, transparência, *accountability*, maior participação da sociedade, e na qualidade dos serviços públicos”. Estabelecida, então, a relação entre governança pública e sociedade, volta-se ao ordenamento jurídico para apresentar que o governo federal estabeleceu diversos princípios para a governança pública no Brasil; dentre eles, destaca-se o da integridade (BRASIL, 2017).

Segundo Bauman (2013), a análise conceitual de integridade apresenta várias definições na filosofia e na administração, mas pode significar, para um indivíduo, ser moralmente confiável, honesto e agir de acordo com suas crenças. Em uma revisão sistemática da literatura, Amorim e Oliveira (2022) constataram que o conceito de integridade – em conjunto com a transparência e a prestação de contas – constitui-se como um alicerce essencial e pioneiro para os princípios da boa governança pública.

À luz do que é definido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), integridade pública refere-se à priorização do interesse público sobre os interesses privados no setor público, sustentada por meio da adesão a valores, princípios e normas éticas comuns (OCDE, 2017). Observa-se que ao traduzir a Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, a CGU, em âmbito nacional, a estabelece com um “conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente” (BRASIL, 2015, p. 5).

Neste seguimento, em 2017, o governo federal determinou que todos os seus órgãos e entidades da administração direta e indireta criassem e implantassem Programas de Integridade (BRASIL, 2017). De acordo com Barreto e Vieira (2021), os programas visam assegurar a conformidade com as normas, com princípios éticos e com as melhores práticas gerenciais ao moldarem uma estrutura que direciona o comportamento dos agentes para a consecução do interesse público.

2.2 Gestão de Riscos à Integridade

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), consoante à *International Organization for Standardization* (ISO), estabelece que o risco é o “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2009, p. 1). Aven e Renn (2009) adicionam, a esta incerteza, a gravidade

dos eventos e consequências de uma atividade, em relação a algo que seja reconhecido e valorizado. Na mesma linha, Trivelato, Mendes e Dias (2017) mostram ainda que as organizações fortalecem suas boas práticas de governança quando buscam o conhecimento dos riscos que permeiam suas atividades, porque, assim, poderão realizar um gerenciamento de riscos adequado.

Criar uma sistemática de gerenciamento de riscos é, segundo Araújo e Gomes (2021), estabelecer uma estrutura pela qual a administração assegure que sua filosofia de riscos será incorporada às atividades diárias da organização. Na administração pública, Klein Junior (2018) afirma que gerir riscos diz respeito não apenas à antecipação das informações sobre ameaças e oportunidades que possam influenciar os objetivos da organização, mas também a tornar essas informações passíveis de auditoria e responsabilização.

De acordo com o Decreto nº 9.203/2017, a gestão de riscos é o “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” (BRASIL, 2017). Quando este conceito se coaduna ao princípio de integridade pública, surge, então, a gestão de riscos à integridade.

Antes, no entanto, cabe salientar que risco para a integridade, segundo a CGU (BRASIL, 2018c, p.24), é o “evento relacionado a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos”. No entanto, o gerenciamento de riscos não visa apenas a instituição do mapeamento de riscos e instalação de contramedidas para prevenir a corrupção; visa, também, promover a integridade “através da estimulação, da compreensão, do compromisso e da capacidade de tomada de decisões éticas” (OLIVEIRA, 2018, p.26).

Alinhado ao seu planejamento estratégico e com diretrizes para o fortalecimento da integridade, o Plano de Integridade da Força apresenta a estrutura de governança, identificando atores deste sistema e traçando planos de capacitação relacionados à governança e à cultura de integridade nas Organizações Militares (OM), além de possuir estruturas para a gestão de integridade, dentre as quais destacam-se: a comissão de ética, os mecanismos de ouvidoria e a área responsável pelos controles internos (BRASIL, 2018d).

2.3 Sistema de Controle Interno e o Portal de Licitações e Contratos Administrativos

O Controle Interno, segundo o *Comitee of Sponsoring Organizations* (COSO), é “um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos

objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade” (COSO, 2013, p. 6). Na administração pública brasileira, a evolução do controle interno mostra que, inicialmente associada à conformidade e apuração de irregularidades, a atuação da CGU – órgão central do Sistema de Controle Interno Federal – tomou novas formas a partir da proposta do modelo gerencial para a administração pública, assumindo perspectivas preventivas e de gerenciamento dos riscos de fraude e erro nos processos de gestão (FREIRE; BATISTA, 2017).

Para que se entenda a sistemática do controle interno na Força, é importante que se conheça, previamente, o Modelo das Três Linhas. Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA), anteriormente conhecido como o “Modelo das Três Linhas de Defesa”, o Modelo das Três Linhas ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no alcance dos objetivos e facilitam uma reforçada governança e gerenciamento de riscos (IIA, 2020). Para o Instituto, as três linhas do modelo exercem papéis diferentes; enquanto as duas primeiras se relacionam com a gestão, a terceira é representada pela auditoria interna.

Para o escopo desta pesquisa, faz-se mister a apresentação da “segunda linha”. Segundo Vieira e Barreto (2019), na segunda linha do controle interno deve haver uma unidade organizacional responsável por monitorar, especificamente, riscos de irregularidades com leis e regulamentos, reportando-se diretamente à alta administração e aos órgãos reguladores. Para tal, conforme um normativo interno e integrando a segunda linha da Força, as Assessorias de Controle (AC) são elementos organizacionais de assessoramento à alta administração das OM, responsáveis por atuar integralmente nas atividades de controle interno, supervisionando e monitorando os atos administrativos (BRASIL, 2021).

Criado em 2022, em cumprimento à determinação do TCU contida no Acórdão nº 389/2020, o Portal de Licitações e Contratos Administrativos da Força corresponde a um sistema no qual o público pode ter livre acesso, via *Internet*, aos arquivos relativos às contratações públicas realizadas pela Força. O PLCA permite tanto a gestão das informações de cada OM via *upload* dos respectivos arquivos, – desde documentos iniciais, como o termo de formalização da demanda, até notas fiscais e ordens de pagamento, que marcam o final do processo –, quanto a realização de consultas à sua base de dados. Para que isso seja possível, cada OM possui militares designados como “gestor da OM”, que são os responsáveis por disponibilizar e gerir os arquivos da sua OM no sistema.

A publicação dos arquivos relacionados aos processos licitatórios ocorre em três fases: na primeira, o “Gestor de OM” disponibiliza no PLCA todos os arquivos produzidos até o ato de publicação do instrumento convocatório para o processo; na segunda, são disponibilizados

todos os documentos produzidos até o encerramento do processo licitatório; na terceira fase, são publicados, gradualmente, os demais documentos oriundos da licitação, inclusive os relacionados à execução da despesa, como notas de empenho, notas fiscais e ordens de pagamento.

Já os documentos relativos às contratações diretas são publicados em dois momentos: primeiro, após a formalização da contratação; após isso, gradualmente, são inseridos os documentos relativos à execução da despesa, conforme a terceira fase do trâmite anteriormente descrito.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo classificam a pesquisa, quanto à sua natureza, como aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Do ponto de vista de seus objetivos, segundo os mesmos autores (2013), a pesquisa é classificada como exploratória ao proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, bem como descritiva ao levantar opiniões a respeito de determinado assunto.

De acordo com Gil (2008), inicialmente a pesquisa é classificada, quanto aos métodos empregados, como documental; em um segundo momento, utilizou-se o método de levantamento (*survey*) que, segundo o mesmo autor (2008, p. 36), caracteriza-se “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Ademais, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o estudo apresenta abordagem qualitativa ao serem realizadas interpretações da natureza e da essência do objeto de pesquisa, bem como abordagem quantitativa ao traduzir opiniões e informações em números para analisá-las.

A pesquisa documental também permitiu a identificação de constructos a serem utilizados para a análise dos parâmetros, conforme Quadro 1.

FONTE	ÓRGÃO	PARÂMETRO	CONSTRUCTO
Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (GPGI)	CGU	Prevenção	Aspectos de Análise de Riscos à Integridade
Plano de Integridade da Força (PIF)	Força Armada	Deteção	Categorias de Riscos à Integridade
Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção (RCFC)	TCU	Prevenção	Práticas de Prevenção à Fraude e à Corrupção

Quadro 1– Parâmetros e Constructos para Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A pesquisa foi realizada entre setembro e outubro de 2022, por meio de consultas a publicações institucionais de cada um dos portais eletrônicos, utilizando-se como palavras-

chave “integridade”, “corrupção” e “gestão de riscos”. Paralelamente, a fim de se analisar como os riscos à integridade são tratados internamente à Força, realizou-se pesquisa em documentos da Força relacionados ao tema, conforme Quadro 2.

DOCUMENTO	ÓRGÃO	OBJETIVO	ANO
Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade	CGU	Apresenta os princípios e as etapas iniciais necessárias para a implementação da gestão de riscos à integridade nos órgãos da administração pública federal.	2018
Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão		Apresenta a metodologia de gestão de riscos à integridade utilizada no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com diretrizes para boas práticas e controle interno.	2017
Metodologia de Gestão de Riscos		Apresenta fundamentos e estrutura da gestão de riscos em conformidade com a Política de Gestão de Riscos da CGU.	2018
Guia de Integridade Pública		Apresenta dispositivos legais sobre integridade na administração pública, além de aspectos para reflexão aos gestores sobre a mitigação de ocorrências de corrupção.	2015
10 Passos para a Boa Gestão de Riscos	TCU	Apresenta conceitos e orientações gerais para a governança e a gestão de riscos das organizações públicas.	2018
Gestão de Riscos - Avaliação de Maturidade		Apresenta propostas para avaliação da maturidade da gestão de riscos nas organizações.	2018
Manual de Gestão de Riscos do TCU		Apresenta práticas e orientações para o ProgerTcu - Programa de Gestão de Riscos do TCU.	2020
Referencial Básico de Gestão de Riscos		Apresenta dispositivos legais e orientações técnicas aos gestores de organizações públicas, no que tange à implementação da gestão de riscos.	2018
Referencial de Combate a Fraude e Corrupção		Apresenta análise conceitual de corrupção e fraude, bem como sugere a implementação de cinco mecanismos para o combate à corrupção nas organizações: prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.	2018
Normas Gerais de Administração da Força	Força Armada	Apresenta subsídios gerais para a condução administrativa das organizações militares, inclusive no que tange ao gerenciamento de riscos.	2021
Plano de Integridade da Força		Apresenta a estrutura de governança da Força, identificando atores do controle interno, elencando categorias de riscos a serem tratados pelas organizações militares e subsidiando a gestão de riscos à integridade na instituição.	2018

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa Documental

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Após a preparação e análise preliminar dos documentos encontrados, conforme orientam Silva, Emmendoerfer e Cunha (2020), a análise documental permitiu identificar que o PIF promove a gestão de riscos à integridade por meio de medidas e ações institucionais destinadas a três parâmetros: prevenção, detecção e punição. Para análise do grau de aderência do PLCA a estas medidas, foram selecionados os parâmetros de prevenção e detecção.

A partir do suporte teórico e dos constructos, foram selecionadas premissas para elaboração de um questionário, com o intuito de coletar a percepção dos Assessores de Controle acerca da contribuição do PLCA aos parâmetros da gestão de riscos à integridade na Força. O Quadro 3 relaciona tais premissas, associando-as ao documento ao qual fazem referência.

Assertiva	Aspectos da Análise de Riscos à Integridade	
	Premissas	Suporte Teórico
A2.1	Integração da gestão de riscos às atividades relevantes para o alcance dos objetivos institucionais	Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (GPGI), elaborado pela CGU (BRASIL, 2018b)
A2.2	Pleno apoio e compromisso da alta administração	
A2.3	Engajamento de pessoas que garantam um panorama suficientemente completo do órgão e seus riscos	
A2.4	Estabelecimento de mecanismos de supervisão/controle	
A2.5		
Assertiva	Categorias de Riscos à Integridade	
	Premissas	Suporte Teórico
A3.1	Abuso de posição ou de poder em favor de interesses privados	Plano de Integridade da Força (PIF) (BRASIL, 2018d)
A3.2	Conflito de interesses	
A3.3	Pressão ilegal ou antiética para influenciar agente público ou privado	
A3.4	Nepotismo	
A3.5	Solicitação ou recebimento de vantagem indevida	
A3.6	Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados	
A3.7	Utilização/vazamento de informação privilegiada/restrita	
Assertiva	Práticas de Prevenção à Corrupção e Fraude	
	Premissas	Suporte Teórico
A4.1	Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate à fraude e corrupção	Referencial de Combate a Fraude e Corrupção (RCFC), elaborado pelo TCU (BRASIL, 2018e)
A4.2		
A4.3		
A4.4	Promover a cultura da transparência e divulgação proativa de informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia da informação	
A4.5		
A4.6	Promover a cultura da prestação de contas e responsabilização pela governança e gestão	

Quadro 3 – Premissas

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O questionário teve sua validade testada por dois especialistas no tema, bem como foram realizados pré-testes com quatro militares constantes do público-alvo. Para fins de coleta de dados nessa fase, não foram considerados os respondentes do pré-teste. Após alterações na construção inicial e modificações de três assertivas, o instrumento foi validado.

Para cumprir seu objetivo, o questionário foi subdividido em quatro seções: a primeira, com perguntas a fim de se identificar o perfil do respondente, bem como um filtro para atingir apenas o público-alvo; a segunda, com assertivas relacionadas a aspectos da análise de riscos à integridade constantes no GPGI; a terceira conta com assertivas a fim de se identificar a contribuição do PLCA como mecanismo de detecção dos riscos categorizados pelo PIF; a última, com assertivas relacionadas à práticas de prevenção elencadas pelo RCFC.

O público-alvo escolhido foi constituído por Assessores de Controle pertencentes à Força, uma vez que, dentre o rol de atividades atribuídas a esses elementos, estão o

monitoramento da gestão de riscos e o apoio à primeira linha para identificar, avaliar e reportar os riscos organizacionais, bem como o monitoramento das ações desenvolvidas para tratar riscos à integridade. À época do levantamento realizado com os AC, a população era composta por 38 militares, distribuídos por diversas OM do Brasil. No entanto, para fins de coleta de dados nessa fase, não foram considerados os 4 respondentes do pré-teste.

Para a aplicação do questionário, foram utilizados os cinco níveis de concordância da escala *Likert*, pela qual, conforme explica Júnior e Costa (2014), os respondentes apresentam suas percepções de acordo com uma medida da concordância e, a partir dessa afirmação, infere-se a medida do constructo. De acordo com a escala *Likert* utilizada, as respostas foram subdivididas em: I - discordo totalmente; II - discordo parcialmente; III - indiferente; IV - concordo parcialmente; e V - concordo totalmente.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta *Google Forms*, enviado, via *e-mail*, para 34 AC. Do dia 18 a 24 de outubro de 2022, o questionário permaneceu disponível para os respondentes. Foram obtidas 26 respostas, perfazendo um total de 76% da população.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A partir dos dados colhidos, foi analisado, inicialmente, o perfil dos respondentes de acordo com as perguntas elaboradas na Seção I, a fim de traçar um panorama sobre a experiência dos militares na administração pública e, mais especificamente, nas funções de controle interno. O filtro do questionário mostra que 100% dos respondentes exercem a função de AC em suas respectivas OM, corroborando com o objetivo da pesquisa de obter a percepção específica desses elementos organizacionais.

O posto da carreira dos respondentes foi considerado na pesquisa, uma vez que está associado ao tempo que possui como agente público. Observa-se que cerca de 70% dos respondentes estão nos últimos postos da carreira (Oficiais Superiores); além disso, mais da metade faz parte do Quadro da Reserva Remunerada (QRM), que são militares que não pertencem mais ao quadro ativo da Força e foram contratados para exercer tarefas específicas nas OM.

O tempo de experiência na função também foi considerado na pesquisa. Nota-se que mais de 70% do total exerce a função de AC há mais de 6 (seis) meses. Salienta-se que os AC, desde a instituição do Programa de Integridade da Força, possuem a tarefa de monitorar as ações desenvolvidas para tratamento de riscos à integridade. Destaca-se, neste ponto, que a experiência profissional dos militares pode contribuir para o melhor desempenho de suas funções ao longo do tempo e que, pelos dados acima, observa-se que a maioria dos respondentes

possui experiência profissional, tanto na administração pública, quanto nas funções de AC nas OM.

Dos 26 respondentes, 4 alegam não conhecer o PLCA. Optou-se por não levar em consideração as respostas destes AC, uma vez que há assertivas que buscam a percepção específica a respeito do referido Portal, e não apenas associadas a conceitos de gestão de integridade e mecanismos genéricos.

A Tabela 1 apresenta os dados colhidos relativos às percepções dos respondentes sobre a aderência entre o PLCA e os aspectos de gestão de riscos à integridade elencados pelo “Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade” (GPPI), da CGU.

Tabela 1– Respostas à 2ª Seção

ASSERTIVA	I	II	III	IV	V	Total
A2.1 - Riscos de irregularidade e desvios de conduta nos processos de contratação podem ser mitigados com a publicação de documentos nítidos, compreensíveis e organizados no Portal de Licitações e Contratos Administrativos.	3 13,6%	0 0,0	0 0,0%	6 27,3%	13 59,1%	100%
A2.2 - Riscos de irregularidade e desvios de conduta nos processos de contratação podem ser mitigados com o incentivo da alta administração da organização para <i>upload</i> dos arquivos no Portal de Licitações e Contratos Administrativos.	3 13,6%	0 0,0%	0 0,0%	8 36,4%	11 50,0%	100%
A2.3 - Riscos de irregularidade e desvios de conduta nos processos de contratação podem ser mitigados com o pleno engajamento de todos os setores da organização para efetivarem a publicação dos documentos relativos às contratações no Portal de Licitações e Contratos Administrativos.	1 4,5%	2 9,1%	1 4,5%	5 22,7%	13 59,1%	100%
A2.4 - Riscos de irregularidade e desvios de conduta nos processos de contratação podem ser mitigados com o acesso aos documentos por usuários externos (cidadãos, entidades do terceiro setor, órgãos de controle, outras organizações militares etc.) no Portal de Licitações e Contratos Administrativos.	3 13,6%	0 0,0%	1 4,5%	5 22,7%	13 59,1%	100%
A2.5 - Riscos de irregularidade e desvios de conduta nos processos de contratação podem ser mitigados com o estabelecimento de mecanismos de supervisão, na própria organização, a fim de verificar se está sendo dada publicidade a todas as suas contratações no Portal.	2 9,1%	0 0,0%	0 0,0%	6 27,3%	14 63,6%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Segundo a análise descritiva das respostas, a percepção dos assessores de controle interno indica, pela frequência, concordância total ao fato de que a sistemática do PLCA vai ao encontro dos aspectos de prevenção e gestão de riscos à integridade do GPPI, sejam eles: a integração da gestão de riscos às atividades relevantes para o alcance dos objetivos institucionais; o pleno apoio e compromisso da alta administração; o engajamento de pessoas que garantam um panorama suficientemente completo do órgão e seus riscos; e o estabelecimento de mecanismos de supervisão/control (2018b).

De acordo com o GPPI, passar a gerir riscos que possam comprometer os objetivos institucionais significa uma nova forma de conduzir a organização, que só é alcançada com esforços para que essa mudança ocorra de forma gradual, contínua e consistente. A gestão de riscos trata-se, neste sentido, de uma “mudança de cultura” (BRASIL, 2018b), alterando relações e atividades organizacionais. A inovação trazida pelo PLCA reside na disponibilização dos arquivos referentes às contratações públicas na Força, antes não realizada.

Quando analisada sua contribuição para o princípio da publicidade, as percepções à assertiva A2.1 indicam o PLCA como ferramenta para mitigar riscos de irregularidades, uma vez que, acessível ao público, permite o acompanhamento das contratações realizadas pelas OM. Tais percepções são reafirmadas por Oliveira e Cruz (2022) que, em seus estudos, identificaram o acesso à informação como uma das principais medidas de controle da corrupção.

Por conseguinte, conforme corroborado pelas percepções à A2.2, é de suma importância que a alta administração da OM esteja envolvida no processo, apoiando e incentivando a divulgação dos documentos no PLCA. Conforme Vieira e Barreto (2019), a concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos em uma organização é de responsabilidade direta da alta administração.

A A2.3 buscou a percepção dos assessores a respeito do engajamento das pessoas envolvidas no processo de dar publicidade aos atos administrativos no PLCA. As respostas acompanham o GPPI, no sentido de que é necessário que haja tanto a participação de toda a OM na publicação dos documentos – uma vez que nem toda a documentação se concentra em apenas um setor –, quanto a utilização de mecanismos de reforço, incentivadores ou sancionadores, para a real utilização do PLCA.

Para análise da assertiva A2.4, remete-se ao conceito de controle social, definido por Siraque (2009) sob três perspectivas: o conceito de controle, relacionado ao ato de vigia e fiscalização; a definição do objeto a ser controlado – no caso, a administração pública; e o agente de controle, referindo-se aos mais diversos atores da sociedade. Os respondentes concordam com o fato de que, ao dar acesso ao teor das contratações para os agentes externos à OM, o PLCA constitui caminho para permitir o controle social sobre os seus atos administrativos, disponibilizando os documentos para as atividades de vigia e fiscalização.

Por fim, de acordo com as respostas à assertiva A2.5, a maioria dos respondentes concorda totalmente com o fato de que os mecanismos de supervisão das atividades de publicação no PLCA são relevantes para a gestão de riscos à integridade. Ao denotar

preocupação da alta administração, a criação de mecanismos de controle da documentação a ser disponibilizada no Portal pode atuar também como forma de envolver todos os setores da OM no processo, contribuindo para a cultura organizacional de atenção aos riscos.

No que tange à percepção dos AC sobre a aderência do PLCA com práticas de detecção de riscos, conforme Tabela 2, buscou-se analisar as categorias associadas aos riscos de integridade elencadas no Plano de Integridade da Força (PIF): abuso de poder, conflito de interesses privado-público, pressão ilegal ou antiética para influenciar decisões, nepotismo, solicitação ou recebimento de vantagens indevidas, utilização de recurso público em favor de interesses privados e vazamento de informações privilegiadas.

Tabela 2 – Respostas à 3ª Seção

ASSERTIVA	I	II	III	IV	V	Total
A3.1 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de abuso de poder , como o agente público que utiliza sua condição para atender interesse particular, próprio ou de terceiros (exemplos: agentes públicos que deixaram de cumprir suas obrigações ao longo do processo licitatório, utilização ou aceitação de informação falsa, desclassificação de licitantes indevidamente).	3 13,6%	1 4,5%	0 0,0%	8 36,4%	10 45,5%	100%
A3.2 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de confronto entre o interesse público e o privado , que pode comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública (exemplo: atuar, mesmo que informalmente, como representante ou intermediário dos interesses de empresa licitante na Administração Pública contratante).	1 4,5%	2 9,1%	1 4,5%	4 18,2%	14 63,6%	100%
A3.3 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de pressão ilegal ou antiética para influenciar agente público ou privado (exemplo: influências sobre funcionários subordinados para violar sua conduta devida ou ações de retaliação contra possíveis denunciante).	3 13,6%	0 0,0%	6 27,3%	6 27,3%	7 31,8%	100%
A3.4 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de nepotismo (exemplo: quando um agente público usa de sua posição de poder para contratar ou favorecer um ou mais parentes).	3 13,6%	1 4,5%	2 9,1%	5 22,7%	11 50,0%	100%
A3.5 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de solicitação ou recebimento de vantagem indevida (exemplo: qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro, vantagem pessoal, ingressos para shows ou eventos esportivos, passagens aéreas etc.).	3 13,6%	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%	7 31,8%	100%
A3.6 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de utilização de recurso público em favor de interesse privado (exemplo: apropriações indevidas, peculato).	3 13,6%	2 9,1%	1 4,5%	9 40,9%	7 31,8%	100%
A3.7 - A publicidade do inteiro teor das contratações facilita a identificação de casos de utilização ou vazamento de informação privilegiada/restrita da organização (exemplo: informações que beneficiam um licitante em detrimento de outros).	2 9,1%	3 13,6%	2 9,1%	8 36,4%	7 31,8%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Percebe-se que, na visão dos AC, a frequência de respostas às assertivas da 3ª Seção é, em maioria, relacionada à concordância de que a publicidade dos documentos relativos às

contratações facilita a identificação dos tipos de riscos acima categorizados. O PLCA, propondo publicidade a esses documentos, age como mecanismo de detecção das ocorrências de fraude e corrupção.

Tal percepção é reforçada quando se avalia que, enquanto a prevenção está associada a medidas claras e aparentes para que se evitem os riscos, a detecção é caracterizada por medidas ocultas, com vistas à identificação, sem que as partes interessadas saibam. O objetivo da detecção é evidenciar práticas irregulares que estejam ou que estiveram em curso na organização, acionando mecanismos de investigação internos à organização.

Para os AC, mecanismos de detecção de riscos corroboram para a realização de uma de suas funções institucionais: contribuir para que a primeira linha de defesa – os gestores – identifiquem, avaliem, reportem e tratem seus riscos organizacionais. No que tange às contratações, percebe-se que a transparência dada às informações pelo PLCA pode auxiliar nos procedimentos tácitos de detecção, uma vez que os AC não terão a necessidade de provocar os setores de suas OM para terem acesso aos documentos ora disponibilizados.

Ainda em relação aos riscos, pode-se dizer que a utilização do PLCA permite o acompanhamento contínuo das atividades de contratação da OM, pois, de acordo com o PIF, o conhecimento das atividades torna possível o mapeamento e a rastreabilidade de situações incomuns. No tocante à percepção dos AC sobre a aderência entre o PLCA e as práticas de prevenção a fraude e corrupção constantes no “Referencial de Combate à Fraude e Corrupção” (RCFC) do TCU, a Tabela 3 apresenta a compilação das respostas.

Tabela 3 – Respostas à 4ª Seção

ASSERTIVA	I	II	III	IV	V	Total
A4.1 - A publicidade dada ao inteiro teor das contratações pelo Portal de Licitações e Contratos Administrativos é suficiente para dar transparência às aquisições realizadas.	2 9,1%	3 13,6%	1 4,5%	11 50,0%	5 22,7%	100%
A4.2 - Os mecanismos de pesquisa do Portal de Licitações e Contratos Administrativos são claros e suficientes para o usuário externo exercer o controle social.	1 4,5%	4 18,2%	0 0,0%	12 54,5%	5 22,7%	100%
A4.3 - A utilização do Portal de Licitações e Contratos Administrativos constitui-se como um mecanismo de controle para o combate à fraude e corrupção.	1 4,5%	2 9,1%	2 9,1%	4 18,2%	13 59,1%	100%
A4.4 - O Portal de Licitações e Contratos Administrativos promove a divulgação proativa das informações relativas às contratações.	2 9,1%	1 4,5%	0 0,0%	7 31,8%	12 54,5%	100%
A4.5 - A utilização do Portal de Licitações e Contratos Administrativos promove a cultura da transparência na Força.	2 9,1%	0 0,0%	1 4,5%	4 18,2%	15 68,2%	100%
A4.6 - O Portal de Licitações e Contratos Administrativos promove a cultura de prestação de contas na Força.	2 9,1%	0 0,0%	2 9,1%	5 22,7%	13 59,1%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

De acordo com o documento, controles preventivos para a gestão de riscos atuam após o estabelecimento de uma cultura organizacional de atenção à ética, originadas de “medidas que influenciam a motivação – lealdade, integridade, tom da alta administração, inspiração e valores dos servidores” (BRASIL, 2018e, p. 37). A prevenção, por conseguinte, promove a dissuasão do cometimento de fraude e corrupção, utilizando-se de mecanismos que geram expectativas de que as irregularidades e os desvios de conduta serão identificados.

Na 4ª seção, os AC participantes da pesquisa, em maioria, concordam parcialmente com a A4.1. Tal avaliação pode ser explicada pela diferença entre os conceitos de publicidade e transparência, uma vez que a primeira se refere ao ato de disponibilização de informações, e a segunda refere-se à disponibilização de informações compreensíveis para a sociedade. Dessa forma, embora seja um mecanismo de promoção, a simples publicação dos documentos não é suficiente para que o PLCA dê transparência às atividades de contratação. Com isso, é necessário que haja esforços para que as informações estejam claras e compreensíveis a qualquer indivíduo que vá exercer o controle social. Tal percepção pode ser observada também nas respostas dadas à A2.1 e à A4.3.

O RCFC apresenta também a importância das práticas de prevenção para o estabelecimento de uma cultura de transparência e divulgação proativa de informações, salientando para que a transparência alcance maior grau de efetividade, as informações devem estar disponíveis ao público independentemente do requerimento dos interessados. A percepção às assertivas A4.4 e A4.5 infere que o PLCA age de acordo com essa premissa, pois, para o ambiente externo, os documentos são disponibilizados rotineiramente, possibilitando a consulta, a qualquer momento, sem a necessidade de solicitação à OM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal identificar a contribuição do Portal de Licitações e Contratos Administrativos de uma Força Armada do país para a gestão de riscos à integridade. Considera-se que o objetivo foi alcançado ao passo que após a pesquisa documental em normativos e guias da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União foi possível verificar a aderência ao PLCA, com a consequente promoção do acesso à informação e fomento à cultura de prestação de contas dos atos administrativos relacionados às contratações públicas.

Em relação à transparência, identificou-se que o PLCA, como portal eletrônico disponível para a sociedade, abre caminho para uma gestão com maior transparência nas OM,

reforçando a capacidade de monitoramento por parte de usuários externos, bem como o acompanhamento dos resultados da organização.

Posto isto, identificou-se as principais publicações, no âmbito dos órgãos de controle, que versam sobre a gestão de riscos e integridade pública; apresentou-se a metodologia e categorização dos riscos à integridade realizada internamente à Força, por meio de seu Plano de Integridade; analisou-se o referencial obtido, a fim de se estabelecer constructos e premissas para identificação de mecanismos de gestão de riscos à integridade; e avaliou-se a percepção de militares, pertencentes à segunda linha do controle interno em suas OM, acerca das correspondências do PLCA com os mecanismos de prevenção e detecção aos riscos à integridade.

Constatou-se que o PLCA constitui ferramenta de reforço para detecção de riscos, assim como pode ser visto como um mecanismo de auxílio às assessorias de controle interno para o exercício de suas funções. Foram observados, também, resultados consoantes ao contido nos referenciais no que tange à importância do apoio da alta administração para referendar a utilização do PLCA, assim como a necessidade do engajamento de toda a OM e do estabelecimento de supervisão acerca do cumprimento das orientações para seu uso.

Espera-se que esta pesquisa possa colaborar para com os acadêmicos, gestores da Administração Pública em geral e, principalmente, com profissionais que estão envolvidos diretamente com contratações públicas, controle interno e atividades atinentes à gestão de riscos.

Todavia, a recente institucionalização do PLCA na Força constituiu limitação para a pesquisa, a partir da qual o estudo não buscou evidências acerca de sua utilização pelas OM, tampouco adentrou nas peculiaridades de riscos em contratações públicas ou na motivação para criação da ferramenta.

Recomenda-se para estudos futuros, a utilização do PLCA pelas OM, com vistas à identificação do cumprimento do princípio da transparência em relação à qualidade das informações disponibilizadas; e uma análise do ponto de vista da primeira e da terceira linhas do controle interno – gestores e auditores –, sobre a contribuição do PLCA para suas funções. Ademais, a inclusão de entrevistas com os assessores de controle das OM aplicadas em um estudo de caso múltiplo contemplando a Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira, de modo a identificar se existem diferenças entre os PLCA.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. Brasília, DF. 2009.

AMORIM, Dênia Aparecida; OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi. **O princípio da integridade na governança pública: uma revisão sistemática**. Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, v.10, n.43, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>. Acesso em 10 out. 2022.

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/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2022.

AVEN, Terje; RENN, Ortwin. **On risk defined as an event where the outcome is uncertain**. Journal of risk research, v.12, n.1, p.1-11, 2009.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. **Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios**. Cadernos EBAPE, v.19, p.442-463, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/H9SvPr5XZP9TdJnp7nsMYgf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10 out. 2022.

BAUMAN, David C. **Leadership and the three faces of integrity**. The Leadership Quarterly, p.414-426, 2013.

BEVIR, Mark. **Governance: A very short introduction**. OUP Oxford, 2012.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Nova governança pública e meritocracia. Sociologia, problemas e práticas**, n.84, p.9-25, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316218071_Nova_governacao_publica_e_meritocracia. Acesso em 12 out. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília, DF. 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Brasília, DF. 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade da CGU**. Brasília, DF. 2018c. Disponível em: <https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/127>. Acesso em: 30 set. 2022.

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, DF. 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. Força Armada em estudo. Estado-Maior da Força. **Portaria do ano de 2018**. Institui o Programa de Integridade na Força. Brasília, DF. 2018a.

BRASIL. Força Armada em estudo. Estado-Maior da Força. **Portaria do ano 2018**. Aprova o Plano de Integridade da Força. Brasília, DF. 2018d.

BRASIL. Força Armada em estudo. Secretaria da Força. **Circular do ano de 2021**. Assessoria de Controle Interno. Brasília, DF. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. 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. Brasília, DF. 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 27 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 389/2020 - TCU - Plenário**. Determinar aos Ministérios da Defesa, da Educação e da Saúde, com fundamento no art. 250, inciso II, do Regimento Interno do TCU e no art. 5º, *caput*, da Portaria Segecex 13/2011. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tcu/818383932>. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e Corrupção**. 2ed. Brasília, DF. 2018e. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 05 out. 2022.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle Interno – Estrutura Integrada**. New Jersey, 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 05 out. 2022.

FREIRE, Dimona Albuquerque Arraes; BATISTA, Paulo César Sousa. **Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público**. Revista Controle: Doutrinas e artigos, v.15, n.2, p.380-413, 2017. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/413>. Acesso em: 12 out. 2022.

GIL, A. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IFAC – International Federation of Accountants. **International framework: good governance in the public sector**. New York, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 27 set. 2022.

IIA – Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020**. Florida, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. In: SemeAd, XVII. São Paulo: SEMEAD, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?** Revista de Contabilidade e Organizações, v.14, p.e163964-e163964, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: 20 out. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, v.2, n.1, p.109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 30 set. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade**. Brazilian Journal of Development, p.56419-56441, 2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 08 out. 2022.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Tradução não oficial**. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 12 out. 2022.

OLIVEIRA, Jamile Camargos de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves. **Corrupção na educação superior pública?** Estudo das Ifes de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, v.55, p.1295-1311, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/pwgmCSYRBZP8TvhsPW784Vv/?lang=pt>. Acesso em: 04 nov. 2022.

OLIVEIRA, Júlio César Matos. **Gestão de Riscos como ferramenta para a promoção da integridade pública: um estudo com comissões de ética do Poder Executivo Federal**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, 2018.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. **IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão**. Revista de Administração Pública, v.49, p.1263-1290, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos**. Revista de Administração Pública, v.53, p.732-752, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/hgNrfWjKs9cRxh434YmKNQh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 03 nov. 2022.

SILVA, Jorge Leal; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CUNHA, Nina Rosa. **Análise Documental Ilustrada em Administração Pública: uma Proposta Operacional (Re)Aplicável**. Teoria e Prática em Administração, v.10, n.2, p.23-41, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Hanai/publication/343084946_Illustrated_Documentary_Analysis_in_Public_Administration_a_ReApplicable_Operational_Proposal/links/5f31d1a6299bf13404b714b2/Illustrated-Documentary-Analysis-in-Public-Administration-a-ReApplicable-Operational-Proposal.pdf. Acesso em: 23 out. 2022.

SIRAQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do Estado: possibilidades e limites na Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>. Acesso em: 08 out. 2022.

TRIVELATO, Bianca Freire; MENDES, Daniel Pacheco; DIAS, Marco Antônio. **A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas**. Refas-Revista Fatec Zona Sul, v.4, n.2, p.1-20, 2018. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/147>. Acesso em: 30 set. 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 1.ed. Brasília: ENAP, 2019.