



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA  
GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS COM BASE NA LEI DE  
LICITAÇÕES E CONTRATOS (LEI FEDERAL N. 14.133/2021): UM  
ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ**

**Ana Paula Almeida Chaves**

**Seropédica, RJ  
2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA  
GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS COM BASE NA LEI DE  
LICITAÇÕES E CONTRATOS (LEI FEDERAL N. 14.133/2021): UM  
ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ**

**ANA PAULA ALMEIDA CHAVES**

*Sob a orientação da Professora*  
**Dra. Roberta Dalvo Pereira da Conceição**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ  
2025

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Chaves, Ana Paula Almeida, 1989-

C512p

Proposta de boas práticas para implementação da gestão de riscos nas compras públicas com base na lei de licitações e contratos (Lei Federal n.

14.133/2021): um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá / Ana Paula Almeida Chaves. - Macapá-AP, 2025.

108 f.

Orientadora: Roberta Dalvo Pereira da Conceição.

Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, 2025.

1. Gestão de Riscos nas Compras Públicas . 2. IFAP. I. Conceição, Roberta Dalvo Pereira da, 1978-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Estratégia III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



**TERMO Nº 765 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.051962/2025-16**

**Seropédica-RJ, 08 de setembro de 2025.**

**ANA PAULA ALMEIDA CHAVES**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/09/2025.

Prof(a). Dr(a). Roberta Dalvo Pereira da Conceição

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Américo da Costa Ramos Filho

Membro Externo

UFF

*(Assinado digitalmente em 08/09/2025 18:45 )*  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

*(Assinado digitalmente em 08/09/2025 22:34 )*  
AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 804.962.297-53

*(Assinado digitalmente em 08/09/2025 16:53 )*  
ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 078.875.487-48

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **765**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **08/09/2025** e o  
código de verificação: **62c9dd16fb**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pois sem Sua presença nada disso teria sido possível. À minha família, em especial aos meus pais (Maria de Nazaré e Costa Chaves), que sempre me incentivaram e proporcionaram as condições necessárias para o meu crescimento pessoal, educacional e profissional.

Ao meu amado filho, José Eduardo, que é a razão da minha força, resiliência e perseverança ao longo dessa jornada. Aos meus irmãos (Carol, Thiago e Raphael), pela constante presença, apoio e carinho em todos os momentos da minha vida. Ao meu companheiro, José Jr., pelo carinho e dedicação à nossa família.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo, incentivo e apoio mútuo ao longo do curso. Aos colegas de trabalho, pela compreensão, parceria e colaboração, especialmente nos períodos em que precisei me ausentar em função dos compromissos acadêmicos, minha gratidão eterna.

Aos servidores que participaram desta pesquisa, agradeço pela generosa disposição em contribuir com seu tempo e atenção durante a etapa de coleta de dados, contribuição sem a qual esta dissertação certamente não teria sido possível.

À minha orientadora, Roberta Dalvo Pereira da Conceição, expresso minha mais profunda gratidão pela dedicação, paciência, disponibilidade e compromisso demonstrados ao longo de todo o processo de orientação. Sua confiança no meu potencial e sua condução cuidadosa foram fundamentais para a concretização deste trabalho. Foi uma honra e um privilégio ser orientada por alguém tão querida e especial.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), minha segunda casa a quase 15 anos, pelo incentivo contínuo à qualificação profissional de seus servidores, o que viabilizou meu ingresso e a realização deste mestrado, em parceria com a estimada Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

CHAVES, Ana Paula Almeida. **Proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021): Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá.** 2025. 108p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

A Lei Federal n. 14.133/2021, que instituiu o novo marco legal das licitações e contratos administrativos, trouxe avanços significativos para as compras públicas, com ênfase em princípios como eficiência, transparência, sustentabilidade e gestão de riscos. A gestão de riscos é um dos pilares centrais da nova legislação, visando prevenir falhas, fraudes, desperdícios e ineficiências nos processos de contratação pública. Com base nessa premissa, a presente pesquisa teve como objetivo geral a elaboração de boas práticas para a implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a nova lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021). O estudo justifica-se e se mostra de grande relevância pela necessidade da alta administração do IFAP dispor de orientações técnicas atualizadas e em conformidade legal para a adequada implementação da Gestão de Riscos em suas Compras Públicas, em consonância com a lei de licitações e contratos e com as melhores práticas de gestão de riscos, de modo a cumprir o dever legal imposto à administração pública, além do alcance de ganhos na eficiência, eficácia e efetividade das suas contratações. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, configurando-se como estudo de caso. Foram utilizados métodos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com entrevistas estruturadas aplicadas a servidores da área de licitações e contratos do IFAP. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram um baixo grau de maturidade institucional em relação à gestão de riscos, com destaque para a ausência de estrutura formalizada, escassez de capacitação técnica dos servidores, falta de normativos internos específicos e inexistência de ferramentas padronizadas para avaliação e mitigação dos riscos nas compras públicas. Além disso, foram identificados riscos recorrentes relacionados à ausência de planejamento adequado, falhas na elaboração dos termos de referência, deficiências na pesquisa de preços e fragilidades na gestão contratual. A discussão dos resultados apontou que, embora a Lei n. 14.133/2021 estabeleça a obrigatoriedade da gestão de riscos nas contratações públicas, sua implementação ainda é incipiente no âmbito do IFAP, sobretudo pela inexistência de políticas internas, indicadores e cultura organizacional voltada para o gerenciamento de riscos. A pesquisa evidenciou a necessidade urgente de institucionalização da prática, com a definição clara de papéis e responsabilidades, além do fortalecimento da governança e da integridade nas contratações. A adoção das boas práticas propostas poderá servir de modelo replicável para outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos. Compras públicas. Administração pública. Lei nº 14.133/2021.

## ABSTRACT

CHAVES, Ana Paula Almeida. **Proposal for best practices for implementing Risk Management in Public Procurement based on the law on tenders and contracts (Federal Law No. 14,133/2021): A case study at the Federal Institute of Amapá.** 2025. 108p. Dissertation (Master's Degree in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Federal Law No. 14,133/2021, which established the new legal framework for public procurement and administrative contracts, brought significant advances to public procurement, with an emphasis on principles such as efficiency, transparency, sustainability, and risk management. Risk management is one of the central pillars of the new legislation, aiming to prevent failures, fraud, waste, and inefficiencies in public procurement processes. Based on this, the ultimate goal of this research was to develop best practices for implementing Risk Management in Public Procurement at the Federal Institute of Amapá, in accordance with the new law on bidding and contracts (Federal Law No. 14,133/2021). The study is justified and is of great relevance due to the need for IFAP's senior management to have up-to-date and legally compliant technical guidelines for the proper implementation of Risk Management in its Public Procurement, in line with the law on tenders and contracts and with best practices in risk management, in order to comply with the legal duty imposed on public administration, in addition to achieving gains in the efficiency, efficacy, and effectiveness of its contracts. The research approach employed a qualitative, descriptive, and exploratory design, taking the form of a case study. Bibliographic, documentary, and field research methods were used, with structured interviews conducted with IFAP employees in the area of bidding and contracts. Data analysis was conducted using content analysis techniques. The research results revealed a low degree of institutional maturity in relation to risk management, with a particular emphasis on the absence of a formalized structure, inadequate technical training for employees, the lack of specific internal regulations, and the absence of standardized tools for assessing and mitigating risks in public procurement. In addition, recurring risks were identified, including the absence of adequate planning, flaws in the preparation of terms of reference, deficiencies in price research, and weaknesses in contract management. The discussion of the results highlighted that, although Law No. 14,133/2021 establishes the mandatory nature of risk management in public procurement, its implementation is still in its infancy within the IFAP, primarily due to the lack of internal policies, indicators, and an organizational culture focused on risk management. The research highlighted the urgent need to institutionalize the practice, with a clear definition of roles and responsibilities, as well as strengthening governance and integrity in procurement. The adoption of the proposed good practices may serve as a replicable model for other institutions in the Federal Network of Professional, Scientific, and Technological Education.

**Keywords:** Risk management. Public procurement. Public administration. Law no. 14,133/2021.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Mapa do Amapá destacando as cidades com unidades do IFAP .....                        | 6  |
| <b>Figura 2</b> – Organograma reitoria do IFAP .....                                                    | 7  |
| <b>Figura 3</b> – Relação entre princípio, estrutura, e processo de gestão de risco (ABNT, 2009) .      | 11 |
| <b>Figura 4</b> – Matriz de relacionamento entre objetivos, componentes e unidades da organização ..... | 13 |
| <b>Figura 5</b> – Gestão de riscos corporativos .....                                                   | 14 |
| <b>Figura 6</b> – Percurso metodológico da pesquisa .....                                               | 35 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Principais autores por tópico .....                                     | 9  |
| <b>Quadro 2</b> – Pesquisa bibliográfica .....                                            | 40 |
| <b>Quadro 3</b> – Resultados de pesquisa bibliográfica em base de dados (Continua).....   | 40 |
| <b>Quadro 4</b> – Categorias temáticas identificadas na pesquisa bibliográfica .....      | 41 |
| <b>Quadro 5</b> – Síntese das principais contribuições teóricas .....                     | 42 |
| <b>Quadro 6</b> – Pesquisa documental .....                                               | 43 |
| <b>Quadro 7</b> – Pesquisa documental: Síntese dos principais achados .....               | 46 |
| <b>Quadro 8</b> – Conhecimento sobre gestão de riscos na Lei n. 14.133/2021 .....         | 49 |
| <b>Quadro 9</b> – Capacitação técnica em gestão de riscos.....                            | 49 |
| <b>Quadro 10</b> – Procedimentos, ferramentas e estrutura .....                           | 50 |
| <b>Quadro 11</b> – Riscos recorrentes e fatores causadores .....                          | 50 |
| <b>Quadro 12</b> – Propostas e boas práticas para mitigação de riscos .....               | 51 |
| <b>Quadro 13</b> – Triangulação entre fontes: Evidências convergentes .....               | 53 |
| <b>Quadro 14</b> – Triangulação: Evidências divergentes e complementares.....             | 54 |
| <b>Quadro 15</b> – Propostas de boas práticas integradas (derivadas da triangulação)..... | 55 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| ABNT  | Associação Brasileira de Normas Técnicas                                |
| CGU   | Controladoria Geral da União                                            |
| COSO  | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| EAD   | Educação a Distância                                                    |
| ENAP  | Escola Nacional de Administração Pública                                |
| ERM   | <i>Enterprise Risk Management</i>                                       |
| ETP   | Estudos Técnicos Preliminares                                           |
| GR    | Gestão de Riscos                                                        |
| IES   | Instituições de Ensino Superior                                         |
| IFAP  | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá            |
| IMR   | Instrumento de Medição de Resultados                                    |
| ISO   | <i>International Organization for Standardization</i>                   |
| MPDG  | Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão                    |
| PCA   | Plano de Contratações Anual                                             |
| RDC   | Regime Diferenciado de Contratações                                     |
| RTC   | Relatório Técnico Conclusivo                                            |
| SUAP  | Sistema Unificado de Administração Pública                              |
| TCU   | Tribunal de Contas da União                                             |
| UFRRJ | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro                            |

## SUMÁRIO

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                        | <b>1</b>  |
| 1.1 Contextualização .....                                                                      | 1         |
| 1.2 Problema de Pesquisa .....                                                                  | 2         |
| 1.3 Objetivos .....                                                                             | 3         |
| 1.3.1 Objetivo geral .....                                                                      | 3         |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                                                               | 3         |
| 1.4 Justificativa.....                                                                          | 4         |
| 1.4.1 Instituto Federal do Amapá: contexto institucional .....                                  | 5         |
| 1.4.2 Delimitação do estudo .....                                                               | 7         |
| 1.4.2.1 Delimitação geográfica .....                                                            | 7         |
| 1.4.2.2 Delimitação conceitual .....                                                            | 8         |
| 1.4.2.3 Delimitação temporal.....                                                               | 8         |
| 1.5 Relevância .....                                                                            | 8         |
| 1.5.1 Teórica.....                                                                              | 8         |
| 1.5.2 Prática .....                                                                             | 8         |
| <br>                                                                                            |           |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                              | <b>9</b>  |
| 2.1 Gestão de Riscos .....                                                                      | 9         |
| 2.1.1 Estrutura da norma ISO 31000:2018 para gestão de riscos.....                              | 10        |
| 2.1.2 O <i>Framework</i> COSO ERM (2004) e COSO (2017) para gestão de riscos corporativos ..... | 12        |
| 2.1.3 Abordagens contemporâneas sobre a gestão de riscos na literatura.....                     | 15        |
| 2.2 Gestão de Riscos nas Compras Públicas .....                                                 | 20        |
| 2.3 Gestão de Riscos na Lei de Licitações e Contratos .....                                     | 27        |
| <br>                                                                                            |           |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                       | <b>32</b> |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa .....                                                              | 32        |
| 3.1.1 Riscos.....                                                                               | 34        |
| 3.1.2 Benefícios .....                                                                          | 34        |
| 3.1.3 Critérios de inclusão .....                                                               | 35        |
| 3.1.4 Critérios de exclusão .....                                                               | 35        |
| 3.2 Coleta de Dados.....                                                                        | 35        |
| 3.3 Análise dos Dados .....                                                                     | 38        |
| <br>                                                                                            |           |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                                               | <b>40</b> |
| 4.1 Pesquisa Bibliográfica .....                                                                | 40        |
| 4.2 Pesquisa Documental .....                                                                   | 43        |
| 4.2.1 Processos licitatórios de 2021 a 2023 .....                                               | 44        |
| 4.2.2 Documentos internos do IFAP e diretrizes de órgãos de controle.....                       | 44        |
| 4.2.2.1 Corpus documental .....                                                                 | 44        |
| 4.2.2.2 Categorização temática .....                                                            | 45        |
| 4.2.3 Documentos de órgãos de controle externo (CGU e TCU).....                                 | 45        |
| 4.2.4 Tratamento dos resultados e interpretação .....                                           | 46        |
| 4.2.5 Conclusão da análise documental.....                                                      | 47        |
| 4.3 Entrevistas .....                                                                           | 47        |

|                                                                                                                            |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 4.3.1 Fase de pré-análise .....                                                                                            | 48     |
| 4.3.2 Fase de exploração do material.....                                                                                  | 49     |
| 4.3.3 Tratamento dos resultados e interpretação .....                                                                      | 51     |
| 4.4 Triangulação das Informações.....                                                                                      | 52     |
| 4.4.1 Integração das fontes de dados .....                                                                                 | 52     |
| 4.4.2 Síntese interpretativa .....                                                                                         | 54     |
| 4.4.3 Análise interpretativa final.....                                                                                    | 56     |
| <br>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                                           | <br>57 |
| 5.1 Síntese dos Objetivos Alcançados.....                                                                                  | 57     |
| 5.2 Contribuições Críticas e Aplicabilidade Prática do Instrumento .....                                                   | 58     |
| 5.3 Limitações da Pesquisa.....                                                                                            | 58     |
| 5.4 Lacunas e Perspectivas para Pesquisas Futuras .....                                                                    | 58     |
| 5.5 Reflexão Final e Contribuição à Transparência Institucional.....                                                       | 59     |
| <br>6 RELATORIO TÉCNICO CONCLUSIVO .....                                                                                   | <br>60 |
| <br>REFERÊNCIAS.....                                                                                                       | <br>75 |
| <br>APÊNDICES .....                                                                                                        | <br>84 |
| Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Aplicação Junto aos Servidores da Área de<br>Licitações e Contratos do IFAP .....  | 85     |
| Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....                                                              | 87     |
| <br>ANEXOS .....                                                                                                           | <br>90 |
| Anexo I – Termo de Anuência Institucional .....                                                                            | 91     |
| Anexo II – Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da Universidade<br>Federal Rural do Rio de Janeiro ..... | 92     |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A Lei Federal n. 14.133/2021, que instituiu o novo marco legal das licitações e contratos administrativos, trouxe avanços significativos para as compras públicas, com ênfase em princípios como eficiência, transparência, sustentabilidade e gestão de riscos. A gestão de riscos é um dos pilares centrais da nova legislação, visando prevenir falhas, fraudes, desperdícios e ineficiências nos processos de contratação pública.

Nesse contexto, o presente estudo tem por finalidade a proposição de boas práticas para a implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base na nova lei de licitações e contratos (Brasil, 2021). Trata-se de uma abordagem que dialoga com as diretrizes de governança pública e de integridade institucional, uma vez que a própria legislação determina que a alta administração das organizações públicas deve adotar estruturas e processos de gestão de riscos e controles internos voltados ao alcance dos objetivos estratégicos e ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições (Brasil, 2021).

A pesquisa ganha relevância à medida que a Lei Federal n. 14.133/2021 consolida dispositivos anteriormente dispersos nas legislações anteriores, como a Lei n. 8.666/1993, a Lei n. 10.520/2002 e a Lei n. 12.462/2011, e incorpora orientações de boas práticas já reconhecidas por órgãos de controle, a exemplo da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Ao reunir em um único diploma normativo princípios de governança, transparência e sustentabilidade, a nova lei propõe uma mudança cultural na gestão pública, deslocando o foco da mera conformidade formal para a gestão orientada a resultados e riscos.

A obrigatoriedade da gestão de riscos nas contratações públicas representa, portanto, uma inovação paradigmática, exigindo das instituições públicas novas competências administrativas, técnicas e estratégicas. No âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, à qual o IFAP pertence, essa exigência impõe o fortalecimento dos mecanismos de planejamento, controle interno e avaliação de desempenho, de modo a garantir maior eficiência, economicidade e efetividade na aplicação dos recursos públicos.

O Instituto Federal do Amapá, enquanto autarquia federal de ensino, ciência e tecnologia, realiza anualmente inúmeras aquisições e contratações voltadas ao suporte de suas atividades administrativas, educacionais e de pesquisa. Tais processos envolvem desde a

aquisição de materiais e equipamentos até a contratação de serviços continuados e obras de infraestrutura, o que eleva a complexidade e o volume de riscos a serem administrados. A ausência de uma política institucional estruturada de gestão de riscos nas compras públicas pode acarretar vulnerabilidades como falhas de planejamento, sobrepreços, atrasos contratuais e não conformidades legais, conforme apontam as diretrizes do TCU (Brasil, 2013; 2016; 2018).

A incorporação sistemática da gestão de riscos nas compras públicas tem como propósito antecipar ameaças e oportunidades, apoiando a tomada de decisão dos gestores públicos e contribuindo para um ambiente de governança mais íntegro e transparente. Essa integração entre gestão de riscos, planejamento das contratações e controle interno representa um dos maiores desafios atuais das instituições federais de ensino, que precisam conciliar a observância legal à eficiência administrativa, especialmente em contextos de restrição orçamentária e ampliação das demandas institucionais.

O estudo aqui desenvolvido busca, portanto, contribuir com a consolidação da cultura de gestão de riscos no IFAP, oferecendo uma proposta metodológica que se fundamenta na legislação vigente, nas normas técnicas (como a ISO 31000:2018 e o *framework* COSO ERM) e nas orientações dos órgãos de controle e auditoria. A partir dessa base, pretende-se apoiar a alta administração da instituição na estruturação de políticas internas e instrumentos de gestão que permitam maior previsibilidade, controle e transparência nas contratações públicas.

Com isso, a presente dissertação insere-se no esforço nacional de modernização da gestão pública, alinhando-se às diretrizes de governança e integridade estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017 e pela própria Lei nº 14.133/2021, e reafirmando o papel do Instituto Federal do Amapá como instituição comprometida com a eficiência, a ética e a boa administração dos recursos públicos.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Desta forma, com a finalidade de realizar a implementação da gestão de riscos nas compras públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021), e com o propósito de desenvolver a presente pesquisa, partiu-se da seguinte problemática: Como implementar boas práticas de gestão de riscos nas compras públicas do Instituto Federal do Amapá, com base na Lei Federal n. 14.133/2021, de modo a garantir maior eficiência e conformidade legal? Como resposta, tem-se:

A proposição de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas servirá como instrumento de direcionamento para as atividades dos setores envolvidos na realização de licitações e contratos do Instituto Federal do Amapá.

Como produto técnico produzido pela presente pesquisa, tem-se um Relatório Técnico Conclusivo, com boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na nova lei de licitações e contratos, a ser entregue para a autoridade máxima do Instituto Federal do Amapá.

A pesquisa se torna de grande relevância posto que se propõe a direcionar a área de licitações e contratos do Instituto Federal do Amapá, adequando seus processos e procedimentos internos às exigências dos normativos federais referentes à realização da gestão de riscos nas compras públicas, considerando que, de acordo com a Lei n. 14.133/2021 (lei de licitações e contratos), 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. Acrescenta-se a esta finalidade, o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, 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).

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) analisar a legislação vigente, normas técnicas e estudos acadêmicos sobre gestão de riscos e compras públicas, e boas práticas encontradas na literatura e em outros órgãos e instituições referentes à gestão de riscos nas compras públicas;
- b) identificar o grau de atendimento à gestão de riscos nas compras públicas do IFAP, e os principais riscos associados às suas contratações;

- c) produzir um Relatório Técnico Conclusivo, com boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos, a ser entregue para a autoridade máxima do Instituto Federal do Amapá.

#### 1.4 Justificativa

A gestão de riscos é fundamental para a melhoria dos processos de compras públicas, especialmente em instituições públicas como o IFAP, que lidam com recursos limitados e demandas complexas. A implementação de boas práticas, alinhadas à nova legislação, poderá trazer benefícios como:

- redução de custos e desperdícios;
- maior transparência e *accountability*;
- conformidade com as normas legais e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Além disso, o estudo contribuirá para a produção de conhecimento na área de gestão pública, servindo como referência para outras instituições, uma vez que com a revogação da Lei n. 8.666/1993 (normas gerais sobre licitações e contratos administrativos) pela Lei Federal n. 14.133/2021 (normas gerais sobre licitações e contratos administrativos), novos dispositivos sobre gestão de riscos nas compras públicas devem ser aplicados obrigatoriamente pelos órgãos públicos. Diante disso, reforça-se a necessidade da alta administração do IFAP dispor de orientações técnicas atualizadas e em conformidade legal para a adequada implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, em consonância com a lei de licitações e contratos e com as melhores práticas de gestão de riscos, de modo a cumprir o dever legal imposto à administração pública, além do alcance de ganhos na eficiência, eficácia e efetividade das suas contratações.

Além de fornecer suporte estratégico à alta administração do IFAP, a medida proposta contribuirá para a otimização dos processos de compras da instituição. Sua implementação garantirá a conformidade dos fluxos, procedimentos e práticas relacionados às licitações e contratos com as normas federais vigentes, bem como com as melhores práticas de gestão de riscos aplicáveis às compras públicas.

De acordo com a Lei n. 14.133/2021 (lei de licitações), 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, 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).

#### **1.4.1 Instituto Federal do Amapá: contexto institucional**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) foi instituído pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, integrando 38 institutos federais a partir da transformação de instituições técnicas preexistentes. Autarquia federal de regime especial, o IFAP possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, com competência para: Criar e extinguir cursos; expedir diplomas; definir sua organização pedagógica e curricular (IFAP, 2023).

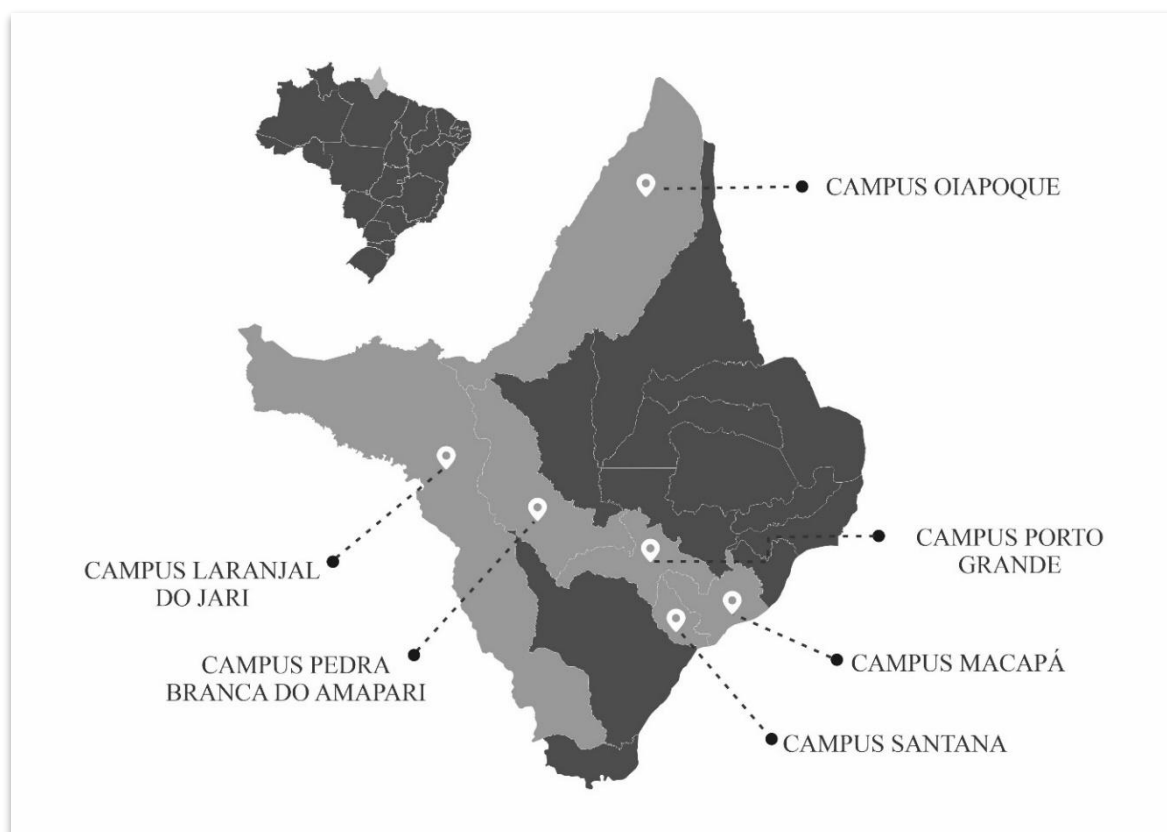
Equiparado às universidades federais para fins de regulação da educação superior, sua atuação abrange:

- a) educação básica (técnica integrada e subsequente);
- b) educação superior (graduação e pós-graduação);
- c) formação profissional e tecnológica (IFAP, 2023).

Com estrutura descentralizada, o IFAP possui os seguintes campi:

1. Reitoria (Macapá);
2. Campus Macapá;
3. Campus Oiapoque;
4. Campus Laranjal do Jari;
5. Campus Santana;
6. Campus Porto Grande;
7. Campus Pedra Branca do Amapari.

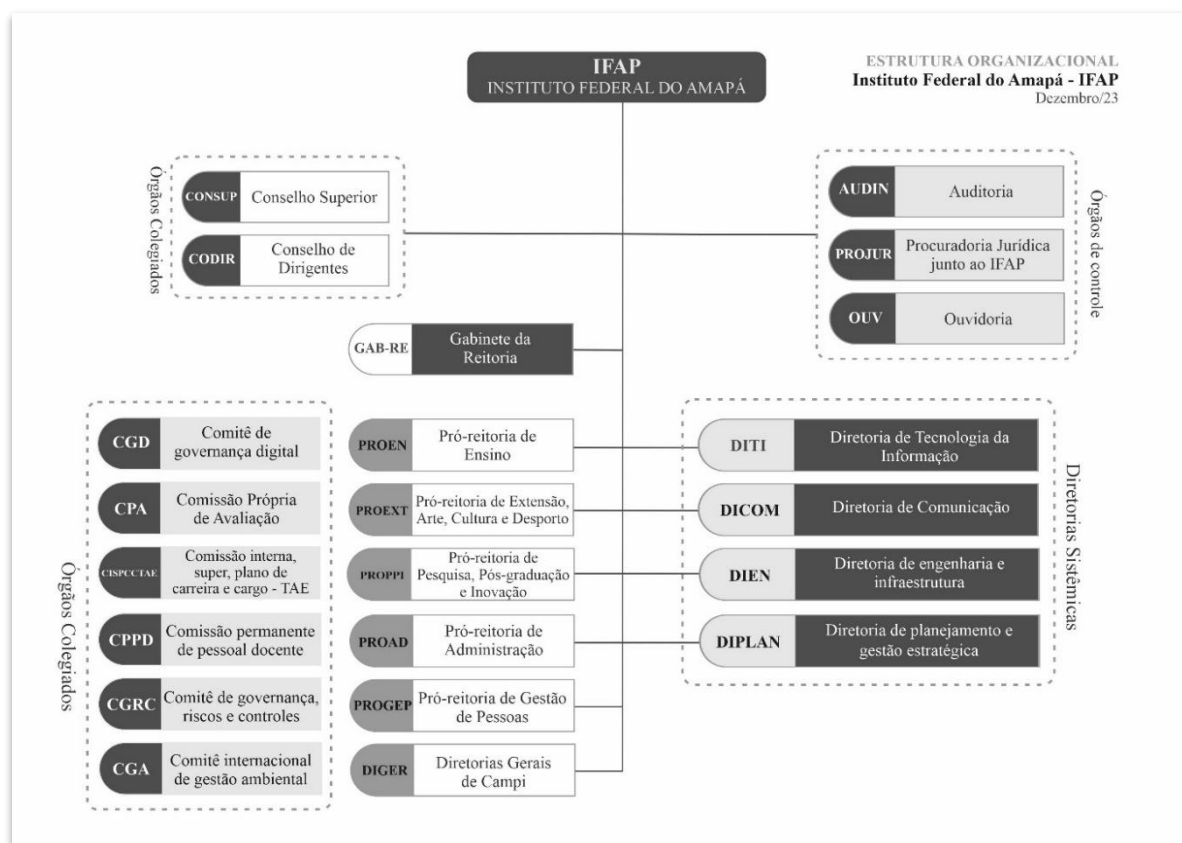
É regido pelos atos normativos, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto, Regimento Geral, Resoluções do Conselho Superior e Atos da Reitoria (IFAP, 2023).



**Figura 1** – Mapa do Amapá destacando as cidades com unidades do IFAP

**Fonte:** Adaptado de IFAP (2024).

A Reitoria é o órgão executivo do IFAP, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da Autarquia. Seu domicílio fica na capital, funcionando de forma provisória nas dependências do Campus Macapá (IFAP, 2023).



**Figura 2 – Organograma reitoria do IFAP**

**Fonte:** Adaptado de IFAP (2024).

## 1.4.2 Delimitação do estudo

### 1.4.2.1 Delimitação geográfica

O estudo concentra-se no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), abrangendo sua Reitoria (sediada em Macapá) e seus seis campi, localizados nos municípios de:

1. Macapá;
2. Santana;
3. Porto Grande;
4. Laranjal do Jari;
5. Pedra Branca do Amapari;
6. Oiapoque.

#### 1.4.2.2 Delimitação conceitual

A pesquisa está circunscrita à gestão de riscos nas compras públicas, com ênfase nas inovações introduzidas pela Lei Federal nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos).

#### 1.4.2.3 Delimitação temporal

O recorte temporal compreende o período de 2021 a 2023, correspondente ao início da vigência da nova legislação. Com isso, o estudo buscou:

- a) analisar as compras públicas realizadas pelo IFAP no período delimitado;
- b) diagnosticar o nível de conformidade com a gestão de riscos;
- c) identificar os principais riscos nos processos licitatórios;
- d) propor boas práticas para implementação da gestão de riscos, alinhadas à Lei nº 14.133/2021.

### 1.5 Relevância

#### 1.5.1 Teórica

Espera-se que esta pesquisa contribua para a literatura por meio de uma abordagem empírica, ao propor boas práticas para a implementação da gestão de riscos nas compras públicas em uma instituição de ensino integrante da Rede Federal, em conformidade com a nova Lei de Licitações e Contratos. Ao final, pretende-se que o estudo sirva de base para futuras investigações, ampliando o entendimento sobre o tema e oferecendo subsídios teóricos que favoreçam a evolução da discussão no âmbito acadêmico e prático.

#### 1.5.2 Prática

A pesquisa proporcionará meios para identificar e corrigir falhas que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para o aprimoramento do processo de gestão de riscos nas compras públicas de uma instituição de ensino. Busca-se, assim, apoiar a tomada de decisão por parte dos gestores e fornecer aos técnicos orientações quanto aos procedimentos mais adequados a serem adotados nos processos de compras públicas, com foco na identificação e no tratamento eficiente dos riscos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura sobre o tema buscou situar o problema do estudo frente às obras e artigos publicados sobre a gestão de riscos, incluindo conceitos e abordagens gerais, a sua aplicabilidade nas compras públicas, além das novidades trazidas pela nova lei de licitações e contratos no que se refere à gestão de riscos nas contratações governamentais.

**Quadro 1 – Principais autores por tópico**

| <b>Tópicos</b>                                         | <b>Autores</b>                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão de Riscos                                       | COSO(2004, 2017);<br>ISO 31000(2009, 2018);<br>Silveira <i>et al.</i> (2025).                                                                |
| Gestão de Riscos nas Compras Públicas                  | Ceocea <i>et al.</i> (2020);<br>Souza, Kebleron Roberto; Santos, Franklin Brasil (2019);<br>Martins (2023);<br>Andrade <i>et al.</i> (2024). |
| Gestão de Riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos | Dallari, Adilson(2021);<br>Justen Filho(2022);<br>Rainho (2023).                                                                             |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

### 2.1 Gestão de Riscos

Uma boa gestão de riscos atua no sentido de aumentar a confiança dos cidadãos e da sociedade no sistema de governança e na capacidade do Estado de entregar os serviços necessários, bem como na utilização adequada e eficiente dos recursos públicos (Brasil, 2013).

O gerenciamento de riscos é o processo conduzido pela alta administração e pelos demais servidores e colaboradores em que são estabelecidas as estratégias de prevenção e controle de riscos que possam impactar os objetivos da organização. A gestão de riscos implementada de forma adequada e contínua traz mais segurança para que a alta administração tome decisões consistentes. Para isso, é preciso levar em consideração a possibilidade de ocorrência tanto de riscos quanto de oportunidades (Brasil, 2021).

A gestão de riscos deve estar integrada a todos os processos organizacionais e envolver todos os atores institucionais, conforme a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016 (Brasil, 2016).

### **2.1.1 Estrutura da norma ISO 31000:2018 para gestão de riscos**

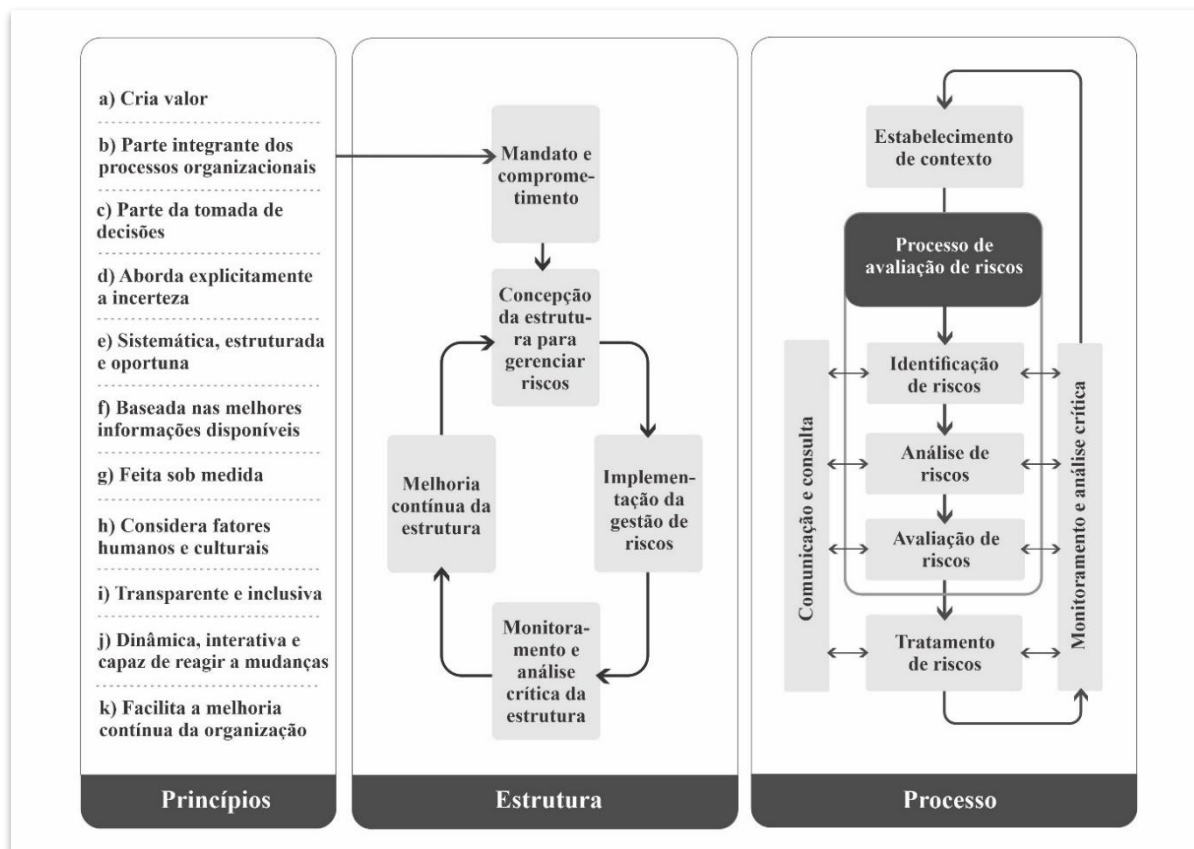
A Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) mencionam a norma ISO 31000:2018 como referência para descrever o processo de gestão de riscos adotado pelos órgãos públicos. Essa abordagem visa harmonizar os processos de gestão de riscos, fornecendo uma estrutura comum para sua aplicação em diversas atividades (TCU, 2018; CGU, 2018).

Conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), o risco refere-se aos efeitos da incerteza sobre os objetivos, envolvendo a possibilidade de ocorrência de eventos que podem ter consequências tanto positivas quanto negativas, essas com potencial impacto no processo, no projeto ou na organização.

A norma ISO 31000:2018 apresenta uma abordagem integrada para gestão de riscos, organizada em três componentes fundamentais e inter-relacionados (TCU, 2018):

- princípios: Fundamentos conceituais que orientam a implementação efetiva da gestão de riscos;
- estrutura: Base organizacional que sustenta a aplicação dos processos;
- processo de gestão de riscos: Metodologia sistemática para implementação de políticas, procedimentos e práticas.

Conforme destacado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2018), o principal aporte da norma reside em seu processo de gestão, que estabelece: uma abordagem padronizada para identificação, análise e tratamento de riscos; diretrizes aplicáveis a diferentes contextos organizacionais; mecanismos para integração da gestão de riscos nos processos decisórios.



**Figura 3** – Relação entre princípio, estrutura, e processo de gestão de risco (ABNT, 2009)

**Fonte:** Adaptado de gestão de riscos (TCU, 2018).

A etapa de escopo, contexto e critérios tem como finalidade a personalização do processo de gestão de riscos, de modo a viabilizar avaliações eficazes e tratamentos adequados, em consonância com o contexto e os objetivos organizacionais. A definição do contexto deve considerar, de forma integrada, os ambientes interno e externo nos quais a organização está inserida (ABNT, 2018).

De acordo com a norma citada, a avaliação de riscos constitui um processo abrangente, composto pelas seguintes subetapas: identificação, análise e avaliação dos riscos. A identificação de riscos visa à elaboração de uma listagem abrangente dos eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, é imprescindível a utilização de informações pertinentes, apropriadas e atualizadas. Ainda que determinadas fontes de risco não estejam sob o controle direto da organização, é essencial que estas sejam identificadas.

Por sua vez, a análise de riscos concentra-se na compreensão aprofundada das características do risco, incluindo seu nível, quando aplicável. Esta análise deve considerar, de forma detalhada, elementos como incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidades,

eventos, cenários, controles existentes e sua eficácia. Cabe destacar que um mesmo evento pode ter múltiplas causas e consequências, afetando diversos objetivos simultaneamente.

Sendo assim, a avaliação de riscos tem como propósito subsidiar a tomada de decisões, por meio da comparação dos resultados da análise com os critérios previamente estabelecidos, a fim de determinar a necessidade de ações adicionais. Já a etapa de tratamento de riscos envolve a seleção e a implementação de medidas apropriadas para sua mitigação. A escolha dessas opções deve estar alinhada aos objetivos da organização, aos critérios de risco estabelecidos e aos recursos disponíveis.

No âmbito do processo de gestão de riscos, a etapa de comunicação e consulta compreende a participação ativa de todas as partes interessadas, devendo abranger todas as fases do processo. Essa etapa envolve o compartilhamento de informações relacionadas aos riscos, suas causas e consequências, garantindo que os envolvidos compreendam os fundamentos das decisões tomadas, bem como as razões subjacentes às ações adotadas.

No tocante ao monitoramento e a análise crítica, estes têm como função assegurar e aprimorar a qualidade, a eficácia e os resultados de todo o processo de gestão de riscos. Trata-se de uma etapa que deve ser planejada e executada com atribuições claramente definidas, abrangendo todas as fases do processo. Por fim, é indispensável que o processo de gestão de riscos e seus respectivos resultados sejam registrados e reportados por meio de mecanismos adequados. Esses registros devem apoiar a alta administração e os órgãos de governança na condução de suas responsabilidades institucionais.

### **2.1.2 O *Framework* COSO ERM (2004) e COSO (2017) para gestão de riscos corporativos**

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), entidade não governamental dedicada ao desenvolvimento de boas práticas de controle interno, publicou em 2004 o *framework Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (COSO, 2004). Esta obra teve como principais objetivos (COSO, 2007): Aprimorar o desempenho organizacional; reduzir a ocorrência de fraudes; estabelecer diretrizes para uma gestão de riscos integrada.

O COSO (2004) propõe uma matriz tridimensional que relaciona:

- eixos verticais: Quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade);
- eixos horizontais: Oito componentes do gerenciamento de riscos;

- terceira dimensão: Unidades organizacionais.



**Figura 4** – Matriz de relacionamento entre objetivos, componentes e unidades da organização

**Fonte:** Adaptado de COSO (2007).

Em atualização mais recente do COSO (2017), tratou-se da evolução do gerenciamento de riscos corporativos e da necessidade de as organizações aperfeiçoarem suas abordagens de gerenciamento de riscos em um ambiente de negócios em contínua evolução.

A publicação *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (COSO, 2017) apresenta uma estrutura atualizada para o gerenciamento de riscos corporativos, destacando sua integração com a estratégia organizacional e o desempenho institucional. Este *framework* revisado introduziu importantes avanços em relação à versão anterior, organizando-se em cinco componentes principais que proporcionam uma abordagem unificada para a gestão de riscos.



**Figura 5 – Gestão de riscos corporativos**  
**Fonte:** Adaptado de COSO (2017).

Nesse contexto, Brasiliano (2018), em referência ao COSO II - Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (2004), afirma que:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (Brasiliano, 2018, p. 52).

O COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) configura-se como uma referência consolidada no âmbito da gestão de riscos e do controle interno, ao oferecer uma estrutura abrangente destinada a apoiar as organizações no alcance de seus objetivos estratégicos.

Estudos recentes evidenciam a crescente adoção desse modelo por Instituições de Ensino Superior (IES), destacando os impactos positivos decorrentes de sua implementação, especialmente no que se refere à melhoria dos processos de gestão de riscos e ao aprimoramento do desempenho organizacional. Não obstante, a literatura especializada também indica a necessidade de adaptações metodológicas e estruturais do COSO ERM, com vistas à sua adequação às especificidades do contexto educacional, de modo a maximizar sua efetividade nas IES (Silveira *et al.*, 2025).

Barreto, Callado e Callado (2023) realizaram um estudo em uma instituição estadual de ensino superior no Brasil, por meio do qual identificaram que os gestores percebem o sistema de controle interno da organização como alinhado aos princípios do *framework* COSO ERM. Todavia, a pesquisa revelou diferenças estatisticamente significativas em relação a

determinadas competências essenciais à implementação eficaz da estrutura. Tal resultado indica que, embora o modelo seja amplamente aceito no contexto organizacional, a qualificação dos gestores constitui um fator crítico para o êxito de sua aplicação, sobretudo em instituições públicas que operam com restrições orçamentárias.

### **2.1.3 Abordagens contemporâneas sobre a gestão de riscos na literatura**

Diversos agentes, incluindo as organizações de ensino superior, estão sujeitos a vários tipos de riscos, que podem ser gerados pela própria atividade ou provocados por eventos externos. A identificação de riscos é uma atividade fundamental a qualquer organização, uma vez que a ocorrência dos riscos pode impedir o alcance das metas e objetivos (Massaini *et al.*, 2017).

Para Vieira e Barreto, a gestão de riscos consiste no: “[...] processo que trata dos riscos e oportunidades que afetam a criação, a destruição ou a preservação de valor nas organizações” (Vieira; Barreto, 2019, p. 97). Ainda para Vieira e Barreto (2019), no que tange aos órgãos e entidades governamentais:

Uma gestão de riscos eficaz melhora as informações para o direcionamento estratégico e para a tomada de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos. Dessa forma, contribui para o aumento da confiança dos cidadãos nas agências públicas, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares (TCU *apud* Vieira; Barreto, 2019, p. 110).

Com o objetivo de aprimorar os processos de avaliação de riscos em Instituições de Ensino Superior (IES), recomenda-se a adoção de mecanismos contínuos e adaptáveis, capazes de responder de forma eficaz às dinâmicas do ambiente externo. Além disso, a definição e utilização de indicadores objetivos e bem delineados são fundamentais para o monitoramento sistemático dos riscos. A promoção de uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos, com a efetiva participação dos colaboradores, contribui para o fortalecimento dos controles internos e para a elevação da eficácia na condução da gestão de riscos institucionais. Além disso, os gestores precisam conhecer os objetivos, missão, visão e valores das IES para direcionar e alinhar o apetite ao risco (Silveira *et al.*, 2025).

Para Soares e Pinho (2022), a adoção de programas de capacitação específicos, aliado ao fortalecimento da comunicação institucional acerca das práticas de gestão de riscos, pode

contribuir significativamente para o alinhamento das percepções organizacionais e para a promoção de respostas mais eficazes frente aos riscos identificados.

Para Silveira *et al.* (2025), o pleno domínio das atribuições por parte dos colaboradores configura-se como um elemento fundamental para o fortalecimento do ambiente de controle interno nas organizações.

Em estudo realizado por Andrade *et al.* (2024) sobre o estágio atual de implementação da gestão de riscos no âmbito administrativo do Exército Brasileiro, no estado do Rio de Janeiro, foram identificadas práticas bem-sucedidas, dentre as quais se destacam a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional, o aumento da conscientização acerca de sua relevância e o apoio decisivo dos responsáveis pela governança. No entanto, o estudo também aponta a necessidade de aprimoramento em áreas como a comunicação com *stakeholders*, a capacitação de pessoal e a estrutura de suporte à gestão de riscos.

Ainda segundo Andrade *et al.* (2024), a gestão de riscos tornou-se um componente estratégico fundamental na administração pública brasileira, sendo impulsionada por normativas como o Decreto nº 9.203/2017 e pela adoção dos *frameworks* ABNT NBR ISO 31000 e COSO ERM. Esses modelos conferem estrutura à implementação de práticas eficazes, ao passo que integram os princípios de governança, controle e integridade.

Rocha *et al.* (2024, p. 17) destacam que “a cultura organizacional, a capacitação dos servidores, a presença de sistemas especializados e o comprometimento da alta gestão são determinantes para a eficácia da gestão de riscos”.

Como pontuado por Rocha *et al.* (2024), para que a gestão de riscos seja eficaz no setor público, é indispensável a institucionalização de estruturas responsáveis, como comitês e unidades especializadas, além do uso de sistemas informatizados. Tais práticas fortalecem a capacidade do Estado de prevenir perdas, mitigar ameaças e assegurar a continuidade dos serviços públicos.

Segundo Merlo, Coutinho e Vigna (2022, p. 120), “o gerenciamento de riscos visa reduzir o número de incertezas em projetos”, permitindo decisões mais assertivas e o alcance dos objetivos de prazo, custo e qualidade.

Para Martins (2023, p. 2), “a gestão de riscos é um processo sistemático de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais”. Trata-se de um instrumento preventivo que visa mitigar incertezas e garantir a eficácia da atuação administrativa.

Ainda de acordo com o autor, a gestão de riscos é parte integrante dos programas de integridade e deve estar presente em todas as fases das atividades administrativas, não se

limitando apenas à fase contratual. A sua aplicação contínua permite à Administração Pública antecipar problemas, reduzir perdas e assegurar maior transparência nas decisões públicas (Martins, 2023).

A gestão de riscos corporativos é compreendida como um processo essencial para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações em um ambiente de crescente incerteza. Segundo Lopes, Martins e Beuren (2023), as empresas enfrentam riscos de natureza econômica, política, tecnológica e social, e o gerenciamento de riscos possibilita aos gestores analisar incertezas para aumentar a geração de valor.

A gestão de riscos é definida por Fernandes e Rabechini Jr. (2023) como um processo de identificação, avaliação e tratamento de incertezas, com o objetivo de minimizar impactos negativos e maximizar oportunidades. Os autores enfatizam que o gerenciamento de riscos está diretamente relacionado ao sucesso dos projetos, sendo essencial inclusive em projetos ágeis, que demandam maior flexibilidade e adaptação.

Para Fernandes e Rabechini Jr. (2023), independentemente da metodologia utilizada, quanto mais eficaz for o gerenciamento de riscos, maior será a probabilidade de sucesso de um projeto ou contratação: “Pode-se afirmar que o sucesso dos projetos aumenta à medida que aumenta o gerenciamento de riscos” (Fernandes; Rabechini Jr., 2023, p. 155).

Nas compras públicas, essa assertiva implica que processos licitatórios com maior nível de complexidade, como grandes obras, contratos continuados ou aquisições estratégicas, requerem gestão de riscos mais estruturada, que inclua análise prévia de riscos e monitoramento durante toda a execução contratual.

Para Santos e Martins (2023, p. 1547):

A maior parcela dos riscos identificados é gerada a partir de causas internas às organizações públicas e decorrem principalmente de três fontes: (1) de falhas humanas, (2) da ausência de processos organizacionais claros e bem definidos e (3) das inconsistências nas ferramentas de tecnologia.

Os autores ainda ressaltam que a gestão de riscos é indispensável em cenários de restrições orçamentárias e crise econômica, pois contribui para o uso mais eficiente dos recursos públicos e para a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos.

A prevenção de riscos organizacionais passa pela capacitação contínua, sendo que: “A ausência de capacitação pode comprometer o desempenho institucional e a efetividade das ações voltadas ao controle e à mitigação de riscos” (Santos *et al.*, 2022, p. 6).

A análise revela que os resultados dos programas de treinamento contribuem para a melhoria da governança, da conformidade regulatória e da eficiência nos processos internos, todos elementos vinculados a uma política sólida de gestão de riscos.

A gestão de riscos evoluiu nas últimas décadas como um campo interdisciplinar com o objetivo de minimizar incertezas e antecipar impactos negativos (Santos *et al.*, 2022). Esta é apresentada por Oliveira *et al.* (2022) como um processo sistemático de identificação, avaliação e tratamento de eventos incertos que podem comprometer os objetivos organizacionais. O estudo apresentado pelos autores utiliza o método Kanban como ferramenta visual e colaborativa para o monitoramento e controle da execução de ações mitigadoras no contexto de uma instituição pública. Ainda segundo Oliveira *et al.* (2022, p. 70), o Kanban mostrou-se eficaz no contexto analisado, pois: “facilitou o acompanhamento das ações planejadas, atribuindo clareza às responsabilidades e permitindo maior engajamento da equipe envolvida na gestão de riscos”.

Já a implementação da ferramenta permitiu a mensuração do risco residual por meio de uma matriz de probabilidade *versus* impacto e viabilizou um ambiente de trabalho mais colaborativo, transparente e eficiente.

A gestão de riscos tem se consolidado como um componente essencial da boa governança, tanto no setor privado quanto no público. No âmbito da administração pública, ela assume um papel estratégico, ao buscar maior eficácia nos serviços prestados à sociedade e promover o uso racional dos recursos públicos. Como afirmam Silva *et al.* (2021), desde 2016 essa prática deixou de ser meramente técnica, passando a representar um modelo de gestão orientado por valores como a *accountability* e o fortalecimento das capacidades institucionais. Segundo os autores, países como Reino Unido, Canadá e Austrália já adotam sistemas de controle interno fundamentados na gestão de riscos, com destaque para o documento britânico conhecido como *Orange Book*, que sistematiza diretrizes estratégicas para sua implementação (Black, 2005).

No Brasil, iniciativas começaram a se estruturar a partir de 2012, com normativas da Controladoria-Geral da União e a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 (Brasil, 2016), que estabeleceu a obrigatoriedade da adoção de práticas sistemáticas de gestão de riscos por órgãos do Executivo Federal, uma vez que "a gestão de riscos envolve a adoção de princípios de governança e o uso de técnicas para permitir o controle, a regulação e a mitigação de riscos no contexto do processo decisório" (Silva *et al.*, 2021, p. 829).

Como ressaltam Klein *et al.* (2021), o risco organizacional pode ser visto como a insegurança inerente aos resultados esperados, exigindo das organizações capacidade de

adaptação frente a mudanças constantes. Segundo os autores, “o gerenciamento de riscos organizacionais não é inerente apenas a empresas privadas que objetivam lucros” (Klein *et al.*, 2021, p. 5), pois também se aplicam ao setor público, onde a complexidade de demandas e restrições legais torna o tema ainda mais relevante. Além disso, a implementação eficaz da gestão de riscos depende de um ambiente organizacional interno favorável, que englobe elementos como cultura organizacional, liderança, estrutura, incentivos e clima de trabalho. Esses fatores impactam diretamente na realização das etapas de identificação, avaliação, resposta e monitoramento dos riscos.

Segundo Souza, Costa e Nunes (2021), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos da empresa” (COSO, 2004, p. 16). Trata-se, portanto, de uma ferramenta voltada à identificação, avaliação, administração e controle de eventos que possam comprometer o desempenho institucional. Os autores destacam a evolução da gestão de riscos em três fases: a primeira focada na transferência de riscos (por meio de seguros e outros mecanismos), a segunda na prevenção e mitigação, e a terceira voltada à integração dos riscos estratégicos, operacionais e financeiros. Essa abordagem atual requer que as organizações públicas se estruturem para mapear e tratar riscos com base em modelos como o COSO ERM (2004).

A gestão de riscos é apresentada por Oliveira e Lima Filho (2021) como um instrumento essencial para a governança pública, sendo fundamental para lidar com ameaças de diversas naturezas. Segundo Vieira e Barreto (2019), a gestão de riscos, ao lado de programas de integridade e geração de valor público, compõe os pilares da nova governança pública. Nessa perspectiva, Oliveira e Lima Filho (2021, p. 75) afirmam que “a governança pública pode ser considerada um dos mais importantes paradigmas norteadores [...] orientando os agentes governamentais sobre o que fazer para estar em conformidade com os princípios e valores requeridos das entidades estatais”.

De acordo com a norma ISO 31000 (2018), risco é o “efeito da incerteza sobre os objetivos” da organização, e o gerenciamento de riscos permite decisões baseadas na análise desses efeitos (Lucena, 2021, p. 87). O autor ainda destaca que a implementação da gestão de riscos proporciona uma série de benefícios, como a melhoria na governança, o aumento da confiança das partes interessadas, a alocação eficaz de recursos e a elevação da eficácia operacional. Conforme afirma o autor, “a gestão de riscos, quando implementada e mantida, possibilita a uma organização, por exemplo: aumentar a probabilidade de atingir os objetivos [...] e melhorar os controles” (Lucena, 2021, p. 88).

## 2.2 Gestão de Riscos nas Compras Públicas

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem enfatizado em suas decisões e recomendações, a necessidade de utilização da gestão de riscos pelos órgãos públicos (Brasil, 2013a, 2015). Através da Instrução Normativa n. 01/2016 CGU/MP (Brasil, 2016), o Ministério do Planejamento e a Controladoria Geral da União estabeleceram diretrizes para a gestão de riscos nos órgãos federais. A aplicação da gestão de riscos nas contratações é abordada na Instrução Normativa n. 05/2017 MPDG, que exige a elaboração e a inclusão de um mapa de riscos no momento da oficialização da demanda, e estabeleceu a obrigatoriedade da gestão de riscos nas etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual (Brasil, 2017).

Conforme a Instrução Normativa n. 05, de 26 de maio de 2017, do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o gerenciamento de riscos é um processo que consiste, dentre outros, no tratamento dos riscos considerados inaceitáveis, através da definição de ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências (Brasil, 2017). A gestão de riscos nas compras públicas está diretamente relacionada à adoção de mecanismos capazes de evitar perdas ao erário e garantir a legalidade e eficiência dos contratos.

A gestão de riscos não busca eliminar completamente os riscos, mas mitigá-los, compartilhando a responsabilidade entre os atores envolvidos, a fim de reduzir o impacto negativo sobre as metas da organização (Brasil, 2015)

Conforme Ceocea *et al.* (2020), o atingimento dos objetivos definidos pelas instituições públicas exige a adoção de uma estratégia baseada em medidas e mecanismos de gerenciamento de riscos, envolvendo todos os funcionários responsáveis tanto pelos processos de gerenciamento quanto pelos processos de execução dentro da organização pública, estes orientados para a adoção de decisões que possam diminuir os efeitos dos eventos que venham a afetar negativamente o grau de consecução desses objetivos.

Ainda, no que tange aos riscos e processos de compras públicas:

Dentro do processo aplicado no nível da autoridade contratante, para a implementação do gerenciamento de riscos em compras públicas, será considerado tanto o estabelecimento do contexto do processo de compras públicas realizado no nível da organização quanto a avaliação e o tratamento dos riscos específicos dos processos de compras públicas (Ceocea *et al.*, 2020, p. 21, tradução nossa).

A conformidade com as leis, políticas e procedimentos estabelecidos é a base das compras públicas. Para o atingimento de objetivos sociais mais amplos nas compras públicas,

é essencial a competência profissional dos compradores públicos (Karttunen; Pesu; Immonen, 2025).

Referente aos processos e práticas de compras, dentre assuntos importantes incluem-se a compreensão do processo de aquisição e suas tarefas relacionadas, como elas interagem, a antecipação dos riscos e desafios e o monitoramento e relatório da implementação (Baldus; Hatton, 2020 *apud* Karttunen; Pesu; Immonen, 2025; ProcurComp, 2020).

Conforme Andrade *et al.* (2024, p. 7), "os processos de trabalho relevantes da OM [...] foram identificados e mapeados", destacando entre eles a gestão das aquisições e contratações. Tal mapeamento se configura como etapa fundamental para que a gestão de riscos seja aplicada de forma efetiva em compras públicas, permitindo identificar ameaças que possam comprometer os princípios da legalidade, eficiência e economicidade.

Os profissionais de compras públicas devem garantir que o projeto de aquisição e a cadeia de suprimentos cumpram os padrões éticos internacionais, evitando fraudes, corrupção e conflitos de interesse na avaliação de propostas (Kistler *et al.*, 2024 *apud* Karttunen; Pesu; Immonen, 2025; Procurcomp, 2020).

Alsamarraie e Ghazali (2023), após revisão abrangente e análise sistemática de estudos para determinar teoricamente os desafios do sistema de aquisições públicas, identificaram cinco tipos de impedimentos críticos para uma maior eficácia da integridade nos sistemas de aquisições. Esses grupos temáticos foram fraude e corrupção, falta de transparência, problemas de responsabilidade, falta de habilidades e conhecimento e apoio governamental insuficiente.

A pesquisa de Mwalukasa e Sallwa (2024) evidencia que as entidades públicas enfrentam diversos riscos em seus processos de compras, incluindo riscos de planejamento, não conformidade, gestão contratual, qualidade e atrasos na entrega. Tais riscos são intensificados por fatores como comportamentos antiéticos, corrupção, má gestão de recursos públicos e intervenções políticas. Para mitigar esses riscos, as entidades adotam diferentes estratégias de gestão de riscos, como compartilhamento de riscos, transferência por meio de seguros, controle de riscos, especulação e adoção de tecnologias. Dentre elas, as estratégias de controle e compartilhamento demonstraram ser as mais eficazes na melhoria do desempenho dos investimentos públicos, conforme os resultados obtidos por meio de regressão logística binária.

Faria *et al.* (2024, p. 63) afirmam que a gestão de riscos “implica na gestão de atividades coordenadas com o objetivo de dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco”, sendo fundamental na estruturação de uma administração orientada à eficiência. Ainda segundo os autores, a gestão de riscos deve ocorrer de forma integrada aos processos contratuais, abrangendo planejamento, execução e acompanhamento. A ausência de padronização de

procedimentos, de indicadores e de capacitação dos servidores foram apontados como entraves à efetividade da gestão de riscos na instituição estudada.

Para Silva e Silva (2023), em estudo realizado na Marinha do Brasil, destacou-se a importância de aplicação pelos órgãos públicos de instrumentos como o Plano de Gerenciamento de Riscos, os quais devem contemplar apetite a riscos, abordagem estratégica e recursos disponíveis. Tais elementos são essenciais para o amadurecimento da gestão de riscos na administração pública.

Conforme destaca Martins (2023, p. 5), “a gestão de riscos nas compras públicas é uma exigência normativa e prática que visa evitar falhas, fraudes, corrupção e outros desvios que comprometam o interesse público”. Segundo o autor, ao identificar os principais pontos críticos em processos licitatórios, é possível atuar preventivamente na estruturação dos editais, contratos e execução contratual. Com isso, quando aplicada ao ciclo completo das compras públicas, a gestão de riscos permite alinhar os objetivos do planejamento com os princípios da eficiência, legalidade e economicidade. Essa abordagem proativa está alinhada às diretrizes de governança pública, promovendo maior controle e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.

Conforme apontado por Horz, Lunardi e Silva (2023), a capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos está diretamente relacionada à maturidade dos processos de compras no setor público. Para os autores, a literatura nacional destaca que a adoção de práticas de gestão de riscos nas aquisições públicas ainda é incipiente, mas tende a se fortalecer com a nova legislação. Em especial, a ausência de uma cultura de prevenção e controle proativo agrava os problemas relacionados à eficiência e à economicidade dos processos licitatórios.

Nas compras públicas, a gestão de riscos torna-se ainda mais relevante, pois envolve processos complexos, como planejamento, seleção de fornecedores e fiscalização contratual. Nesse contexto: “No âmbito das contratações públicas, a gestão de riscos atua como ferramenta de suporte ao gestor para a tomada de decisões assertivas, por meio da identificação dos riscos inerentes às fases do processo de contratação” (Walraven *et al.*, 2023, p. 11). Além disso, a atuação preventiva proporcionada por essa ferramenta visa minimizar a ocorrência de falhas, desperdícios e possíveis atos de corrupção no setor público, contribuindo para maior transparência e eficiência administrativa.

Conforme Rodrigues e Reis (2023, p. 10), fatores como racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e frequência das transações influenciam diretamente o desempenho das contratações públicas. Tais aspectos integram uma abordagem de gestão de riscos ao revelar que a má definição de contratos, falhas no planejamento e ausência de mecanismos de

responsabilização contribuem para perdas financeiras, má qualidade na execução e insatisfação dos usuários dos serviços. De acordo com os autores: “Problemas com frequência observados nas contratações públicas não decorrem da decisão de contratar terceiros, mas da falta de capacidade do setor público para gerenciar tais contratações à luz dos atributos identificados na TCT”. Essa análise demonstra a necessidade de adoção de práticas estruturadas de gestão de riscos como forma de mitigar incertezas e promover a governança nas contratações públicas.

De acordo com Rodrigues e Reis (2023, p. 16), o desempenho das contratações públicas depende significativamente da atuação dos *stakeholders* internos — como requisitantes, pregoeiros, fiscais e gestores de contrato. Tais atores são responsáveis pela identificação de riscos, pela formulação de editais, e pelo monitoramento da execução contratual, assumindo papel ativo na mitigação de falhas operacionais e contratuais. A análise revela, por exemplo, que falhas na especificação técnica ou no conhecimento sobre o objeto contratado representam riscos à contratação eficiente: “A consequência de falhas nas etapas iniciais do processo de contratação pode culminar na baixa qualidade de prestação do serviço, na interrupção do contrato ou até mesmo no impedimento da seleção de um fornecedor”. Ademais, a ausência de mecanismos de avaliação de desempenho e controle, como instrumentos de monitoramento ou medição da satisfação do usuário, expõe os contratos a riscos não monitorados, o que pode levar à impunidade de fornecedores ineficientes e à repetição de falhas em contratações subsequentes.

Rainho (2023, p. 207) argumenta que a exigência de programas de integridade (*compliance*) está intimamente ligada à redução de riscos nas contratações públicas, especialmente riscos de desvios éticos, fraudes contratuais e inexecução contratual. Ela observa que: “A exigência da implantação do Programa de Integridade tem por objetivo [...] reduzir os riscos inerentes aos contratos, provendo maior segurança e transparência na sua consecução”. Ainda segundo a autora, os custos de transação associados à contratação pública tendem a ser reduzidos quando há previsibilidade e segurança jurídica regulada, o que configura uma gestão de riscos institucionalizada.

Gonçalves e Figueiredo (2023, p. 5) identificam diversas variáveis que afetam a duração dos processos licitatórios e destacam a importância da prevenção de atrasos por meio de boas práticas de planejamento e estruturação dos processos, o que se relaciona diretamente com o conceito de gestão de riscos. Nesse sentido, os autores apontam que variáveis como quantidade de itens licitados, pregões cancelados anteriormente, impugnações e interposição de recursos são fatores que impactam significativamente os prazos dos pregões eletrônicos. A identificação e o monitoramento dessas variáveis são elementos fundamentais da gestão de riscos. A abordagem dos autores permite inferir que uma gestão de riscos eficaz nas compras públicas

deve abranger desde a fase interna da licitação, com a formalização da demanda, elaboração de estudos técnicos e mapa de riscos, até a fase externa, que envolve a publicação do edital e julgamento das propostas. Eles destacam que: “A classificação em fases tem impacto prático no incremento do controle e da eficácia”. Além disso, a análise empírica evidencia que fatores como impugnações procedentes e interposição de recursos podem ser reduzidos com planejamento prévio e capacitação dos agentes públicos, o que demonstra a importância da gestão de riscos para a celeridade e eficiência dos processos de contratação pública.

Segundo Guimarães, Soares e Gonzaga (2023), no contexto das compras públicas, a implementação dos mecanismos de gestão de riscos ainda é limitada aos contratos com a União, sendo praticamente inexistente nas esferas estaduais e municipais. Tal constatação revela a fragilidade institucional na difusão desses instrumentos nos demais entes federativos. Além disso, indicam que a fiscalização e acompanhamento dos contratos são funções essenciais dos servidores públicos para reduzir prejuízos ao erário, reforçando a importância da estruturação de modelos sólidos de gestão de riscos no âmbito das contratações.

Conforme Santos e Martins (2023), no contexto das compras públicas, as vulnerabilidades são amplificadas por fatores como instruções processuais inadequadas, ausência de termos de referência bem elaborados, pesquisas de preços falhas, e baixa qualificação dos pregoeiros. Essas falhas aumentam a probabilidade de desertos licitatórios, fraudes entre licitantes e excessiva dependência de fornecedores, o que compromete a execução dos contratos. A tipologia de riscos proposta pelos autores permite classificar as vulnerabilidades e adotar estratégias de mitigação adaptadas a cada categoria, reforçando a necessidade de capacitação e planejamento prévio no âmbito das contratações públicas.

Segundo Sampaio, Figueiredo e Loiola (2022), o uso de mecanismos como análise de conformidade das licitações pode servir como uma ferramenta de identificação e mitigação de riscos associados a irregularidades, especialmente em pregões eletrônicos.

Conforme Oliveira *et al.* (2022), o processo de compras, especialmente no setor público, é suscetível a diversos tipos de riscos, tais como falhas na especificação técnica, ausência de padronização de processos, atrasos na execução contratual e inadequações na gestão documental. O estudo dos autores identificou vinte riscos críticos no setor de compras da instituição analisada, priorizados com base em critérios de impacto e probabilidade.

Ferreira e Oliveira (2022, p. 702, 704-705), através de pesquisa de campo realizada na Prefeitura de São Lourenço/MG, identificaram que as compras públicas carecem de planejamento conjunto e acompanhamento efetivo, fatores que, se ausentes, aumentam os riscos inerentes aos processos licitatórios. Segundo os autores: “É comum recebermos termos de

referência com especificações mal feitas, com cotações que prejudicam a competitividade e sem o detalhamento correto das cláusulas contratuais”. Os autores apontam como soluções eficazes a colaboração entre setores requisitantes e setor de compras e o uso de sistemas informatizados de gestão de compras, pois essas práticas minimizam falhas e mitigam riscos relacionados à má especificação, orçamentos irrealistas e quantidades mal dimensionadas.

A aplicação da gestão de riscos nas contratações públicas tem sido um dos focos iniciais de implementação no Brasil. Como relatado por Santos *et al.* (2021), a análise de uma concorrência pública conduzida pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) permitiu identificar riscos críticos nas etapas de aprovação da requisição de compras e no projeto básico. A capacitação inadequada dos servidores envolvidos foi também apontada como fator de risco relevante.

Conforme estudos realizados por Klein *et al.* (2021) em uma instituição de ensino superior pública, nesta instituição a prática da gestão de riscos foi estruturada com base na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que estabeleceu diretrizes obrigatórias para o gerenciamento de riscos no âmbito da administração pública federal. Essa normativa estabeleceu a obrigatoriedade de adoção de práticas sistemáticas de gestão de riscos, controles internos e governança pelas entidades do Poder Executivo (Brasil, 2016). Na instituição estudada, a gestão de riscos foi dividida em três categorias principais: riscos estratégicos, de integridade e operacionais. Essas categorias contemplam riscos relacionados ao plano de desenvolvimento institucional, à prevenção de fraudes e corrupção, e à execução de processos administrativos, incluindo aqueles que envolvem compras públicas.

De acordo com Rezende e Moreira (2021), embora a literatura revisada trate majoritariamente do desempenho técnico das compras públicas, como preço e qualidade, ela deixa lacunas importantes quanto à análise de variáveis associadas ao risco institucional e operacional, as quais são fundamentais para uma gestão mais estratégica e preventiva dos contratos públicos.

Conforme Furlan e Pacheco (2021, p. 17), no Instituto Federal Catarinense (IFC), "para fazer uma solicitação ao Setor de Compras e Licitações, por exemplo, os servidores precisam elaborar um Mapa de Gestão de Risco, mesmo sem domínio sobre o assunto". Essa exigência, quando desprovida de capacitação adequada, gera documentos com baixa qualidade informacional e compromete a efetividade do gerenciamento de riscos.

De acordo com Santos e Reis (2021, p. 3-4), “os riscos estão geralmente atrelados às oportunidades que o negócio vislumbra em seu segmento de atuação, os quais podem ser entendidos como a probabilidade ou possibilidade de um infortúnio, insucesso, assim como um

resultado indesejado em face de um objetivo a ser alcançado”. No setor público, isso pode se traduzir, por exemplo, a não entrega de produtos contratados, gerando impactos negativos diretos à população. Como destacam os autores, a “identificação de riscos de fornecimento pode permitir que as organizações na sua atividade de compras tomem medidas eficazes”. A gestão de riscos, portanto, não deve ser apenas reativa, mas sim proativa, incorporando-se ao planejamento organizacional.

As compras públicas são responsáveis por parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países, representando cerca de 12,5% no Brasil (IPEA, 2019), o que evidencia a necessidade de mecanismos robustos de controle e mitigação de riscos. Santos e Reis (2021, p. 2, 4) destacam que “a mitigação desses riscos é um desafio para o gestor público que objetiva realizar a melhor compra”. Entre os riscos associados às aquisições públicas estão falhas processuais, corrupção, atrasos na entrega e não conformidade técnica dos produtos adquiridos. Além disso, os autores argumentam que “o gerenciamento de riscos deve se concentrar na compreensão dos riscos e na minimização de seu impacto”, reforçando a necessidade de profissionais capacitados e de uma cultura organizacional voltada à integridade e ao planejamento.

A gestão de riscos deve estar integrada aos processos de aquisição pública, especialmente nos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. A ausência de ferramentas adequadas de mitigação de riscos pode gerar judicializações, penalizações e até rescisões contratuais com prejuízo ao erário (Guimarães; Soares; Santos, 2021).

De acordo com Mota, Aguirre e Casagrande (2021, p.75), o gerenciamento de riscos compreende “ações para identificar possíveis riscos no processo de contratação e das ações para controle, prevenção e mitigação dos impactos, para trazer subsídios no planejamento”. O documento enfatiza que essa gestão deve ser revista em três momentos distintos: após a elaboração do termo de referência ou projeto básico; após a seleção do fornecedor; e durante a gestão contratual. Os autores ainda propõem o uso de ferramentas de gestão da qualidade como o Ciclo PDCA, o 5W2H e o PERT/CPM, para apoiar a análise e a mitigação de riscos nos processos de aquisição. O mapeamento de riscos como medida corretiva, quando realizado corretamente e com antecedência, pode evitar diversas não conformidades. Nesse sentido, a elaboração do mapa de riscos passou a ser considerada uma etapa obrigatória e estratégica no fluxo de planejamento das compras, reforçando a importância da gestão de riscos como pilar das aquisições públicas eficientes.

## 2.3 Gestão de Riscos na Lei de Licitações e Contratos

Sobre a lei de licitações e contratos (Lei n. 14.133/2021):

O texto possui diversos avanços em relação ao regime geral de licitações. Ao agregar às disposições da Lei n. 8.666/93, regras da Lei nº 10.520/2002 (Lei do pregão) e da Lei 12.462/2011 (RDC), incrementou o regime geral de licitações com relativa flexibilidade e “ferramentas” interessantes, já aprovadas no uso do RDC ou mesmo em diplomas estrangeiros (Nóbrega; Torres, 2020, p. 8).

Conforme o entendimento de Niebuhr:

Licitações e contratos administrativos são assuntos de extrema relevância, porque é por meio deles que a Administração Pública dispõe de insumos, materiais, serviços e obras para a realização de suas atividades. O projeto da nova lei é impactante na medida em que promove mudanças substanciais no cotidiano de milhares de órgãos e entidades administrativas e nas milhares de empresas que contratam com a Administração Pública. A aprovação a toque de caixa pelo Senado pegou todos de surpresa e, como é natural, quer-se conhecer logo as nuances do texto aprovado (Niebuhr *et al.*, 2020, p. 5).

Conforme Charles, dentre as novidades trazidas pela Lei n. 14.133/2021, temos:

Remuneração variável, contratações simultâneas, contratação integrada, contratação semi-integrada, cláusula de retomada, diálogo competitivo, inversão de fases, procedimento de manifestação de interesse, contratos de eficiência, credenciamento, Painel de compras públicas, entre tantas outras, são regras dispostas na novel legislação que permitirão incremento na eficiência das contratações públicas, sobretudo se tais disposições forem interpretadas e regulamentadas sem equivocadas amarras confeccionadas com dogmas sedimentados pelas legislações anteriores (Charles, 2020, p. 8).

A nova lei de licitações e contratos (Lei nº 14.133/2021) trouxe importantes inovações em relação às compras públicas, como mudanças nos critérios de julgamento, o estabelecimento da modalidade eletrônica como regra, e a previsão da participação de outros atores nas decisões administrativas, no que foi nominado como diálogo competitivo (Aragão, 2021).

A Lei n. 14.133/2021 trouxe diversas mudanças no regime de licitações públicas, que prometem acelerar as etapas existentes nas compras públicas, atualizar a legislação atual, seguindo com isso as diversas mudanças ocorridas no mercado de aquisições de bens e serviços, trazendo para dentro da administração pública com o objetivo de cada vez mais tornar menos demoradas e onerosas as contratações no âmbito da administração pública. Referente à gestão de riscos, a Lei n. 14.133/2021 trouxe em seu bojo novas orientações para sua aplicação.

O artigo 20, §1º da nova lei determina que: “A fase preparatória da contratação deverá conter a avaliação dos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, com a definição das medidas para prevenção, mitigação e compensação” (Brasil, 2021, art. 20, § 1º).

Nos termos do art. 169 da Lei n. 14.133/2021, as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, além de estarem subordinadas ao controle social e a diversas linhas de defesa, internas e externas (Brasil, 2021).

Ainda de acordo com a Lei n. 14.133/2021, em seu art. 11, parágrafo único, 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, 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).

Martins (2023, p. 6) salienta que essa inserção normativa representa um avanço, pois institucionaliza práticas que antes eram recomendadas apenas por orientações de controle interno ou manuais de boas práticas. Para o autor, “a gestão de riscos passa a ser requisito essencial e vinculante para a legitimidade e eficácia do processo licitatório, devendo ser documentada em cada fase”.

Adicionalmente, a matriz de riscos prevista no artigo 103 da nova Lei fortalece o compartilhamento de responsabilidades entre a Administração e o contratado, permitindo uma alocação mais racional dos riscos contratuais. Martins (2023) ressalta que essa previsão reforça o papel estratégico do planejamento na mitigação de riscos, com impactos positivos na execução e fiscalização dos contratos.

Conforme estudo de Faria *et al.* (2024), citam-se como práticas recomendadas nos contratos de terceirização a adoção do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) e a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETP) que incorporem os riscos associados ao contrato. Contudo, como os autores evidenciam, “nem todos os IMR são efetivamente medidos” (Faria *et al.*, 2024, p. 68), o que compromete a avaliação da eficácia dos serviços contratados.

Nesse contexto, Faria *et al.* (2024) apontam que, embora existam esforços institucionais, como a criação pelos órgãos de comitês de gestão de riscos, ainda há uma lacuna na implementação prática das diretrizes da nova lei. A ausência de procedimentos formalizados e a carência de capacitação para os servidores responsáveis pelos contratos dificultam a internalização dos princípios da nova legislação.

A gestão de riscos (GR) é uma abordagem sistemática que visa identificar, avaliar e mitigar ameaças que possam comprometer os objetivos organizacionais. Segundo Barbosa, Stein e Silva (2024), a crescente complexidade dos riscos organizacionais, especialmente no

contexto da pandemia da COVID-19, evidenciou a necessidade de estruturas de GR robustas e integradas, como o Enterprise Risk Management (ERM). A literatura revisada por Barbosa, Stein e Silva (2024, p. 86) destaca que: “O ERM proporciona uma visão integrada da GR, permitindo que as organizações respondam com maior agilidade e eficácia a eventos adversos, como crises sanitárias ou falhas contratuais, e mantenham a continuidade operacional”.

A Lei nº 14.133/2021 representa um marco normativo ao inserir expressamente a gestão de riscos como um princípio e diretriz na contratação pública. Como destacam Horz, Lunardi e Silva (2023), a nova legislação exige que os órgãos públicos elaborem planos de contratações com base na análise de riscos, o que amplia a responsabilidade dos gestores e fortalece a governança nas aquisições.

Conforme Rodrigues *et al.* (2023), a Lei nº 14.133/2021 “reforça a necessidade de institucionalização da gestão de riscos como prática obrigatória, vinculada à fase de planejamento da contratação e à fiscalização da execução contratual”. Isso implica em uma maior responsabilização dos agentes públicos e em maior transparência para o controle social.

“A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), traz em seu artigo 11 a obrigatoriedade de que a administração pública promova práticas de gestão de riscos, especialmente no que se refere às contratações públicas” (Walraven *et al.*, 2023, p. 12). Os autores ressaltam que a norma exige que os órgãos públicos elaborem planos de gerenciamento de riscos com base em critérios objetivos e metodologias consistentes, assegurando a governança nas contratações públicas.

A Lei nº 14.133/2021, nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, traz avanços significativos em relação à institucionalização da gestão de riscos. Segundo Rodrigues e Reis (2023), essa legislação estabelece que os gestores públicos devem adotar instrumentos de planejamento e controle baseados em múltiplos objetivos, entre eles a identificação de riscos e a implementação de mecanismos de mitigação. Os autores destacam que a nova lei exige competências específicas dos agentes públicos (arts. 7º e 8º), bem como indicadores de desempenho para garantir contratações mais vantajosas. Contudo, os autores apontam que ainda há fragilidade na implementação prática dessa diretriz, como demonstrado na pesquisa empírica com *stakeholders* da administração pública: “A pesquisa revelou a inexistência de indicadores de desempenho para acompanhamento das contratações, além do indicador de menor preço” (Rodrigues; Reis, 2023, p. 20). Essa limitação compromete a efetividade da gestão de riscos exigida pela nova lei, indicando a necessidade de desenvolvimento de ferramentas e processos que contemplem uma visão mais abrangente das contratações públicas.

A Lei nº 14.133/2021 inovou ao prever de forma expressa o uso do *compliance* como ferramenta de prevenção de riscos e combate à corrupção. O art. 25, §4º, da nova lei exige a obrigatoriedade da implantação de programas de integridade em contratações de grande vulto, definidas como aquelas com valor estimado acima de R\$ 200 milhões (Brasil, 2021). Rainho (2023) argumenta que essa obrigatoriedade reflete um modelo de regulação inteligente, que: “obriga o *compliance* em contratações de grande vulto, estimulando-o nos demais cenários” (Rainho, 2023, p. 212). Ela ressalta que a lógica da nova lei é indutiva, ou seja, incentiva boas práticas por meio de estímulos (como critérios de desempate, atenuantes de sanção e condição de reabilitação), sem tornar o *compliance* um requisito universal e inflexível. Isso configura uma estratégia regulatória de gestão de riscos proporcional ao grau de complexidade e criticidade dos contratos públicos.

Andrade e Abreu (2023, p. 5) mencionam que: “O processo de licitação passou a contar com novas modalidades como o diálogo competitivo, enquanto outras, como convite e tomada de preços, foram eliminadas”. Essas alterações, segundo os autores, visam à modernização e à mitigação de riscos estruturais nos processos de aquisição, fortalecendo a governança pública e a transparência.

A nova Lei de Licitações e Contratos traz dispositivos que tornam obrigatória a gestão de riscos como parte do planejamento das contratações, especialmente por meio da elaboração do Mapa de Gerenciamento de Riscos, conforme disposto no art. 20 da norma (Brasil, 2021). Gonçalves e Figueiredo reforçam a importância desse documento ao indicar que: “Na fase interna [...] devem constar documentos como o mapa de gerenciamento de riscos” (Gonçalves; Figueiredo, 2023, p. 5).

Para Guimarães, Soares e Gonzaga (2023), a Lei nº 14.133/2021, que institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, é marco inovador ao permitir aos entes subnacionais adotarem os instrumentos de gestão de riscos por meio de previsão em edital e contrato. Tal mudança abre espaço para a difusão dos mecanismos já aplicados pela União, promovendo maior padronização e eficácia na mitigação de riscos.

Conforme Panis *et al.* (2022), as compras públicas, por movimentarem grande volume de recursos e envolverem múltiplas etapas e atores, estão naturalmente expostas a riscos, especialmente relacionados à corrupção e má gestão. Segundo dados citados pelos autores, estima-se que a corrupção possa representar até 25% do valor de contratos públicos em países em desenvolvimento. Em menção à Lei nº 14.133/2021, destacam-na como marco regulatório que visa qualificar as contratações públicas por meio da seleção da proposta mais vantajosa, com qualidade e controle de preços. Embora não discutam diretamente o artigo 20 da nova lei

(que trata da obrigatoriedade do plano de gerenciamento de riscos), os autores dialogam com seus princípios ao destacar a importância do controle preventivo e da transparência.

A Lei nº 14.133/2021 representa um marco na tentativa de aprimorar os procedimentos de contratação pública, incluindo dispositivos para a prevenção de sobrepreços e preços inexequíveis. No entanto, Marchiori *et al.* (2022) criticam a interpretação literal e isolada do artigo 23, § 1º, I, que pode produzir efeitos contrários aos objetivos da norma. De modo construtivo, os autores propõem que a gestão de riscos seja fortalecida por meio da utilização combinada do inciso V do mesmo artigo, que prevê a pesquisa de preços em bases mais amplas, como notas fiscais eletrônicas. Esse modelo evitaria a degeneração dos valores licitados e promoveria maior aderência à realidade do mercado.

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) institui a obrigatoriedade da gestão de riscos como parte integrante do planejamento das contratações (art. 11, §1º, e art. 20). Os achados da pesquisa de Silva, Beck e Brandt (2021) reforçam que a formalização das práticas de gestão de riscos — conforme sugerido pelo modelo COSO (2004) — tende a ser maior quando a cultura organizacional valoriza a governança, a comunicação e a visão de longo prazo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Este estudo propõe boas práticas para auxiliar na implementação da gestão de riscos nas compras públicas do Instituto Federal do Amapá, com base na nova lei de licitações e contratos. Para isso, se classifica com natureza aplicada, considerando seu propósito de gerar conhecimentos para aplicação prática em problemas específicos.

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa; quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva, com características de estudo de caso (Gil, 2019; Yin, 2015). Para tanto, utilizou-se de pesquisa documental, bibliográfica e de campo com o uso da entrevista como técnica de coleta de dados (Vergara, 2021; Lakatos; Marconi, 2017).

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que busca compreender, a partir da análise de múltiplas fontes de dados, as melhores práticas de gestão de riscos aplicáveis às compras públicas, conforme recomendações de autores como Gil (2019), Denzin e Lincoln (2006) e Yin (2015), que destacam a pertinência da pesquisa qualitativa para investigações aprofundadas em contextos específicos.

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores reúnem múltiplas formas de dados, como entrevistas, observações e documentos, em vez de se basearem em uma única fonte de dados. A seguir examinam todos os dados e procuram entender o seu significado, organizando-os em categorias ou temas que perpassam todas as fontes de dados (Creswell, 2014).

Quanto aos objetivos, conforme exposto por Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, a presente pesquisa é exploratória e descritiva.

O objetivo é exploratório, com a intensão de se ter maior familiaridade com o tema, e a necessidade de aplicação de melhorias contínuas nos processos de compras públicas do IFAP.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Gil, 2002).

O presente estudo possui caráter descritivo, uma vez que se propõe a analisar os processos e documentos relacionados às compras públicas do objeto de estudo, em um intervalo temporal delimitado, com o intuito de compreender e diagnosticar o grau de conformidade com os princípios da gestão de riscos nas contratações. Para tanto, a pesquisa será fundamentada na

pesquisa documental, complementada por revisão bibliográfica e realização de entrevistas, visando à triangulação das informações e ao fortalecimento da validade dos resultados obtidos.

A pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Freitas; Prodanov, 2013).

Quanto a sua abrangência a pesquisa se comportará como um estudo de caso que, para Gil (2002), tal procedimento consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, sendo amplamente utilizado nas ciências sociais. O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais (Boaventura, 2004).

Assim, ao retomar a questão de pesquisa - Como implementar boas práticas de gestão de riscos nas compras públicas do Instituto Federal do Amapá, com base na Lei Federal n. 14.133/2021, de modo a garantir maior eficiência e conformidade legal? - verifica-se utilização apropriada do estudo de caso, que permite a análise profunda do fenômeno, empregando-se diferentes técnicas de pesquisa.

O presente estudo configura-se como único, limitando-se a análise da gestão de riscos nos processos licitatórios do IFAP. A adoção do caso único justifica-se por ser um caso comum, com o objetivo de captar as circunstâncias de uma condição cotidiana (Yin, 2001; Gil, 2002).

Existem muitas fontes de evidências em que se pode basear para a coleta de dados em um estudo de caso. As evidências podem vir de fontes variadas, como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2001).

Para Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa é bibliográfica quando é elaborada a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Referente à pesquisa documental, Gil (2002) assevera que esse método de pesquisa apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, uma vez que as duas modalidades se utilizam de dados já existentes, sendo que a principal diferença entre essas reside na natureza das fontes.

A pesquisa contou com a participação de servidores que atuam ou já atuaram na área de licitações e contratos do IFAP. A seleção foi realizada de forma intencional, baseada em

características consideradas relevantes para a pesquisa (Gil, 2002). A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica, documental e entrevistas. Juntos, esses métodos garantiram uma coleta de dados mais abrangente, essencial para a identificação de problemas e proposição de melhorias nos fluxos procedimentais.

Sobre à análise dos dados coletados, optou-se pela da análise de conteúdo de Bardin que será explicitada mais adiante.

Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas:

- fase 1: Revisão bibliográfica (legislação, normativos e literatura técnica);
- fase 2: Coleta de dados documental (processos licitatórios e documentos internos e externos relacionados ao IFAP e à gestão de riscos nas compras públicas);
- fase 3: Entrevistas;
- fase 4: Análise qualitativa, através da análise de conteúdo de Bardin;
- fase 5: Elaboração de Relatório Técnico Conclusivo, contendo diretrizes para a alta administração do IFAP.

### **3.1.1 Riscos**

Os riscos na aplicação da pesquisa foram mínimos, podendo ter causado certo desconforto em razão do tempo disponibilizado pelos respondentes. Antecipadamente, foi informado aos participantes que eles poderiam evitar respostas que causassem mal-estar ou até mesmo a qualquer momento cancelar a participação na pesquisa. Houve, por parte da pesquisadora, o compromisso em manter a integridade física, intelectual e emocional dos participantes.

### **3.1.2 Benefícios**

Para a instituição: receberá um relatório bem estruturado, com boas práticas atualizadas para implementação da gestão de riscos em suas contratações, em atendimento aos normativos e modelos mais recentes, aplicados pelas melhores instituições do país, e de que esse estudo poderá ser utilizado em outras instituições independentemente de ser pública ou privada.

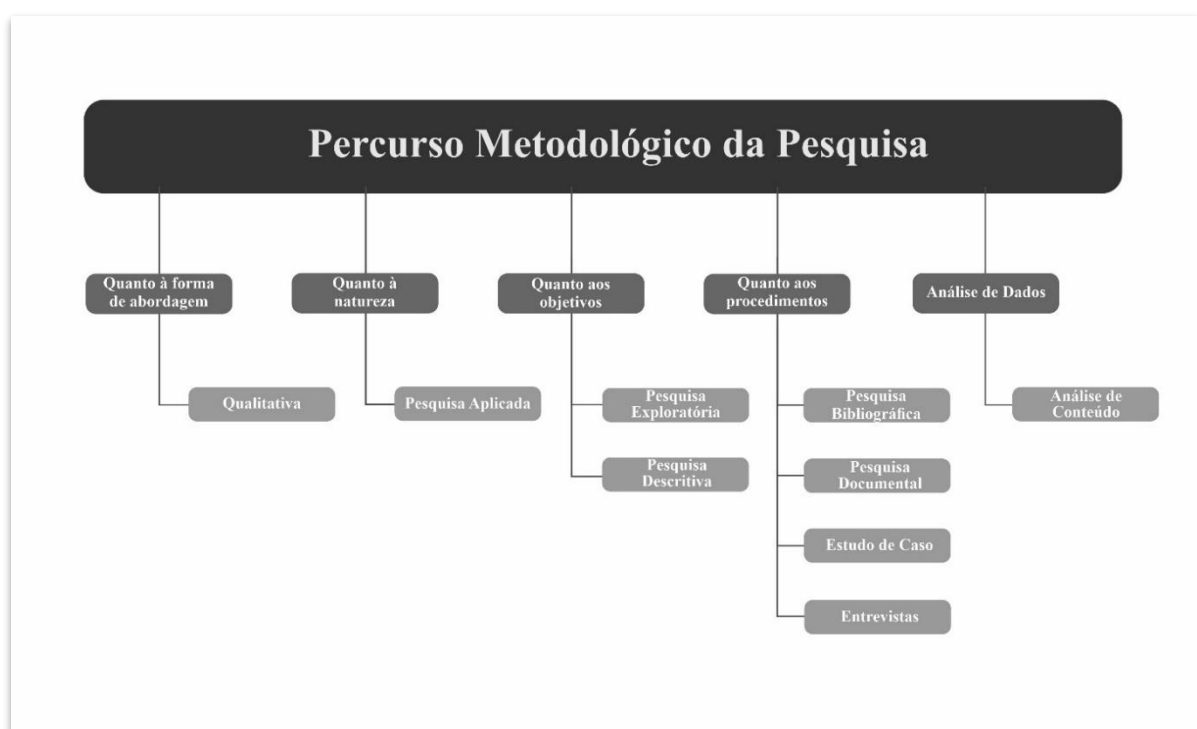
### 3.1.3 Critérios de inclusão

Para possibilitar esta seleção objetivamente, os partícipes da pesquisa por meio de entrevistas estruturadas foram todos aqueles constantes nas portarias do IFAP que atuam ou tenham atuado na área de licitações e contratos do IFAP. A seleção foi intencional, baseada em características consideradas relevantes para a pesquisa (Gil, 2002).

### 3.1.4 Critérios de exclusão

Para fins de exclusão, foram considerados somente aqueles entrevistados que ainda são servidores do IFAP e que de fato tenham participado de tais atividades. As perguntas preliminares da entrevista puderam fazer essa distinção.

Na Figura 6 apresenta-se o percurso metodológico percorrido pela pesquisa.



**Figura 6** – Percurso metodológico da pesquisa

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

## 3.2 Coleta de Dados

Existem muitas fontes de evidências em que se pode basear para a coleta de dados em um estudo de caso. As evidências podem vir de fontes variadas, como documentos, registros

em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2001).

Para Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa é bibliográfica quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Nessa perspectiva, por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se o conhecimento dos conceitos relacionados à gestão de riscos e compras públicas, bem como a inter-relação entre eles, e compreensão do estado da arte do objeto da pesquisa. Ainda, através deste procedimento, foi possível justificar a relevância da gestão de riscos e das compras públicas no âmbito de uma instituição pública de ensino. A coleta de dados bibliográficos utilizou as principais bases de dados de produções científicas, tais como *Science Direct*, *Web Of Science* e *SciELO*. Devido ao tema ser específico da administração pública brasileira, também se utilizou das bases *Spell* e livros, este último sendo utilizado principalmente na composição do referencial teórico sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. Como critérios de inclusão e exclusão, delimitou-se preferencialmente a utilização de dados referentes ao período de 2021 a 2025, de modo a assegurar a atualidade e a relevância das informações analisadas. Além disso, foram consideradas fontes complementares externas à pesquisa principal, quando estas se mostraram pertinentes para a contextualização teórica, a fundamentação metodológica ou a ampliação da compreensão sobre o tema. Tais fontes auxiliaram na triangulação dos dados e no enriquecimento da análise, garantindo maior robustez e consistência aos resultados obtidos.

Referente à pesquisa documental, Gil (2002) assevera que esse método de pesquisa apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, uma vez que as duas modalidades se utilizam de dados já existentes, sendo que a principal diferença entre essas reside na natureza das fontes. A coleta de dados documentais se deu nos processos licitatórios produzidos pelo IFAP no período entre 2021 e 2023, período este após a publicação da nova lei de licitações e contratos, buscando pelos termos “gestão de riscos” e “compras públicas”, além de busca dos mesmos termos em resoluções, regulamentos e outros documentos internos do IFAP, com o objetivo de descrever processos e procedimentos adotados pela Instituição, e os que carecem de implementação de acordo com os normativos e orientações mais recentes. Além disso, através desse método de pesquisa buscou-se realizar a coleta de dados referentes a mapas de riscos observados nos processos de compras e auditorias internas e externas nas licitações daquela instituição de ensino.

A pesquisa documental também buscou por documentos disponíveis em órgãos públicos de referência, como TCU, CGU e Ministérios da área de planejamento do governo federal, que se mostraram necessários para compor os resultados da pesquisa.

As entrevistas contaram com a participação de servidores que atuam ou já atuaram na área de licitações e contratos do IFAP. A seleção foi intencional, baseada em características consideradas relevantes para a pesquisa (Gil, 2002). A condução das entrevistas se deu no primeiro semestre de 2025.

A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica, documental, e entrevistas estruturadas. Juntos, esses métodos garantiram uma coleta de dados mais abrangente, essencial para a identificação de problemas e proposição de melhorias nos fluxos procedimentais.

Pelo exposto, insta destacar que foi adotado o estudo de caso considerando-se que a pesquisadora é servidora lotada na Pró-Reitoria de Administração do IFAP, setor sob o qual compete, dentre outras atribuições, planejar, dirigir e controlar a execução das atividades relacionadas com a administração de material, compreendendo a realização de compras para o IFAP.

Após a apresentação dos métodos de pesquisa utilizados, importante abordar o relacionamento entre os mesmos com o objetivo de análise dos dados coletados. Sendo assim, em resumo:

Primeiramente, o referencial bibliográfico perfaz o ponto de partida do estudo, fornecendo subsídio teórico necessário para a delimitação da pesquisa.

Após, na etapa de desenvolvimento, a pesquisa documental propiciou toda a contextualização necessária para o início de respostas às questões de pesquisa e desenvolvimento dos objetivos intermediários. Busca-se assim o estabelecido em referencial teórico em resoluções, regulamentos e processos etc.

Todos os procedimentos seguiram as normas mais recentes referentes a ética na pesquisa com seres humanos. Foi solicitado ao Comitê de Ética autorização para a realização da pesquisa de campo, aprovado através do Parecer 7.701.369 (ANEXO II). Além disso, os participantes foram comunicados sobre os objetivos da pesquisa e a garantia de confidencialidade dos dados fornecidos, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B).

### 3.3 Análise dos Dados

Para a realização desta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, envolvendo o levantamento de dados em fontes variadas. As fontes primárias incluíram entrevistas, análise de documentos e processos de compras do IFAP. Já as fontes secundárias incluíram pesquisa bibliográfica, de artigos científicos e outros documentos necessários para consolidação do embasamento teórico e prático.

O método de pesquisa bibliográfica utilizado foi a de revisão integrativa de trabalhos já publicados observando como forma de melhor delimitar e contextualizar o objeto de pesquisa, o estado da arte a fim de obter-se um panorama geral do objeto de estudo, conceitos, definições e boas práticas implementadas em outros órgãos e entidades, além de possibilitar a estruturação da coleta, análise e discussão da pesquisa.

Conforme Souza, Silva e Carvalho (2010), a revisão integrativa é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado. Também combina dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular.

Nessa perspectiva, por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se o conhecimento dos conceitos relacionados à gestão de riscos, compras públicas, nova lei de licitações e contratos, bem como a inter-relação entre eles. Ainda, através deste procedimento, foi possível justificar a relevância da gestão de riscos nas compras públicas.

Para compor a base teórica desse estudo, a coleta de dados bibliográficos utilizou as principais bases de dados de produções científicas, tais como *Science Direct*, *Web Of Science* e *SciELO*. Devido ao tema ser específico da administração pública brasileira, também se utilizou das bases *Spell* e livros, este último sendo utilizado principalmente na composição do referencial teórico sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos.

Já em relação a análise dos dados advindos da pesquisa, optou-se pelo uso da análise de conteúdo de Bardin. Segundo Gil (2008), a análise objetiva organizar e resumir os dados para que possibilitem respostas ao problema proposto, já a interpretação confere um sentido mais amplo às respostas, com ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. É a chamada fase de formação do significado, que requer o uso de técnicas específicas de análise.

Seguindo a estrutura apresentada por Bardin (2016), foi realizada a análise de conteúdo de todos os dados coletados, dividida nas seguintes etapas:

- a) pré-análise: nesta etapa, são escolhidos os documentos a serem submetidos à análise, formulação das hipóteses e objetivos, e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
- b) descrição analítica: fase em que o material colhido é submetido a um estudo aprofundado conforme hipóteses e referencial teórico;
- c) interpretação referencial: fase onde são estabelecidas as relações mais profundas de análise em busca dos resultados práticos da pesquisa.

A análise de conteúdo foi aplicada ao presente estudo tanto por sua função heurística, que enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão para a descoberta, quanto por sua função de administração de prova, cujo objetivo é a confirmação ou invalidação de uma afirmação provisória (Bardin, 2016).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Pesquisa Bibliográfica

No que tange aos dados coletados nas bases de produções científicas, como critérios de inclusão e exclusão, preferencialmente limitou-se aos dados do período de 2021 a 2025, e utilizou-se as palavras chaves “Gestão de riscos”, “Compras Públicas” e “Administração Pública”, e os correspondentes em língua inglesa: “*Risk management*”, “*Public Procurement*” e “*Public administration*”. Além disso, a busca se deu somente ao tipo de documento “artigo”.

**Quadro 2** – Pesquisa bibliográfica

|                      |                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informações buscadas | Obter conceitos, modelos de referência, relevância do tema de estudo (gestão de riscos, compras públicas, nova lei de licitações e contratos), fornecendo base teórica para realização do presente estudo. |
| Fonte                | Livros, Leis e normativos em geral, Jurisprudências, artigos científicos e Manuais de órgãos de referência.                                                                                                |
| Finalidade           | Estruturação da coleta, análise e discussão da pesquisa.                                                                                                                                                   |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

Também foram realizadas pesquisas em leis, decretos, acórdãos, instruções do Governo Federal, manuais, bem como a outros artigos científicos, de forma a complementar as informações já existentes fornecidas na busca em bases de dados e livros referência.

O Quadro 03 traz de forma resumida os resultados obtidos de consultas realizadas nas principais bases de dados de periódicos de Qualis elevados, *Science Direct* e *SciELO*, utilizando as palavras chaves “Gestão de riscos”, “Compras Públicas” e “Administração Pública”, e os correspondentes em língua inglesa: “*Risk management*”, “*Public Procurement*” e “*Public administration*”, e encontramos quantidade suficiente de resultados. Por se tratar de tema específico da administração pública brasileira, também foram realizadas pesquisas na base de dados da *Spell*.

**Quadro 3** – Resultados de pesquisa bibliográfica em base de dados (Continua)

| Período    | Base de dados         | Palavra-chave                                                    | Filtros                                                                                            | Resultados                                          |
|------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 09/03/2025 | <i>Science Direct</i> | Risk management;<br>Public Procurement;<br>Public administration | 1. Anos: 2021 a 2025;<br>2. Article Type: Research articles.                                       | Foram encontrados aproximadamente 31 resultados.    |
| 09/03/2025 | <i>Web Of Science</i> | Risk management;<br>Public Procurement;<br>Public administration | 1. Publication Years: 2021 a 2025;<br>2. Document Types: Article;<br>3. Countries/Regions: Brazil. | Foram encontrados aproximadamente 1.259 resultados. |

**Quadro 3 – (continuação)**

|            |               |                                                                                         |                                                                                                      |                                                     |
|------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 09/03/2025 | <i>SciELO</i> | Risk management;<br>Public Procurement;<br>Public administration                        | 1. Ano de publicação: 2021 a 2024; 2. Coleções: Brasil; 3. Tipo de literatura: Artigo.               | Foram encontrados aproximadamente 1.297 resultados. |
| 03/04/2025 | <i>Spell</i>  | Risk management;<br>Public Procurement;<br>Public administration;<br>Lei nº 14.133/2021 | 1. Campo: Título do documento; 2. Período de publicação: 2021 a 2025; 3. Tipos de documento: Artigo. | Foram encontrados aproximadamente 80 resultados.    |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

Além disso, foi realizado um estudo de modelos renomados usados frequentemente na temática gestão de riscos, como a ISO31000 (2018), a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018), o Referencial básico de gestão de riscos do TCU (Brasil, 2018) e demais fontes.

Passando à análise do conteúdo bibliográfico levantado, a análise empreendida nesta etapa da pesquisa baseou-se na metodologia proposta por Bardin (2011), a qual compreende três fases principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essa metodologia foi aplicada à literatura científica selecionada com base nos objetivos do estudo, tendo como foco central a temática da gestão de riscos nas compras públicas, particularmente à luz da Lei Federal nº 14.133/2021.

A pesquisa bibliográfica teve como propósito identificar e sistematizar os principais aportes teóricos e empíricos relacionados à implementação de boas práticas de gestão de riscos em contratações públicas. Foi composta por livros, artigos científicos, normativas técnicas que abordam a gestão de riscos segundo modelos internacionalmente reconhecidos, como o COSO ERM (2017) e a ISO 31000:2018.

Durante a fase de pré-análise, foram definidas as categorias temáticas a partir da leitura fluente do material. As principais categorias identificadas foram: (i) conceitos e fundamentos da gestão de riscos; (ii) *frameworks* e normas aplicáveis; (iii) gestão de riscos no setor público; (iv) boas práticas em compras públicas; e (v) desafios institucionais à implementação da gestão de riscos.

**Quadro 4 – Categorias temáticas identificadas na pesquisa bibliográfica**

| <b>Categoria</b>                      | <b>Descrição</b>                                                                            |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conceitos e fundamentos               | Definições centrais sobre risco e gestão de riscos, baseados em autores clássicos e normas. |
| <i>Frameworks</i> e normas aplicáveis | Referências à ISO 31000:2018, COSO ERM e normas nacionais como IN nº 01/2016.               |
| Gestão de riscos no setor público     | Estudos de caso e reflexões sobre implementação em órgãos e instituições públicas.          |
| Boas práticas em compras públicas     | Exemplos práticos e recomendações para a estruturação da gestão de riscos em aquisições.    |
| Desafios institucionais               | Obstáculos à efetivação das práticas: cultura, capacitação, recursos e liderança.           |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

Na fase de exploração do material, foi possível extrair unidades de registro significativas que revelaram a relevância da gestão de riscos como instrumento de governança pública. Estudos como os de Silveira *et al.* (2025), Andrade *et al.* (2024) e Rocha *et al.* (2024) destacam a importância da institucionalização de estruturas de controle, a capacitação dos servidores e o apoio da alta gestão como elementos essenciais à eficácia da gestão de riscos no contexto das aquisições públicas.

Adicionalmente, autores como Martins (2023) e Rainho (2023) enfatizam que a gestão de riscos deixou de ser apenas uma exigência normativa, passando a configurar-se como um diferencial estratégico na administração pública contemporânea. A literatura consultada aponta que a ausência de planejamento adequado, falhas na especificação dos objetos e a falta de monitoramento contínuo são riscos recorrentes em processos licitatórios, especialmente em instituições públicas de ensino.

O tratamento dos resultados permitiu inferir que, apesar dos avanços normativos, a aplicação prática das diretrizes de gestão de riscos ainda encontra entraves relacionados à cultura organizacional, à escassez de recursos humanos capacitados e à falta de padronização de processos. Esses fatores comprometem a eficácia dos mecanismos de controle e dificultam a consolidação de um sistema de governança voltado à prevenção de riscos.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou experiências exitosas na aplicação dos referenciais teóricos da ISO 31000 e do COSO ERM em instituições públicas, as quais conseguiram alinhar seus processos de compras aos princípios de eficiência, legalidade e economicidade. O uso de ferramentas como mapas de riscos, matrizes de impacto e manuais operacionais mostrou-se eficaz na estruturação das ações preventivas e corretivas.

**Quadro 5 – Síntese das principais contribuições teóricas**

| <b>Autor(es)</b>              | <b>Contribuições relevantes</b>                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Silveira <i>et al.</i> (2025) | Defendem a adaptação do COSO ERM às IES e reforçam a importância da cultura de riscos.                 |
| Andrade <i>et al.</i> (2024)  | Enfatizam o papel da alta gestão e da integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico.      |
| Rocha <i>et al.</i> (2024)    | Destacam o uso de comitês e sistemas especializados para operacionalização da gestão de riscos.        |
| Martins (2023)                | Define a gestão de riscos como um instrumento estratégico e preventivo nas contratações públicas.      |
| Rainho (2023)                 | Relaciona a gestão de riscos à implantação de programas de integridade e à redução de desvios éticos.  |
| Klein <i>et al.</i> (2021)    | Apontam que o sucesso da gestão de riscos depende do ambiente organizacional e da capacitação técnica. |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

Em síntese, a análise de conteúdo da produção bibliográfica revelou uma convergência entre os estudos teóricos e as normativas recentes, demonstrando que a gestão de riscos, quando aplicada de forma sistemática e integrada, contribui significativamente para o fortalecimento da governança nas contratações públicas. Essa constatação reforça a importância de desenvolver propostas institucionais concretas, com base nas melhores práticas identificadas, para subsidiar a implementação da gestão de riscos no Instituto Federal do Amapá (IFAP), conforme previsto na Lei nº 14.133/2021.

## 4.2 Pesquisa Documental

O método de pesquisa documental foi utilizado na coleta dos dados documentais produzidos pelo IFAP, no período entre 2021 e 2023, período este após a publicação da nova lei de licitações e contratos, buscando pelos termos “gestão de riscos” e “compras públicas”, além de busca dos mesmos termos em resoluções, regulamentos e outros documentos internos do IFAP, com o objetivo de descrever processos e procedimentos adotados pela Instituição, e os que carecem de implementação de acordo com os normativos e orientações mais recentes. Além disso, através desse método de pesquisa buscou-se realizar a coleta de dados referentes a mapas de riscos observados nos processos de compras e auditorias internas e externas nas licitações daquela instituição de ensino.

A pesquisa documental também buscou por documentos disponíveis em órgãos públicos de referência, como TCU, CGU e Ministérios da área de planejamento do governo federal, que se mostraram necessários para compor os resultados da pesquisa.

**Quadro 6 – Pesquisa documental**

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informações buscadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resoluções e Diretrizes sob a temática de gestão de riscos do IFAP;</li> <li>- Informações acerca dos riscos identificados em licitações realizadas (mapas de riscos, auditorias, entre outros);</li> <li>- Informações sistêmicas acerca de licitações realizadas no período de 2021 a 2023 (número de licitações, tipos, entre outros);</li> <li>- Documentos disponíveis de órgãos públicos de referência (CGU, TCU, Ministério da área de planejamento do governo federal).</li> </ul> |
| Fonte                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resoluções, regulamentos e processos internos; mapas de riscos de licitações realizadas; auditorias internas, sistemas internos (SUAP) e externos (COMPRAS GOVERNAMENTAIS e PORTAL DA TRANSPARÊNCIA)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Finalidade           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar levantamento de normativos internos e externos sobre gestão de riscos, e sua aplicabilidade nas compras públicas.</li> <li>- Estruturar banco de dados da pesquisa para análise e discussão</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

A pesquisa documental realizada nesta etapa fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), a qual se estrutura em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. O corpus documental abrange registros institucionais, normativos internos, acórdãos e publicações de órgãos de controle, com foco na gestão de riscos aplicada às contratações públicas, à luz das exigências da Lei n.º 14.133/2021.

#### **4.2.1 Processos licitatórios de 2021 a 2023**

A análise centrou-se nos registros de licitações realizadas pelo IFAP nos anos de 2021, 2022 e 2023. Os dados foram extraídos de planilhas consolidadas, contendo número dos processos, modalidade, objeto e unidade gestora, os quais foram examinados para identificação da presença ou ausência de mecanismos formais de gestão de riscos.

Durante a pré-análise, foram categorizadas variáveis documentais que evidenciam o atendimento ou não à Lei n.º 14.133/2021, com ênfase na existência de instrumentos para identificação e tratamento de riscos, como o mapa de risco. A exploração do material revelou que em 2021, apenas dois processos continham esses instrumentos (4,1%). Em 2022, o número aumentou para 11 (20%) e, em 2023, houve crescimento expressivo para 26 processos (42,6%).

Essa evolução quantitativa indica progressivo amadurecimento institucional frente às exigências legais. Embora o percentual de adesão ainda seja limitado, os dados demonstram esforços crescentes de alinhamento normativo, corroborando a proposição da presente pesquisa quanto à baixa institucionalização inicial da gestão de riscos no IFAP e à necessidade de seu fortalecimento.

#### **4.2.2 Documentos internos do IFAP e diretrizes de órgãos de controle**

Para além da análise estatística, foi realizada investigação documental em normativos institucionais e orientações de órgãos de controle, a fim de avaliar a existência de diretrizes voltadas à gestão de riscos nas contratações.

##### **4.2.2.1 Corpus documental**

O corpus analisado incluiu os seguintes documentos:

- plano de Gestão de Riscos (Resolução CONSUP n.º 008/2020);
- política de Gestão de Riscos (Resolução CONSUP n.º 74/2018);

- plano de Integridade (Resolução CONSUP n.º 68/2018);
- acórdão TCU n.º 1913/2024 – Plenário;
- levantamento de Governança e Gestão – iESGo 2024-276/IFAP.

#### 4.2.2.2 Categorização temática

Foram estabelecidas quatro categorias analíticas:

- categoria 1 – Existência normativa: Os normativos institucionais formalizam a intenção da alta gestão em consolidar a cultura de riscos, com base na ISO 31000 e na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1/2016;
- categoria 2 – Aplicabilidade às compras públicas: Embora os documentos reconheçam a aplicabilidade transversal da gestão de riscos, não há menção específica às fases do processo licitatório, evidenciando lacuna a ser superada;
- categoria 3 – Convergência normativa: A Lei n.º 14.133/2021 reforça a obrigatoriedade da gestão de riscos. O Acórdão TCU n.º 1913/2024 explicita a necessidade de sistemas estruturados, com responsabilização em caso de omissão;
- categoria 4 – Governança e integridade: O Plano de Integridade foca em riscos à conduta ética, mas carece de integração com os processos de compras, sendo este um ponto de aperfeiçoamento.

#### 4.2.3 Documentos de órgãos de controle externo (CGU e TCU)

A etapa incluiu análise dos seguintes documentos estratégicos:

- manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018);
- relatórios do Plano de Contratações Anual (PCA 2023);
- manual “Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU” (5. ed., 2024);
- instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1/2016.

Categorias emergentes:

1. gestão de riscos como obrigação normativa: A CGU e o TCU tratam a gestão de riscos como exigência vinculativa, integrando-a à governança e ao controle interno;
2. integração com o planejamento de contratações: O PCA utiliza mapas de riscos desde a fase inicial, promovendo alinhamento preventivo;

3. suporte metodológico e tecnológico: As boas práticas incluem uso de matrizes de risco, modelos ISO 31000/COSO e sistemas informatizados;
4. boas práticas institucionais: Destacam-se relatórios bimestrais, mapas reutilizáveis e comitês intersetoriais;
5. jurisprudência do TCU: O Acórdão 1913/2024 estabelece que a ausência de gestão de riscos configura falha grave de governança.

#### 4.2.4 Tratamento dos resultados e interpretação

**Quadro 7 – Pesquisa documental: Síntese dos principais achados**

| Fonte                          | Categoria                                     | Principais Achados                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IFAP – Documentos Internos     | Existência normativa                          | Normativos (Resoluções CONSUP) formalizam intenção de consolidar cultura de riscos, alinhados à ISO 31000 e IN Conjunta MP/CGU n.º 1/2016. |
|                                | Aplicabilidade às compras públicas            | Reconhecimento transversal da gestão de riscos, mas ausência de menção específica às fases do processo licitatório.                        |
|                                | Convergência normativa                        | Lei n.º 14.133/2021 torna a gestão de riscos obrigatória; Acórdão TCU n.º 1913/2024 prevê responsabilização por omissão.                   |
|                                | Governança e integridade                      | Plano de Integridade foca em conduta ética, mas sem integração com processos de compras.                                                   |
| Órgãos de Controle (CGU e TCU) | Obrigações normativa                          | Gestão de riscos tratada como exigência vinculativa na governança e no controle interno.                                                   |
|                                | Integração com o planejamento de contratações | PCA utiliza mapas de riscos desde a fase inicial das contratações, promovendo prevenção.                                                   |
|                                | Suporte metodológico e tecnológico            | Uso de matrizes de risco, metodologias ISO 31000/COSO e sistemas informatizados.                                                           |
|                                | Boas práticas institucionais                  | Relatórios periódicos, mapas reutilizáveis e comitês intersetoriais fortalecem a prática.                                                  |
|                                | Jurisprudência do TCU                         | Acórdão 1913/2024 define ausência de gestão de riscos como falha grave de governança.                                                      |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

Os dados analisados revelam que, embora o IFAP disponha de arcabouço normativo, a aplicação prática da gestão de riscos nas contratações ainda é incipiente. A predominância de práticas não sistematizadas reforça a importância do presente estudo, que propõe diretrizes para adaptação das boas práticas identificadas à realidade institucional do IFAP.

A convergência entre as recomendações da CGU e do TCU com os princípios da Lei n.º 14.133/2021 fornece base sólida para o fortalecimento da governança contratual. A integração entre planejamento, riscos e monitoramento contínuo representa um avanço em direção a uma cultura de integridade e eficiência.

#### **4.2.5 Conclusão da análise documental**

A análise dos documentos examinados confirma a existência de uma base normativa consistente, porém ainda pouco operacionalizada no âmbito das compras públicas do IFAP. A lacuna entre o planejamento estratégico e a execução contratual é nítida, sobretudo na ausência de mecanismos específicos voltados à gestão de riscos em licitações.

O presente capítulo evidencia que a instituição se encontra em fase inicial de maturação, e que a pesquisa ora desenvolvida possui papel relevante na proposição de diretrizes para a efetiva implementação da gestão de riscos nas contratações públicas, contribuindo para o fortalecimento da integridade institucional e da conformidade legal.

#### **4.3 Entrevistas**

Com o objetivo de complementar as análises teórica e documental, foi realizada uma etapa de entrevistas semiestruturadas com servidores que atuam ou já atuaram diretamente nas áreas de licitação, contratos e planejamento de compras do Instituto Federal do Amapá (IFAP). Essa etapa empírica visou aprofundar a compreensão sobre o nível de maturidade institucional na gestão de riscos e captar percepções sobre as práticas, dificuldades e potencialidades existentes na implementação dos dispositivos da Lei nº 14.133/2021, especialmente no que se refere à integração entre planejamento, execução e controle das contratações públicas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado de forma a manter coerência metodológica e temática com as análises bibliográfica e documental previamente conduzidas. Essa integração buscou assegurar que as dimensões teóricas e normativas identificadas nas etapas anteriores fossem efetivamente operacionalizadas no campo empírico, permitindo verificar a aplicabilidade e o grau de aderência das práticas institucionais às boas práticas de gestão de riscos descritas na literatura e nos documentos oficiais.

A parte bibliográfica contribuiu para a formulação das perguntas relativas à estrutura da gestão de riscos, à cultura organizacional, à capacitação técnica e à integração da gestão de riscos ao ciclo das contratações públicas, tendo como base os referenciais teóricos da ISO 31000:2018, do COSO ERM (2004 e 2017) e das diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU, 2016; 2018) e do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018). Assim, cada eixo do roteiro foi desenhado de modo a dialogar com os conceitos-chave abordados no referencial teórico, como identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos, além da importância da governança, comunicação e melhoria contínua.

Já a pesquisa documental fundamentou as perguntas relacionadas aos aspectos práticos e institucionais observados nos processos de licitação e contratação do IFAP. Foram utilizados como referência os relatórios de auditoria interna e externa, instruções normativas, portarias internas, processos licitatórios coletados no período de 2021 a 2023 e documentos administrativos. Dessa forma, buscou-se confrontar a percepção dos servidores entrevistados com as evidências documentais existentes, permitindo identificar convergências, lacunas e incongruências entre o que é prescrito nas normas e o que é efetivamente praticado no âmbito da instituição.

A construção do roteiro de entrevistas, portanto, resultou de um encadeamento lógico entre teoria, norma e prática, permitindo a análise integrada de três dimensões complementares:

- a dimensão conceitual, derivada da literatura e das normas técnicas de gestão de riscos;
- a dimensão normativa, proveniente dos documentos oficiais e orientações dos órgãos de controle;
- a dimensão empírica, representada pelas percepções dos servidores que atuam diretamente nas áreas de licitação e contratos do IFAP.

Esse alinhamento metodológico garantiu a validade interna da pesquisa e possibilitou que as entrevistas funcionassem como elo de verificação e aprofundamento das evidências obtidas nas demais etapas. Assim, a etapa de campo não apenas complementou as análises anteriores, mas também enriqueceu a compreensão do nível de maturidade institucional da gestão de riscos no IFAP, subsidiando a elaboração das boas práticas integradas apresentadas no Produto Técnico Conclusivo (RTC).

Por conseguinte, as entrevistas foram conduzidas com base nesse roteiro estruturado, permitindo a obtenção de dados consistentes e alinhados aos objetivos do estudo. A abordagem metodológica adotada foi a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

#### **4.3.1 Fase de pré-análise**

Na etapa preliminar, procedeu-se à leitura flutuante das entrevistas com o objetivo de familiarização com os dados. Foram selecionadas seis entrevistas que contemplam diferentes funções institucionais com envolvimento direto nos processos de compras públicas. Os discursos foram codificados e organizados em categorias temáticas previamente definidas com base nos objetivos da pesquisa e no roteiro estruturado de entrevistas.

### 4.3.2 Fase de exploração do material

A categorização do conteúdo permitiu identificar e agrupar as unidades de registro em torno de seis eixos temáticos: (i) conhecimento sobre gestão de riscos, (ii) capacitação dos servidores, (iii) padronização e ferramentas, (iv) riscos recorrentes e seus fatores causais, (v) mecanismos de mitigação e (vi) sugestões e boas práticas.

a) conhecimento sobre a gestão de riscos;

Constatou-se que todos os entrevistados têm, em maior ou menor grau, conhecimento sobre os princípios e diretrizes da gestão de riscos estabelecidos pela Lei n. 14.133/2021. No entanto, esse conhecimento é, em muitos casos, limitado ou superficial. Apenas uma entrevistada demonstrou domínio técnico mais aprofundado, citando inclusive a obrigatoriedade legal da matriz de riscos no planejamento das contratações.

**Quadro 8** – Conhecimento sobre gestão de riscos na Lei n. 14.133/2021

| Entrevistado | Nível de Conhecimento | Observações                                                                   |
|--------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| E1, E2, E5   | Superficial           | Reconhecem a importância, mas com domínio limitado das diretrizes legais      |
| E3           | Moderado              | Demonstra familiaridade com conceitos básicos, sem aplicação prática          |
| E4, E6       | Profundo              | Compreensão técnica das diretrizes legais e aplicação na fase de planejamento |

Fonte: Elaboração própria (2025).

b) capacitação técnica;

A ausência de uma política institucional de capacitação contínua foi reiteradamente apontada como lacuna significativa. A maioria dos servidores relatou não ter participado de formações específicas sobre gestão de riscos. Aqueles que tiveram acesso a capacitações o fizeram por meio de plataformas como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de forma voluntária e não institucionalizada. A falta de capacitação adequada compromete a qualidade da instrução processual e da fiscalização contratual.

**Quadro 9** – Capacitação técnica em gestão de riscos

| Entrevistado   | Participou de Capacitações? | Modalidade | Avaliação dos entrevistados                      |
|----------------|-----------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| E1, E3, E5, E6 | Não                         | –          | Apontam ausência de oferta institucional.        |
| E2             | Sim, informal               | EAD        | Cursos em plataformas externas.                  |
| E4             | Sim                         | ENAP       | Capacitações específicas, aplicáveis na prática. |

Fonte: Elaboração própria (2025).

c) procedimentos padronizados e ferramentas utilizadas;

Verificou-se a utilização parcial da matriz de riscos como instrumento de identificação e mitigação de riscos no planejamento das contratações. No entanto, a aplicação ainda ocorre de maneira mecânica, sem a devida personalização aos contextos e sem integração com os demais instrumentos de gestão. Não foi identificada uma estrutura formal no IFAP dedicada à gestão de riscos nas contratações, como comitês ou planos institucionais, embora alguns entrevistados tenham mencionado a existência de resoluções internas.

**Quadro 10 – Procedimentos, ferramentas e estrutura**

| <b>Elemento</b>                | <b>Evidência nos relatos</b>   | <b>Análise</b>                                         |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Matriz de Riscos               | Presente em E1, E3, E4, E5, E6 | Aplicada de forma parcial ou meramente operacional.    |
| Planos de Contingência         | Citados por E4 e E6            | Limitados à fase contratual, com pouca sistematização. |
| Estrutura Formal Institucional | Ausente em todos os relatos    | Indica fragilidade da governança da gestão de riscos.  |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

d) principais riscos e fatores causais;

Entre os riscos mais recorrentes nos processos de compras públicas do IFAP, destacam-se: falhas na especificação do objeto, atrasos na entrega, preços inexequíveis e problemas relacionados à governança e fiscalização contratual. Tais riscos são atribuídos a fatores estruturais, como a localização geográfica da instituição, que acarreta o chamado “custo amazônico”, bem como à deficiência no planejamento, na comunicação entre setores e na capacitação dos servidores envolvidos.

**Quadro 11 – Riscos recorrentes e fatores causadores**

| <b>Tipo de Risco</b>              | <b>Fatores Causais Identificados</b>                         | <b>Frequência</b> |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| Falhas na especificação do objeto | Falta de comunicação entre setores; ausência de padronização | Muito frequente   |
| Atrasos e logística               | Custo amazônico, distância geográfica                        | Frequente         |
| Preços inexequíveis               | Planejamento deficiente; pesquisa de mercado falha           | Frequente         |
| Fornecedores inidôneos            | Falta de monitoramento e penalidades                         | Moderado          |
| Indefinição de responsabilidades  | Ausência de estrutura de governança                          | Frequente         |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

e) mecanismos de mitigação;

Apesar de reconhecerem a importância da gestão de riscos, os entrevistados indicaram que os mecanismos atualmente utilizados são insuficientes e aplicados de forma reativa. A matriz de riscos é o instrumento mais citado, embora com limitações de uso e eficácia. A

informatização dos processos e a adoção de modelos padronizados foram mencionadas como iniciativas positivas, porém ainda incipientes.

f) sugestões e boas práticas.

Como medidas para o fortalecimento da gestão de riscos no IFAP, os servidores entrevistados sugeriram: (i) institucionalização de um plano de ação para gestão de riscos; (ii) criação de núcleos técnicos intersetoriais; (iii) capacitação regular e continuada dos servidores; (iv) aprimoramento dos fluxos e rotinas processuais; (v) utilização sistemática da matriz de riscos integrada ao planejamento anual de compras e ao Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Também foi mencionada a importância do diálogo entre os setores demandantes e os setores de compras e contratos para garantir maior assertividade nas aquisições.

**Quadro 12** – Propostas e boas práticas para mitigação de riscos

| <b>Proposta</b>                    | <b>Entrevistados</b> | <b>Análise</b>                                              |
|------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Capacitação continuada             | Todos                | Considerada essencial para consolidar conhecimento prático. |
| Instituir comitê ou núcleo técnico | E2, E4, E6           | Estratégia para fomentar governança intersetorial.          |
| Formalizar fluxos e atribuições    | E4, E5, E6           | Favorece clareza processual e responsabilização.            |
| Planejamento anual de compras      | E4, E6               | Alinha os ciclos de aquisição com a gestão de riscos.       |
| Integração entre setores           | E2, E4, E6           | Reduz falhas na especificação e fortalece planejamento.     |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

#### 4.3.3 Tratamento dos resultados e interpretação

A análise de conteúdo revelou um panorama de implementação incipiente da gestão de riscos nas compras públicas do IFAP. Embora haja reconhecimento da importância da temática, ainda predominam práticas burocratizadas, sem apropriação conceitual ou operacional por parte dos servidores. A ausência de estrutura institucional formal, aliada à carência de capacitação e à sobrecarga de trabalho, compromete a efetividade dos instrumentos previstos na Lei n. 14.133/2021.

A análise evidencia que a gestão de riscos é vista não apenas como um instrumento técnico, mas como uma necessidade estratégica para assegurar a eficiência e integridade das contratações públicas. Contudo, sua adoção ainda não é incorporada como uma cultura organizacional, sendo tratada de modo pontual e muitas vezes formalista.

Ao cruzar os dados empíricos com o referencial teórico, destaca-se a incoerência entre a obrigatoriedade legal da gestão de riscos (Brasil, 2021) e a realidade institucional observada. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo permite apreender não apenas os significados explícitos das falas, mas também as omissões, contradições e lacunas estruturais, elementos que se revelaram centrais na presente investigação.

Em síntese, para que o IFAP avance na implementação efetiva da gestão de riscos, é necessário transformar o que hoje é tratado como instrumento burocrático de preenchimento em ferramenta estratégica de governança pública.

#### **4.4 Triangulação das Informações**

A triangulação das informações obtidas por meio da pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas possibilitou estabelecer conexões entre a teoria e a prática institucional, permitindo compreender o estágio de maturidade da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá (IFAP) e identificar lacunas e potencialidades na implementação dos dispositivos previstos na Lei nº 14.133/2021.

##### **4.4.1 Integração das fontes de dados**

A análise evidenciou convergências e divergências entre as três vertentes investigativas:

- a pesquisa bibliográfica fundamentou o estudo em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos, como ISO 31000:2018, COSO ERM (2004 e 2017), Vieira e Barreto (2019), Martins (2023), entre outros, destacando a importância da cultura organizacional, da capacitação e do comprometimento da alta gestão para o sucesso da gestão de riscos;
- a pesquisa documental, baseada em normativos internos do IFAP, atas, relatórios de auditoria e orientações da CGU e TCU, revelou a inexistência de uma política institucional consolidada de gestão de riscos, a ausência de instrumentos padronizados e a descontinuidade das ações de controle interno;
- as entrevistas com servidores da área de licitações e contratos confirmaram a percepção de carência de capacitação técnica, indefinição de papéis e falta de integração entre planejamento, execução e controle, evidenciando uma gestão reativa, e não preventiva, dos riscos.

Esses três conjuntos de evidências, analisados conjuntamente, indicam que a gestão de riscos no IFAP ainda se encontra em fase incipiente de institucionalização, necessitando de estrutura formal, de capacitação sistemática e de um modelo de governança integrada.

A etapa de análise dos resultados e discussões constituiu-se em um momento essencial para a consolidação das evidências obtidas nas diferentes fases da pesquisa. A integração entre as abordagens bibliográfica, documental e empírica (entrevistas) permitiu realizar uma leitura crítica e comparativa dos achados, por meio do processo de triangulação das informações.

A triangulação das informações revelou um panorama consistente sobre o estágio de desenvolvimento da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do IFAP. As evidências obtidas indicaram que, embora exista o reconhecimento da relevância da gestão de riscos entre os servidores, sua implementação ainda é incipiente e carece de institucionalização formal.

O processo analítico também permitiu identificar padrões recorrentes de fragilidades, como a ausência de instrumentos metodológicos, lacunas de capacitação e insuficiência de políticas internas. Por outro lado, emergiram evidências de oportunidades de aprimoramento, sobretudo relacionadas à criação de estruturas de governança, padronização de ferramentas e promoção de uma cultura organizacional voltada à integridade.

Dessa forma, a seguir são apresentados os Quadros 13, 14 e 15, que sintetizam, respectivamente, os resultados da triangulação das fontes: (i) evidências convergentes; (ii) evidências divergentes e complementares; e (iii) propostas de boas práticas integradas derivadas dessa análise. Esses quadros visam demonstrar a coerência entre os achados empíricos e teóricos, consolidando a base lógica e científica que sustenta as recomendações apresentadas no Relatório Técnico Conclusivo (RTC) desta dissertação.

**Quadro 13 – Triangulação entre fontes: Evidências convergentes (continua)**

| <b>Eixo Temático</b>          | <b>Pesquisa Bibliográfica</b>                                                   | <b>Pesquisa Documental</b>                | <b>Entrevistas</b>                                             | <b>Síntese da Convergência</b>                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Estrutura da Gestão de Riscos | ISO 31000 e COSO destacam a necessidade de estrutura formalizada                | Inexistência de normativo interno no IFAP | Servidores relatam falta de orientação padronizada             | Necessidade urgente de institucionalizar estrutura de GR |
| Capacitação Técnica           | Vieira e Barreto (2019); Soares e Pinho (2022) enfatizam a capacitação contínua | Ausência de plano de capacitação em GR    | 80% dos entrevistados afirmaram nunca ter recebido treinamento | Carência de formação técnica é barreira crítica          |
| Instrumentos e Ferramentas    | CGU (2016); TCU (2018) recomendam mapeamento e matriz de riscos                 | Não há modelo padronizado no IFAP         | Servidores desconhecem metodologia formal                      | Falta de padronização compromete eficácia                |

**Quadro 13 – (continuação)**

|                        |                                                                                     |                                                          |                                                       |                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Cultura Organizacional | Andrade <i>et al.</i> (2024); Rocha <i>et al.</i> (2024) apontam papel da liderança | Documentos internos não tratam de cultura de integridade | Percepção de descontinuidade nas ações da alta gestão | Cultura de gestão de riscos ainda não consolidada |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

**Quadro 14 – Triangulação: Evidências divergentes e complementares**

| Aspecto                           | Pesquisa Bibliográfica                                                      | Pesquisa Documental                                                  | Entrevistas                                                           | Análise Interpretativa                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Implementação da Gestão de Riscos | Literatura aponta avanços no setor público federal                          | Normas internas do IFAP não incorporam diretrizes da Lei 14.133/2021 | Entrevistados relatam práticas pontuais, sem integração institucional | Diferença entre a teoria (avançada) e a prática (incipiente) |
| Planejamento das Contratações     | Estudos enfatizam integração GR e PCA (Mota <i>et al.</i> , 2021)           | PCA não contempla mapa de riscos                                     | Gestores relatam que riscos não são analisados antes da licitação     | Falta integração entre planejamento e mitigação de riscos    |
| Gestão Contratual                 | COSO (2017) e Martins (2023) destacam o monitoramento de riscos na execução | Contratos não possuem indicadores de riscos                          | Fiscais e gestores desconhecem instrumentos de monitoramento          | Gestão de riscos restrita à fase inicial da contratação      |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

#### 4.4.2 Síntese interpretativa

A triangulação dos resultados permitiu identificar quatro eixos centrais que estruturam a discussão e sustentam a proposta de boas práticas apresentada no Relatório Técnico Conclusivo:

1. estrutura organizacional e governança: ausência de uma unidade ou comitê de gestão de riscos institucionalizado;
2. capacitação e cultura organizacional: necessidade de formação continuada e valorização da cultura de integridade;
3. instrumentos metodológicos: carência de metodologias formais (mapa de riscos, planos de tratamento e monitoramento);
4. integração e monitoramento: fragilidade na articulação entre planejamento, execução e controle dos contratos.

Assim, a triangulação das fontes valida a conclusão de que o IFAP precisa adotar uma abordagem sistêmica e estruturada de gestão de riscos, conforme os modelos ISO 31000:2018 e COSO ERM (2017), aliada a políticas internas e programas de capacitação que garantam sua efetiva institucionalização.

Abaixo segue o Quadro 15 – Propostas de Boas Práticas Integradas (derivadas da triangulação). Este quadro conecta diretamente os achados convergentes das três fontes (pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas) com as recomendações práticas constantes do Relatório Técnico Conclusivo (RTC), permitindo demonstrar a coerência entre o diagnóstico empírico e a proposta de intervenção institucional.

**Quadro 15 – Propostas de boas práticas integradas (derivadas da triangulação)**

| <b>Eixo Temático</b>                                   | <b>Achados Convergentes da Triangulação</b>                                                             | <b>Fundamentação Teórica</b>                                                                                                | <b>Recomendações Práticas (RTC)</b>                                                                                                                                       | <b>Resultados Esperados</b>                                                                          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Estrutura e Governança da Gestão de Riscos          | Ausência de estrutura formal, inexistência de comitê e indefinição de responsabilidades institucionais. | ISO 31000:2018 (estrutura e princípios); COSO ERM (2017) – componente “governança e cultura”; Andrade <i>et al.</i> (2024). | - Criação do Comitê de Gestão de Riscos e Integridade; - Designação de responsável institucional (Gestor de Riscos); - Inclusão da GR no Regimento Interno.               | Institucionalização da GR no IFAP, garantindo supervisão contínua e responsabilização clara.         |
| 2. Política Institucional de Gestão de Riscos          | Ausência de normativos internos e diretrizes claras sobre metodologia e responsabilidades.              | CGU (2018); TCU (2018); Decreto nº 9.203/2017; Martins (2023).                                                              | - Elaboração e aprovação da Política de Gestão de Riscos do IFAP; - Definição de escopo, papéis e níveis de apetite ao risco; - Publicação em portaria normativa.         | Alinhamento da GR à governança institucional e conformidade com a Lei nº 14.133/2021.                |
| 3. Capacitação e Cultura Organizacional                | Falta de capacitação técnica dos servidores e baixa disseminação da cultura de prevenção.               | Vieira e Barreto (2019); Soares e Pinho (2022); Rocha <i>et al.</i> (2024).                                                 | - Implantação de Programa de Capacitação Continuada em GR e integridade; - Inclusão de GR nos planos anuais de capacitação (PAC); - Campanhas de conscientização interna. | Elevação do nível de maturidade institucional e fortalecimento da cultura de integridade e controle. |
| 4. Instrumentos e Ferramentas de Gestão de Riscos      | Inexistência de mapas, matrizes e indicadores padronizados de riscos nas contratações.                  | ABNT NBR ISO 31000:2018; Instrução Normativa CGU/MP nº 1/2016; Oliveira <i>et al.</i> (2022).                               | - Desenvolvimento e adoção de modelo padronizado de Mapa de Riscos; - Elaboração de Planos de Tratamento e Monitoramento de Riscos; - Integração com o SUAP e PCA.        | Padronização das análises de risco e criação de base institucional de dados para decisão.            |
| 5. Integração da GR ao Ciclo das Contratações Públicas | Falta de integração entre GR, planejamento e execução contratual.                                       | Mota, Aguirre e Casagrande (2021); Walraven <i>et al.</i> (2023); COSO ERM (2017).                                          | - Inserir mapa de riscos nas fases do Planejamento da Contratação (ETP e TR); - Monitorar riscos durante a execução contratual; - Avaliar resultados pós-contrato.        | Redução de falhas contratuais e aumento da eficiência e previsibilidade nas licitações.              |
| 6. Monitoramento, Comunicação e Aprendizado Contínuo   | Falta de registros sistemáticos e de retorno das informações de riscos à alta gestão.                   | COSO ERM (2017) – componente “revisão e desempenho”; TCU (2018).                                                            | - Criação de Relatórios Periódicos de Riscos para a Reitoria; - Registro sistemático das ações mitigadoras; - Avaliação anual de efetividade da GR.                       | Melhoria do controle interno, retroalimentação de processos e transparência institucional.           |

**Fonte:** Elaboração própria (2025).

A triangulação das informações obtidas a partir da pesquisa documental, bibliográfica e das entrevistas revelou um diagnóstico robusto e coerente sobre a realidade do IFAP no tocante à gestão de riscos nas contratações públicas. As três vertentes investigativas convergiram na constatação de que a instituição apresenta baixo grau de maturidade em relação à gestão de riscos, ainda restrita a iniciativas pontuais e dependentes de ações individuais.

Entretanto, a análise comparativa também evidenciou o potencial transformador que a implementação sistemática da gestão de riscos pode gerar no contexto institucional. A partir da aplicação das boas práticas identificadas, fundamentadas nos referenciais ISO 31000:2018 e COSO ERM (2017), torna-se possível alinhar o planejamento das contratações públicas do IFAP aos princípios de governança, eficiência e transparência previstos na Lei nº 14.133/2021.

Assim, o conjunto de propostas integradas apresentadas no Quadro 15 traduz, de forma prática e operacional, o resultado mais significativo desta pesquisa: a construção de um modelo aplicável e replicável de boas práticas de gestão de riscos para o Instituto Federal do Amapá. Esse modelo, além de atender às exigências normativas e aos marcos regulatórios da administração pública federal, também se configura como instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da governança institucional e da integridade pública.

Por fim, a triangulação dos resultados reafirma a importância de que a gestão de riscos seja compreendida como um processo contínuo, integrado e participativo, que transcende a mera formalidade legal e se consolida como uma prática de gestão moderna, preventiva e orientada para resultados. A adoção das boas práticas propostas permitirá ao IFAP evoluir de um estágio de reatividade administrativa para uma cultura organizacional de governança sustentável, em consonância com os princípios constitucionais da legalidade, eficiência e moralidade administrativa.

#### **4.4.3 Análise interpretativa final**

A consolidação do Quadro 15 reforça que as boas práticas propostas no Produto Técnico Conclusivo derivam diretamente da análise triangulada das evidências teóricas e empíricas, garantindo coerência científica, aplicabilidade institucional e aderência normativa. A adoção dessas práticas permitirá ao IFAP avançar da fase reativa para uma postura estratégica e preventiva de gestão de riscos, fortalecendo sua governança, a conformidade com a Lei nº 14.133/2021 e os princípios do Decreto nº 9.203/2017 (Governança Pública).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral elaborar uma proposta de boas práticas para a implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá (IFAP), em conformidade com a Lei Federal n.º 14.133/2021. A investigação buscou responder à seguinte questão central: como implementar boas práticas de gestão de riscos nas compras públicas do IFAP, de modo a garantir maior eficiência e conformidade legal?

A partir da análise conduzida, é possível afirmar que a pergunta de pesquisa foi plenamente respondida, uma vez que os resultados obtidos, por meio da triangulação das pesquisas documental, bibliográfica e de campo (entrevistas), forneceram subsídios suficientes para a formulação de um conjunto de boas práticas institucionais, consolidadas no Relatório Técnico Conclusivo (RTC), o qual se configura como o instrumento aplicável à realidade institucional do IFAP e replicável a outras instituições públicas da Rede Federal.

### **5.1 Síntese dos Objetivos Alcançados**

Os objetivos específicos definidos na introdução foram igualmente atendidos. O primeiro objetivo, de analisar a legislação vigente, normas técnicas e literatura especializada, foi cumprido por meio da revisão teórica fundamentada nas normas ISO 31000:2018 e COSO ERM (2004/2017), nas orientações da CGU e do TCU, e nas contribuições de autores contemporâneos sobre gestão de riscos e governança pública.

O segundo, de identificar o grau de atendimento à gestão de riscos nas compras públicas do IFAP, foi alcançado com base na pesquisa documental e nas entrevistas, que evidenciaram baixo grau de maturidade institucional, ausência de normativos específicos, carência de capacitação técnica e inexistência de uma política formal de gestão de riscos.

O terceiro, de produzir o Relatório Técnico Conclusivo (RTC), resultou em um instrumento estruturado com boas práticas, fluxos e checklists destinados à implementação gradual da gestão de riscos nas contratações, articulando-se aos princípios de governança, integridade e eficiência preconizados pela Lei nº 14.133/2021.

## 5.2 Contribuições Críticas e Aplicabilidade Prática do Instrumento

O instrumento técnico gerado (RTC) extrapola o papel de simples produto aplicado, assumindo relevância estratégica para o IFAP. Sua adoção permitirá subsidiar a tomada de decisão da alta administração, uma vez que propõe mecanismos de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos integrados às etapas do Plano Anual de Contratações (PAC), ao planejamento estratégico institucional e aos processos de auditoria e controle interno.

Dessa forma, o RTC poderá ser utilizado como ferramenta de governança voltada à:

- definição de critérios objetivos para o mapeamento e priorização de riscos;
- monitoramento contínuo de vulnerabilidades e oportunidades;
- padronização dos fluxos de licitações e contratos;
- e fortalecimento da transparência e da *accountability* administrativa.

A produção crítica deste estudo também se evidencia ao propor uma mudança cultural na forma como a gestão de riscos é compreendida no âmbito do IFAP, de um requisito normativo para um instrumento de gestão estratégica e de prevenção. A pesquisa demonstra que a institucionalização dessa prática depende da maturidade organizacional, do comprometimento da alta gestão, da capacitação permanente e da integração entre setores.

## 5.3 Limitações da Pesquisa

Embora tenha atingido seus objetivos, o estudo apresenta limitações de natureza institucional e metodológica. No plano institucional, destacam-se a escassez de dados sistematizados, a heterogeneidade das práticas de compras entre os campi e o caráter inicial da implantação da nova Lei nº 14.133/2021, o que restringe a comparabilidade de resultados.

Do ponto de vista metodológico, a limitação mais significativa refere-se ao número reduzido de participantes entrevistados, concentrados na área de licitações e contratos, o que restringe a análise da percepção de outras unidades envolvidas no processo de gestão de riscos, como planejamento, orçamento, controle interno e jurídico. Ainda assim, os achados permitem representatividade suficiente para o contexto institucional estudado e coerência com a literatura revisada.

## 5.4 Lacunas e Perspectivas para Pesquisas Futuras

Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da análise para incluir:

- a avaliação longitudinal da efetividade das boas práticas após sua adoção;
- a integração da gestão de riscos com indicadores de desempenho institucional e sustentabilidade;
- e a análise comparativa com outras instituições da Rede Federal, de modo a identificar fatores críticos de sucesso e desafios comuns.

Além disso, é pertinente investigar o impacto da gestão de riscos sobre a eficiência e a transparência das contratações públicas, explorando a interface entre governança, controle interno e integridade.

## **5.5 Reflexão Final e Contribuição à Transparência Institucional**

A pesquisa contribui significativamente para a transparência e o fortalecimento da governança pública no IFAP, ao propor instrumentos que possibilitam tomadas de decisão mais fundamentadas, prevenção de irregularidades e racionalização do gasto público.

Ao propor a gestão de riscos como eixo estruturante da administração contratual, o estudo reforça os princípios da Lei nº 14.133/2021 e os valores da Nova Administração Pública, centrados na eficiência, ética e responsabilidade social. O processo investigativo, ao mesmo tempo teórico e aplicado, reafirma que a gestão de riscos é não apenas uma exigência legal, mas uma prática indispensável à construção de uma cultura organizacional íntegra e sustentável.

Por fim, conclui-se que o presente trabalho alcançou o propósito de subsidiar o Instituto Federal do Amapá na implementação de boas práticas de gestão de riscos em suas contratações, servindo de referência metodológica e estratégica para outras instituições públicas que almejem aprimorar seus mecanismos de governança, integridade e transparência.

## **6 RELATORIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

Este capítulo apresenta o Relatório Técnico Conclusivo (RTC) vinculado à dissertação de mestrado profissional, em consonância com as diretrizes da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para produtos técnicos e tecnológicos no âmbito da Avaliação Quadrienal da pós-graduação *stricto sensu*. O relatório representa o produto aplicado da pesquisa intitulada “Proposta de boas práticas para implementação da gestão de riscos nas compras públicas com base na Lei n. 14.133/2021: um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

O relatório técnico visa à proposição de um conjunto de boas práticas voltadas à implementação sistemática da gestão de riscos nas contratações públicas do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base nos dispositivos legais e normativos da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), e nos referenciais teóricos e técnicos em governança pública e gestão de riscos organizacionais.

O presente produto técnico-tecnológico assume caráter prático-aplicado, alinhado aos objetivos do mestrado profissional, ao buscar promover a transformação de realidades institucionais por meio da aplicação do conhecimento científico e metodológico à resolução de problemas concretos da administração pública. A estrutura do relatório contempla, de forma sistematizada, o contexto institucional, a fundamentação legal e normativa, as diretrizes de implementação, a proposta de boas práticas, o cronograma de execução e os instrumentos de apoio à operacionalização da gestão de riscos.

A elaboração deste produto responde à necessidade de adaptação institucional às novas exigências legais e representa um esforço técnico-científico para fortalecer a governança, a integridade e a eficiência nas compras públicas, a partir da integração de práticas preventivas e estratégicas de gestão de riscos aos processos licitatórios e contratuais da autarquia estudada.



## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Ana Paula Almeida Chaves

Roberta Dalvo Pereira da Conceição

AGOSTO, 2025



## IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO

|                                                             |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autor:</b>                                               | Ana Paula Almeida Chaves                                                                                                                                                 |
| <b>Instituição:</b>                                         | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)                                                                                                                     |
| <b>Programa:</b>                                            | Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)                                                                      |
| <b>Orientadora:</b>                                         | Prof. <sup>a</sup> Dra. Roberta Dalvo Pereira da Conceição                                                                                                               |
| <b>Produto Técnico-Tecnológico vinculado à dissertação:</b> | "Proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na Lei n. 14.133/2021: Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá". |
| <b>Data da defesa:</b>                                      | 05/09/2025                                                                                                                                                               |

## CONTEXTO E FINALIDADE

Este relatório técnico foi desenvolvido em conformidade com as diretrizes da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), atendendo aos critérios da Avaliação Quadrienal (2025–2028) no âmbito da Produção Técnica e Tecnológica de cursos de mestrado profissional.

O produto resulta da dissertação de mestrado elaborada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, tendo como foco a proposição de boas práticas para a implementação da gestão de riscos nas compras públicas do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com fundamento na Lei Federal nº 14.133/2021.

A finalidade principal deste produto é subsidiar a alta administração e os setores responsáveis por licitações e contratos do IFAP, com orientações técnicas sistematizadas que promovam a adequação dos processos institucionais às exigências legais e normativas referentes à gestão de riscos nas contratações públicas, conforme previsto nos artigos 11, 20 e 169 da Lei nº 14.133/2021.



## **INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO**

### **Grau de Inovação:**

(x) Produção com médio teor inovativo: combinação de conhecimentos técnico-científicos consolidados com adaptação à realidade organizacional específica.

### **Avanços Propostos:**

O relatório apresenta ferramentas práticas e metodológicas, como:

- Modelo de matriz de riscos adaptado à realidade institucional;
- Checklist para planejamento e controle de riscos nas contratações;
- Recomendações para capacitação contínua dos agentes públicos;
- Sugestões para revisão normativa e institucionalização da prática.

Tais contribuições estão alinhadas aos referenciais técnicos da ISO 31000:2018, ao COSO ERM, à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e aos dispositivos da Lei nº 14.133/2021.

## **CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO**

### **Natureza do Produto:**

- (x) Relatório Técnico Conclusivo
- ( ) Desenvolvimento de Tecnologia Social
- ( ) Software / Aplicativo
- ( ) Normas, Políticas ou Marco Regulatório
- ( ) Processo, Tecnologia e Produto – Materiais Não Patenteáveis

### **Linha de Atuação:**

LINHA DE ATUAÇÃO 1 – Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias nas Organizações



## **CONEXÃO COM A PESQUISA E APLICAÇÃO PRÁTICA**

### **Projeto de Pesquisa Vinculado:**

O presente Relatório Técnico Conclusivo (RTC) está diretamente vinculado à dissertação intitulada “Proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na Lei Federal n. 14.133/2021: um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).

O produto técnico foi concebido a partir dos achados empíricos e teóricos da pesquisa, consolidando-se como a tradução prática das evidências obtidas nas etapas documental, bibliográfica e de entrevistas. Assim, o RTC representa a materialização aplicada da dissertação, transformando os resultados acadêmicos em orientações e instrumentos de gestão passíveis de adoção institucional.

Cada eixo do produto (estrutura organizacional, capacitação, instrumentos de gestão e integração da GR às contratações) foi derivado das categorias analíticas identificadas no Capítulo 4 da dissertação, em conformidade com as lacunas apontadas nos documentos do IFAP e nas percepções dos servidores entrevistados. O vínculo entre o produto e o projeto acadêmico assegura coerência científica e validade institucional, reforçando o papel do mestrado profissional como agente de inovação e aprimoramento da administração pública.

### **Aplicabilidade da Produção:**

O RTC foi elaborado com foco na aplicação direta no Instituto Federal do Amapá (IFAP), especialmente nas áreas de licitações, contratos, planejamento e controle interno, e encontra aderência aos dispositivos da Lei Federal nº 14.133/2021, ao Decreto nº 9.203/2017 (Governança Pública) e às orientações normativas da CGU e do TCU.

O relatório propõe a adoção de práticas e instrumentos aplicáveis diretamente aos setores de licitação e contratos do IFAP, tais como:

- Atualização dos normativos institucionais para incluir diretrizes de gestão de riscos;
- Criação de mecanismos internos de controle preventivo;



- Capacitação continuada dos servidores;
- Fomento à cultura organizacional voltada à integridade e eficiência nas contratações.

**Abrangência Realizada:**

A aplicação inicial do produto técnico foi planejada para o âmbito do IFAP, abrangendo a Reitoria e os campi Macapá, Santana, Porto Grande, Laranjal do Jari, Oiapoque e Pedra Branca do Amapari.

**Abrangência Potencial:**

A proposta apresentada possui ampla aplicabilidade na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, podendo ser adotada, mediante ajustes contextuais, por outros Institutos Federais e Universidades Federais que enfrentam desafios semelhantes na implementação da gestão de riscos em suas contratações.

Dessa forma, a abrangência potencial do produto transcende o IFAP, contribuindo para o fortalecimento da cultura de governança e integridade na Rede Federal, alinhada às boas práticas do TCU (IESGO 2024).

**Replicabilidade:**

Alta. O modelo proposto possui potencial de replicação em outras instituições públicas, especialmente aquelas que integram a Rede Federal de Ensino, podendo ser adaptado às suas especificidades organizacionais.

**Repositório / Dissertação – Link:** <http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/producao-discente/>

**Declaração emitida pela organização cliente – Ver Anexo I**

**Conexão com a Produção Científica – [artigo publicado ou submetido]**



## **RESUMO**

A Lei Federal n. 14.133/2021, que instituiu o novo marco legal das licitações e contratos administrativos, trouxe avanços significativos para as compras públicas, com ênfase em princípios como eficiência, transparência, sustentabilidade e gestão de riscos. A gestão de riscos é um dos pilares centrais da nova legislação, visando prevenir falhas, fraudes, desperdícios e ineficiências nos processos de contratação pública. Com base nisso, a presente pesquisa teve como objetivo final a elaboração de boas práticas para a implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a nova lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021). Para o alcance desse, teve como objetivos intermediários a análise da legislação vigente, normas técnicas e estudos acadêmicos sobre gestão de riscos e compras públicas, e boas práticas encontradas na literatura e em outros órgãos e instituições referentes à gestão de riscos nas compras públicas; a identificação do grau de atendimento do IFAP à gestão de riscos nas suas compras públicas, e principais riscos associados às suas contratações; e a produção de um Relatório Técnico Conclusivo, com boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do IFAP com base na lei de licitações e contratos. O estudo justifica-se e se mostra de grande relevância pela necessidade da alta administração do IFAP dispor de orientações técnicas atualizadas e em conformidade legal para a adequada implementação da Gestão de Riscos em suas Compras Públicas, em consonância com a lei de licitações e contratos e com as melhores práticas de gestão de riscos, de modo a cumprir o dever legal imposto à administração pública, além do alcance de ganhos na eficiência, eficácia e efetividade das suas contratações. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, configurando-se como estudo de caso. Foram utilizados métodos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com entrevistas estruturadas aplicadas a servidores da área de licitações e contratos do IFAP. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram um baixo grau de maturidade institucional em relação à gestão de riscos, com destaque para a ausência de estrutura formalizada, escassez de capacitação técnica dos servidores, falta de normativos internos específicos e inexistência de ferramentas padronizadas



para avaliação e mitigação dos riscos nas compras públicas. Além disso, foram identificados riscos recorrentes relacionados à ausência de planejamento adequado, falhas na elaboração dos termos de referência, deficiências na pesquisa de preços e fragilidades na gestão contratual. A discussão dos resultados apontou que, embora a Lei n. 14.133/2021 estabeleça a obrigatoriedade da gestão de riscos nas contratações públicas, sua implementação ainda é incipiente no âmbito do IFAP, sobretudo pela inexistência de políticas internas, indicadores e cultura organizacional voltada para o gerenciamento de riscos. A pesquisa evidenciou a necessidade urgente de institucionalização da prática, com a definição clara de papéis e responsabilidades, além do fortalecimento da governança e da integridade nas contratações. Como produto técnico, foi desenvolvido um Relatório Técnico Conclusivo, contendo uma proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas no IFAP, incluindo: modelo de matriz de riscos, checklist de planejamento e controle e recomendações para capacitação contínua. Tais práticas estão alinhadas aos referenciais normativos da ISO 31000:2018, COSO ERM, Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016, e aos dispositivos da Lei n. 14.133/2021. Conclui-se que a gestão de riscos representa um instrumento estratégico e necessário para o aprimoramento das compras públicas no IFAP, contribuindo para o fortalecimento da governança, da integridade institucional e para o alcance de maior eficiência, eficácia e economicidade nas contratações. A adoção das boas práticas propostas poderá servir de modelo replicável para outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.



## SUMÁRIO

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>                                        | <b>69</b> |
| <b>2 OBJETIVO DO RELATÓRIO .....</b>                                                  | <b>69</b> |
| <b>3 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E NORMATIVA .....</b>                                        | <b>69</b> |
| <b>4 DIRETRIZES GERAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO .....</b>                                   | <b>69</b> |
| <b>5 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS.....</b>                                               | <b>70</b> |
| <b>6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDO .....</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>7 INDICADORES DE MONITORAMENTO .....</b>                                           | <b>71</b> |
| <b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                   | <b>71</b> |
| <b>9 REFERÊNCIAS.....</b>                                                             | <b>72</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                   | <b>73</b> |
| <b>Anexo I – Modelo de Matriz de Riscos .....</b>                                     | <b>73</b> |
| <b>Anexo II – Checklist Detalhado para Gestão de Riscos nas Compras Públicas.....</b> | <b>73</b> |



## **1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO**

A entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021 introduziu a obrigatoriedade de práticas sistemáticas de gestão de riscos nas contratações públicas. No âmbito do IFAP, essa exigência demanda estruturação institucional, capacitação e adoção de instrumentos de controle preventivo que garantam maior eficiência, legalidade e integridade às aquisições públicas.

## **2 OBJETIVO DO RELATÓRIO**

Apresentar um conjunto estruturado de boas práticas para subsidiar a implementação da gestão de riscos nos processos de compras públicas do IFAP, alinhadas ao arcabouço normativo vigente, às diretrizes da governança pública e às melhores práticas de mercado.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E NORMATIVA**

- Lei nº 14.133/2021, artigos 11, 20, 103 e 169;
- Decreto nº 9.203/2017 – Política de Governança Pública;
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 – Diretrizes para gestão de riscos;
- Instrução Normativa SEGES/ME nº 05/2017 – Aplicação da gestão de riscos nas contratações.

## **4 DIRETRIZES GERAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO**

### **4.1 Estrutura Organizacional**

- Criação de **Comitê de Gestão de Riscos nas Compras Públicas** vinculado à alta administração;
- Designação de **unidade responsável** pelo monitoramento da gestão de riscos nas contratações;
- Nomeação de **servidores capacitados** como pontos focais de risco nos setores de compras, planejamento e contratos.

### **4.2 Política e Guia de Gestão de Riscos**

- Atualização da **Política de Gestão de Riscos do IFAP**, que contemple a gestão de riscos nas compras públicas, aprovada pelo Conselho Superior;



- Criação de um **Guia de Gestão de Riscos nas Compras Públicas do IFAP**, baseado na ISO 31000:2018, no COSO ERM (2017) e na Lei nº 14.133/2021, com adaptação ao contexto do IFAP.

## **5 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS**

### **5.1 Planejamento da Contratação**

- Realizar **mapa de riscos** na fase interna da licitação, com avaliação qualitativa e quantitativa;
- Utilizar ferramentas como **matriz de probabilidade x impacto** e **5W2H** para descrever medidas mitigadoras;
- Incluir o plano de riscos como anexo obrigatório nos Estudos Técnicos Preliminares (ETP).

### **5.2 Capacitação**

- Implantar um programa contínuo de **capacitação** sobre gestão de riscos para membros de comissões de estudos técnicos preliminares, agentes de contratação, pregoeiros, fiscais e gestores de contratos;
- Promover oficinas de **simulação prática** com estudos de caso reais do IFAP.

### **5.3 Gestão Contratual**

- Elaborar **plano de gerenciamento de riscos** para cada contrato com valor acima de R\$ 500.000,00;
- Monitorar a execução contratual com base em **indicadores de desempenho**, conforme previsto no Instrumento de Medição de Resultados (IMR);
- Registrar e revisar periodicamente os riscos identificados ao longo da vigência contratual.

### **5.4 Governança e Comunicação**

- Garantir **acesso transparente aos registros de riscos** pela comunidade e órgãos de controle;
- Estabelecer um **ciclo de revisão anual** da política e do guia de gestão de riscos;
- Integrar o processo de gestão de riscos nas compras públicas ao **Planejamento Estratégico Institucional (PEI)**.



## **6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDO**

| <b>Etapas</b> | <b>Ação</b>                                                                    | <b>Prazo Estimado</b> |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Fase 1        | Atualização da Política e designação da estrutura organizacional               | 3 meses               |
| Fase 2        | Capacitação inicial e desenvolvimento de materiais (guia, formulários, matriz) | 6 meses               |
| Fase 3        | Implantação piloto em 2 campi + Reitoria                                       | 9 meses               |
| Fase 4        | Expansão e monitoramento da gestão de riscos em todos os campi                 | 12 meses              |
| Fase 5        | Avaliação, ajustes e institucionalização definitiva                            | 18 meses              |

## **7 INDICADORES DE MONITORAMENTO**

- Percentual de licitações com mapa de riscos elaborado;
- Índice de cumprimento das ações mitigadoras propostas;
- Nível de capacitação dos servidores envolvidos;
- Grau de maturidade institucional (autoavaliação anual).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente produção técnica contribui para o fortalecimento da governança, da integridade institucional e da eficiência nas contratações públicas. As boas práticas propostas encontram respaldo na legislação vigente e nos referenciais teóricos e técnicos contemporâneos da administração pública. Sua adoção contribuirá para a institucionalização da gestão de riscos no IFAP, promovendo maior segurança jurídica, transparência e economicidade na aplicação dos recursos públicos.

A proposta evidencia o papel estratégico da gestão de riscos na implementação da nova Lei de Licitações e Contratos, ao transformar exigências legais em instrumentos práticos de gestão que podem ser replicados e aprimorados em distintas realidades da administração pública brasileira.



## 9 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT - NBR ISO 31000:** Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT - NBR ISO 31000:** Gestão de riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 31 de março de 2021. **Diário Oficial da União**. Brasília, 01 abr. 2021, ano 159, seção 1, p. 1-23. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm). Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU**. Brasília: CGU, 2018.

BRASIL. Presidência da República. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Brasília: CGU, 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 06 mai. 2024.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**. Sumário Executivo e estrutura, 2007.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – integrado com estratégia e performance**. Sumário Executivo, 2017.

IFAP. **Resolução n.º 008/2020/CONSUP/IFAP**. Plano de Gestão de Riscos. Macapá: IFAP, 2020.

IFAP. **Resolução n.º 68/2018/CONSUP/IFAP**. Plano de Integridade. Macapá: IFAP, 2018.

IFAP. **Resolução n.º 74/2018/CONSUP/IFAP**. Política de Gestão de Riscos. Macapá: IFAP, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília: TCU, 2024.



## ANEXOS

### Anexo I – Modelo de Matriz de Riscos

| Risco Identificado                  | Causa Provável          | Impacto | Probabilidade | Nível de Risco | Estratégia de Resposta                              | Responsável      | Prazo   |
|-------------------------------------|-------------------------|---------|---------------|----------------|-----------------------------------------------------|------------------|---------|
| Ex: Atraso na entrega do fornecedor | Planejamento inadequado | Alto    | Alta          | Crítico        | Reforçar cláusulas contratuais e fiscalizar entrega | Setor de Compras | 30 dias |

### Anexo II – Checklist Detalhado para Gestão de Riscos nas Compras Públicas

#### 1. Planejamento da Contratação

- ☐ O Estudo Técnico Preliminar (ETP) foi elaborado e aprovado?
- ☐ Houve identificação sistemática de riscos potenciais relacionados à aquisição?
- ☐ O Mapa de Riscos foi preenchido com critérios objetivos de impacto e probabilidade?
- ☐ As medidas de mitigação foram definidas e validadas pela área requisitante?
- ☐ O Plano de Gerenciamento de Riscos foi anexado ao processo?

#### 2. Seleção do Fornecedor

- ☐ O edital contempla cláusulas específicas relacionadas à gestão de riscos?
- ☐ Os critérios de habilitação consideram riscos técnicos e financeiros do fornecedor?
- ☐ Foram previstas sanções proporcionais e adequadas no contrato?
- ☐ Há matriz de alocação de riscos entre as partes (administração e contratado)?

#### 3. Gestão e Fiscalização Contratual

- ☐ O fiscal do contrato recebeu o plano de riscos como instrumento de apoio?
- ☐ Existe rotina de monitoramento de riscos durante a execução contratual?
- ☐ Foram documentados eventos adversos ocorridos e as respostas adotadas?
- ☐ Há registros atualizados sobre o desempenho do contratado e os riscos residuais?

#### 4. Avaliação e Melhoria Contínua

- ☐ Indicadores de desempenho e de risco foram analisados ao final da contratação?



- ☐ As lições aprendidas foram consolidadas e arquivadas no processo?
- ☐ As informações alimentaram o banco institucional de riscos?
- ☐ O relatório final de gestão de riscos foi produzido e enviado à alta administração?

Este checklist tem como finalidade orientar os agentes públicos responsáveis pelas aquisições no âmbito do IFAP para a adoção de um modelo sistemático e preventivo de identificação, monitoramento e resposta a riscos nas compras públicas, conforme exigências legais e melhores práticas em governança.

## REFERÊNCIAS

ALSAMARRAIE, Mundher M.; GHAZALI, Farid E. Mohamed. Barriers and Challenges for Public Procurement Integrity In Iraq: Systematic Review Study. *In: ALSAMARRAIE, Mundher M.; GHAZALI, Farid E. Mohamed. KSCE Journal of Civil Engineering*, Malásia, v.27, n. 9, p. 3633-3645, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12205-023-1196-4>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1226798824050827>. Acesso em: 10 de março de 2025.

ANDRADE, G. P.; ABREU, J. C. A. Contribuição da tecnologia blockchain em processos de compras públicas sob a ótica dos custos de transação: um estudo de caso. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, n. 1, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73570/contribuicao-da-tecnologia-blockchain-em-processos-de-compras-publicas-sob-a-otica-dos-custos-de-transacao--um-estudo-de-caso>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ANDRADE, L. A. R. de; SANTOS, J. A. N. dos; LYRIO, E. F.; CAVALCANTE, K. F. S. Avaliação da implantação do sistema de gestão de riscos do exército brasileiro: identificação das práticas consolidadas nas organizações militares do exército brasileiro no rio de janeiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)**, v. 29, n. 1, p. 115–137, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/77567/avaliacao-da-implantacao-do-sistema-de-gestao-de-riscos-do-exercito-brasileiro--identificacao-das-praticas-consolidadas-nas-organizacoes-militares-do-exercito-brasileiro-no-rio-de-janeiro>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ARAGÃO, A. S. de. O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da Administração Pública. **Revista De Direito Administrativo**, Brasil, v. 283 n. 3, p.41-66, 2024. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v280.2021.85147>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/85147>. Acesso em: 01 de abril de 2025.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, maio/ago. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT - NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT - NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARBOSA, I. S.; STEIN, E.; SILVA, M. Z. Contribuições Do Enterprise Risk Management Na Gestão De Crises: Percepção Dos Chief Risk Officer Brasileiros. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 1, p. 74-93, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75561/contribuicoes-do-enterprise-risk-management-na-gestao-de-crieses---percepcao-dos-chief-risk-officer-brasileiros7>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, S. M. P.; CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Controle interno sob enfoque dos componentes do framework COSO ERM: Um estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista Ambiente Contábil**, v. 15, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/30625>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BERMEJO, Paulo Henrique *et al.* **ForRisco**: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. Brasília/DF: Evobiz, 2018.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Gestão de Riscos do PCA 2023**. Brasília, 2023.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, 23 de novembro de 2017, p. 3-4. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 06 mai. 2024.

BRASIL. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia**. Brasília/DF, fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/guia-gestao-de-riscos-v-final-31-05.pdf/@download/file>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 05**, de 26 de maio de 2017. Disponível em: <http://comprasgovernamentais.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 31 de março de 2021. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, 01 de abril de 2021, ano 159, p. 1-23. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/guia-gestao-de-riscos-v-final-31-05.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia de Gestão de Riscos**. Brasília/DF, fevereiro de 2025. Disponível em: [https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/citarc/guia\\_gr\\_mgi.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/citarc/guia_gr_mgi.pdf). Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos**. Brasília/DF, 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU**. Brasília, jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília/DF, abril de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Internos da Gestão**. Versão: 2.0. Brasília/DF, agosto de 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Brasília/DF, 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/doi-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/doi-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 06 mai. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.467, de 11 de setembro de 2013**. Brasília, DF, 11 set. 2013a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-1285647>. Acesso em: 06 mai. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.622, de 21 de outubro de 2015**. Brasília, DF, 21 out. 2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-1539501>. Acesso em: 06 mai. 2024.

BRASILIANO, A. C. R. **Inteligência em riscos [livro eletrônico]: gestão integrada em riscos corporativos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Sicurezza, 2018.

CEOCEA, C.; CEOCEA, R. A.; VATAMANIUC, A.; MIHALAS, V. Risk management in public procurement process. Particularities and solutions for optimizing public procurement in romania in the context of emergency caused by the covid-19 crisis. **Studies and scientific researches**, Economics Edition, n. 31, Aug. 2020. Disponível em: <http://www.sceco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/464/424>. Acesso em: 06 mai. 2024.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**. Sumário Executivo e estrutura, 2007.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – integrado com estratégia e performance**. Sumário Executivo, 2017.

CRESWELL, J W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DALLARI, A. **Análise crítica das licitações na Lei 14.133/21**. Consultor Jurídico. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-29/interesse-publico-analise-critica-licitacoes-lei-1413321>. Acesso em: 20 fev. 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FARIA, A. O.; CARRARO, E. D. R.; OLIVEIRA, U. R.; SCHOCAIR, M. M.; AMARAL, M. G. Gestão de Riscos em Contratos de Serviços Com Cessão de Mão de Obra no Serviço Público. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 59-79, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74681/gestao-de-riscos-em-contratos-de-servicos-com-cessao-de-mao-de-obra-no-servico-publico>. Acesso em: 11 mar. 2025.

FERNANDES, P. J. M. A.; RABECHINI JR., R. Gestão de riscos na abordagem ágil e o sucesso de projetos. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 1, p. 138-162, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70715/gestao-de-riscos-na-abordagem-agil-e-o-sucesso-de-projetos>. Acesso em: 11 mar. 2025.

FERREIRA, M. A.; OLIVEIRA, D. R. Práticas colaborativas em compras públicas: os benefícios da integração para o aprimoramento dos resultados . **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 693-710, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68734/praticas-colaborativas-em-compras-publicas--os-beneficios-da-integracao-para-o-aprimoramento-dos-resultados->. Acesso em: 11 mar. 2025.

FREITAS, E.; PRODANOV, C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

FURLAN, L. M.; PACHECO, A. S. V. Gestão de Risco: Estudo de Caso sobre os Desafios na Implantação e Implementação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. 1-23, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63926/gestao-de-risco--estudo-de-caso-sobre-os-desafios-na-implantacao-e-implementacao>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, M. S.; FIGUEIREDO, P. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, n. 89, p. 1-21, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70650/determinantes-dos-prazos-das-compras-publicas-por-meio-de-pregao-eletronico>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; GONZAGA, R. P. Reflexos dos mecanismos de gestão de riscos da administração pública na gestão organizacional de terceirizadas e implicações na relação contratual. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 228-247, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73327/reflexos-dos-mecanismos-de-gestao-de-riscos-da-administracao-publica-na-gestao-organizacional-de-terceirizadas-e-implicacoes-na-relacao-contratual>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; SANTOS, E. A. D. Gestão de Riscos Trabalhistas e Previdenciários nos Contratos de Terceirização do Setor Público: Estudo de Caso em uma Autarquia Federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 356-377, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62207/gestao-de-riscos-trabalhistas->

e-previdenciarios-nos-contratos-de-terceirizacao-do-setor-publico--estudo-de-caso-em-uma-autarquia-federal. Acesso em: 11 mar. 2025.

HORZ, V.; LUNARDI, M. A.; SILVA, M. Z. Antecedentes da relação entre práticas de gestão de riscos e o desempenho organizacional. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)**, v. 28, n. 2, p. 150-166, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74227/antecedentes-da-relacao-entre-praticas-de-gestao-de-riscos-e-o-desempenho-organizacional>. Acesso em: 11 mar. 2025.

IFAP. **Resolução n.º 008/2020/CONSUP/IFAP**. Plano de Gestão de Riscos. Macapá: IFAP, 2020.

IFAP. **Resolução n.º 68/2018/CONSUP/IFAP**. Plano de Integridade. Macapá: IFAP, 2018.

IFAP. **Resolução n.º 74/2018/CONSUP/IFAP**. Política de Gestão de Riscos. Macapá: IFAP, 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O mercado de compras governamentais brasileiro (2006–2017)**: mensuração e análise. Brasília: Ipea, 2019.

KARTTUNEN, E.; PESU, J.; IMMONEN, M. Cross-disciplinary perspectives on problem-based learning approach in public procurement in the European Union. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Finlândia, jan. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.100992>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409225000019?via%3Dihub>. Acesso em: 10 de março de 2025.

KLEIN, L. L.; ZAVARISE, A. P. B.; VIEIRA, K. M.; SANTOS, M. M. C. D. A influência do ambiente organizacional interno na gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 85-107, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69507/a-influencia-do-ambiente-organizacional-interno-na-gestao-de-riscos->. Acesso em: 11 mar. 2025.

LOPES, I. F.; MARTINS, G. D.; BEUREN, I. M. Mapeamento do conteúdo informacional sobre gerenciamento de riscos em empresas brasileiras com American Depositary Receipts. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 60-79, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70766/mapeamento-do-conteudo-informacional-sobre-gerenciamento-de-riscos-em-empresas-brasileiras-com-american-depositary-receipts>. Acesso em: 11 mar. 2025.

LUCENA, V. T. Gestão de Riscos: Um Projeto com Abordagem Design Science Referente aos Processos Internos da MPE. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 2, p. 85-104, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64763/gestao-de-riscos--um-projeto-com-abordagem-design-science-referente-aos-processos-internos-da-mpe>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MANNES, S.; BEUREN, I. M. Gerenciamento de Riscos e Inovação Colaborativa: Interveniência da Intensidade de Comunicação. **Brazilian Business Review**, v. 21, n. 1, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74603/gerenciamento-de->

riscos-e-inovacao-colaborativa--intervenienencia-da-intensidade-de-comunicacao. Acesso em: 11 mar. 2025.

MARCHIORI, F. F.; RAUPP, A. B.; MAGRO, R. R.; LOPES, A. O. A nova lei de licitações como promotora da maldição do vencedor. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 1, p. 176-190, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66198/a-nova-lei-de-licitacoes-como-promotora-da-maldicao-do-vencedor>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MARTINS, M. S. D. S. Programas de Gerenciamento de Riscos Corporativos (Programas de ERM) e Taxonomia, uma revisão da literatura. **Revista da CGU**, v. 15, n. 28, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73730/programas-de-gerenciamento-de-riscos-corporativos--programas-de-erm--e-taxonomia--uma-revisao-da-literatura>. Acesso em: 11 mar. 2025.

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**, v. 19, n. 1, p. 89-111, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/23444>. Acesso em: 06 mai. 2024.

MELCHIADES, A. T. Percepção de Servidores Públicos Quanto à Implantação da Gestão de Riscos em uma Secretaria do Governo Federal do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310/16251>. Acesso em: 06 mai. 2024.

MERLO, K. B., COUTINHO, M. L. G., VIGNA, C. M., R. I. M. Risk management in civil construction: the contractor's perceptions. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 3, p. 0-0, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73793/gestao-de-risco-na-construcao-civil--a-percepcao-dos-construtores->. Acesso em: 11 mar. 2025.

MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L.; RAMOS, K. H. C.; MOTA, L. A.; AGUIRRE, A. B.; CASAGRANDA, Y. G. O Planejamento de Compras Públicas com Aplicação de Ferramentas de Gestão e Qualidade. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 2, p. 65-84, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64762/o-planejamento-de-compras-publicas-com-aplicacao-de-ferramentas-de-gestao-e-qualidade>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MWALUKASA, B.; SALLWA, A. Effects of procurement risk management strategies on public procuring entities' performance. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 23, n. 1, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/76425/effects-of-procurement-risk-management-strategies-on-public-procuring-entities--performance>. Acesso em: 11 mar. 2025.

NÓBREGA, M.; CHARLES, R. A nova lei de licitações, credenciamento e e-marketplace: o turning point da inovação nas compras públicas. Ronny Charles. Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/a-nova-lei-de-licitacoes-credenciamento-e-e-marketplace-o-turning-point-da-inovacao-nas-compras-publicas>. Acesso em: 26 fev. 2023.

OLIVEIRA, T.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; GURGEL, A. M.; SILVA, V. A. Adoption of Kanban in procurement process risk management in a public higher education

institution. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 1, p. 60-79, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66822/adocao-do-kanban-na-gestao-de-riscos-do-processo-de-compras-em-uma-instituicao-publica>. Acesso em: 11 mar. 2025.

PANIS, A. C.; ISIDRO, A. S. F.; CARNEIRO, D. K. O.; MONTEZANO, L.; RESENDE JUNIOR, P. C.; SANO, H. Inovação em compras públicas: atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66150/inovacao-em-compras-publicas--atividades-e-resultados-no-caso-do-robo-alice-da-controladoria-geral-da-uniao->. Acesso em: 11 mar. 2025.

PORTAL TCU. **Modelos de referência de gestão corporativa de riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-deriscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 27 jun. 2023.

PORTAL TCU. **Referencial básico de gestão de riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 27 jun. 2023.

RAINHO, R. C. Compliance como instrumento de integridade e combate à corrupção nas contratações públicas: uma análise do tema à luz da Lei nº 14.133/2021. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73685/compliance-como-instrumento-de-integridade-e-combate-a-corrupcao-nas-contratacoes-publicas--uma-analise-do-tema-a-luz-da-lei-n---14-133-2021>. Acesso em: 11 mar. 2025.

REZENDE, E. C. M.; MOREIRA, M. F. Desempenho das Compras Governamentais: Revisão da literatura Nacional Recente e Proposição de uma Agenda de Pesquisa. **Gestão & Regionalidade**, v. 37, n. 112, p. 233-250, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64339/desempenho-das-compras-governamentais--revisao-da-literatura-nacional-recente-e-proposicao-de-uma-agenda-de-pesquisa>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ROCHA, B. C. G.; ALVES, C. A. M.; ABIB, G.; COELHO JUNIOR, F. A. Fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos em órgão do Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista de Ciências da Administração**, v. 26, n. 66, p. 1-26, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/77290/fatores-inibidores-e-facilitadores-a-implementacao-da-gestao-de-riscos-em-orgao-do-ministerio-da-justica-e-seguranca-publica>. Acesso em: 11 mar. 2025.

RODRIGUES, B. C.; REIS, P. R. C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, n. 89, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74397/partes-interessadas-internas-e-desempenho-em-contratacoes-publicas-na-perspectiva-das-teorias-dos-stakeholders-e-dos-custos-de-transacao>. Acesso em: 11 mar. 2025.

RODRIGUES, R. G.; FELIZARDO, A. B. D.; NASCIMENTO, J. O.; ZITTEI, M. V. M.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos, controles internos e compliance se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 8, n. 1, p. 0-0, 2023. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/77514/gestao-de-riscos--controles-internos-e-compliance-se-bem-implementados-mitigam-o-risco-da-lavagem-de-dinheiro>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SAMPAIO, A. H.; FIGUEIREDO, P. S.; LOIOLA, E. Compras públicas no Brasil: Indícios de fraudes usando a lei de Newcomb-Benford. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-20, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66135/compras-publicas-no-brasil--indicios-de-fraudes-usando-a-lei-de-newcomb-benford>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SANTOS, A. L. T. D.; REIS, A. C. Tendências teóricas do gerenciamento de riscos em compras públicas sustentáveis: uma análise bibliométrica a partir das bases Scopus e Web of Science. **Environmental and Social Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65085/tendencias-teoricas-do-gerenciamento-de-riscos-em-compras-publicas-sustentaveis--uma-analise-bibliometrica-a-partir-das-bases-scopus-e-web-of-science>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SANTOS, F. R. D.; SANTOS, J. B. P. D.; CORRÊA, A. G.; OLIVEIRA, X. L. C. Gestão de riscos e uma análise dos resultados dos programas de treinamento em uma instituição privada. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 12, n. único, art. 28, p. 0-0, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/71813/gestao-de-riscos-e-uma-analise-dos-resultados-dos-programas-de-treinamento-em-uma-instituicao-privada->. Acesso em: 11 mar. 2025.

SANTOS, L. F. M. D.; MARTINS, R. S. Risk Management in Public Procurement: an Exploratory CaseStudy in an agency of the State Government of Minas Gerais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 20, n. 1, p. 1547-1573, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72825/gestao-de-riscos-em-compras-publicas--estudo-de-caso-exploratorio-em-um-orgao-do-poder-executivo-estadual-de-minas-gerais>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SANTOS, W. R. D.; ALVARENGA, M. Z.; OLIVEIRA, M. P. V.; ZANQUETTO FILHO, H. Impacto da confiança na relação entre gestão de riscos relacionais e engajamento colaborativo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68436/impacto-da-confianca-na-relacao-entre-gestao-de-riscos-relacionais-e-engajamento-colaborativo->. Acesso em: 11 mar. 2025.

SILVA, A. H. C.; SILVA, A. B. Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Riscos: Estudo de Caso de uma Instituição Pública Militar. **Pensar Contábil**, v. 25, n. 88, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74666/avaliacao-do-nivel-de-maturidade-da-gestao-de-riscos--estudo-de-caso-de-uma-instituicao-publica-militar>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SILVA, D. A.; SILVA, J. A.; ALVES, G. F.; SANTOS, C. D. D. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65458/gestao-de-riscos-no-setor-publico--revisao-bibliometrica-e-proposta-de-agenda-de-pesquisa>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SILVA, M. Z.; BECK, F.; BRANDT, E. Influence of Family Culture on Enterprise Risk Management in Brazilian Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, p. 1-18, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62384/influencia-da-cultura-familiar-no-gerenciamento-de-risco-empresarial-em-empresas-brasileiras>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SILVEIRA, J. S.; CARVALHO, R. F.; PELEIAS, I. R.; FERNANDES, F. C. Controle interno e gestão de riscos: a percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 24, n. Publicação Contínua, 2025. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/77814/controle-interno-e-gestao-de-riscos-a-percepcao-dos-gestores-financeiros-das-instituicoes-de-ensino-superior-privadas>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SOARES, L. F.; PINHO, R. C. de S. Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. Contextus – **Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, v. 20, n. esp., p. e81659, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/81659> . Acesso em: 11 mar. 2025.

SOUSA, R. M.; COSTA, A. J. B.; NUNES, D. M. S. Gestão de riscos em organizações sociais vinculadas ao governo federal. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 5, p. 220-249, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65364/gestao-de-riscos-em-organizacoes-sociais-vinculadas-ao-governo-federal->. Acesso em: 11 mar. 2025.

SOUZA, K. R.; SANTOS, F. B. **Como combater o desperdício no setor público**: gestão de riscos na prática. Belo Horizonte. Fórum, 2019.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, , p. 102-06, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 06 mai. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão nº 1913/2024**. Plenário. Brasília: TCU, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília: TCU, 2024.

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

WALRAVEN, A. L.; MACHADO, M. V. V.; PINHO, R. C. S.; SOARES, M. F. Análise da implantação da gestão de riscos na unidade de auditoria interna do Tribunal de Justiça do estado do Ceará. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 21, n. 1, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/76721/analise-da-implantacao-da-gestao-de-riscos-na-unidade-de-auditoria-interna-do-tribunal-de-justica-do-estado-do-ceara>. Acesso em: 11 mar. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Aplicação Junto aos Servidores da Área de Licitações e Contratos do IFAP**

### **Instruções:**

Este roteiro tem como objetivo guiar a entrevista com servidores do Instituto Federal do Amapá (IFAP) para coleta de dados sobre a implementação da gestão de riscos nas compras públicas, com base na Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal nº 14.133/2021). As respostas serão utilizadas para diagnóstico, avaliação e proposição de boas práticas.

### **Dados do Entrevistado**

1. **Nome (opcional):**
2. **Cargo/Função no IFAP:**
3. **Tempo de atuação no serviço público:**
4. **Já atuou em processos de compras públicas?** ( ) Sim ( ) Não

### **BLOCO 1 – CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS**

1. O(a) senhor(a) conhece os princípios e diretrizes da gestão de riscos previstos na Lei nº 14.133/2021(nova lei de licitações e contratos)?
2. Há capacitação técnica oferecida aos servidores sobre gestão de riscos em compras públicas? Se sim, como ocorre essa capacitação?
3. Na sua percepção, qual a importância da gestão de riscos no processo de compras públicas?

### **BLOCO 2 – DIAGNÓSTICO DO GRAU DE ATENDIMENTO À GESTÃO DE RISCOS NO IFAP**

4. Há procedimentos padronizados para avaliação de riscos nas etapas da contratação (planejamento, seleção de fornecedores, gestão contratual)?
5. Quais instrumentos ou ferramentas são utilizados para a identificação e o tratamento de riscos no setor? (ex: matriz de riscos, planos de contingência, sistemas, nenhum)
6. O IFAP possui alguma estrutura formal dedicada à gestão de riscos (ex: comitê, setor, plano institucional)?
7. Os riscos são monitorados ao longo da execução contratual? Em caso positivo, como?

### **BLOCO 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS DO IFAP**

8. Quais os tipos de riscos mais recorrentes nos processos de compras públicas no IFAP? (ex: falhas na especificação, atrasos, preços irreais, fornecedores inidôneos)
9. Que fatores o(a) senhor(a) considera como os principais causadores desses riscos?

10. Existem mecanismos eficazes hoje para mitigar os riscos identificados? Quais?
11. Em sua visão, quais medidas poderiam ser implementadas para fortalecer a gestão de riscos no IFAP?

#### **BLOCO 4 – SUGESTÕES E MELHORIAS**

12. O que o(a) senhor(a) sugere para que a gestão de riscos seja mais eficaz nas compras públicas do IFAP?
13. Que boas práticas poderiam ser incorporadas à rotina institucional para garantir maior segurança e eficiência nas contratações?

## **Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia**  
**Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia**



### **REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada **“Proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021): Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá”**.

O objetivo desta pesquisa é elaboração de proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal n. 14.133/2021). O (a) pesquisador(a) responsável por esta pesquisa é a servidora **Ana Paula Almeida Chaves, Técnica Administrativa, lotada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá**.

A coleta de dados será realizada por meio de um questionário online do *Google Forms*, com perguntas abertas e fechadas, que tratarão sobre sua percepção em relação à Gestão de Riscos nas Compras Públicas, avaliação sobre práticas atuais aplicadas no IFAP, além de sugestões e/ou melhorias. Também serão solicitadas informações demográficas como: qual cargo/função exerce na instituição, período de atuação no serviço público, e experiência com processos de compras públicas.

Os riscos da aplicação da pesquisa são mínimos, podendo trazer um certo desconforto, em razão do tempo disponibilizado pelos respondentes. Existe por parte da pesquisadora o compromisso em manter a integridade física, intelectual e emocional dos participantes.

Como benefícios, sua participação é fundamental para a instituição, que receberá um relatório bem estruturado, com boas práticas atualizadas para implementação da gestão de riscos em suas contratações, em atendimento aos normativos e modelos mais recentes, aplicados

pelas melhores instituições do país, e de que esse estudo poderá ser utilizado em outras instituições independentemente de ser pública ou privada.

A participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para o participante. Você também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Também poderá pular questão(ões) que causem mal-estar.

A participação nesta pesquisa é somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário, não havendo necessidade de se identificar. Os dados coletados serão tratados de forma sigilosa, totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Você poderá ter acesso aos resultados da pesquisa e ao registro do consentimento sempre que solicitado.

As respostas devem ser dadas com base na percepção, não havendo respostas certas ou erradas.

Como forma de resguardar os interesses, a integridade e a dignidade dos sujeitos da pesquisa, o projeto desta pesquisa foi previamente avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ (CEP-311), protocolo nº 87472125.9.0000.0311.

Caso, concorde em participar, será considerado anuência quando responder ao formulário da pesquisa.

O tempo estimado de resposta é de até 10 minutos.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador através do(s) telefone(s) **(96) 98138-0737** e pelo e-mail ***anapaulachaves@ufrj.br***.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra via ficará com o(a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

### **Consentimento do participante**

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com o(a) pesquisador(a) e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade. Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a)

participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ local e

data: \_\_\_\_\_

### **Declaração do pesquisador**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador:

\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha (Se houver):

\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

## **ANEXOS**

## Anexo I – Termo de Anuência Institucional



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
GABINETE DO REITOR

### CARTA DE ANUÊNCIA PARA PROJETO DE PESQUISA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), por meio da Magnífica Reitora em Exercício Juliana Eveline dos Santos Farias, manifesta anuência para a realização do projeto de pesquisa intitulado "PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS COMPRAS PÚBLICAS COM BASE NA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS (LEI FEDERAL N. 14.133/2021): UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ." a ser realizada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá, sob a responsabilidade da pesquisadora ANA PAULA ALMEIDA CHAVES, vinculada à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Declaro que concordo com a realização da pesquisa nas dependências do Instituto Federal do Amapá (IFAP), mediante as seguintes condições:

1. **Disponibilização de Recursos:** Acesso às instalações e aos dados relacionados à gestão de bens móveis que sejam necessários para o desenvolvimento do projeto, conforme acordado previamente.
2. **Conformidade com Normas Éticas:** A pesquisadora deverá cumprir todas as normas éticas e legais aplicáveis, incluindo as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), e demais regulamentações pertinentes.
3. **Confidencialidade e Segurança dos Dados:** A pesquisadora é responsável por garantir a confidencialidade e a segurança dos dados coletados, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Certa de que esta colaboração será benéfica para as instituições envolvidas e para a sociedade, coloco-me à disposição para apoiar a realização desta pesquisa.

Atenciosamente,

(Assinado Eletronicamente)  
JULIANA EVELINE DOS SANTOS FARIAS  
Reitora em Exercício do Instituto Federal do Amapá (IFAP)  
Portaria nº 76/2025 - GAB/RE/IFAP

Documento assinado eletronicamente por:

- Juliana Eveline dos Santos Farias, REITOR - SUB-CHEFIA/DI - RE, em 20/03/2025 15:43:17.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifap.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 118495  
Código de Autenticação: 405458c8e2



Rodovia BR 210, KM 03, s/n, Brasil Novo, MACAPÁ / AP, CEP 68.909-398

## Anexo II – Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021): Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá.

**Pesquisador:** ANA PAULA ALMEIDA CHAVES

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 87472125.9.0000.0311

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

**Patrocinador Principal:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.701.369

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisadora menciona que a Lei Federal n. 14.133/2021 que instituiu o novo marco legal das licitações e contratos administrativos, trouxe avanços significativos para as compras públicas, com ênfase em princípios como eficiência, transparência, sustentabilidade e gestão de riscos. A gestão de riscos é um dos pilares centrais da nova legislação, visando prevenir falhas, fraudes, desperdícios e ineficiências nos processos de contratação pública. O presente estudo tem a finalidade de proposição de boas práticas para a implementação da gestão de riscos nas compras públicas no Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos (Lei Federal n. 14.133/2021). A proposição de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do IFAP servirá como instrumento de direcionamento para as atividades dos setores envolvidos na realização de licitações e contratos do Instituto.

Apresenta ainda:

**Desfecho Primário:**

Elaboração de proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos.

**Desfecho Secundário:**

a) Realizar análise da legislação vigente, normas técnicas e estudos acadêmicos sobre gestão de riscos e compras públicas, e de boas práticas encontradas na literatura e em outros órgãos

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

e instituições referentes à gestão de riscos nas compras públicas; b) Analisar as diretrizes da Lei n. 14.133/2021 relacionadas a gestão de riscos; c) Identificar o grau de atendimento à gestão de riscos nas compras públicas do IFAP, e os principais riscos associados às suas contratações; d) Elaborar um modelo de gestão de riscos adaptado às necessidades do IFAP; e) Sugerir ações para capacitação e implementação; f) Produzir um Relatório Técnico Conclusivo, com boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos, a ser entregue para a autoridade máxima do Instituto Federal do Amapá.

Apresentou a sua orientadora como membro de equipe.

**Critério de Inclusão:**

PARA POSSIBILITAR ESTA SELEÇÃO OBJETIVAMENTE, OS PARTÍCIPES DA PESQUISA POR MEIO DE QUESTIONÁRIOS ONLINE SERÃO TODOS AQUELES CONSTANTES NAS PORTARIAS DO IFAP QUE ATUEM OU TENHAM ATUADO NA ÁREA DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DO IFAP. A SELEÇÃO SERÁ INTENCIONAL, BASEADA EM CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS RELEVANTES PARA A PESQUISA (GIL, 2002).

**Critério de Exclusão:** PARA FINS DE EXCLUSÃO, SERÃO CONSIDERADOS SOMENTE AQUELES RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO ONLINE QUE AINDA SEJAM SERVIDORES DO IFAP E QUE DE FATO TENHAM PARTICIPADO DE TAIS ATIVIDADES. AS PERGUNTAS PRELIMINARES DO QUESTIONÁRIO DÃO CONTA DE FAZER ESSA DISTINÇÃO.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Elaborar proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos.

**Objetivo Secundário:** a) Realizar análise da legislação vigente, normas técnicas e estudos acadêmicos sobre gestão de riscos e compras públicas, e de boas práticas encontradas na literatura e em outros órgãos e instituições referentes à gestão de riscos nas compras públicas; b) Analisar as diretrizes da Lei n. 14.133/2021 relacionadas a gestão de riscos; c) Identificar o grau de atendimento à gestão de riscos nas compras públicas do IFAP, e os principais riscos associados às suas contratações; d) Elaborar um modelo de gestão de riscos adaptado às necessidades do IFAP; e) Sugerir ações para capacitação e implementação; f) Produzir um Relatório Técnico Conclusivo, com boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas com base na lei de licitações e contratos, a ser entregue para a autoridade máxima do Instituto Federal do Amapá.

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrrj.br

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Os riscos da aplicação da pesquisa são mínimos, podendo trazer um certo desconforto, em razão do tempo disponibilizado pelos respondentes. Antecipadamente, será informado ao participante que ele poderá pular questão(ões) que causem mal-estar ou até mesmo a qualquer momento cancelar a participação na pesquisa. Existe por parte da pesquisadora o compromisso em manter a integridade física, intelectual e emocional dos participantes.

**Benefícios:**

Para a Instituição: Receberá um relatório bem estruturado, com boas práticas atualizadas para implementação da gestão de riscos em suas contratações, em atendimento aos normativos e modelos mais recentes, aplicados pelas melhores instituições do país, e de que esse estudo poderá ser utilizado em outras instituições independentemente de ser pública ou privada.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

É a terceira versão apresentada, com apresentação das informações básicas, com previsão de 12 participantes, que visa elaborar uma proposta de boas práticas para implementação da Gestão de Riscos nas Compras Públicas do Instituto Federal do Amapá, de acordo com a lei de licitações e contratos.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

**Recomendações:**

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.701.369

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A adequação às RESOLUÇÕES NºS 466 e 510, foram plenamente atendidas pela pesquisadora.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento                                            | Arquivo                                                                   | Postagem            | Autor                    | Situação |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2516685.pdf                             | 16/06/2025 19:13:17 |                          | Aceito   |
| Outros                                                    | Carta_Resposta_Pendencias_Ana_Paula_Almeida_Chaves_2.pdf                  | 16/06/2025 19:12:55 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | PROJETO_ANA_PAULA_ALMEIDA_CHAVES_16062025.pdf                             | 16/06/2025 19:03:59 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | Modelo_TCLE_ambientevirtual_UFRRJ_Ana_Paula_Almeida_Chaves_REVISADO_2.pdf | 16/06/2025 19:03:21 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Outros                                                    | Carta_Resposta_Pendencias_Ana_Paula_Almeida_Chaves.pdf                    | 15/05/2025 11:26:14 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | Modelo_TCLE_ambientevirtual_UFRRJ_Ana_Paula_Almeida_Chaves_REVISADO.pdf   | 15/05/2025 11:24:56 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | PROJETO_ANA_PAULA_ALMEIDA_CHAVES_15052025.pdf                             | 15/05/2025 11:24:19 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Outros                                                    | Carta_Anuencia_IFAP.pdf                                                   | 28/03/2025 11:48:35 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | Modelo_TCLE_ambientevirtual_UFRRJ_Ana_Paula_Almeida_Chaves.pdf            | 19/03/2025 11:35:51 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | PROJETO_ANA_PAULA_ALMEIDA_CHAVES_19032025.pdf                             | 19/03/2025 11:35:34 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |
| Folha de Rosto                                            | 1_Folha_de_rosto_ANA_PAULA_ALMEIDA_CHAVESassinado.pdf                     | 19/03/2025 11:32:05 | ANA PAULA ALMEIDA CHAVES | Aceito   |

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
**Bairro:** ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000  
**UF:** RJ **Município:** SEROPEDICA  
**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.701.369

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SEROPEDICA, 10 de Julho de 2025

---

**Assinado por:**

**Valeria Nascimento Lebeis Pires  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

Página 05 de 05