FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Gildeon de Sousa Paixão

Aprimoramento da Gestão de Riscos nos processos de contratação do Supremo Tribunal Federal: Análise, Planejamento e Mitigação para a Eficiência e Transparência - Contribuições para a Governança no STF

Brasília – DF
2026

Gildeon de Sousa Paixão

Aprimoramento da Gestão de Riscos nos processos de contratação do Supremo Tribunal Federal: Análise, Planejamento e Mitigação para a Eficiência e Transparência - Contribuições para a Governança no STF

Dissertação para aprovação no Mestrado Profissional em Economia com concentração em Governança no Setor Público do Departamento de Economia da Universidade de Brasília – UnB.

Brasília – DF

2026

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca
Central (BCE), com os dados fornecidos pelo autor

SS725aa

Sousa Paixão, Gildeon
Aprimoramento da Gestão de Riscos nos processos de contratação do Supremo Tribunal Federal: Análise, Planejamento e Mitigação para a Eficiência e Transparência - Contribuições para a Governança no STF / Gildeon Sousa Paixão ; orientador José Marílson Martins Dantas. Brasília, 2026.
129 p.

Dissertação(Mestrado em Economia do Setor Público) Universidade de Brasília, 2026.

1. Gestão de riscos. 2. Contratações públicas. 3. Lei nº 14.133/2021. 4. Governança pública. 5. ISO 31000. I. Marílson Martins Dantas, José, orient. II. Título.

Gildeon de Sousa Paixão

Aprimoramento da Gestão de Riscos nos processos de contratação do Supremo Tribunal Federal: Análise, Planejamento e Mitigação para a Eficiência e Transparência - Contribuições para a Governança no STF

Dissertação para aprovação no Mestrado Profissional em Economia com concentração em Governança no Setor Público do Departamento de Economia da Universidade de Brasília – UnB.

Data da defesa: 08/05/2026

Banca Examinadora

_____

Professor Doutor - José Marílson Martins Dantas

Orientador - PGECOP /UnB

_____

Professor Doutor - Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto

Membro Interno - PGECOP/UnB

_____

Professor Doutor – Alex Fabiane Teixeira

Membro Externo - Doutor (PhD) em Políticas Públicas e Administração Pública

Brasília – DF

2026

AGRADECIMENTOS

A Deus, por realizar na minha vida propósitos muito além do que eu poderia almejar.

À minha esposa, Elane Marques, e aos meus filhos, por serem o alicerce desta jornada. O incentivo constante, a compreensão diante das ausências e o carinho dedicado tornaram os dias de estudo mais leves e significativos.

À minha mãe *(in memoriam)*, cujo esforço e dedicação foram as sementes que me permitiram chegar até aqui. Embora não possa presenciar fisicamente este momento de conquista, sinto sua influência em cada passo desta trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Marílson Martins Dantas, pela disposição em me orientar durante esta caminhada. O seu comprometimento com o meu projeto fez toda a diferença para que eu pudesse conclui-lo.

Todos os professores amigos e colegas de mestrado que compartilharam as angústias e vitórias desta etapa, contribuindo direta ou indiretamente para este trabalho, registro meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

A gestão de riscos nas contratações públicas constitui-se como um pilar estratégico para a governança institucional, especialmente diante das exigências de eficiência e transparência impostas pela Lei nº 14.133/2021. Esta dissertação tem como objetivo examinar os riscos presentes no macroprocesso de contratação do Supremo Tribunal Federal (STF), visando mitigar eventos que possam impactar o desempenho da unidade responsável. A metodologia adotada possui abordagem quanti-qualitativa, estruturada em quatro fases: revisão bibliométrica do estado da arte por meio da Teoria do Enfoque Meta-Analítico (TEMAC) com auxílio do software *VOSviewer*; consolidação do referencial teórico baseado nas normas NBR ISO 31000:2018 e ISO/IEC 31010:2012; diagnóstico situacional com análise documental em processos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e aplicação técnica dos modelos Causa-Evento-Consequência e diagramas *Bow Tie*. Os resultados evidenciam os principais pontos críticos no fluxo de contratações e as barreiras de controle necessárias para a salvaguarda dos objetivos institucionais. Como produto final, o trabalho apresenta um modelo prático adaptado à realidade do Tribunal e uma proposta de Declaração de Apetite a Riscos (DAR), fundamentada na métrica do Nível de Serviço Comparado (NSC). O NSC atua como a medida geral de avaliação indispensável para materializar o apetite ao risco. Conclui-se que a sistematização da gestão de riscos fortalece a tomada de decisão e a governança no STF, sugerindo-se, para estudos futuros, a integração de ferramentas de Inteligência Artificial para a predição automatizada de riscos.

Palavras-chave: gestão de riscos; contratações públicas; Supremo Tribunal Federal; governança pública; ISO 31000; Lei nº 14.133/2021.

ABSTRACT

Risk management in public procurement constitutes a strategic pillar for institutional governance, especially given the efficiency and transparency requirements imposed by Law No. 14,133/2021. This dissertation aims to examine the risks present in the procurement macro-process of the Brazilian Supreme Federal Court (STF), seeking to mitigate events that may impact the performance of the responsible unit. The adopted methodology follows a mixed-methods approach (quanti-qualitative), structured in four phases: a bibliometric review of the state of the art through the Theory of Meta-Analytical Approach (TEMAC) using VOSviewer software; consolidation of the theoretical framework based on ABNT NBR ISO 31000:2018 and ISO/IEC 31010:2012 standards; situational diagnosis with document analysis of Electronic Information System (SEI) records; and the technical application of the Cause-Event-Consequence model and Bow Tie diagrams. The results highlight the main critical points in the procurement flow and the control barriers necessary to safeguard institutional objectives. As a final product, the study presents a practical model adapted to the Court's reality and a proposal for a Risk Appetite Statement (RAS), grounded in the Comparative Service Level (CSL/NSC) metric. The CLS serves as the essential general assessment measure to materialize risk appetite in the public sector. It concludes that the systematization of risk management strengthens decision-making and governance at the STF, suggesting, for future studies, the integration of Artificial Intelligence tools for automated risk prediction.

Keywords: Risk Management; Public Procurement; Supreme Federal Court; Public Governance; ISO 31000; Law nº 14.133/2021.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Artigos mais citados.....	25
Tabela 2	– Artigos selecionados mais relevantes na *Web of Science*.....	35
Tabela 3	– Artigos selecionados mais relevantes na *Google Scholar*.....	36
Tabela 4	– Ferramenta de análise do contexto.....	54
Tabela 5	– Quadro comparativo de conceito.....	73
Tabela 6	– Fases e etapas metodológicas.....	77
Tabela 7 e 8	– Resultado do levantamento de riscos.....	81
Tabela 9	– Comparativo do risco inerente para o risco residual.....	81
Tabela 10	– Etapas da Gestão de Riscos.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ETP – Estudo Técnico Preliminar
COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*
CGU – Controladoria-Geral da União
DAR – Declaração de Apetite a Risco
GRC – Gestão de Riscos do Conhecimento
GMO – Gestão da Mudança Organizacional
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO – *International Organization for Standardization*
NBR – Norma Brasileira Regulamentadora
NLLC – Nova Lei de Licitações e Contratos
NSC – Nível de Serviços Comparado
PCA – Plano de Contratações Anual
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
STF – Supremo Tribunal Federal
TEMAC – Teoria do Enfoque Meta-analítico
TCU – Tribunal de Contas da União
TR – Termo de Referência
WoS – *Web of Science*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Publicação por ano..... 23
Gráfico 2 – Autores que mais publicaram..... 24
Gráfico 3 – Autores mais citados..... 24
Gráfico 4 – Países que mais publicaram..... 26
Gráfico 5 – Revistas que mais publicaram..... 27
Gráfico 6 – Áreas de pesquisa..... 28
Gráfico 7 – Instituições que mais publicaram..... 29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Co-ocorrência de palavras-chave sobre gestão de riscos..... 30
Figura 2 – Co-citação sobre o tema gestão de riscos 31
Figura 3 – *Colpling* (Acoplamento bibliográfico entre artigos de 2023 - 2025) 32
Figura 4 – Princípios da Gestão de Riscos 45
Figura 5 – Estruturas da Gestão de Riscos 47
Figura 6 – Processo de Gerenciamento de Riscos 50
Figura 7 – Processo de alinhamento do apetite ao risco aplicado aos objetos..... 51
Figura 8 – Matriz SWOT 53
Figura 9 – Análise *Bow tie*..... 56
Figura 10 – Escala de Probabilidade 58
Figura 11 – Escala de Impacto 59
Figura 12 – Matriz de Riscos 60
Figura 13 – Escala de Nível de Risco..... 61
Figura 14 – Escala de Nível de Confiança do Controle 62
Figura 15 – Respostas ao Risco 65
Figura 16 – Infográfico do Modelo Prático..... 85
Figura 17 – Proposta de Apetite a Risco..... 89
Figura 18 – Infográfico: aplicação do NSC..... 92

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1 Problema da pesquisa 16

1.2 Objetivo geral 17

1.3 Objetivos específicos 17

1.4 Justificativa 18

2. REVISÃO DO ESTADO DA ARTE 19

2.1 Análise Bibliométrica do Tema "Gestão de riscos" para contribuição para Governança no STF 19

2.2 Procedimentos Metodológicos da Investigação Bibliométrica 20

2.3 Apresentação e inter-relação dos dados 21

2.4 Conceitos e fundamentos 21

2.5 Evolução temporal da produção e impactos 22

2.5.1 Publicação por ano 22

2.5.2 Autores que mais publicaram e mais foram citados 23

2.5.3 Artigos mais citados 25

2.5.4 Países que mais publicaram 25

2.5.5 Revistas que mais publicaram 26

2.5.6 Áreas de pesquisa 27

2.5.7 Instituições que mais publicaram 28

2.6 Interpretação dos mapas de densidade e clusters gerados no VOSviewer 29

2.6.1 Co-ocorrência de palavras-chave sobre gestão de riscos 29

2.6.2 Co-citação sobre o tema gestãose riscos 30

2.6.3 Colpling (Acoplamento bibliográfico entre artigos de 2023 – 2025) 31

2.6.4 Apresentação e inter-relação dos dados e síntese da bibliometria 32

2.7 Refinamento da busca e critérios de escolha dos documentos 34

2.8 Documentos importantes publicados no Brasil 36

2.9 Outros documentos importantes da revisão bibliométrica 38

3. REFERENCIAL TEÓRICO 43

3.1 Conceito de Risco 43

3.2 Princípios da Gestão de Riscos *45*

3.3 Estruturas da Gestão de Riscos *46*

3.4 Processo de Gerenciamento de Riscos *48*

3.4.1 Definição do Objeto da Gestão de Riscos e Fixação dos Objetivos 50

3.4.2 Estabelecimento do Contexto 51

3.4.3 Identificação dos Riscos 55

3.4.4 Análise e Avaliação de Riscos 57

3.4.5 Tratamento e Respostas aos Riscos 64

3.4.6 Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos 68

3.4.7 Marco Legal das Contratações Públicas (Lei nº 14.133/2021) 69

3.4.8 Análise das Metodologias de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU) 71

4. METODOLOGIA 75

4.1 Quanto à natureza *75*

4.2 Quanto à abordagem *75*

4.3 Quanto aos objetivos *75*

4.4 Quanto aos procedimentos técnicos *76*

4.5 Declaração de uso de Inteligência Artificial *76*

4.6 Delineamento da pesquisa *77*

4.7 Universo e Amostra *77*

4.8 Diretrizes metodológicas (Etapas e Fases) *77*

5. PRODUTOS E RESULTADOS 79

5.1 Identificação e Diagnóstico dos Riscos no Macroprocesso de Contratações *79*

5.1.1 Analise do levantamento dos riscos do macroprocesso de contratações *80*

5.1.2 Aplicação de controles aos riscos identificados no processo de contratação *81*

5.2 Modelo Prático e Adaptado para Gestão de Riscos em Contratações no STF *82*

5.3 Proposta de Declaração de Apetite a Riscos para o STF *86*

5.3.1 Definição da Apetite a Riscos para o STF *88*

5.3.2 Nível de Serviço Comparado (NSC) 90

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 93

6.1 Sugestões para Trabalhos Futuros e o papel da Inteligência Artificial 94

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95

ANEXO A – Matriz de riscos do macroprocesso de contratações do STF 101

ANEXO B – Mapa do contexto 113

ANEXO C – Diagrama *Bow Tie* 114

ANEXO D – Lista de Eventos de Risco 115

ANEXO E – Plano de Tratamento 116

ANEXO F – Resolução nº 781/2022 117

1. INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio constante de aprimorar seus mecanismos de governança para assegurar a eficiência e a transparência na alocação de recursos. Nesse cenário, o Supremo Tribunal Federal (STF), como instância máxima do Poder Judiciário brasileiro, assume um papel de protagonismo não apenas jurisdicional, mas também institucional. Para sustentar sua missão, o Tribunal depende de processos de contratação pública robustos, que devem estar alinhados às melhores práticas de gestão e ao cumprimento estrito do ordenamento jurídico, especialmente sob a égide da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos - NLLC).

O processo de contratação é, por natureza, um macroprocesso complexo, permeado por incertezas que podem comprometer a execução orçamentária, a celeridade administrativa e a qualidade dos bens e serviços adquiridos. Tais incertezas, quando não gerenciadas, convertem-se em riscos que impactam diretamente o desempenho das unidades responsáveis. Diante disso, a gestão de riscos emerge como um instrumento estratégico essencial, permitindo que a organização antecipe problemas, planeje respostas e mitigue efeitos adversos que possam impedir o alcance dos objetivos institucionais.

A presente investigação objetiva examinar os riscos inerentes ao macroprocesso de contratação do STF. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos: propor um modelo prático de gestão de riscos adaptado à realidade do Supremo Tribunal Federal, com foco no macroprocesso de contratação, além de mapear o estado da arte da produção científica recente sobre o tema, identificar e analisar os eventos de risco no fluxo de contratações por meio de técnicas como *Bow Tie* Causa-Evento-Consequência e elaborar uma proposta de Declaração de Apetite a Riscos (DAR) para o Tribunal.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de fortalecer a governança pública no órgão de cúpula do Poder Judiciário. A ausência de um mapeamento sistemático de riscos pode levar a falhas de planejamento, sanções de órgãos de controle e prejuízo à imagem institucional. Assim, este estudo justifica-se pela busca da eficiência operacional e pela entrega de um produto técnico (modelo de gestão e DAR) que sirva de guia prático para os gestores do STF, transpondo a teoria das normas NBR ISO 31000:2018 e ISO/IEC 31010:2012 para o cotidiano administrativo.

Para o alcance dos objetivos propostos, a presente dissertação está organizada em capítulos que refletem o caminho metodológico seguido da apresentação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo, a exposição da revisão bibliométrica via

Teoria do Enfoque Meta-Analítico (TEMAC) e consolida os conceitos fundamentais sobre gestão de riscos e contratações públicas, o detalhamento das fases da pesquisa, as ferramentas de diagnóstico e o percurso metodológico seguido. Ao final apresenta o diagnóstico realizado no STF, a análise documental via processos SEI e a aplicação técnica do modelo *Bow Tie* no macroprocesso de contratação, além de proposição de uma modelo adaptado e proposta de uma DAR como produto final, fundamentada na métrica do Nível de Serviço Comparado (NSC).

1.1 Problema da pesquisa

A formulação de um problema científico não é apenas um exercício intelectual, mas a delimitação de uma lacuna no conhecimento que exige resposta metódica. Conforme observa Gil (2002, p. 24), "[...] o problema da pesquisa pode ser determinado por razões de ordem prática ou de ordem intelectual. Inúmeras razões de ordem prática podem conduzir à formulação de um problema". Para Gil (1991):

> A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do **problema** até a satisfatória apresentação dos resultados (Gil, 1991, p. 14, grifo nosso).

Marconi e Lakatos (2002, p. 26) leciona que "A proposição do problema é tarefa complexa, pois extrapola a mera identificação, exigindo os primeiros reparos operacionais: isolamento e compreensão dos fatores específicos que constituem o problema no plano de hipóteses e de informações". No contexto da administração pública contemporânea, as razões práticas para a investigação científica tornam-se imperativas diante da necessidade de eficiência e probidade. A pesquisa, portanto, não se encerra em si mesma, mas desenvolve-se ao longo de um processo que envolve fases rigorosas.

As contratações públicas no Brasil, especialmente em órgãos de cúpula do judiciário como o STF, enfrentam um cenário de alta complexidade normativa e operacional. A transição para novos marcos legais e a exigência por governança pública demandam que o processo de compra não seja apenas lícito, mas estrategicamente gerido para evitar desperdícios, atrasos e irregularidades.

O cenário atual revela que a ausência de um modelo de gestão de riscos customizado e institucionalizado pode gerar, ineficiências operacionais que comprometem a tempestividade

das entregas, insegurança jurídica nas tomadas de decisão dos gestores e fragilidade no controle, dificultando a transparência e o cumprimento das diretrizes de governança. Embora existam diretrizes gerais de gestão de riscos, as contratações ainda carecem de modelos adaptados à realidade do STF. Surge, então, a necessidade de transpor a teoria da gestão de riscos para uma metodologia aplicada que garanta a integridade e a agilidade institucional.

Diante desse contexto, onde a busca pela excelência na governança pública se choca com as incertezas inerentes aos processos logísticos e contratuais, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **Como a gestão de riscos pode ser estruturada e aplicada para otimizar os processos de contratações públicas, prevenindo falhas, ineficiências e promovendo maior transparência?**

1.2 Objetivo geral

A presente investigação objetiva analisar e propor um modelo de gestão de riscos customizado para o macroprocesso de contratações do STF, visando à ampliação da eficiência operacional, ao fortalecimento dos mecanismos de controle e à mitigação sistemática de incertezas. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 24) “O objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto”, para os autores os objetivos podem ser classificados em intrínsecos ou extrínsecos, teóricos ou práticos, gerais ou específicos, e de curto ou longo prazo. Essencialmente, a definição desses objetivos busca responder a questões fundamentais da pesquisa: Por quê? Para quê? E para quem?

1.3 Objetivos específicos

a) Mapear o estado da arte da produção científica recente sobre o tema;
b) Identificar e analisar os eventos de risco no fluxo de contratações por meio de técnicas como *Bow Tie* de Causa-Evento-Consequência;
c) Apresentar um modelo prático e adaptado para gestão de riscos em contratações no STF;
d) Apresentar uma proposta de Declaração de Apetite a Riscos (DAR) para o Tribunal.

1.4 Justificativa

A presente investigação justifica-se pela necessidade de elevar a maturidade da gestão pública no âmbito do STF, com foco estratégico nos processos de contratações. A adoção de um sistema robusto de gestão de riscos deixou de ser uma prática recomendada e se tornou um pilar essencial da governança. Tal obrigatoriedade é ratificada pelo atual ordenamento jurídico, notadamente pela (NLLC), e pelas diretrizes emanadas pelos órgãos de controle federal.

Sob essa ótica, este estudo propõe um modelo de gestão de riscos customizado para o contexto específico das aquisições e serviços do STF. A aplicação sistemática deste modelo é crucial para proteger o erário, pois permite a antecipação e o tratamento de ameaças que, de outra forma, poderiam resultar em desperdício de recursos, atrasos contratuais, litígios ou paralisação de projetos estratégicos.

Do ponto de vista institucional, o aprimoramento proposto contribui diretamente para a excelência administrativa e a transparência. Ao mapear, analisar e tratar riscos nas contratações, o Tribunal demonstra seu compromisso com a integridade, aumenta a segurança jurídica dos seus atos e fortalece a confiança pública em sua administração.

Em última análise, a pesquisa oferece um retorno direto e tangível ao STF e entrega de um instrumento prático que não só atende às exigências normativas de boa governança, mas que, acima de tudo, otimiza a eficiência e garante que o Tribunal possa realizar suas contratações de forma mais ágil, segura e alinhada aos seus objetivos estratégicos.

2. REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

2.1 Análise Bibliométrica do Tema "Gestão de riscos" para contribuição para Governança no STF

A presente investigação propõe uma análise bibliométrica exaustiva com foco na intersecção entre gestão de riscos e governança no setor público. O escopo deste levantamento é triplo, desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos:

- Mapear a produção acadêmica recente por meio da identificação de padrões de produtividade, autores, instituições de afiliação, países e áreas temáticas predominantes;

- Entender a estrutura cognitiva e analisar a organização intelectual e os *clusters* temáticos da área, utilizando técnicas de redes de co-ocorrência de termos, co-citação e acoplamento bibliográfico, a fim de identificar as bases conceituais de pesquisa;

- Consolidar uma base sólida de conhecimento que servirá como arcabouço teórico e referencial empírico para o desenvolvimento e a análise do estudo de caso subsequente no contexto brasileiro.

De acordo com Mariano e Santos (2017), o modelo da Teoria do Enfoque Meta-analítico (TEMAC) expande o escopo das análises bibliométricas tradicionais. Tal metodologia destaca-se por viabilizar a estruturação de portfólios de pesquisa fundamentados em critérios multifacetados, tais como afiliação institucional, origem geográfica e áreas do conhecimento.

Ademais, o TEMAC é reconhecido por sua eficiência operacional em termos de tempo e custo, sendo organizado em etapas sequenciais e transparentes, e profundamente ancorado nos princípios teóricos da bibliometria. Mariano e Santos (2017) ressaltam, ainda, que o modelo está integrado a um ecossistema tecnológico baseado em *software* de código aberto, o que democratiza o acesso e garante a ampla utilização das ferramentas analíticas necessárias para a sua implementação.

Neste estudo, o tema central selecionado é a gestão de riscos para contribuição na governança pública. É necessário criar uma boa pergunta de pesquisa, pois ela orienta o estudo e define os pontos que serão analisados (Galvão e Ricarte, 2019). Desta forma, a questão de pesquisa que orienta este trabalho é a seguinte: "Como a gestão de riscos pode ser estruturada e aplicada para otimizar os processos de contratações públicas, prevenindo falhas, ineficiências e promovendo maior transparência?"

2.2 Procedimentos Metodológicos da Investigação Bibliométrica

A coleta de dados para a análise bibliométrica foi realizada por meio da base de dados *Web of Science* (WoS), selecionada em virtude de sua abrangência e rigor nos critérios de indexação de periódicos de elevado impacto científico. O protocolo de busca seguiu as diretrizes do modelo TEMAC. O processo de extração e tratamento dos dados ocorreu no intervalo de 20 a 25 de outubro de 2025. Os metadados completos dos documentos recuperados foram exportados e subsequentemente processados e visualizados com o auxílio do *software VOSviewer* (v. 1.6.20)[1].

A estratégia de busca foi desenhada, com a finalidade de garantir a abrangência e a qualidade dos documentos. O descritor central estabelecido foi "*risk management*". A janela temporal para a coleta primária foi definida de 2021 a 2025, visando capturar a produção científica mais recente.

Para o processamento e a análise, os metadados completos dos registros foram exportados (modalidade *Cocitation*), abrangendo informações essenciais como autores, títulos, fontes, resumos, citações, palavras-chave e referências. Adicionalmente, estabeleceu-se um recorte temporal específico para a análise de *Coupling* (Acoplamento Bibliográfico), delimitando-o aos últimos três anos (2023 a 2025).

As buscas foram executadas por meio da combinação de palavras-chave, utilizando o operador lógico booleano "OR" para agregar termos correlatos e sinônimos, a saber: *"risk management" OR "public Governance" OR "government procurement" OR "risk mitigation"*. Esta estratégia, aplicada sem o uso de filtros adicionais além dos delimitadores temporais e da base de dados, resultou na identificação de 46.074 registros.

Para refinar o conjunto inicial de 46.074 registros e garantir a relevância temática, foram aplicados filtros específicos na base de dados WoS. O primeiro filtro restringiu o "Tipo de Documento" para incluir somente artigos na pesquisa. O segundo filtro concentrou-se nas "Categorias da WoS" mais aderentes ao tema central (gestão de riscos e governança pública), destacando: *Business Economics* (874), *Environmental Sciences* (124) e *Public Administration* (38).

Adicionalmente, a busca foi restrita aos "Títulos dos artigos". A aplicação combinada desses critérios resultou em uma amostra final de 1.024 artigos. Análise de Acoplamento

[1] O VOSviewer é uma ferramenta de software para construção e visualização de redes bibliométricas. Essas redes podem, por exemplo, incluir periódicos, pesquisadores ou publicações individuais e podem ser construídas com base em citações, acoplamentos bibliográficos, co-citações ou relações de co-autoria. O VOSviewer também oferece funcionalidade de mineração de texto que pode ser usada para construir e visualizar redes de coocorrência de termos importantes extraídos de um corpo de literatura científica. Fonte: https://www.vosviewer.com/

Bibliográfico (*Coupling*), focada na identificação dos artigos com maior afinidade temática e impacto mútuo, foram obtidos 550 resultados dentro do recorte temporal de 2023 a 2025. O artigo mais antigo relevante nesta análise, publicado em 2021, intitula-se "*Knowledge risk management and organizational change. Evidence from cooperative credit system*" (2021). Este estudo estabelece a relação entre a Gestão de Riscos do Conhecimento (GRC) e a Gestão da Mudança Organizacional (GMO) em instituições financeiras cooperativas, fornecendo um ponto de partida conceitual importante para a discussão subsequente.

2.3 Apresentação e inter-relação dos dados

Os 1.024 resultados selecionados foram submetidos a uma análise aprofundada, englobando tanto indicadores descritivos quanto a construção de redes bibliométricas.

Entre os indicadores descritivos foram analisados a evolução temporal da produção, os autores mais produtivos, as principais instituições de afiliação, os países de origem e as áreas temáticas predominantes.

Já para as redes bibliométricas as interconexões intelectuais do campo foram mapeadas por meio das redes de co-citação, acoplamento bibliográfico e co-ocorrência de termos.

Todas as análises de redes foram processadas e visualizadas no *software VOSviewer*, permitindo a identificação rigorosa de *clusters* temáticos e a interpretação dos padrões de densidade de colaboração e conhecimento.

2.4 Conceitos e fundamentos

A investigação da estrutura intelectual e temática do campo de estudo é realizada por meio da construção e interpretação das seguintes redes bibliométricas:

a) Análise de Co-ocorrência de Termos: Esta técnica mede a frequência conjunta com que pares de palavras-chave (ou termos) aparecem nos documentos, sendo um indicador robusto para revelar as frentes de pesquisa emergentes e as articulações conceituais dentro de uma área (Callon; Courtial; Laville, 1991). No *software VOSviewer*, o posicionamento e a força das ligações entre os termos são determinados pelo cálculo da força de associação (Van ECK; Waltman, 2014).

b) Análise de Co-citação: Proposta originalmente por Small (1973), a co-citação estabelece uma relação entre dois documentos (ou autores) quando estes são citados simultaneamente por um terceiro documento. A frequência de co-citação é diretamente

proporcional à proximidade intelectual e temática entre os documentos citados, auxiliando na identificação dos pilares conceituais de um domínio de conhecimento.

c) Acoplamento Bibliográfico *(Bibliographic Coupling*): Introduzida por Kessler (1963), está métrica avalia a similaridade temática entre dois documentos que compartilham referências em comum em suas listas bibliográficas. Por ser uma análise baseada em referências passadas, o acoplamento bibliográfico é considerado um indicador sincrônico, cuja força de ligação não é afetada por citações futuras.

2.5 Evolução temporal da produção e impactos

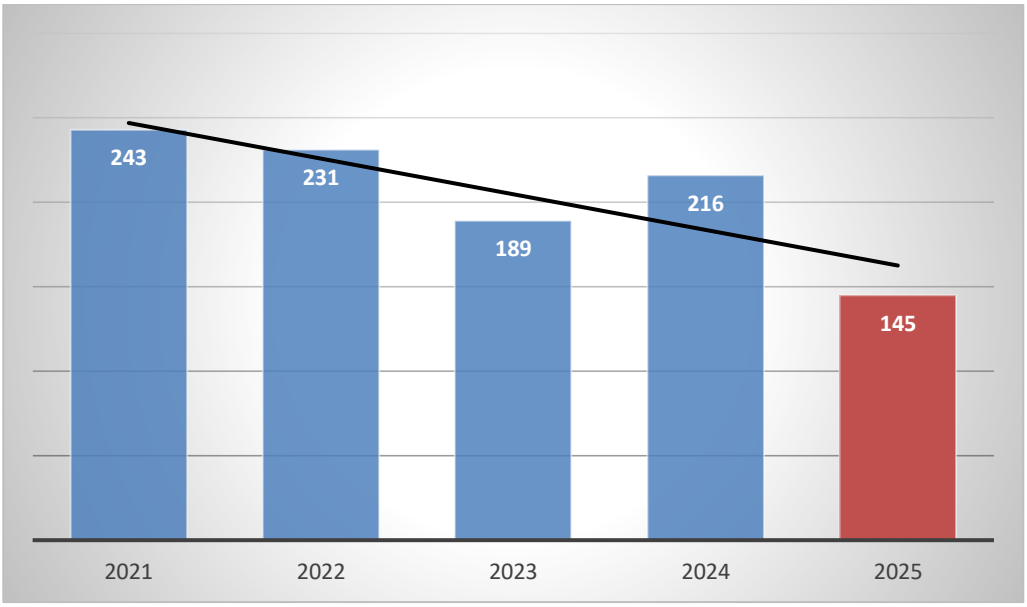
Segundo Mariano e Santos (2017), a análise da evolução temporal do volume de publicações constitui um indicador crucial para a compreensão do crescimento e do grau de maturação de um determinado campo científico.

Nesta seção, será apresentada a análise descritiva e relacional dos 1.024 artigos que compõem a amostra. O ponto de partida para as análises subsequentes é a exploração das temáticas centrais, representadas pela *string* de busca utilizada na plataforma WoS *"risk management" OR "public Governance" OR "government procurement" OR "risk mitigation"*. A partir desta base, serão detalhadas as redes bibliométricas e os indicadores descritivos.

2.5.1 Publicação por ano

A análise da evolução anual das publicações sobre gestão de riscos na base de dados WoS, no período de 2021 a 2025, revela uma tendência de declínio na produção científica. Iniciando com um pico de 243 publicações em 2021, o número decresceu para 231 em 2022 e 189 em 2023, com uma recuperação parcial para 216 em 2024. Contudo, a linha de tendência confirma um ritmo de queda. O ano de 2025 apresenta o menor volume de publicações (145) no momento da coleta de dados, realizada em outubro, o que sugere que este valor final será maior com a inclusão dos últimos três meses. Mesmo com a ressalva da coleta parcial, a predominância de uma tendência decrescente sugere uma oscilação ou redução no volume de pesquisas indexadas sobre gestão de riscos na plataforma ao longo do quinquênio.

Gráfico 1 – Publicação por ano



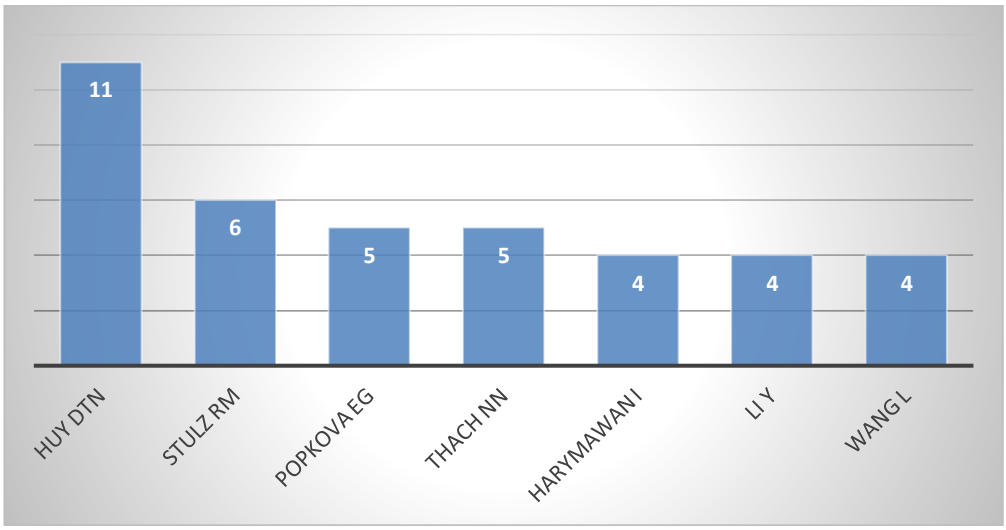
Fonte: Elaboração própria. Fonte: WoS/TEMAC (2025).

2.5.2 Autores que mais publicaram e mais foram citados

Os autores e documentos de maior impacto em pesquisas bibliométricas sobre *"risk management"* são identificados a partir do volume de publicações, citações e centralidade em redes de co-citação e acoplamento bibliográfico.

O gráfico 2 apresenta a análise da produtividade científica individual, identificando os pesquisadores que detêm o maior volume de artigos publicados sobre o tema gestão de riscos no recorte temporal analisado. Os dados revelam que os autores Huy DTN e Stulz RM lideram o *ranking* de produção acadêmica na amostra. Essa métrica de volume é um indicador relevante para mapear os atores mais ativos e constantes no desenvolvimento de pesquisas e novas perspectivas teóricas dentro do campo do gerenciamento de riscos.

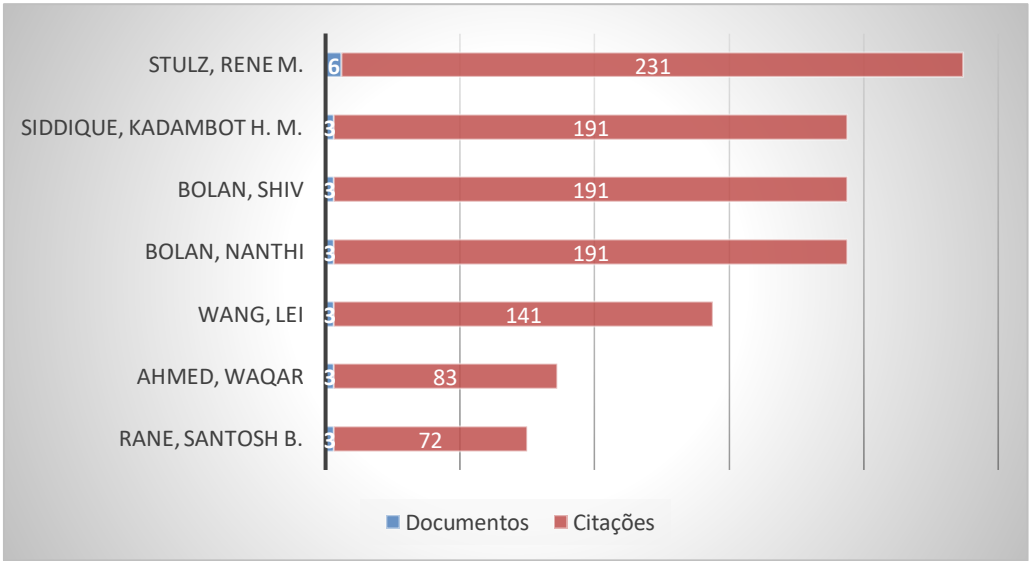
Gráfico 2 – Autores que mais publicaram



Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

O Gráfico 3 ilustra o impacto e a autoridade dos pesquisadores na área, mensurando quais são os autores mais citados pela comunidade científica em estudos sobre gestão de riscos. Nesse contexto, destaca-se o autor Stulz Rene M, que apresenta um desempenho de alta relevância tanto no número de publicações quanto no volume de citações recebidas. Consequentemente, a análise do gráfico 3 ratifica a posição de Stulz como uma referência para a fundamentação de estudos contemporâneos sobre o tema.

Gráfico 3 – Autores mais citados



Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

2.5.3 Artigos mais citados

O artigo mais citado com 203 citações é *Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms (2021)*. O artigo modela a exposição ideal ao risco cibernético e investiga o impacto de ataques bem-sucedidos na reputação e no valor acionário das empresas. Na Tabela 1 são elencados os artigos com maior número de citações.

Tabela 1 – Artigos mais citados

Título	Autor	Citações
Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms	Kamiya, S *et al*.	203
Firm climate risk, risk management, and bank loan financing	Huang, HH *et al.*	153
A multi-criteria decision-making framework for agriculture supply chain risk management under a circular economy context	Yazdani, M *et al.*	119
Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri-food supply chains	Ali, I, Golgeci, I,Arslan, A	106
Be good to be wise: Environmental, Social, and Governance awareness as a potential credit risk mitigation factor	Brogi, M, Lagasio, V, Porretta, P	85
Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence	Kuo, YF, Lin, YM, Chien, HF	72
Government Procurement and Changes in Firm Transparency	Samuels, D	70

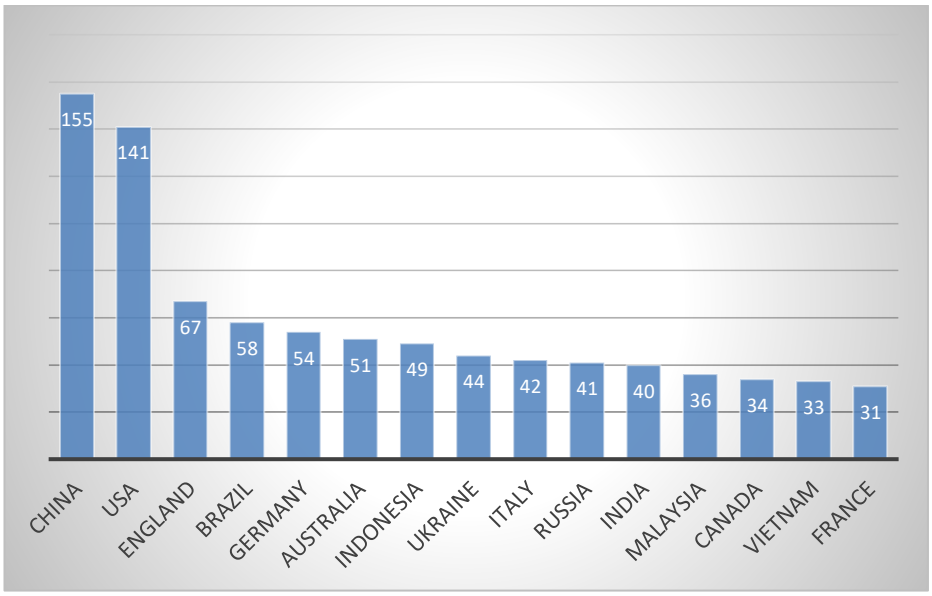
Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

2.5.4 Países que mais publicaram

Observa-se uma clara liderança asiática e anglo-saxônica na produção científica. A China domina o *ranking* com 155 publicações, seguida de perto pelos Estados Unidos (141) e pela Inglaterra (67). Juntos, esses três países respondem por uma parcela significativa da produção global sobre o tema. O Brasil se destaca como o quarto país com maior número de

publicações, somando 58 trabalhos. Essa posição coloca o Brasil como o país latino-americano mais produtivo e o de maior destaque entre as nações em desenvolvimento na amostra, superando potências como a Alemanha (54) e a Austrália (51), e indicando uma relevância considerável da pesquisa brasileira nas áreas de gestão de risco e governança no período analisado.

Gráfico 4 – Países que mais publicaram



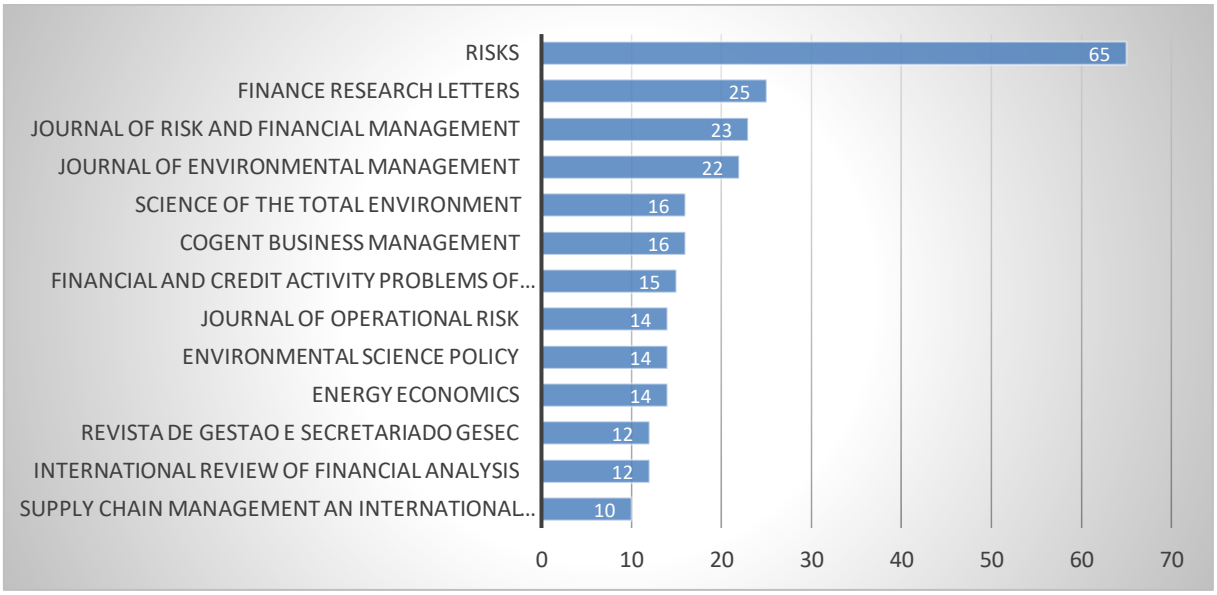
Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

2.5.5 Revistas que mais publicaram

Nota-se uma clara concentração da produção científica em periódicos especializados. A revista *Risks* lidera de forma predominante, com 65 artigos, destacando-se significativamente das demais e firmando-se como o principal veículo de divulgação para a pesquisa nesta área. Em seguida, o volume de publicações se distribui entre periódicos focados em finanças e risco, como *Finance Research Letters* (25) e *Journal of Risk and Financial Management* (23), e aqueles com foco ambiental, como *Journal of Environmental Management* (22) e *Science of the Total Environment* (16). Essa distribuição sugere uma relação temática relevante entre a gestão de risco e as áreas financeira e ambiental pois indica a relevância e o interesse dos pesquisadores de língua portuguesa no debate internacional sobre governança e gestão de riscos. A diversidade dos títulos, que inclui áreas como economia *Energy Economics* e gestão da cadeia de suprimentos *Supply Chain*

Management an International Journal, reforça a abrangência temática dos estudos abordados.

Gráfico 5 – Revistas que mais publicaram

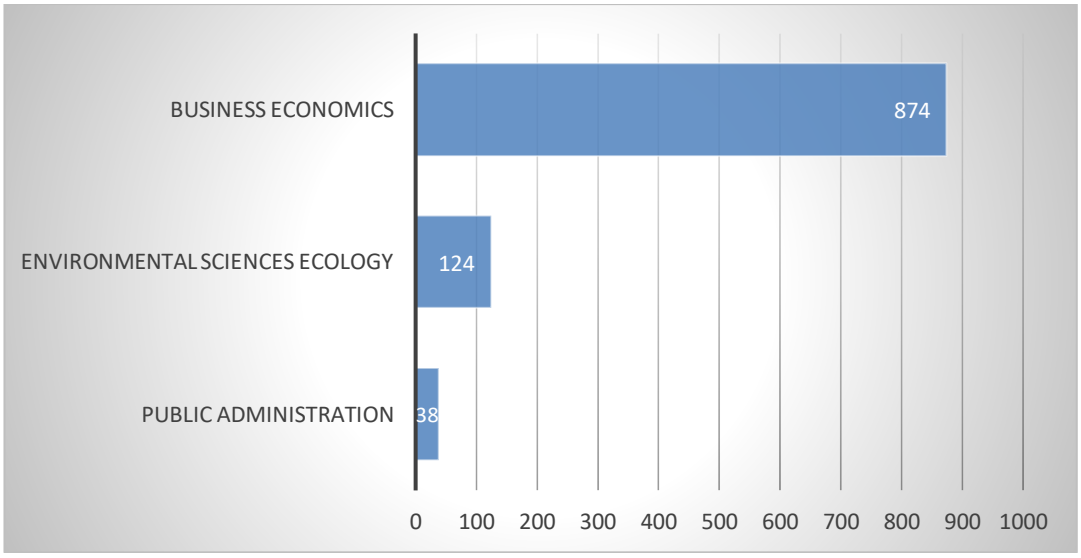


Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

2.5.6 Áreas de pesquisa

Observa-se um foco disciplinar altamente concentrado. A área de *Business Economics* domina a produção científica de forma absoluta, somando 874 publicações. Este resultado sugere que a maior parte das abordagens sobre gestão de riscos e governança está sendo conduzida sob a perspectiva de negócios, finanças e economia, o que é coerente com o foco em *"risk management"* e *"government procurement"*. Em um patamar significativamente inferior, a área de *Environmental Sciences Ecology* ocupa a segunda posição com 124 publicações, indicando um importante, mas minoritária, relação entre a gestão de riscos e as preocupações ambientais. Por fim, a área de *Public Administration* registra apenas 38 publicações. Essa baixa representatividade, apesar da inclusão dos termos *"public Governance"* e *"government procurement"* na busca, pode indicar que a pesquisa sobre governança e compras governamentais está sendo predominantemente classificada e publicada dentro do escopo de *Business Economics*, ou que a abordagem administrativa clássica é menos predominante na literatura recente sobre esses temas.

Gráfico 6 – Áreas de pesquisa

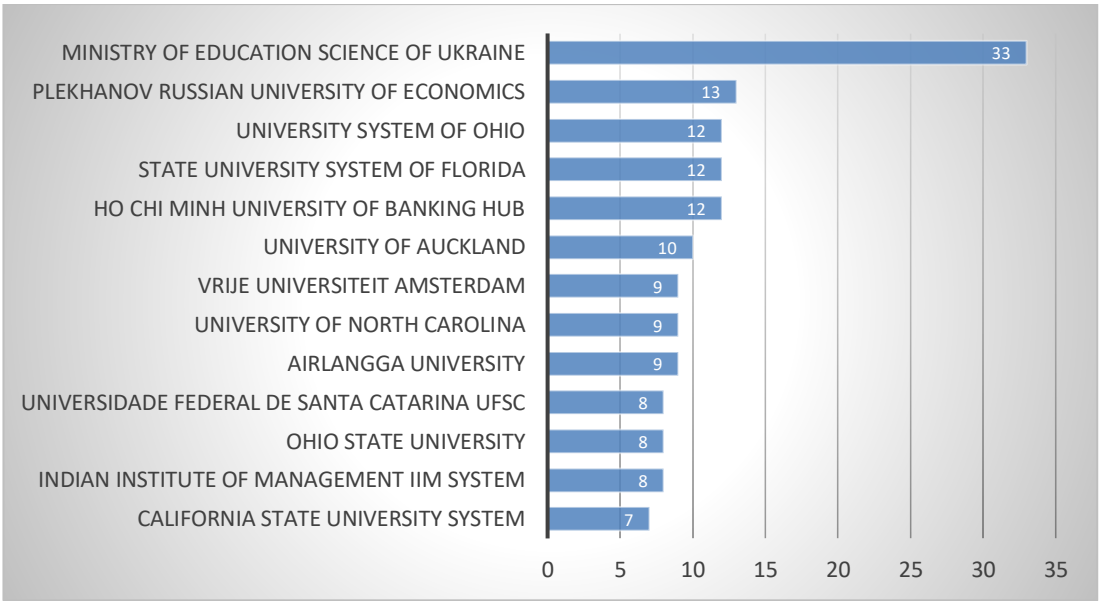


Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

2.5.7 Instituições que mais publicaram

O cenário da produção científica se revela altamente polarizado. O Ministério da Educação e Ciência da Ucrânia apresenta-se como a instituição com o maior volume de produção, registrando 33 publicações, o que sugere um esforço de pesquisa governamental robusto ou a agregação de dados de um conjunto de instituições de ensino superior ucranianas sob o mesmo guarda-chuva ministerial. No segundo grupo, com volumes bem inferiores, destacam-se a *Plekhanov Russian University of Economics* (13) e sistemas universitários americanos, como o *University System of Ohio* (12) e o *State University System of Florida* (12). É notável a representatividade global, com instituições de diferentes continentes, incluindo a *Ho Chi Minh University of Banking Hub* (Vietnã) e a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, esta última contribuindo com 8 publicações e evidenciando a participação brasileira no debate internacional sobre os temas. A presença de um órgão governamental e de sistemas universitários internacionais reforça a natureza global e a importância das políticas de fomento à pesquisa para a produção de conhecimento nas áreas de gestão de risco e governança.

Gráfico 7 – Instituições que mais publicaram



Fonte: Elaboração própria. WoS/TEMAC (2025).

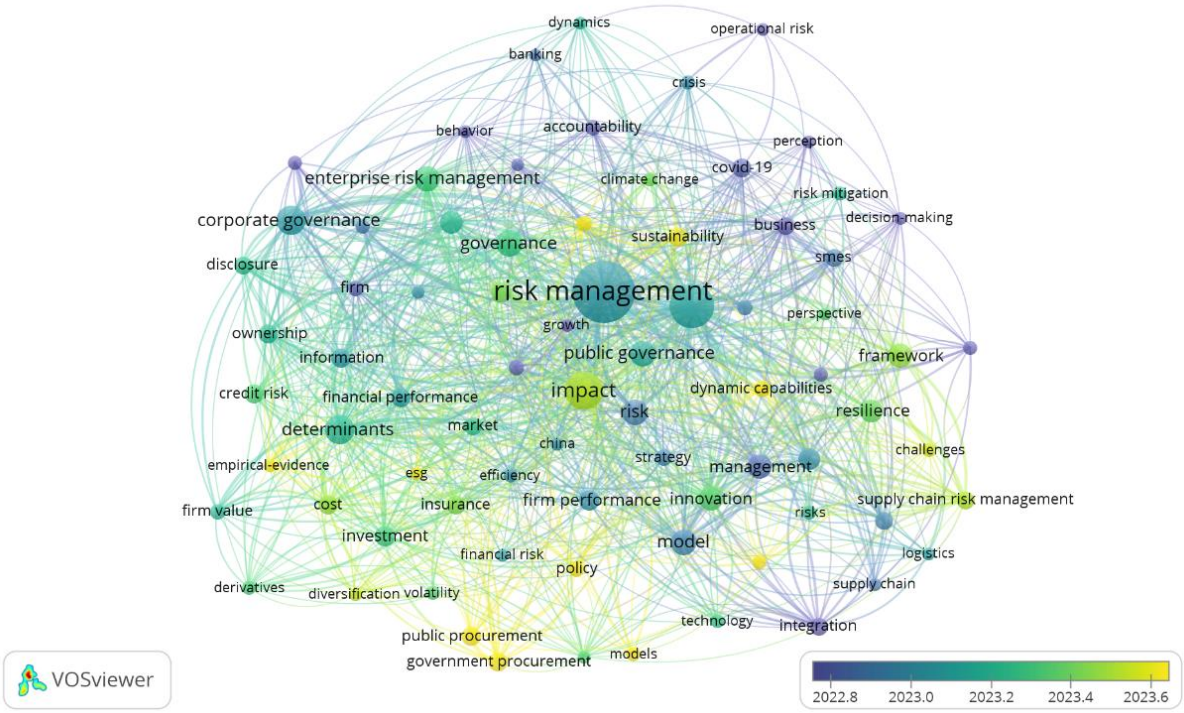
2.6 Interpretação dos mapas de densidade e clusters gerados no VOSviewer

2.6.1 Co-ocorrência de palavras-chave sobre gestão de riscos

O mapa de Co-ocorrência, que mapeia as palavras-chave da produção científica sobre *"risk management," "public governance," "government procurement,"* e *"risk mitigation"* no período de 2021 a 2025, o campo de pesquisa demonstra uma forte centralidade do termo *"risk management"*, cujo nó é o maior e mais denso. O mapa revela três principais eixos temáticos articulados: o primeiro, e mais proeminente, associa a gestão de risco à esfera de *"impact,"* model*," "integration,"* e *"supply chain risk management,"* indicando um foco analítico e operacional, com destaque para a resiliência (*resilience*) e o impacto da "covid-19*"*. Um segundo eixo concentra-se na relação entre *"determinants," "financial performance,"* e *"corporate governanc"*, com termos como *"cost"* e "ESG," sinalizando uma importante frente de pesquisa voltada para a dimensão financeira e de *accountability*. O terceiro eixo, embora menos denso, traz a dimensão pública com os termos *"public governance," "government procurement,"* e *"public procurement,"* interligando-se com conceitos de *"efficiency"* e, notavelmente, com o país China, sugerindo estudos focados em modelos e práticas de aquisição e governança no contexto asiático. A densidade e a interconexão dos *clusters* confirmam que a pesquisa é multidisciplinar, mas fortemente

ancorada na gestão de risco com proeminentes aplicações financeiras e ambientais, e uma emergente relevância do setor público.

Figura 1 – Co-ocorrência de palavras-chave sobre gestão de riscos



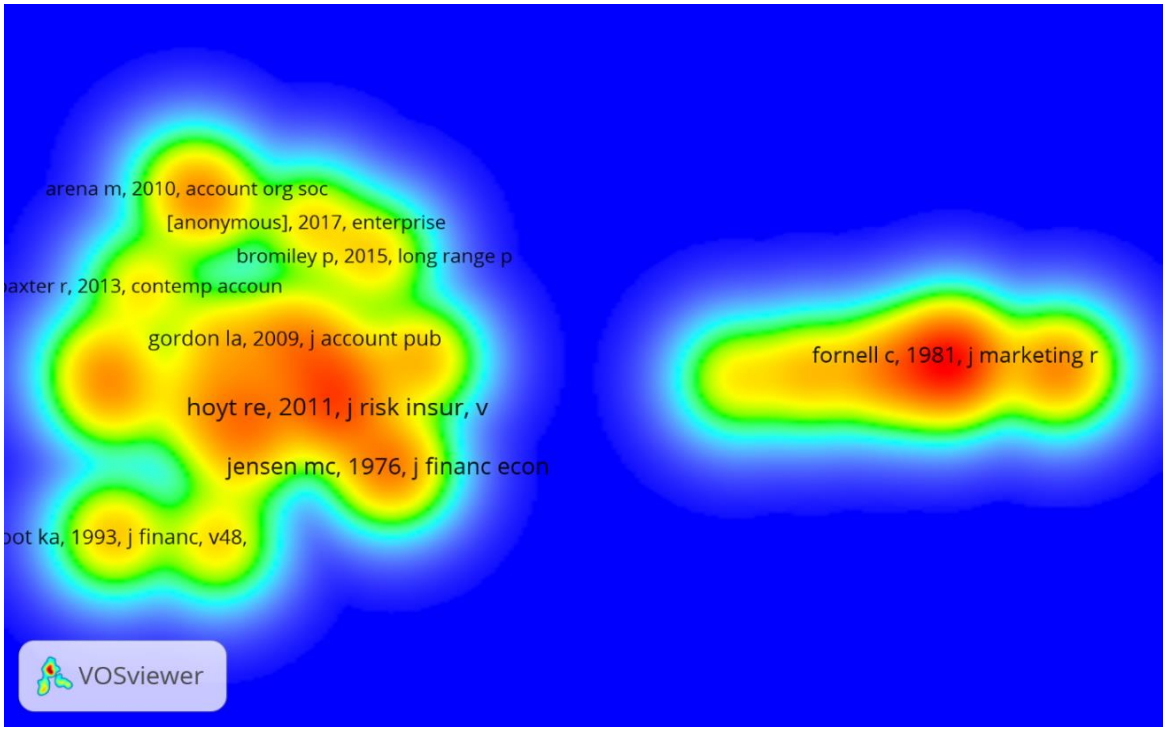
Fonte: Elaboração própria. WoS/VOSviewer (2025).

2.6.2 Co-citação sobre o tema gestãose riscos

Com base na análise do mapa de densidade de co-citação, que ilustra os *clusters* de autores mais influentes na literatura sobre *"risk management," "public governance,"* e temas correlatos, observa-se claramente a existência de dois grandes grupos de autores, indicando duas frentes teóricas de impacto. O *cluster* à esquerda, mais denso e diversificado, apresenta autores cruciais na Teoria da Agência e Governança Corporativa, como Jensen MC, 1976, e trabalhos fundamentais sobre a relação entre contabilidade, risco e governança, como Gordon IA, 2009, e Hoyt RE, 2011, além de abordagens críticas ou contemporâneas em contabilidade Baxter R, 2013. Este grupo representa o pilar teórico-empírico que liga a gestão de riscos à performance financeira e às estruturas de *accountability* corporativa e pública. Em contraste, o *cluster* à direita, isolado e com alta densidade, é dominado pelo trabalho de Fornell C, 1981, referência pioneira em modelagem de equações estruturais e análise de fatores, amplamente utilizada em estudos de *marketing*, comportamento e, por extensão, na modelagem de relações

causais em gestão de risco e governança. A separação dos *clusters* sugere que a pesquisa se baseia em duas escolas distintas: uma focada na Governança e Contabilidade Financeira e outra nas Metodologias de Modelagem Estatística, sendo ambas essenciais para a investigação dos temas centrais.

Figura 2 – Co-citação sobre o tema gestão de riscos



Fonte: Elaboração própria. WoS/VOSviewer (2025).

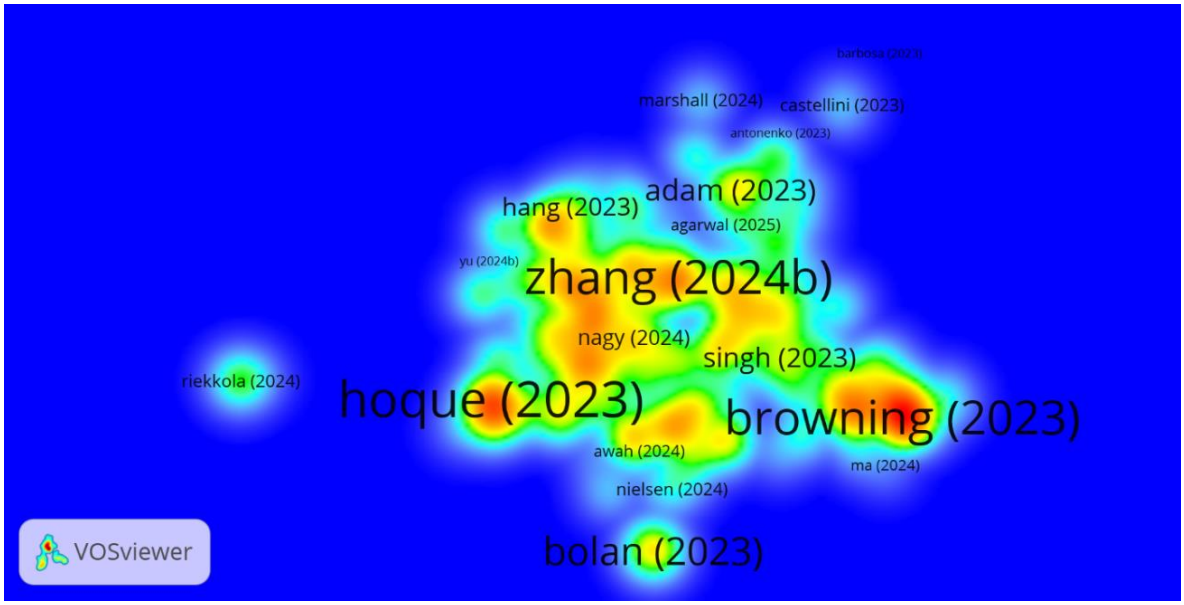
2.6.3 Colpling (Acoplamento bibliográfico entre artigos de 2023 – 2025)

O método *coupling* ou acoplamento bibliográfico parte da premissa de que, quando dois ou mais artigos citam uma referência em comum, é possível observar as novas frentes de pesquisa. A análise de acoplamento bibliográfico dos anos mais recentes evidencia que autores que compartilham referências bibliográficas tendem a explorar recortes similares.

Com base na análise do mapa de densidade de acoplamento bibliográfico, que foca na produção mais recente (2023-2025) sobre *"risk management"* e temas relacionados, observa-se uma intensa concentração e articulação de autores em torno de novas frentes de pesquisa. O mapa é dominado por dois grandes *clusters* de alta densidade (cores laranja e vermelha) que compartilham uma base de referências e, consequentemente, exploram recortes temáticos similares.

O primeiro *cluster* se centraliza em autores como Zhang (2024b), Adam (2023) e Hang (2023), indicando uma forte conexão de pesquisa que provavelmente se aprofunda em modelos, tecnologia ou aspectos financeiros e de *supply chain risk management*, dada a proximidade de Agarwal (2025) e Nagy (2024). O segundo *cluster* de impacto é liderado por Browning (2023) e se conecta a Hoque (2023) e Singh (2023), sugerindo uma frente de pesquisa complementar, possivelmente focada em governança, resiliência ou impactos contextuais, como indicado pelo ano de publicação extremamente recente dos artigos. A presença de Bolan (2023) e a alta concentração de publicações de 2023 e 2024 atestam que o campo de estudo está em um momento de intensa atividade e rápida evolução, com os novos *papers* se influenciando-se rapidamente para definir as próximas tendências na gestão de risco e governança.

Figura 3 – Colpling (Acoplamento bibliográfico entre artigos de 2023 - 2025)



Fonte: Elaboração própria. WoS/VOSviewer (2025).

2.6.4 Apresentação e inter-relação dos dados e síntese da bibliometria

O estudo atingiu seu objetivo de mapear a produção acadêmica mais recente e entender a estrutura cognitiva da área de gestão de riscos com foco na governança. A metodologia empregada, a Teoria do Enfoque Meta-analítico, ancorada na base de dados *Web of Science* (WoS) e visualizada pelo *software VOSviewer*, permitiu a análise de 1.024 artigos selecionados.

A evolução temporal da produção entre 2021 e 2025 revelou uma tendência geral de declínio no volume de publicações, apesar de uma recuperação parcial em 2024, indicando uma possível oscilação no ritmo de pesquisas indexadas sobre gestão de riscos no quinquênio analisado.

Em termos de autoria, Stulz Rene M se destacou como referência essencial, tanto em volume de publicações quanto em citações. O artigo mais citado, com 203 citações, aborda a relação entre gestão de riscos, reputação corporativa e o impacto de ataques cibernéticos bem-sucedidos.

A produção científica é liderada pela China, Estados Unidos e Inglaterra. No entanto, o Brasil se sobressai de maneira significativa, figurando como o quarto país com maior número de publicações (58 trabalhos), destacando-se como a nação latino-americana mais produtiva na amostra.

Verificou-se uma clara polarização disciplinar, com a área de *Business Economics* dominando absolutamente o campo (874 publicações). A baixa representatividade da categoria *Public Administration* (38 publicações) sugere que a pesquisa sobre governança e compras governamentais, embora presente na busca, está predominantemente classificada dentro do escopo de *Business Economics*.

A Análise de Co-ocorrência de termos confirmou a forte centralidade do termo *"risk management"*. O mapa revelou três eixos temáticos articulados: um foco analítico e operacional *"supply chain risk management," "impact," "resilience," "*covid-19*"*); um eixo financeiro e de *accountability* (*"corporate governance," "financial performance,"* "ESG"); e o eixo da dimensão pública (*"public governance," "government procurement," "efficiency"*).

A Análise de Co-citação identificou os pilares conceituais do domínio, indicando duas escolas teóricas principais em que uma focada na teoria da agência, governança corporativa e contabilidade financeira (como Jensen MC, 1976), e outra nas metodologias de modelagem estatística e análise de fatores (como Fornell C, 1981).

A análise de acoplamento bibliográfico (2023–2025) demonstrou que o campo está em intensa atividade e rápida evolução, com *clusters* de alta densidade explorando novas frentes de pesquisa em modelos, governança e resiliência, atestando a constante influência recíproca entre novos *papers*.

Em síntese, a investigação bibliométrica realizada teve como propósito fundamental verificar o panorama das publicações sobre gestão de riscos e governança no cenário mundial, permitindo identificar as tendências, os autores de referência e as lacunas no conhecimento

em nível global. Todavia, em virtude do expressivo número de artigos identificados na busca inicial, que totalizou mais de 46 mil registros, tornou-se imperativo realizar um refinamento rigoroso para assegurar a aderência da amostra ao foco prático e local desta pesquisa. Esse processo de filtragem, que delimita o estudo ao contexto brasileiro e aos objetivos específicos deste trabalho, será tratado detalhadamente no item a seguir.

2.7 Refinamento da busca e critérios de escolha dos documentos

No capítulo anterior, a busca inicial na WoS, realizada entre agosto e outubro de 2025, resultou em 1.024 artigos. O objetivo central daquela etapa foi mapear a produção acadêmica recente, identificando padrões de produtividade (autores, instituições de afiliação, países e áreas temáticas predominantes) e analisar a estrutura e organização intelectual da área, utilizando técnicas de redes co-ocorrência de termos, co-citação e acoplamento bibliográfico para entender a estrutura cognitiva e os *clusters* temáticos, a fim de identificar as bases conceituais de pesquisa.

Devido ao foco prático e local desta pesquisa, foram aplicados filtros na seleção dos documentos. Um dos principais foi o filtro geográfico e de idioma, que permitiu selecionar apenas artigos de autores com vínculo institucional no Brasil, utilizando a opção "*Countries/Regions*" da plataforma WoS.

Adicionalmente, foram incluídos apenas documentos publicados em inglês e português. Este refinamento reduziu o número de artigos para 58. Embora haja a recomendação de se utilizar um horizonte temporal mais amplo em revisões (Cronin *et al.*, 2008), optou-se por priorizar a atualização e a aplicação prática do tema, assim, a busca foi restringida aos artigos mais recentes, publicados nos últimos cinco anos, ou seja, no período de 2021 a 2025.

É fundamental ressaltar que a definição da janela temporal de análise (2021 a 2025) não é arbitrária, mas sim estrategicamente alinhada ao marco regulatório fundamental no Brasil. Cabe ressaltar que o período de estudo foi estabelecido para coincidir com a publicação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que instituiu a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Esta norma jurídica representa um marco jurídico substancial que passa a regulamentar as compras e contratações no âmbito da administração pública brasileira. Consequentemente, a escolha temporal desta pesquisa permite capturar e analisar a produção científica que se desenvolveu em um contexto de intensa discussão e adaptação à luz das novas diretrizes de gestão de riscos e governança introduzidas pela referida lei.

Foi realizada a leitura superficial dos títulos e mais aprofundada dos resumos dos 58 artigos filtrados. O objetivo era identificar e excluir aqueles que não apresentavam relação direta e substancial com a questão de pesquisa. Após a triagem, 40 artigos foram eliminados, resultando em 18 artigos pré-selecionados.

Em seguida foi feito a leitura detalhada e a organização das informações dos 18 artigos restantes. Nessa etapa, os textos foram analisados por completo para identificar os dados mais importantes que ajudassem a responder à pergunta da pesquisa. Como resultado, foram selecionados 13 artigos considerados os mais relevantes. Os 18 artigos avaliado estão listados na Tabela 2, sendo os primeiros 13 aqueles que compõem a base final da revisão.

Tabela 2 – Artigos selecionados mais relevantes na *Web of Science*

	Título	**Autor**
1	*Strategies for implementing risk management in Brazilian state governments*	de Lorena, Ana Luiza Freire; Costa, Ana Paula Cabral Seixas
2	*Lean Office: an Optimization Proposal to Reduce Failures in the Value Stream of the Government Procurement Process of a Higher Education Institution*	Borges Pinto, Edir de Jesus
3	*Risk management and success factors in IT projects in a public institution: theory and practice*	Alves, Priscilla Souza Ramos; Monteiro, Simone Borges Simao; Grubisic, Viviane Vasconcellos Ferreira
4	*Risk management in cooperation agreement*	de Andrade, Floren Correa; Roberto, Jose Carlos Alves; da Cunha, Edileuza Lobato; de Lima, Orlem Pinheiro; de Araujo, Paulo Cesar Diniz; Maduro, Marcia Ribeiro; de Oliveira Junior, Nilson Jose
5	*Risk management methodologies in brazilian public entities: a bibliographic analysis*	Giestosa, Juliana Cottard; Silva, Nathalia Ingrid Carvalho; Neves, Caio Mattos Baeta; Santos, Mariana Madeira da Costa; Ferreira, Maikon Martins; Antunes, Rodolfo Honorato Klostermann; Ceolin, Alessandra Carla
6	*Studying public governance with a focus on innovation in contracted acquisitions*	Pereira, Russlana Rocha; Filho, Flavio de Sao Pedro
7	*Risk management in the public sector*	Silva Junior, Garcitylzo do Lago Junior; Roberto, Jose Carlos Alves; da Cunha, Edileuza Lobato; de Lima, Orlem Pinheiro; de Araujo, Paulo Cesar Diniz; Maduro, Marcia Ribeiro; de Oliveira Junior, Nilson Jose
8	*Planters reap: investment decisions for agribusiness risk mitigation*	Pinto, Gustavo Salomao; Slongo, Giana Rita; Bassani, Fernanda Michele; Carraro, Wendy Beatriz Witt Haddad
9	*Adoption of Kanban in Procurement Process Risk Management in a Public Higher Education Institution*	de Oliveira, Thiago; de Medeiros Junior, Josue Vitor; Gurgel, Andre Morais; Silva, Vinicius de Almeida
10	*The temporal dynamics of enterprise risk management*	Klein Jr, Vitor Hugo; Reilley, Jacob T.
11	*Labor and social security risk management in the public sector outsourcing contracts: case study in a federal authority*	Leal Guimaraes, Duanne Emanuel; Soares, Cristiano Sausen; dos Santos, Edicreia Andrade
12	*Accountability: an analysis of public governance practices at a federal university*	Colombo, Paulo Keese; Silva, Marcelo Ribeiro; da Fonseca, Leticia Rodrigues; Rodrigues, Tatiana Barbosa
13	*Perceptions of Committees on the Application of Federal Public Governance*	Carneiro Ramos, Karoll Haussler; Montezano, Lana; Pinheiro, Andressa Oliveira; Avelar, Marcos da Costa
14	*Institutionalization of Public Governance at the Federal University of Minas Gerais*	Castro, Mariana Camilla Coelho Silva; da Cunha, Jacqueline Veneroso Alves; Barbosa Neto, Joao Estevao

15	*Risk Management Maturity and its Influence on the Internal Control System of Brazilian Federal Universities*	de Araujo, Jaqueline Gomes Rodrigues; Callado, Aldo Leonardo Cunha; do Bomfim, Emanoel Truta
16	*Maturity of risk management in agricultural supply chains*	Scopel, Ezequiel; Moreira, Vilmar Rodrigues; Ferraresi, Alex Antonio
17	*Influence of internal controls to risk mitigation: A focus on compliance of accounting information*	da Silva Brum, Maria Cecilia; Solana-Gonzalez, Pedro; Alberto Vanti, Adolfo
18	*Integrity risk management: an analysis of the Bids and Administrative Contracts Portal*	da Silva, Renan Alves Felix; de Oliveira, Alessandro Bandeira

Fonte: Elaboração própria. WoS/ / TEMAC (2025).

2.8 Documentos importantes publicados no Brasil

Para a identificação de documentos de relevância no cenário brasileiro, empregou-se a plataforma *Google Scholar* em conjunto com o *software Publish or Perish*, utilizando parâmetros de pesquisa que se aproximam dos métodos adotados na plataforma WoS. A estratégia de busca nacional foi delimitada pela *string* "gestão riscos" OR 'contratações" OR "governança", visando recuperar artigos e trabalhos pertinentes ao tema da pesquisa no período de 2021 até 2025.

O filtro preliminar baseou-se no volume de citações, resultando na análise inicial de 200 documentos. A partir do exame dos títulos, selecionaram-se 37 publicações nacionais cuja temática apresentava maior aderência ao escopo desta pesquisa; subsequentemente, procedeu-se à análise integral de seus resumos. É importante destacar que esta busca foi realizada entre agosto e outubro de 2025.

Dentre os trabalhos selecionados, o de Marcos Assi (2021), intitulado Gestão de riscos com controles internos, destaca-se por ser o mais citado. Este trabalho tem como objetivo principal contribuir para a especialização e a orientação sobre as melhores técnicas e práticas em gestão de riscos e controles internos, baseando-se em instruções de órgãos nacionais e internacionais. Os 37 documentos considerados mais relevantes para o tema da pesquisa estão listados na Tabela 3.

Tabela 3 – Artigos selecionados mais relevantes na *Google Scholar*

	Autor	**Título**	**Citações**
1	M Assi	Gestão de riscos com controles internos	122
2	MDG Ávila*	Gestão de Riscos no Setor Público	80
3	EC Neves	Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance	11
4	T Oliveira, PLB Santos, JVM Júnior	Proposta de framework para o processo de gestão de riscos no setor público (Progeris)	11
5	JM Sangoi	Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos	9

6	ML Medeiros, R Codignoto	Governança, integridade e resultados caminham juntos	6
7	CA Ferreira	A governança nas contratações públicas: Uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União	3
8	AMH Nascimento, FB Prudente, ...	A Cogovernança na Gestão de Riscos nas Grandes Contratações do Poder Judiciário	2
9	IS Brito	Governança das contratações públicas: um estudo de caso aplicado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT)	2
10	BS Carvalho	Governança nas contratações públicas: Uma análise dos órgãos e entidades licitantes do Estado do Rio de Janeiro	2
11	RR Pereira, ...	Estudando a governança pública com foco na inovação em aquisições contratadas	2
12	LFR Martins	Resistência à mudança e gestão de riscos nas contratações públicas: um estudo à luz da teoria da agência com os servidores das instituições federais de …	1
13	DS Aguiar	Gestão de riscos nas contratações públicas	1
14	ES Vasconcelos, LA da Silva, ...	Inteligência Artificial na governança de riscos e na transparência de contratações públicas: estratégias para a eficiência e controle de custos nas Instituições Federais...	1
15	IM Costa, RFA Miranda	A gestão de riscos no setor público e nas compras públicas à luz da nova lei de licitações e contratos administrativos	1
16	R Rocha Pereira, ...	Estudando a governança pública com foco na inovação em aquisições contratadas.	1
17	LBS Miranda, N de Araújo Santos, ...	Variáveis relevantes para um Modelo de Gestão de Riscos em contratos terceirizados	1
18	SMN Duarte	Estrutura de governança, gestão de riscos e conformidade nas contratações públicas	0
19	ES Silva	A regulamentação da estrutura de governança, gestão de riscos e conformidade dos estados brasileiros	0
20	JRC Ferreira	Governança das aquisições: a implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro	0
21	MAR Melo	Governança nas contratações públicas: um estudo sobre a gestão de riscos no metaprocesso de contratação na Universidade de Brasília	0
22	IM da Costa, ...	A Gestão de Riscos no Setor Público e nas Compras Públicas à Luz da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos	0
23	I Brito, L Montezano	Governança das Contratações Públicas do TJDFT	0
24	AS Toledo	A Governança nas Contratações Públicas	0
25	R Fenili	Governança de Contratações e Gestão de Riscos na Nova Lei de Licitações	0
26	RA Felix da Silva, ...	Gestão de riscos à integridade: uma análise do Portal de Licitações e Contratos Administrativos.	0
27	RC Rodrigues	A contribuição da Auditoria Interna, Gestão Estratégica e Gestão de Risco no Modelo de Governança na Administração Pública Federal Brasileira	0
28	FN Madeira, MM de Andrade	A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei Nº 14.133, de 1° de abril de 2021	0
29	OL Irineu, MAB de Lima	Os Impactos da Lei Nº 14.133/2021 na Governança das Contratações Públicas	0

30	GM Leite	A práxis como processo de construção do mapa de riscos nas contratações de bens, serviços e obras do IFRS	0
31	LM Furlan	Governança de riscos para superação dos desafios na implementação da gestão de riscos corporativos na administração pública federal	0
32	AC Silva Gonçalves, ...	Contabilidade como ferramenta de gestão de riscos nas aquisições públicas.	0
33	PRF MAIA	A cláusula de matriz de risco como instrumento de governança nos contratos administrativos: uma abordagem à luz da Lei nº. 14.133/21	0
34	JDSS Nascimento	Práticas da gestão de risco nas gerências de compras da secretaria de Administração do Estado da Paraíba: um estudo nas aquisições, licitações dos bens ea …	0
35	AY Aceiro	A dimensão pessoal como quesito metodológico ao aperfeiçoamento da gestão de riscos no combate à fraude e à corrupção no âmbito da Administração Pública …	0
36	FB Prudente	Processo de gestão de riscos nas grandes contratações: estudo de caso do Tribunal de Justiça de Sergipe	0
37	GS Kfouri, LHL Zambão	Contratações Públicas com Ferramentas de Inteligência Artificial: Desafios Éticos e de Compliance	0

Fonte: Elaboração própria. Publish or Perish/Google Scholar/ TEMAC (2025).
Nota: (*) Publicado no ano de 2014.

2.9 Outros documentos importantes da revisão bibliométrica

2.9.1 ABNT NBR ISO 31000:2018 e NBR ISO/IEC 31010:2012

A compreensão dos modelos de gestão de riscos adotados por órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), pressupõe a análise das normas internacionais que lhes servem de fundamento. A família ABNT NBR ISO 31000:2018 estabelece um referencial universal, sendo a ISO 31000:2018 a norma de diretrizes gerais e a NBR ISO/IEC 31010:2012 o catálogo de técnicas de apoio.

- As características e conceitos da NBR ISO 31000:2018.

Diferente de normas de certificação, a NBR ISO 31000:2018 fornece diretrizes para que a gestão de riscos seja integrada, estruturada e dinâmica. Seus conceitos básicos sustentam que o risco é o "efeito da incerteza nos objetivos", podendo apresentar desvios positivos ou negativos. O modelo é estruturado em três pilares interdependentes:

✓ Princípios: Representam o fundamento da gestão, estabelecendo que o gerenciamento de riscos deve, primordialmente, criar e preservar valor. Para tanto, deve ser integrado a todos os processos organizacionais, fundamentado na melhor informação disponível e capaz de considerar fatores humanos e culturais.

✓ Estrutura (*Framework*): Define a forma como a gestão deve ser incorporada à governança institucional, exigindo a liderança e o comprometimento da alta

administração para assegurar que a gestão de riscos não constitua uma atividade isolada, mas parte integrante da estratégia da organização.

✓ Processo: É a aplicação prática da política de riscos pois compreende as etapas de comunicação e consulta, escopo/contexto, avaliação de riscos (identificação, análise e avaliação), tratamento, monitoramento e análise crítica.

- Características e conceitos da NBR ISO/IEC 31010:2012.

Enquanto a NBR ISO 31000:2018 diz "o que fazer", a NBR ISO/IEC 31010:2012 detalha "como fazer". Sua principal característica é a sistematização de técnicas para a etapa de Avaliação de Riscos (*Risk Assessment*). A norma orienta a escolha de ferramentas com base na complexidade do cenário e na disponibilidade de dados. Seus conceitos fundamentais giram em torno da:

✓ Identificação: Reconhecimento de fontes, causas e eventos.

✓ Análise: Compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco (frequência e gravidade).

✓ Avaliação: Comparação dos resultados da análise com os critérios de risco da instituição para decidir se o risco é tolerável ou exige tratamento.

É imperativo destacar que tanto o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU quanto o Manual de Gestão de Riscos da CGU adotam integralmente essa arquitetura. Eles utilizam o vocabulário comum da NBR ISO 31000:2018 (como "apetite ao risco", "risco inerente" e "risco residual") e recomendam as técnicas da NBR ISO/IEC 31010:2012 (como a Matriz de Impacto e Probabilidade) para garantir que as instituições públicas falem a mesma língua técnica e técnica-normativa. Dessa forma, a adesão do STF a essas normas internacionais não apenas atende às boas práticas de governança, mas alinha o Tribunal aos parâmetros de fiscalização das instâncias de controle federais.

2.9.2 O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma iniciativa privada, independente e sem fins lucrativos, constituída originalmente em 1985 nos Estados Unidos. Sua origem remete à necessidade de estudar os fatores que levavam à emissão de relatórios financeiros fraudulentos, culminando na criação da Comissão *Treadway*[2]. Conforme Moeller (2012), o COSO foi formado pelo patrocínio conjunto de cinco principais

[2] *Treadway Commission*: tem esse nome devido ao seu primeiro Presidente, James C. Treadway Jr.

associações profissionais de contabilidade e finanças, com o intuito de estabelecer um marco conceitual comum para o controle interno e a gestão de riscos.

Nesse sentido, a evolução do pensamento do comitê reflete a transição de uma visão estritamente voltada ao controle contábil para uma abordagem estratégica. Em 2017, o COSO publicou a atualização de sua estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) sob o título *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. O principal diferencial desta estrutura é a integração indissociável entre a gestão de riscos e a estratégia organizacional, posicionando o risco não como um evento isolado a ser mitigado, mas como um elemento intrínseco à geração de valor.

Na prática, o modelo COSO (2017) é adotado globalmente para orientar organizações na identificação e resposta a riscos, garantindo que o apetite a risco esteja alinhado à performance desejada, o que amplia a resiliência corporativa e a segurança na tomada de decisão.

Estruturalmente, o *framework* COSO (2017) organiza-se em cinco componentes inter-relacionados que cobrem o ciclo de vida da gestão, desde a governança até o monitoramento. Esses componentes são: 1) Governança e Cultura, que estabelece a base de supervisão e os valores éticos; 2) Estratégia e Definição de Objetivos, que integra o risco ao planejamento estratégico e ao apetite a risco; 3) Desempenho, focado na identificação, avaliação e priorização dos riscos que impactam a execução; 4) Análise e Revisão, que avalia o desempenho do sistema de gestão frente a mudanças; e 5) Informação, Comunicação e Relato, que garante o fluxo de dados necessário para a transparência e a tomada de decisão.

Ao desdobrar tais componentes em princípios operacionais, o modelo provê um roteiro analítico para que a gestão de riscos transcenda a mera atividade de conformidade (*compliance*) e consolide-se como suporte crítico ao desempenho institucional.

2.9.3 Manual de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (CGU)

A metodologia de gestão de riscos da CGU é fundamentada em sua Política de Gestão de Riscos (PGR/CGU), instituída pela Portaria nº 915/2017, e busca alinhamento com referenciais internacionais como o COSO e a norma NBR ISO 31000:2018. Este sistema institucional de natureza permanente define a gestão de riscos como uma arquitetura composta por princípios, objetivos, estrutura e processos integrados, destinados a identificar, analisar e avaliar eventos que possam impactar o alcance da missão e dos objetivos estratégicos do órgão.

Sob a ótica operacional, a estrutura é organizada conforme o modelo de Três Linhas de Defesa, o qual estabelece a distribuição de competências entre os atores da governança. A primeira linha de defesa compreende os servidores e gestores responsáveis pela execução dos processos; a segunda linha é constituída pelo Núcleo de Gestão de Riscos e pelo Comitê Gerencial; e a terceira linha é exercida pela auditoria interna. Consequentemente, toda a estrutura submete-se à supervisão do Comitê de Gestão Estratégica.

O processo metodológico da CGU é estruturado em etapas sequenciais que compreendem o entendimento do contexto, a identificação, a análise e a avaliação dos riscos, seguida pela priorização, definição de respostas e monitoramento.

2.9.4 Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU)

O Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, focado primariamente na administração pública detalha a importância da gestão de riscos para a eficiência e governança. Ele apresenta os fundamentos da gestão de riscos, incluindo conceitos como risco residual e apetite a risco, e descreve o processo de gerenciamento que envolve identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos. Grande parte do material se concentra em modelos de gestão de riscos amplamente reconhecidos, como o COSO e a norma NBR ISO 31000:2018, traçando a linha do tempo e os componentes chave de cada um.

Ademais, o referencial aborda as melhores práticas de gestão, salientando a necessidade de liderança ativa para a implementação do sistema e definindo o papel estratégico das Três Linhas de Defesa, com ênfase nas responsabilidades atribuídas à auditoria interna. O guia contempla, outrossim, diretrizes sobre a interdependência entre governança, gestão de riscos e controle interno, provendo o suporte técnico necessário para que as instituições federais alinhem suas políticas internas aos parâmetros de fiscalização e integridade exigidos pelo Tribunal.

2.9.5 Marco Legal: Lei nº 14.133/2021 - Contratações Públicas

A Lei nº 14.133/2021, que institui o novo marco legal das licitações e contratos administrativos, tem como objetivo central modernizar e aprimorar a eficiência das contratações públicas brasileiras, superando as lacunas e a rigidez da legislação anterior. Para além de buscar a seleção da proposta mais vantajosa e o fomento ao desenvolvimento nacional sustentável, a norma impulsiona uma transformação profunda na cultura de planejamento e na

governança institucional. Tal transição manifesta-se pela exigência de maior profissionalismo e pela introdução de princípios fundamentais, como a segregação de funções e o planejamento prévio robusto, visando à maximização do retorno sobre o investimento público, à segurança jurídica e à transparência em todas as fases do ciclo de contratação.

Um dos pilares dessa modernização é a expressa e detalhada disciplina da gestão de riscos e dos controles internos. A Lei nº 14.133/2021 estabelece a obrigatoriedade de se implementar processos de gerenciamento de riscos, notadamente nas contratações de grande vulto ou complexidade, exigindo a elaboração de matriz de riscos e a alocação contratual das responsabilidades pelas ocorrências de eventos supervenientes. Essa abordagem proativa visa identificar, avaliar e mitigar ameaças desde a fase de planejamento (Estudos Técnicos Preliminares e Termo de Referência) e ao longo da execução contratual. Ao formalizar a gestão de riscos, a lei não apenas protege o interesse público contra desvios e ineficiências, mas também confere maior segurança jurídica aos agentes públicos e privados, permitindo uma tomada de decisão mais informada.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceito de Risco

A literatura especializada preconiza que o risco transcende a percepção elementar de uma ameaça a ser eliminada, consolidando-se como uma característica intrínseca às decisões estratégicas e inovadoras. Segundo Ávila (2014, p. 184), "Nenhum servidor público inovador pode evitar decisões que envolvam riscos; portanto, todos devem possuir as habilidades e competências necessárias para gerenciar esses riscos," o que ressalta a importância de profissionais qualificados no tema. De acordo a NBR ISO 31000 (2018, p. 1) "risco é o efeito da incerteza nos objetivos," desta forma, a gestão de riscos não visa eliminar toda incerteza, mas sim identificar e alavancar aqueles riscos que podem impulsionar o sucesso organizacional, enquanto outros são mitigados. Essa abordagem estratégica reconhece que a proteção excessiva pode inibir o crescimento, e que a exposição bem direcionada a riscos calculados é fundamental para alcançar novos patamares de desempenho e o retorno almejado.

Enquanto a definição de risco como o "efeito da incerteza nos objetivos" (NBR, 2018) é universal, sua aplicação se distingue entre os setores. Na esfera privada, a gestão de riscos frequentemente se associa, de maneira simplista, à otimização da obtenção de lucro. Em contrapartida, no setor público, o foco desloca-se para o cumprimento integral dos mandatos institucionais e para a geração de valor público.

Sob essa ótica, o *framework* COSO (2017) define risco como a "possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios". Tal perspectiva supera a visão tradicional de perda e introduz a dualidade do risco, que pode manifestar-se como impacto negativo ou como oportunidade para a instituição.

Na definição do COSO (2017) evidencia-se a relação entre a análise de risco e efetiva concretização dos objetivos de negócio definidos pela alta administração da organização, nesse caso específico o nível estratégico da organização. Fica claro que a organização tem a capacidade de medir o resultado alcançado face o risco assumido pela alta administração da organização, ficando implícito que existe uma medida geral de avaliação que a organização faz uso, que é a medida de eficiência do resultado global de lucro ou prejuízo.

Na mesma linha Silva Junior *et al*. (2023, p. 9235) afirmam que: "A existência de riscos ocorre a despeito da atenção que damos a eles. Quer seja no nosso dia a dia ou no mundo corporativo, estamos submersos em ambiente repleto de riscos, oportunidades e ameaças que,

se não administrados, podem comprometer o alcance de objetivos desejados". Brandão (2022) relata em seu trabalho que:

> [...] De forma geral, o padrão ISO 31000:2018 é adotado globalmente, já o COSO predomina nos EUA, onde foi originalmente concebido. Enquanto a ISO 31000:2018 se concentra no risco e na sua incorporação em todos os setores da organização, o COSO se concentra na governança corporativa geral, sob o ponto de vista estratégico (Brandão, 2022, p. 20).

De acordo com Brandão existe uma visão complementar entre as abordagens do COSO e da NBR ISO 31000:2018 deixando explicito que os dois padrões compartilham o processo de avaliação de risco por meio da medida geral de avaliação da eficiência geral da organização face o risco assumido pela alta administração e compartilhado por toda a organização por meio das decisões cotidianas de operação.

Para o TCU "Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos." (Brasil, 2018c, p. 8). No mesmo contexto esclarece que a gestão de riscos está intrinsecamente ligada ao princípio da eficiência, sendo eficaz somente quando resulta na melhoria da entrega de resultados e no alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2020). O TCU quando aborda o conceito de risco está trazendo esses conceitos para a esfera do setor público, fazendo sua ligação com o princípio constitucional da eficiência.

Dessa forma, ao capacitar a organização a lidar com imprevistos por meio de decisões mais racionais, essa gestão fomenta a transparência e o uso eficiente dos recursos públicos. Tal abordagem não apenas fortalece a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a reputação da instituição, mas também alinha-se ao mandamento constitucional. A Constituição do Brasil de 1988 em seu artigo 37 estabelece que a administração pública deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, crucialmente, eficiência, sendo este último um vetor de mudanças e diretrizes para toda a administração pública federal (Brasil, 1988).

No Guia de Gestão de Projetos (PMBOK, 2021, p. 117) conceitua risco como "Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto", assim, risco é uma incerteza que, se virar realidade, vai afetar (para o bem ou para o mal) os seus objetivos. Complementarmente, a referida publicação define a incerteza como "Falta de compreensão e conscientização de questões, eventos,

caminhos a seguir ou soluções a serem buscadas" (PMBOK, 2021, p. 117), ou seja, é quando você sabe que algo pode acontecer, mas não entende como ou quando.

3.2 Princípios da Gestão de Riscos

De acordo com a NBR ISO 31000 (2018, p. 2) "O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos". A gestão de riscos é ancorada por princípios fundamentais que servem como a base essencial para o desenvolvimento de sua estrutura e processos dentro de qualquer organização. Os princípios devem ser considerados ao se estabelecer o sistema de gestão de riscos, e sua evolução está formalizada pela norma internacional (NBR ISO 31000:2018).

Inicialmente lançada em 2009, a NBR ISO 31000 estabeleceu um padrão genérico aplicável ao gerenciamento de todos os tipos de risco em qualquer setor, detalhando um processo que inclui a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e revisão de riscos.

Em resposta à maturidade do tema e ao avanço das pesquisas, uma atualização significativa foi introduzida em fevereiro de 2018. A nova versão, embora mantendo os elementos processuais essenciais da versão anterior, adotou uma abordagem mais estratégica e adaptável, enfatizando a necessidade de personalizar os processos de gestão conforme o contexto específico da organização. Além disso, houve uma simplificação e aprimoramento na linguagem e na própria lista de princípios, que foram condensados de 11, na edição de 2009, para 8 princípios na atualização de 2018, sem, contudo, perder o conteúdo essencial, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Princípios da Gestão de Riscos

Fonte: Elaboração própria. Adaptado da ABNT NBR ISO 31000:2018.

Na esfera coorporativa privada o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC diz que: “O gerenciamento de riscos se dá por meio de processos estruturados que auxiliem a identificação, o controle e a mitigação dos fatores de risco relacionados ao negócio” (IBGC, 2023, p. 63). Percebe-se que o foco principal dessa gestão é auxiliar a empresa reduzir a probabilidade ou as consequências dos riscos sobre os objetivos e o desempenho geral do negócio.

É uma abordagem sistêmica para proteger e garantir a sustentabilidade do valor corporativo, ainda na esfera coorporativa, Assi (2021, p. 8) relata em sua obra que “O risco é inerente a qualquer atividade da vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em finanças, a relação risco-retorno indica que, quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos”.

Em âmbito público Ávila (2014, p. 185) faz constar que: “A intenção da gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos”, a autora aponta que o objetivo não é apenas evitar que algo ruim aconteça, mas sim garantir que, ao lidar proativamente com os riscos, a administração pública consiga alcançar mais resultados positivos, tornando os serviços mais eficazes para os cidadãos.

3.3 Estruturas da Gestão de Riscos

É imperativo salientar que a implementação e a sustentação de uma estrutura eficaz de gestão de riscos em todos os níveis da organização dependem integralmente do patrocínio, da liderança e do apoio contínuo da alta administração. A estrutura de gestão de riscos, conforme detalhada pela norma NBR ISO 31000:2018, é definida por um conjunto de seis tópicos principais, cada qual contendo requisitos específicos que visam integrar o gerenciamento de riscos em todos os níveis da organização. A discussão aprofundada desses seis tópicos e seus respectivos requisitos, que formam a espinha dorsal para a implementação eficaz da gestão de riscos, será apresentada a seguir na Figura 5.

Figura 5 – Estruturas da Gestão de Riscos

Fonte: Elaboração própria. Adaptado da ABNT NBR ISO 31000:2018.

A norma NBR ISO 31000:2018, detalha a estrutura de gestão de riscos em componentes interligados que asseguram sua eficácia e alinhamento estratégico. O primeiro pilar é a Integração, que está ancorada em uma compreensão profunda das estruturas e do contexto organizacional. Essa integração deve estar alinhada à governança da organização, orientando as relações internas e externas, bem como as regras, processos e práticas, para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O segundo pilar é a Concepção, que estabelece os parâmetros essenciais para a aplicação prática da gestão de riscos. A NBR ISO 31000:2018 define cinco requisitos principais para este conceito, que são: entender a organização e seu contexto de atuação; articular o comprometimento da alta gestão com a gestão de riscos; atribuir papéis organizacionais, autoridades, responsabilidades e responsabilizações claramente definidas; alocar os recursos necessários; e, por fim, estabelecer comunicação e consulta eficazes entre as partes interessadas.

A Implementação constitui o elemento que converte o planejamento em realidade, permitindo a análise e a correção do sistema de gerenciamento de riscos dentro da organização. Reconhecendo sua importância, a NBR ISO 31000:2018 detalha a implementação em quatro aspectos cruciais: desenvolvimento de um plano adequado com prazos e recursos definidos; identificação de onde, quando e como as decisões são tomadas na organização, e por quem; adaptação dos processos decisórios, conforme a necessidade; e a garantia de que os arranjos organizacionais para a gestão de riscos sejam compreendidos e aplicados de maneira clara e consistente.

A Avaliação da estrutura constitui um tópico distinto do processo de avaliação de riscos em si, sendo realizada com menor periodicidade. Seu propósito precípuo é assegurar a eficácia do sistema mediante a análise do desempenho da estrutura em relação ao seu propósito original, aos indicadores estabelecidos e ao apoio contínuo à realização dos objetivos estratégicos.

Por fim, a Melhoria da estrutura é alcançada por meio de dois fatores principais. O primeiro é a adaptação, trabalhada em conjunto com a constante identificação e consideração dos contextos internos e externos da organização. O segundo é a melhoria contínua, que visa assegurar a adequação, suficiência e eficácia da estrutura de gestão de riscos, procurando ativamente por lacunas ou oportunidades de melhoria (NBR ISO 31000:2018).

O manual de gestão de riscos do TCU considera os riscos positivos com visão estratégica "A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las" (Brasil, 2020, p. 17).

Ao tratar a oportunidade como um risco positivo, o TCU enfatiza que o gerenciamento não deve se limitar a evitar prejuízos, pelo contrário, o gestor público tem o dever de identificar ativamente os eventos incertos que podem alavancar o alcance dos objetivos institucionais e gerar valor. Portanto, estar preparado para aproveitar as oportunidades é tão crucial quanto estar pronto para mitigar as ameaças, garantindo que o potencial de melhoria e inovação não seja desperdiçado.

O TCU trata a relação entre oportunidades como uma classificação do ambiente externo que pode afetar positivamente os objetivos da organização. Lembrando que a oportunidade guarda relação com uma avaliação entre as condições oferecidas pelo ambiente e as suas habilidades intrínsecas. No entanto, a oportunidade só se concretiza como tal após se ter seus resultados de implementação avaliados, pois sua classificação como oportunidade é uma expectativa que precisa ser avaliada (Brasil, 2020).

3.4 Processo de Gerenciamento de Riscos

O processo de Gestão de Riscos visa fundamentalmente favorecer o alcance dos objetivos institucionais e se configura como um instrumento significativo de *accountability*. Ávila (2014, p. 191) afirma que: "[...] o objetivo do gerenciamento de risco na Administração Pública é, em última análise, o interesse coletivo e deve resultar em melhorias na qualidade dos serviços ofertados pelo governo e a eficácia de suas políticas públicas". Sua aplicação

deve permear projetos, processos e atividades em todos os níveis da organização e a eficácia de suas políticas públicas.

Embora o interesse coletivo não se apresente como um alvo estático ou de mensuração absoluta, sua materialização pode ser verificada por meio do cumprimento das metas institucionais e da eficiência na alocação de recursos. Assim, a gestão de riscos atua como o mecanismo que reduz a incerteza, garantindo que o alvo do interesse público seja atingido através da entrega de resultados concretos e mensuráveis à sociedade.

Conforme foi abordado anteriormente a gestão de risco guarda relação com o princípio da eficiência que busca a eficiência operacional da organização, envolvendo os níveis estratégico, tático e operacional, que deve guardar correlação com a melhoria da entrega de valor público e atendimento ao interesse coletivo.

Estruturado com início, meio e fim bem definidos, o processo deve possibilitar a identificação, a avaliação e o tratamento dos riscos, bem como o estabelecimento de controles internos, o monitoramento contínuo e a análise crítica dos resultados. Sua composição em seis etapas exige que a comunicação e a consulta sejam processos contínuos e transversais, de modo a otimizar recursos, aumentar a transparência e fortalecer a cultura de gestão de riscos na organização.

A seção seguinte dedica-se à apresentação detalhada do processo de gestão de riscos, seguindo a estruturação e a metodologia estabelecidas pela norma NBR ISO 31000:2018, modelo que fundamenta a análise e o desenvolvimento deste trabalho. A dinâmica e a interação entre as etapas do gerenciamento de riscos adotadas neste trabalho estão representados na Figura 6.

Figura 6 – Processo de Gerenciamento de Riscos

Fonte: Elaboração própria. Adaptado da ABNT NBR ISO 31000:2018.

O processo de gerenciamento de riscos, detalhado na Figura 6, não deve ser compreendido como uma sequência linear de tarefas, mas como um fluxo dinâmico e iterativo que retroalimenta a tomada de decisão em todas as etapas da contratação. A estrutura apresentada demonstra que a Avaliação de Riscos composta pela identificação, análise e mensuração é o núcleo operacional, porém, sua eficácia depende diretamente da robustez da Comunicação e Consulta com as partes interessadas e do Monitoramento contínuo. Essa integração assegura que novos riscos sejam detectados tempestivamente e que as medidas de tratamento propostas sejam ajustadas conforme a evolução do cenário institucional e normativo, garantindo a aderência do processo aos objetivos estratégicos do Tribunal.

3.4.1 Definição do Objeto da Gestão de Riscos e Fixação dos Objetivos

Esta fase consiste na seleção formal do objeto que será submetido à análise e avaliação de riscos. Conforme o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU “a escolha deve recair sobre o serviço, processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou objetivo estratégico que seja mais suscetível à ocorrência de eventos de risco ou que possua relevância crítica para o alcance dos resultados da unidade ou dos objetivos institucionais.” (Brasil, 2018c, p. 93).

Nessa perspectiva, é imperativo que o objeto selecionado possua objetivos claramente delineados e comunicados a todos os agentes envolvidos. Consequentemente, a carência de clareza nesta fase preliminar pode comprometer a eficácia das etapas subsequentes do processo de gerenciamento de riscos.

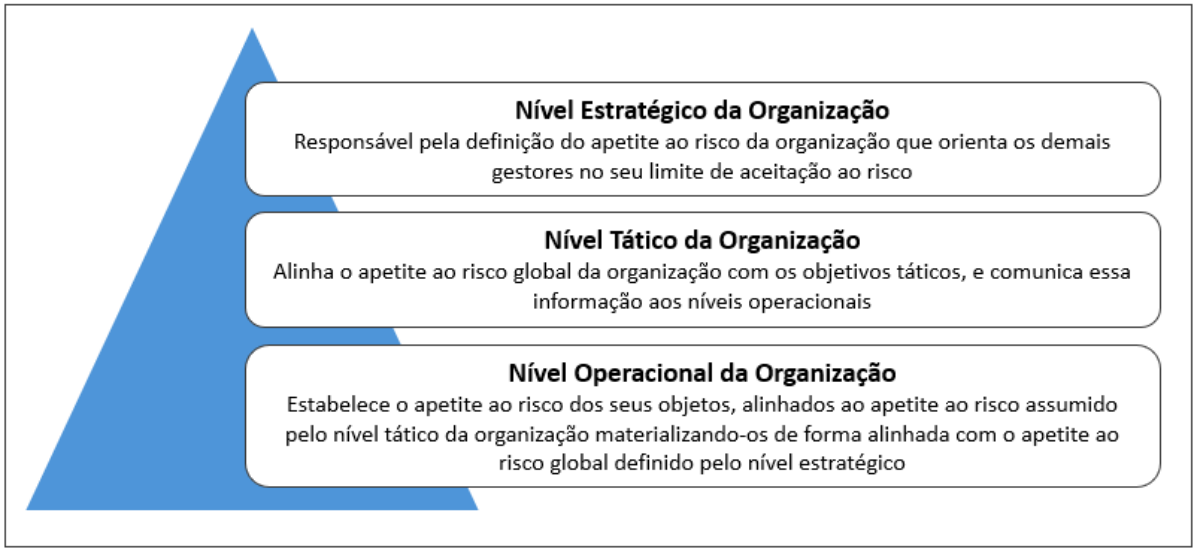
Nesse sentido, o referido manual, ao reportar-se ao modelo COSO (2007) diz que:

> A gestão 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 compatível com o apetite de risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (2018c, p. 52).

Reforçando essa visão o COSO (2007) citado pelo documento do TCU, fica claro e explicito que o processo conduzido pela organização como um todo nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização deve ser mantido compatível com o risco global da organização.

Ademais, o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU (2018c, p. 8) define o apetite ao risco em estreita relação com o conceito de aceitação. Tal premissa infere que a disposição institucional para assumir riscos fundamenta-se em diretrizes globais estabelecidas no nível estratégico, as quais devem orientar e permear toda a estrutura organizacional, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Processo de alinhamento do apetite ao risco na organização aplicado aos objetos



Fonte: Elaborado pelo Professor Orientador do trabalho.

3.4.2 Estabelecimento do Contexto

O Estabelecimento do Contexto é a etapa inicial e fundamental do processo de gestão de riscos. Para fins de gerenciamento, o contexto refere-se ao conjunto de circunstâncias,

situações, ambientes e cenários nos quais os eventos de risco emergem e se desenvolvem. De acordo com o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU estabelecer o contexto: "[...] consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos" (Brasil, 2018c, p. 94). Sua finalidade precípua é reunir informações cruciais que não apenas subsidiem a identificação dos eventos de risco, mas também orientem a seleção das ações de tratamento mais apropriadas para garantir o alcance dos objetivos do processo, projeto ou atividade em análise. De acordo com Aguiar (2024, p. 45) "[...] é a partir do conhecimento do contexto que se vai identificar as partes interessadas do objeto de gestão de riscos". A NBR ISO 31000:2018 destaca que a compreensão do contexto é essencial na gestão de riscos, pois permite discernir se fatores externos ao objeto de gestão representam uma fonte de risco e, ainda, verificar se os riscos identificados podem estar inter-relacionados aos objetivos organizacionais em sua totalidade.

Esta etapa se concretiza mediante a definição e a análise dos seguintes elementos:

a) No alinhamento estratégico será definido a função e a relevância do processo, projeto ou atividade na estratégia institucional, estabelecendo seu grau de importância para a organização.
b) O ambiente interno envolverá a análise dos fatores internos que podem facilitar ou dificultar a execução do trabalho. Os fatores incluem, por exemplo, a competência da equipe, os recursos tecnológicos disponíveis, os valores éticos e a cultura organizacional, e o estilo de liderança praticado.
c) O ambiente externo implicará no levantamento de fatores externos com potencial de gerar impacto no objeto da gestão. Estes podem abarcar o cenário político, a situação econômica, as leis, as regulamentações e os padrões estabelecidos por órgãos de controle (como o Tribunal de Contas da União ou o Conselho Nacional de Justiça), ou ainda decisões de contingenciamento de recursos.
d) Partes Interessadas (*Stakeholders)* consistirá na identificação e registro dos sujeitos (internos e externos) que possuem expectativas ou que serão afetados pelo processo, projeto ou atividade, embora não estejam diretamente envolvidos na sua execução.
e) Partes Envolvidas (Proprietários/Responsáveis) são os sujeitos internos diretamente responsáveis pela execução da atividade, bem como aqueles encarregados pelo gerenciamento dos riscos e pela implementação das respostas aos riscos identificados.

Análise do Ambiente

De acordo com Silva Junior *et al*. (2023, p. 9240) "Análise de Swot: É uma ferramenta para identificar os riscos, definindo quatro situações que devem ser dispostas da seguinte maneira: ameaça e força, oportunidade e força, ameaça e fraqueza, e oportunidade e fraqueza".

A análise do ambiente constitui uma etapa fundamental para a gestão de riscos, e a Matriz SWOT (também conhecida como FOFA) é a ferramenta mais utilizada para esse fim. A matriz é um acrônimo derivado dos termos em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A Matriz SWOT tem como objetivo primordial subsidiar a análise do ambiente interno e externo da instituição. Por meio do levantamento e registro sistemático desses quatro fatores que interagem com o ambiente avaliado, a ferramenta permite identificar oportunidades de melhoria e promover a otimização do desempenho organizacional.

Figura 8 – Matriz SWOT

Ambiente Interno	**Forças** (Strength) Atributos internos que favorecem o alcance dos objetivos	**Fraquezas** (Weakness) Fatores internos que ofereçam risco à execução do processo
Ambiente Externo	**Oportunidades** (Opportunities) Acontecimentos positivos do ambiente externo que favorecem o cumprimento da missão institucional ou da unidade	**Ameaças** (threats) Situações no ambiente externo sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle e que podem atrapalhar o cumprimento da missão

Fonte: Elaboração própria. Adaptação do autor/Guia de Gestão de Risco CJF.

O Estabelecimento do Contexto pode ser instrumentalizado por meio de ferramentas como o Mapa de Contexto ou um Formulário de Análise do Contexto, veja Anexo B, que apresentam um rol exemplificativo de cenários propícios à materialização de eventos de risco.

Para o preenchimento dessas ferramentas, a aplicação da técnica de *brainstorming*, altamente recomendada, visto que favorece a geração de ideias, estimula a busca por soluções inovadoras e impulsiona a transformação pela via do debate. De acordo com do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU " Esta técnica consiste em reunir pessoas conhecedoras

de certo ativo ou atividade organizacional e incentivar o fluxo livre de conversação entre elas com o objetivo de identificar possíveis perigos, riscos ou controles associados ao objeto analisado" (Brasil, 2018c, p. 43). Para a NBR ISO/IEC 31010 (2012, p. 24) "O *Brainstorming* põe uma forte ênfase na imaginação. Portanto, ele é particularmente útil ao identificar os riscos de novas tecnologias, onde não existem dados ou onde soluções inovadoras para os problemas são necessárias".

A título de exemplo prático para ilustrar a análise do ambiente, será utilizado o processo de contratação e aquisição. Este processo possui relevância estratégica inquestionável, pois configura-se como uma atividade de apoio essencial que viabiliza a infraestrutura física e tecnológica necessária para a consecução das atividades finalísticas do STF. A Tabela 4 demonstra a aplicação prática para a análise deste ambiente específico.

Tabela 4 – Análise do Contexto

Informações	**Processo de trabalho**: Contratações e aquisição gerais	**Proprietário do risco**: Alta administração
	Objetivo: Aquisição, instalação e suporte técnico de itens de informática.	**Partes interessadas**: Servidores da área de contratação e fornecedores
	Data:	**Partes envolvidas**: Ministros, servidores, terceirizados e estagiários
Ambiente interno	**Forças** 1- Recursos orçamentários e financeiros assegurados para viabilizar as aquisições. 2- Servidores da unidade de contrato comprometidos e devidamente qualificados. 3- Disponibilidade de recursos materiais adequados e de boa qualidade. 4- Acesso e disponibilidade de recursos tecnológicos essenciais.	**Fraquezas** 1- Dificuldade em estabelecer controles internos robustos e eficazes para mitigar os riscos operacionais e de conformidade. 2- O dimensionamento do quadro de servidores na unidade de contratos é insuficiente para o atendimento adequado da demanda de trabalho. 3- Ausência de ferramentas e sistemas informatizados que viabilizem a publicação automática e eficiente dos instrumentos contratuais, exigindo processos manuais.
Ambiente externo	**Oportunidades** 1- Base de fornecedores diversificada e bem-informada a respeito dos produtos ou serviços que representam. 2- A instituição possui excelente reputação no mercado perante seus fornecedores. 3- Existência de um arcabouço legal e regulamentar abrangente para todos os tipos de contratações e aquisições.	**Ameaças** 1- As legislações e regulamentações pertinentes impõem um volume excessivo de burocracia, limitando a agilidade e a capacidade de ação dos gestores. 2- Frequentes e significativas alterações na legislação de licitações e contratos, gerando insegurança jurídica e exigindo constante adaptação dos procedimentos.

Fonte: Elaboração própria. Adaptação do autor/Guia de Gestão de Risco CJF.

A análise do ambiente é um passo importante para o reconhecimento pela organização dos desafios e oportunidades que permitem a organização se posicionar, reconhecendo suas limitações e possibilidade de crescimento para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente. Essa análise permite o estabelecimento de metas estratégicas e do estabelecimento da apetite ao risco da organização.

3.4.3 Identificação dos Riscos

Após o estabelecimento do contexto, a Identificação dos Riscos constitui a fase subsequente, dedicada à localização, ao reconhecimento e à descrição dos eventos de risco aos quais a organização está exposta. Para Aguiar (2024, p. 17) "[...] a identificação de um risco pode fornecer subsídios para que a organização decida pelo encerramento ou continuidade de um negócio [...]". Essa decisão deve estar na alçada do nível estratégico da organização ao definir o apetite ao risco da organização e a medida geral de avaliação que permitirá identificar se o apetite ao risco foi efetivamente cumprido e alcançado ao longo do período de planejamento.

Nesta etapa, são mapeados os fenômenos de natureza interna e externa, suas respectivas fontes, as áreas potenciais de impacto, bem como suas causas e consequências. Podendo ser utilizado várias metodologias, sendo as mais disseminadas as estabelecidas pelo COSO e NBR ISO 31000:2018. O Manual de Gestão de Riscos do TCU sugere a seguinte forma de identificação dos riscos da organização:

> A identificação dos riscos deve ser realizada em oficinas de trabalho ou, dependendo do objeto, pelo próprio gestor do risco. No processo de identificação de riscos, deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos (Brasil, 2020, p. 24).

Conforme estabelece a NBR ISO 31000:2018, a identificação de riscos possui o propósito de "[...] encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos" (NBR ISO 31000, 2018, p. 12). Uma técnica muito utilizada para identificação de risco é o *brainstorming* que segundo Silva Junior *et al.* (2023, p. 9441) "é uma reunião com a finalidade de colher ideias dos participantes do projeto bem como do gerente. A meta é extrair o máximo de ideias de possíveis riscos. Tudo é registrado para depois ser analisada. Durante a reunião nenhuma ideia é refutada para permitir que a criatividade possa fluir".

O processo de identificação deve ser abrangente, fundamentando-se em diversas fontes de informação, como registros históricos, análises especulativas, opiniões de especialistas, e a experiência e vivência dos gestores.

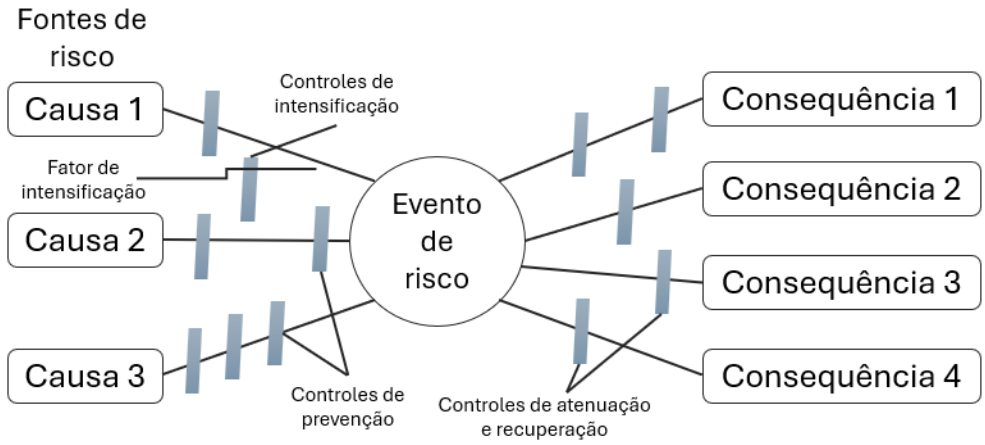
Dentro desse processo de identificação abrangente dos riscos, após as análises deve ser a medida do apetite ao risco da organização e como consequência o estabelecimento do apetite ao risco global da organização, que será acompanhado e avaliado pela medida utilizada para o seu estabelecimento, e dessa forma, orientara a assunção do risco por toda a organização.

Independentemente da base utilizada, o objetivo central é construir uma lista exaustiva de eventos que possam, em alguma medida, impactar os objetivos preestabelecidos. Nessa fase utilizamos a análise *Bow tie*, de acordo com a NBR ISO/IEC 31010:2012:

> A análise *bow tie* é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências. Pode ser considerada uma combinação do raciocínio de árvore de falhas, que analisa a causa de um evento (representada pelo nó de uma *bow tie*), com árvore de eventos, que analisa as consequências. Entretanto, o foco *bow tie* está nas barreiras entre as causas e o risco, e o risco e as consequências. Diagramas de *bow tie* podem ser construídos a partir das árvores de falhas e eventos, porém são mais frequentemente desenhados diretamente a partir de uma sessão de *brainstorming* (NBR ISO/IEC 31010, 2012, p. 68).

É importante ressaltar que os riscos não são eventos aleatórios; conforme demonstrado no diagrama de *Bow tie* (Figura 9), eles são o resultado de diversas causas que, ao se materializarem em eventos de risco, geram consequências observáveis.

Figura 9 – Análise *Bow tie*



Fonte: Elaboração própria. Adaptado da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012.

A fim de facilitar a distinção e a correta identificação dos elementos essenciais como causa, evento e consequência, adota-se o Modelo Causa-Evento-Consequência (CEC),

também conhecido como sentença ou frase guia de risco. Esta estrutura é fundamental para formalizar a descrição de cada risco identificado, garantindo a sua clareza e compreensibilidade. O modelo se materializa na seguinte formulação sintática:

> "Devido a ... (CAUSA/FONTE), poderá acontecer ... (EVENTO DE RISCO), o que poderá levar a ... (EFEITO/CONSEQUÊNCIAS), impactando no/na ... (OBJETIVO DO OBJETO)"

Fonte: Guia de Gestão de Riscos do STF.

3.4.4 Análise e Avaliação de Riscos

Em consonância com a estrutura metodológica, optou-se por abordar a Análise e a Avaliação de Riscos em um tópico único. Esta abordagem visa refletir a íntima relação entre as etapas e a sua consolidação em um único instrumento de mapeamento, que também engloba o tratamento, o controle e o monitoramento.

Após o cumprimento da etapa de identificação dos eventos de risco, de suas causas e consequências, e o estabelecimento de suas categorias, inicia-se a análise de riscos, cujo objetivo é compreender a natureza e determinar a magnitude, ou seja, o nível do risco. Para Dantas *et al*. (2010) cabe destaque no sentido de que a avaliação do risco deve considerar as dimensões inerente e residual.

De acordo com Nunes *et al*. (2021, p. 262) "[...] qualquer avaliação de riscos que analise apenas uma classe de risco pode se tornar incompleta e, inclusive, dificultar a consecução de objetivos. Uma das diretrizes para uma boa gestão de riscos refere-se ao fato de que ela deve ser estruturada e abrangente".

Segundo Ávila (2014, p. 189) "[...] para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado".

O nível do risco é obtido pela combinação da probabilidade de ocorrência de um evento com o impacto (mensuração das consequências) que ele gera sobre os objetivos. O Nível de Risco Inerente é calculado por meio da multiplicação da Probabilidade pelo Impacto.

(Nível de Risco Inerente = Probabilidade X Impacto)

Segundo Dantas *et al*. (2010), a avaliação de um evento de risco envolve duas dimensões

cruciais. A primeira é a avaliação da probabilidade de ocorrência, que consiste na criação de uma escala indicativa da chance de materialização do risco, presumindo a ausência de qualquer ação administrativa mitigadora. A segunda dimensão, a avaliação do impacto, visa identificar a magnitude ou a severidade do efeito negativo que seria causado caso o risco de fato se concretize. Juntas, essas avaliações permitem quantificar e priorizar os riscos na matriz, subsidiando a tomada de decisão sobre o tratamento necessário.

Para quantificar o Nível do Risco Inerente, será adotada uma escala numérica previamente definida. Utilizaremos uma escala de valores de 1 a 8, definidas pelo documento do STF, para avaliar os graus de probabilidade e de impacto, conforme detalhado nas Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Escala de Probabilidade

Nível	Probabilidade	Descrição
1	Muito Baixa	IMPROVÁVEL - O evento pode ocorrer em situações excepcionais. Em circunstâncias normais não há indicação de sua ocorrência
2	Baixa	RARA - O evento tem baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo
5	Média	POSSÍVEL - O evento repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte
8	Alta	PROVÁVEL - O evento repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse cenário
10	Muito Alta	PRATICAMENTE CERTA - O evento tem ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo

Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Guia de Gestão de Riscos do STF.

A mensuração da probabilidade, conforme detalhado na Figura 10, utiliza uma escala ordinal que permite converter a percepção de frequência ou incerteza em um valor numérico parametrizado. Essa escala é fundamental para garantir a objetividade na análise, permitindo que diferentes gestores avaliem a possibilidade de ocorrência de um evento sob os mesmos critérios que variam desde o nível “Improvável” até o “Praticamente Certa”. A correta atribuição desse peso é o que determina a previsibilidade do risco dentro do macroprocesso de contratações do Tribunal.

Figura 11 – Escala de Impacto

Nível	Impacto	Descrição
1	Muito Baixo	MÍNIMO - compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado
2	Baixo	PEQUENO - compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado
5	Médio	MODERADO - compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
8	Alto	SIGNIFICATIVO - compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado
10	Muito Alto	CATASTRÓFICO - compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado

Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Complementarmente, a Figura 11 apresenta a escala de impacto, que mensura a severidade das consequências caso o evento de risco venha a se concretizar. Esta escala foi desenhada para refletir o dano potencial aos objetivos institucionais, considerando dimensões como o prejuízo financeiro, o atraso no cronograma das contratações ou o impacto à imagem do STF. Ao cruzar a magnitude desse impacto com a probabilidade previamente definida, obtém-se o nível de risco inerente, base essencial para a priorização das ações de mitigação que serão propostas neste trabalho.

Segundo a NBR ISO/IEC 31010:2012 a matriz de probabilidade/consequência "É comumente utilizada como uma ferramenta de seleção, quando muitos riscos foram identificados, por exemplo, para definir quais riscos necessitam de análise adicional ou mais detalhada, quais riscos necessitam primeiro de tratamento, ou quais riscos necessitam ser referidos a um nível mais alto de gestão" (NBR ISO/IEC 31010, 2012, p. 89).

Ela serve como um recurso visual que facilita a priorização dos riscos, permitindo que a gestão determine, de forma rápida e clara, quais riscos exigem atenção e tratamento imediatos (Figura 12). O Manual de Gestão de Riscos do TCU esclarece que:

> O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz, não é obtido por qualquer fórmula matemática. São 25 possíveis níveis de risco, em que cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto. A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto) (Brasil, 2020, p. 27).

Segundo Dantas *et al.* (2010) "Definidas as duas dimensões do risco – probabilidade e impacto – a questão que persiste é como transformar essas duas variáveis em uma medida síntese da importância do risco", ou seja, definir o nível de risco de cada evento identificado.

Maia (2023) define matriz de risco como:

> [...] uma ferramenta específica usada na gestão de riscos. É uma tabela visual, abordada posteriormente, que ajuda os gestores a identificar e avaliar os riscos, classificando-os de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e a severidade do impacto potencial. A matriz de riscos fornece uma representação gráfica dos riscos, facilitando a compreensão e a comunicação dos riscos entre as partes interessadas (Maia, 2023, p. 108).

A seguir a Figura 12 apresenta a Matriz de Riscos, também conhecida como Mapa de Calor, que consolida os resultados obtidos nas etapas anteriores. Esta ferramenta visual permite o cruzamento bidimensional entre a probabilidade de ocorrência e a severidade do impacto, facilitando a identificação imediata dos riscos que se situam em zonas críticas. A utilização desta matriz é essencial para a governança do processo, pois fornece uma visão geral das vulnerabilidades nas contratações do Tribunal, servindo como principal guia para a alocação estratégica de recursos e esforços de mitigação.

Figura 12 – Matriz de Riscos

Impacto	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Muito alto	10 Moderado	20 Moderado	50 Elevado	80 Crítico	100 Crítico
Alto	8 Baixo	16 Moderado	40 Elevado	64 Elevado	80 Crítico
Médio	5 Baixo	10 Moderado	25 Moderado	40 Elevado	50 Elevado
Baixo	2 Baixo	4 Baixo	10 Moderado	16 Moderado	20 Moderado
Muito baixo	1 Baixo	2 Baixo	5 Baixo	8 Baixo	10 Moderado
	Probabilidade				

Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Guia de Gestão de Riscos do STF.

A classificação final de cada evento é determinada pela escala de nível de riscos, ilustrada na Figura 13. Esta escala traduz o resultado numérico ou qualitativo da matriz em categorias de severidade como Baixo, Moderado, Elevado ou Crítico, definindo o apetite ao risco e a urgência da resposta exigida. É a partir desta parametrização que se estabelecem as responsabilidades de monitorização: enquanto riscos de nível baixo podem ser apenas aceitos ou monitorados periodicamente, riscos de nível extremo exigem planos de contingência

imediatos e reporte direto à alta administração do STF.

Figura 13 – Escala de nível de riscos

Nível do Risco	Descrição
Risco Crítico	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica. São exigidas ações efetivas e tempestivas para evitar sua materialização, e avaliação dos controles para se buscar a redução do nível de risco.
Risco Elevado	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao responsável máximo pela Unidade (Secretário, Assessor-chefe) e à Secretaria de Gestão Estratégica. Deve haver monitoramento constante do risco para evitar que se materialize. É necessária a avaliação da efetividade dos controles para se buscar a redução do nível de risco.
Risco Moderado	Neste nível, exige-se atenção da gerência imediata na manutenção de respostas e controles para manter o risco neste patamar ou para reduzi-lo, se a relação custo-benefício for favorável.
Risco Baixo	Neste nível, é possível que existam oportunidades a serem exploradas. Após análise da relação custo-benefício, pode-se decidir assumir mais riscos, como, por exemplo, diminuir a quantidade ou a abrangência dos controles.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Risco Residual

De acordo com Maia (2023, p. 106) "O risco residual simboliza o risco que ainda existe, mesmo depois de todas as medidas razoáveis terem sido tomadas para controlar o risco inerente". Para Dantas *et al.* (2010, p. 13) "Ao se considerarem os controles implementados, o propósito é identificar o chamado risco residual, atendendo-se, assim, aos preceitos estabelecidos pelo COSO (2004), no sentido de que a avaliação do risco deve considerar as dimensões inerente e residual".

A gestão de riscos exige a identificação tanto do Risco Inerente – o nível de risco inicial, apurado sem a consideração de quaisquer medidas de tratamento/controle – quanto do Risco Residual, que é verificado após a aplicação dessas medidas e a subsequente avaliação de sua eficácia. De acordo com o Referencial Básico de Gestão de Risco do TCU:

> A análise de riscos só se completa quando as ações que a gestão adota para respondê-los são também avaliadas, chegando-se ao nível de risco residual, o risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações (Brasil, 2018c, p. 29).

De acordo com COSO (2013, p. 75, tradução nossa) "Avaliar o risco inerente, além do risco residual, pode auxiliar a organização a compreender a extensão das respostas aos riscos necessárias. No entanto, a administração pode optar por focar prioritariamente no risco

residual". É imperativo ressaltar que o cálculo do Risco Residual é a métrica que expressa, de forma tangível, a eficiência e a efetividade dos controles e tratamentos implementados.

Para mensurar o efeito dos controles na mitigação dos riscos e quantificar o Risco Residual, faz-se necessário estabelecer um Fator de Eficácia do Controle. Para este trabalho, será adotada a seguinte classificação para avaliar o grau de eficiência de sua implementação veja Figura 14.

Figura 14 – Escala de Nível de Confiança do Controle

Nível de Confiança (NC)	Descrição	Fator de Controle
Inexistente NC = 0% (0,0)	Controles e tratamentos inexistentes, mal formulados e/ou mal implementados	1
Fraco NC = 20% (0,2)	Controles e tratamentos com abordagens aplicadas caso a caso Controles ineficientes que não mitigam adequadamente o risco	0,8
Mediano NC = 40% (0,4)	Controles e tratamentos mal formulados com deficiências no uso das ferramentas que mitigam apenas alguns aspectos do risco, mas não contemplam todas as perspectivas	0,6
Satisfatório NC = 60% (0,6)	Controles e tratamentos que mitigam satisfatoriamente os riscos, implementados com ferramentas adequadas, embora passíveis de aperfeiçoamento	0,4
Forte NC = 80% (0,8)	Controles e tratamentos eficientes que mitigam todos os aspectos relevantes do risco	0,2

Fonte:Elaboração própria. Adaptado da Avaliação de Maturidade do TCU 2018.

Interpretação do Fator de Eficiência dos controles/tratamentos e Cálculo do Risco Residual

O fator de avaliação de eficiência dos controles/tratamentos, demonstrado na Figura 14, revela uma relação inversamente proporcional à eficácia: quanto menor for o fator, maior será a eficiência das medidas implementadas. A interpretação desses percentuais baseia-se na parcela do Risco Inerente que permanece (Risco Residual) após a aplicação dos controles.

Alternativamente, a mesma classificação pode ser lida pela perspectiva do percentual de risco tratado/mitigado (reduzido), onde um controle é considerado forte se o percentual de riscos tratados estiver entre 80% e 100% dos riscos inerentes.

O Risco Residual é formalmente calculado pela multiplicação do Nível de Risco Inerente pelo Fator de Avaliação da Eficiência dos Controles:

Nível de Risco Residual = Nível de Risco Inerente X Fator de Avalição dos Controles

Exemplo: Se um risco apresenta um Nível Inerente de 64 (Probabilidade = 8 X Impacto = 8) e os tratamentos implementados são estimados como medianos (0,6), o Risco Residual calculado será de 38 (64 x 0,6). Ao consultar a matriz de riscos, essa redução indica uma

migração do risco de um Nível Elevado (64) para um Nível Moderado (38).

Cabe ressaltar que os valores numéricos atribuídos aos riscos e aos fatores de eficácia não devem ser interpretados como medidas absolutas ou determinísticas, mas sim como representações relacionais e aproximadas da realidade observada. Sob essa perspectiva, deve-se considerar que toda média carrega consigo um desvio padrão, o qual define o grau de dispersão dos dados e a própria eficácia da representação estatística. Portanto, a análise do Risco Residual aqui apresentada cumpre uma função orientadora para a tomada de decisão, reconhecendo-se a natureza relativa e a margem de incerteza inerente aos modelos de mensuração qualitativa e quantitativa.

Embora o cálculo inicial do Risco Residual utilize uma estimativa da eficiência dos controles, o objetivo final do gerenciamento de riscos é o aumento da eficiência e eficácia institucional. Para tanto, é imprescindível que os riscos sejam monitorados e reanalisados pelos seus proprietários. Esse processo contínuo permite obter a avaliação real da evolução do risco e o aprimoramento contínuo dos tratamentos e controles, se necessário.

Ao monitorar a evolução da implementação das medidas mitigadoras, torna-se possível reavaliar e calcular o Risco Residual de forma efetiva, baseando-se no conhecimento do nível do Risco Inerente e na situação atual (nível de Risco Residual atualizado) após a consolidação dos controles. Para COSO (2013, p. 77, tradução nossa) “[...] nos casos em que uma resposta ao risco resulte em um risco residual que exceda as tolerâncias ao risco para qualquer categoria de objetivos, a administração revisita e revisa a resposta adequadamente”.

Com os resultados da análise concluídos, inicia-se a etapa de Avaliação do Risco, que tem como objetivo auxiliar a tomada de decisões. Segundo a NBR ISO 31000 (2018, p.13) “O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional”. Essa comparação é crucial para verificar a necessidade e priorização do tratamento de riscos, a possibilidade de descontinuidade de atividades, a implementação, manutenção ou alteração de controles internos e, se necessário, a reconsideração dos objetivos propostos.

De forma mais resumida a avaliação e análise de riscos, são etapas cruciais no processo de gestão de riscos, a análise visa determinar o nível de risco considerando a probabilidade e a magnitude das consequências, já a avaliação consiste na priorização e determinação dos riscos que requerem tratamento, fornecendo subsídios para que a organização decida as medidas a serem tomadas com base no nível de risco encontrado e em seu apetite a risco, podendo optar por tratar, analisar mais detalhadamente, manter os controles ou

reconsiderar objetivos (Aguiar, 2024).

3.4.5 Tratamento e Respostas aos Riscos

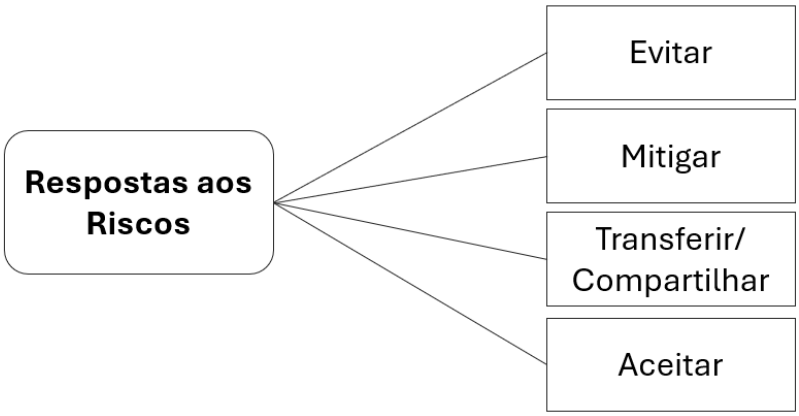
O tratamento de riscos segundo o manual de gestão de riscos do TCU (Brasil, 2020, p. 17) "Compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco". De acordo com a NBR ISO 31000 (2018, p. 14) "O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos". Consequentemente, o tratamento do risco consiste na seleção e implementação de uma ou mais alternativas destinadas a modificar o Nível de Risco, mediante o estabelecimento de medidas de controle. O objetivo é mitigar ou capitalizar os eventos de risco, conforme a natureza do impacto.

Uma vez implementadas, essas medidas devem ser reavaliadas periodicamente para aferir sua efetividade. Importante que essa avaliação tenha como base o acompanhamento da definição do apetite ao risco estabelecido para toda a organização pela alta administração que representa o nível estratégico da organização.

Tal reavaliação pode implicar a inclusão de novas ações de controle/tratamento ou a alteração das medidas existentes, até que a mitigação do risco seja confirmada e o Risco Residual atinja o nível aceitável. Segundo Dantas *et al.* (2010, p. 9) "O tratamento adequado ao risco depende, primariamente, de sua avaliação, razão pela qual é importante que a administração considere técnicas apropriadas de análise no intuito de concluir se a exposição ao risco está de acordo com o apetite da entidade".

De acordo com COSO (2013, p. 76, tradução nossa) "[...] nos casos em que uma resposta ao risco resulte em um risco residual que exceda os níveis aceitáveis para a administração e para o conselho, a administração revisita e revisa a resposta ou, em certas instâncias, reconsidera a **tolerância ao risco** estabelecida". Após a análise dos riscos e seus impactos (causas e consequências), o órgão deve escolher uma das respostas estratégicas apresentadas na Figura 15.

Figura 15 – Respostas ao Risco



Fonte:Elaboração própria. Adaptado do Manual de Gestão de Riscos do TCU.

A definição de uma dessas estratégias, conforme esquematizado na Figura 15, não é um ato isolado, mas uma decisão gerencial que pondera o custo da implementação dos controles frente ao benefício esperado. Uma vez selecionada a modalidade de tratamento seja ela a mitigação para reduzir a exposição ou a aceitação nos casos de riscos residuais suportáveis, o passo seguinte consiste em operacionalizar essas escolhas por meio de planos de ação específicos que detalhem responsabilidades e prazos no âmbito do Tribunal. Assim os gestores podem:

Evitar

Esta resposta consiste na decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que origina o risco. Seu objetivo é eliminar a causa raiz do evento, levando a probabilidade de sua ocorrência. Exemplo: Abster-se de iniciar um projeto com requisitos técnicos não testados para evitar falhas críticas.

Ao evitar risco é importante levar em consideração dois fatores, o nível de apetite ao risco global estabelecido pelo nível estratégico da organização e o processo de inovação.

O nível de apetite ao risco global estabelecido pelo nível estratégico da organização e a sua medida geral de avaliação e estabelece o espaço que a organização deve usar para assumir risco para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A fronteira para evitar o risco é estabelecida exatamente pelo nível global de apetite ao risco, permitindo que a medida de apetite ao risco possa nortear a ação de todos os níveis da organização estabelecendo sua fronteira individual de aceitação e consequente processo de evitar riscos.

Outro ponto importante a avaliar no processo de evitar risco e a construção de alternativas inovadoras, que por sua própria característica nasce da possibilidade de testar

novas alternativas, que são por conceito sujeitas a um nível de risco superior. O processo de evitar risco deve se acostar a uma visão que não cerceei a inovação, pois a inovação é um dos fatores que melhoram a eficiência dos processos produtivos em qualquer organização pública e privada.

Mitigar

A mitigação visa limitar o impacto ou reduzir a probabilidade da ocorrência do risco, ou ambas. A estratégia assegura que, mesmo que o evento ocorra, o dano gerado seja menor e mais controlável, permitindo uma correção mais fácil.

Exemplo: Diante da alteração da legislação (como uma nova Lei de Licitações) e o risco de descumprimento, a medida mitigadora é a capacitação contínua e extensiva da equipe de compras e contratos. Embora o risco de erro humano persista, a probabilidade e o impacto de falhas graves são significativamente reduzidos pela maior competência da equipe.

A mitigação do risco é um ponto importante no setor público que tem de forma objetiva a aplicação do princípio constitucional da legalidade. Sob a ótica da legalidade não existe espaço para o erro e a assunção de riscos.

Ao aplicar a metodologia de gestão de risco de forma inadequada na busca de mitigação de risco, o gestor do nível estratégico pode estabelecer o apetite ao risco da organização tendo como base a proteção legal dos gestores face as penalidades legais e evitar a assunção de um nível de apetite ao risco que permita a organização atingir objetivos mais ousados, como aumentar a entrega de valor público a sociedade.

Como resposta a possibilidade de o nível estratégico da gestão ser reprimido na sua ousadia de assumir maiores riscos, a própria Constituição Federal oferece o remédio jurídico, se amparar no princípio da eficiência (Brasil, 1988).

O princípio da eficiência pela sua própria lógica teórica busca incentivar o gestor a assumir mais riscos, buscando a inovação que leva a eficiência e a assunção de um nível menos conservador de estabelecimento do apetite ao risco institucional, significando uma evolução do nível de eficiência de toda a organização.

Transferir/Compartilhar

A transferência envolve a delegação formal (total ou parcial) da responsabilidade pelo impacto negativo de uma ameaça a uma terceira parte, por meio de instrumentos contratuais. É fundamental notar que a transferência não altera nem elimina a probabilidade de ocorrência do risco, apenas define quem arcará com o ônus financeiro ou operacional.

Exemplo: A contratação de seguros e garantias para cobrir perdas patrimoniais ou eventos imprevistos.

Já o compartilhamento de riscos refere-se à transferência parcial do impacto do risco ou à divisão da responsabilidade entre duas ou mais partes. Ao contrário da transferência simples, o compartilhamento é uma estratégia aplicável tanto a ameaças quanto a oportunidades (riscos positivos).

Exemplo: A terceirização de atividades-meio ou a formação de *joint ventures*, ou seja, uma associação de empresas de natureza contratual ou societária, estabelecida com um propósito específico e determinado nas quais os riscos e as recompensas são distribuídos entre os parceiros.

A transferência ou o compartilhamento de incertezas baseia-se na premissa de que o evento deve ser avaliado e monitorado sob uma medida que viabilize a ação de transferência/compartilhamento sem comprometer o apetite ao risco institucional. Complementarmente, é fundamental estabelecer se a responsabilidade por esse processo recai sobre o nível estratégico, tático ou operacional da organização.

Aceitar (Tolerância)

A aceitação ou tolerância do risco implica a decisão deliberada de não tomar nenhuma medida proativa para modificar a probabilidade ou o impacto. Esta estratégia é tipicamente reservada para riscos considerados muito pequenos (de baixa probabilidade e/ou baixo impacto), cujo custo de tratamento seria superior ao benefício da mitigação, e que podem ser facilmente absorvidos pela organização caso se materializem.

Ao definir a resposta ideal a um risco, o administrador deve, obrigatoriamente, realizar uma análise do custo e do benefício daquela resposta. Essa avaliação é essencial para garantir que os ganhos obtidos com a ação de resposta superem os valores investidos e, devido à limitação de recursos, permite a hierarquização de prioridades para alocar recursos de forma eficiente (Dantas *et al.*, 2010).

Dessa forma, a hierarquização de prioridades não se baseia apenas na magnitude do risco, mas no ganho líquido de mitigação. Riscos com alto potencial de redução a baixo custo operacional devem encabeçar a fila de investimentos, enquanto riscos cuja mitigação exija recursos desproporcionais ao dano potencial são deslocados para a zona de aceitação ou monitoramento passivo, preservando a saúde financeira e a capacidade de resposta da instituição.

A aceitação de riscos guarda relação direta ao apetite definido pela alta administração, uma vez que uma maior tolerância institucional implica, necessariamente, a recepção de exposições mais elevadas. Portanto, essa estratégia de resposta é balizada pelo apetite global da organização e fundamentada na medida geral de avaliação estabelecidas pelo nível estratégico.

3.4.6 Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos

A etapa de Monitoramento e Análise Crítica é crucial para assegurar a eficácia e a adaptabilidade do sistema de gestão de riscos, estruturando-se em um processo contínuo e dinâmico de observação, verificação e identificação de fatores que possam induzir mudanças no ambiente de risco. De acordo com COSO (2013):

> Comunicar as deficiências de controle interno às partes adequadas para que tomem ações corretivas é fundamental para que as entidades alcancem seus objetivos. Além disso, o escopo e a abordagem das avaliações, bem como quaisquer deficiências de controle interno, precisam ser comunicados àqueles que realizam a avaliação geral da eficácia do controle interno (COSO, 2013, p. 133, tradução nossa).

Para Aguiar (2024) o monitoramento e análise crítica é o momento de detectar e avaliar alterações no contexto organizacional, identificar o surgimento de riscos emergentes e, com base nessas descobertas, permitir o aperfeiçoamento do plano de tratamento e da política geral de riscos.

As atividades inerentes a esta fase são abrangentes, englobando o acompanhamento regular do contexto interno e externo da organização; a avaliação contínua da eficácia e eficiência das medidas de controle; a análise de eventos, mudanças e tendências para o reconhecimento de riscos emergentes; a verificação da implantação dos planos de ação e dos resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos.

Essas variáveis podem ser alteradas tanto pela implementação bem-sucedida de controles/tratamentos quanto por mudanças em situações externas ou internas, o que justifica a necessidade do monitoramento para identificar e registrar as mudanças no nível de risco em tempo real. Segundo a NBR ISO 31000:2018:

> O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas (NBR ISO 31000, 2018, p. 16).

O monitoramento e a análise crítica dos riscos têm uma relação clara e direta com o apetite estabelecido, visto que a tolerância global da instituição baliza o alcance dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, é indispensável a adoção de uma medida geral que viabilize o acompanhamento das metas em conformidade com o nível de exposição admitido pela alta administração da instituição. Essa medida geral de avaliação é o ponto central no sistema de monitoramento e avaliação da organização.

3.4.7 Marco Legal das Contratações Públicas (Lei nº 14.133/2021)

A legislação brasileira de licitações passou por um contínuo processo de aprimoramento desde a regulamentação inicial pela Lei 8.666/1993. Inovações significativas, como a introdução da modalidade pregão pela Lei 10.520/2002 e posteriormente eletrônica com o Decreto Federal 5.504/2005, impulsionaram o desenvolvimento de plataformas de governo eletrônico. No entanto, apesar de ter conferido um caráter mais democrático às contratações, a Lei 8.666/1993 era frequentemente criticada por sua morosidade, excessiva burocracia, formalismos documentais e por criar entraves que não necessariamente inibiam desvios.

Diante dessas controvérsias e da necessidade de modernizar a Administração Pública para melhor atender ao interesse público e acompanhar os avanços no gerenciamento de contratações, surgiu a Lei 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) (Irineu e Lima, 2025). De acordo com Madeira e Andrade (2024, p. 3) "[...] a nova Lei de Licitação inovou ao atribuir a alta administração do órgão ou entidade a responsabilidade pela governança das contratações e o dever de implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos[...]".

A NLLC consolida a gestão de riscos como um elemento mandatório e estrutural nas contratações públicas brasileiras, superando o tratamento superficial ou implícito das legislações anteriores. Ao incorporar explicitamente os princípios da Governança e do Planejamento, a NLLC exige que a Administração Pública atue de forma proativa, e não apenas reativa, frente às incertezas:

> A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de **gestão de riscos** e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis

> orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (Lei 14.133/2021, art. 11, § único, grifo nosso).

Essa abordagem se manifesta na fase inicial do processo, em que os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) devem obrigatoriamente incluir a análise dos riscos que podem comprometer o sucesso da contratação, além das respectivas medidas de mitigação.

Ao atribuir à alta administração a responsabilidade pela governança e pela implementação da gestão de riscos, a NLLC estabelece, objetivamente, que a definição do apetite ao risco e de seus parâmetros de avaliação é uma incumbência do nível estratégico. A ausência desses referenciais compromete a atuação da cúpula institucional e gera riscos à responsabilização na execução das atividades exigidas pela norma.

Essa formalização do risco no planejamento visa promover a eficiência e a segurança jurídica, alinhando-se à definição de gestão de riscos como o conjunto de ações que orienta e controla a organização no que diz respeito ao "efeito da incerteza nos objetivos" (NBR ISO, 2018, p. 1). Segundo Madeira e Andrade (2024, p. 15) "Entre as inovações da nova Lei de Licitação destaca-se também a figura da gestão de riscos, instrumentalizada por cláusula de "matriz de alocação de riscos" (art. 22)".

Adicionalmente à fase de planejamento, a NLLC materializa a gestão de riscos no instrumento contratual por meio da Matriz de Alocação de Riscos, especialmente em contratos de grande vulto ou complexidade, a lei traz em seu texto:

> O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo (Lei 14.133/2021, art. 22).

Segundo Maia (2023, p. 74) "A matriz de riscos tem o objetivo de identificar e alocar os riscos entre as partes contratantes, de modo a clarificar quais riscos são assumidos por cada uma delas. A premissa subjacente é que os riscos são devidamente precificados e constituem encargos para as partes envolvidas". Dessa forma essa ferramenta torna-se crucial para definir e alocar formalmente a responsabilidade de cada parte, administração ou contratada, pelos eventos incertos que possam impactar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, buscando a prevenção de aditivos e litígios.

É importante observar, que a transferência de riscos para o setor privado não ocorre sem custos para a Administração. Ao assumir responsabilidades por eventos incertos na Matriz de

Alocação de Riscos, o contratado tende a incorporar uma 'taxa de risco' ou prêmio em sua proposta de preços, visando proteger sua margem de lucro contra eventuais sinistros. Consequentemente, uma alocação de riscos desequilibrada ou que transfira à particular incerteza que ele não possui capacidade de gerir pode encarecer desnecessariamente o objeto contratado. Portanto, a eficiência alocativa exige que o gestor público avalie se o custo de transferir o risco (pagar um preço maior) é inferior ao custo esperado de retê-lo (arcar com o prejuízo ou aditivos caso o risco ocorra), evitando que a busca por segurança jurídica resulte em propostas economicamente desvantajosas para o erário.

3.4.8 Análise das Metodologias de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU)

A Metodologia de Gestão de Riscos da CGU é concebida como uma "arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente" (Brasil, 2018b, p. 6). Estruturada para alinhar as práticas institucionais aos principais *frameworks* internacionais, sua base metodológica fundamenta-se nas diretrizes da norma NBR ISO 31000:2018 e no modelo COSO-ERM (2012), adaptando tais princípios globais às particularidades da administração pública federal (Brasil, 2018c).

É importante destacar que as bases metodológicas e conceituais da NBR ISO 31000:2018 e no modelo COSO-ERM (2012) tem lógica conceituais que podem não ser compatíveis com a aplicação para o setor públicos, sendo importante visitar essa metodologia avaliando pontos de convergências e pontos de conflitos teóricos relacionados a aplicação no setor público.

Essa abordagem sistêmica busca integrar o gerenciamento de incertezas diretamente aos processos de governança e ao planejamento estratégico. Dessa forma, ao percorrer as etapas de entendimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, a organização visa estabelecer uma segurança razoável para o pleno alcance de seus objetivos institucionais.

Por sua vez, o Manual de Gestão de Riscos do TCU, em sua 2ª edição (2020), consolida uma base metodológica fundamentada na norma NBR ISO 31000:2018 e no *framework* COSO-ERM (2017). A metodologia da Corte de Contas é estruturada como uma ferramenta de suporte à decisão, visando conferir razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais através de um ciclo de oito etapas: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação, monitoramento e

melhoria contínua. Diferente de abordagens meramente burocráticas, o TCU enfatiza o empoderamento do gestor, apresentando o risco não apenas como uma ameaça (risco negativo), mas também como uma oportunidade (risco positivo), incentivando a inovação responsável e a ação empreendedora do gestor.

O TCU ao estabelecer a qualificação em risco positivo e negativo qualifica desse modo a percepção do gestor ao avaliar o processo produtivo no qual está inserido, pois a qualificação pressupõe um juízo de valor por parte do gestor da realidade operacional no nível estratégico, tático e operacional da organização.

Como citamos anteriormente, a assunção do risco guarda uma relação inversa com o princípio constitucional da legalidade e uma relação direta com o princípio da eficiência, buscando propiciar a melhoria da gestão pública e entrega de valor público.

A gestão de riscos no âmbito do controle externo e interno brasileiro, embora compartilhe a base normativa da NBR ISO 31000:2018, apresenta nuances adaptativas conforme a natureza de cada órgão.

Enquanto a metodologia da CGU define a gestão de riscos como uma arquitetura sistêmica voltada para: "[...] apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis, e ao efetivo alcance dos objetivos da CGU" (Brasil, 2018b, p. 7), o Manual do TCU avança na integração do conceito de incerteza ao princípio da eficiência. A principal distinção reside na ênfase dada pelo TCU à dualidade do risco, orientando que a gestão deve considerar riscos e, também, oportunidades, tratando a oportunidade como um risco positivo que pode afetar favoravelmente os objetivos institucionais (Brasil, 2020, p. 17).

No âmbito da gestão estratégica, a literatura contemporânea desmistifica a visão do risco estritamente como um evento adverso, classificando-o em duas dimensões: riscos negativos (ameaças) e riscos positivos (oportunidades). Segundo o *Project Management Institute* (PMBOK, 2021), enquanto as ameaças representam eventos que podem impactar negativamente os objetivos, os riscos positivos são condições ou situações que, se ocorrerem, trazem benefícios e potencializam o alcance dos resultados esperados.

Ademais, o modelo do TCU busca explicitamente o fomento à inovação responsável, assegurando que o gestor, ao documentar a consciência e a mitigação dos riscos, demonstre uma gestão técnica e protegida contra interpretações de erro grosseiro, enquanto a CGU mantém um foco robusto na conformidade e na estrutura de governança dos processos organizacionais (Brasil, 2018b).

Para concluir, a convergência entre os manuais da CGU e do TCU reforça a consolidação de uma cultura de integridade e eficiência no setor público brasileiro, embora apresentem focos distintos para objetivos complementares.

Para fins de contribuição à governança do STF, a metodologia proposta pelo TCU revela-se mais aderente, pois, ao classificar o risco não apenas como ameaça, mas também como oportunidade, fomenta uma gestão orientada para resultados e para a inovação, "A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las". (Brasil, 2020, p. 17).

Enquanto o modelo da CGU é fundamental para o estabelecimento de uma base rígida de controles internos e conformidade, o manual do TCU oferece uma visão mais dinâmica e estratégica da incerteza, sendo capaz de equilibrar a necessária mitigação de riscos nos processos de contratação com a agilidade exigida pela prestação jurisdicional. Portanto, a adoção de um modelo híbrido, que utilize o rigor procedimental da CGU com a visão de valor público do TCU, apresenta-se como o caminho mais robusto para elevar os padrões de governança e transparência no âmbito do Poder Judiciário.

Para auxiliar na visualização dos conceitos apresentados, a tabela comparativa abaixo organiza as definições de Risco e Gestão de Riscos conforme os autores e instituições citados no texto. A Tabela 5 sistematiza as diferentes perspectivas doutrinárias e normativas, servindo como uma ferramenta de consulta rápida para o leitor.

Tabela 5 – Quadro comparativo de conceito

Autor / Instituição	**Definição de Risco**	**Visão sobre a Gestão de Riscos**
ABNT NBR (ISO 31000:2018)	Efeito da incerteza nos **objetivos**	O propósito é a criação e proteção de valor, encorajando a inovação e apoiando o **alcance de objetivos** por meio de um processo dinâmico e personalizado
CGU (Brasil, 2018b)	Arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para gerenciar riscos eficazmente	Integra o gerenciamento de incertezas à **governança e ao planejamento estratégico** para assegurar a conformidade legal e subsidiar a tomada de decisão
Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020)	Possibilidade de ocorrência de um evento que afete adversamente a realização de **objetivos**	Fomenta a transparência, eficiência e a inovação responsável e considera também o (risco positivo) como oportunidade que pode alavancar **resultados institucionais**

Ávila (2014)	A intenção da gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e **aumentar os benefícios sociais e econômicos**	O objetivo não é apenas evitar que algo ruim aconteça, mas sim garantir que, ao lidar proativamente com os riscos, a administração pública consiga **alcançar mais resultados positivos**, tornando os serviços mais eficazes para os cidadãos
Assi (2021)	O risco é inerente a qualquer atividade da vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em finanças, a relação risco-retorno indica que, quanto maior o nível de risco aceito, **maior o retorno esperado dos investimentos**	Aqui destaca que quanto maior a tolerância ao risco, **maior são os retornos financeiro**.
COSO (2017)	Possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e objetivos de **negócios**	Foca na governança corporativa sob **o ponto de vista estratégico**, tratando tanto impactos negativos (ameaças) quanto positivos (oportunidades)
IBGC (2023)	Fatores de risco relacionados ao **negócio** que podem afetar o desempenho	Abordagem sistêmica para proteger e garantir a **sustentabilidade do valor corporativo**, reduzindo a probabilidade de consequências negativas
Lei nº 14.133/2021 (NLLC)	Adota a visão de "efeito da incerteza nos **objetivos**"	Elemento mandatório e estrutural. A **alta administração** deve implementar **estruturas de gestão de riscos** para promover um ambiente íntegro e eficiente
Guia de Gestão de Projetos (PMBOK)	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto	Risco é uma incerteza que, se virar realidade, vai afetar (para o bem ou para o mal) o que você **combinou de entregar**

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5 mostra que a gestão de risco está claramente ligada a alcançar os objetivos de negócio da organização, entendendo negócio como o processo operacional na qual a organização está envolvida.

Os conceitos apresentados convergem para uma base comum, a necessidade de uma medida global de avaliação. É a partir desse parâmetro que o nível estratégico define o apetite ao risco, orientando as decisões e ações dos gestores nos âmbitos tático e operacional.

4. METODOLOGIA

O presente capítulo detalha o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa, as fases a seguir descrevem a abordagem utilizada para o diagnóstico do macroprocesso, detalhando os instrumentos de coleta e análise de dados que sustentam os resultados desta dissertação.

4.1 Quanto à natureza

A investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, esse tipo é dedicado à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, sendo dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular (Gil, 2017). No contexto deste estudo, busca-se transpor a teoria da gestão de riscos para uma metodologia aplicada que garanta a integridade e agilidade institucional no Supremo Tribunal Federal.

4.2 Quanto à abordagem

A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem mista (quanti-qualitativa). A vertente quantitativa manifesta-se na análise bibliométrica, a qual utiliza indicadores descritivos e estatísticos para mapear a produção científica recente e identificar padrões de produtividade.

Por sua vez, a vertente qualitativa é aplicada na análise do estudo de caso e na interação com o ambiente organizacional para a proposição do modelo prático de análise de riscos. Conforme lecionam Souza e Kerbauy (2017):

> O debate sobre as abordagens quantitativas e qualitativas tem suscitado discussões sobre os seus respectivos empregos, objetivando delimitar expressamente suas diferenças. A primeira, como a abordagem que recorre à estatística para explicação dos dados e a segunda que lida com interpretações das realidades sociais (Souza; Kerbauy, 2017, p. 34).

4.3 Quanto aos objetivos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, segundo Gil (2002, p. 41) “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maio familiaridade com os problemas, como vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Ademais possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos.

4.4 Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa operacionalizou-se mediante a combinação de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, de acordo Gil (2002):

> A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2002, p. 45).

Foi utilizado ainda os procedimentos de estudo de caso com o objeto de um estudo mais aprofundado da unidade de contratações do STF, de acordo com Gil (1991, p. 34). "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

4.5 Declaração de uso de Inteligência Artificial

Em estrita observância ao Art. 9º, Inciso I, alínea "c" da Portaria CNPq nº 2.664/2026, declara-se a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG) em algumas fases deste trabalho. A ferramenta *Google Gemini* foi empregada como apoio na consulta rápida a conceitos técnicos, na tradução de textos durante a revisão bibliográfica, bem como na conversa com o próprio texto para melhoria da fluidez, verificação ortográfica, gramatical e na estruturação de capítulos.

No âmbito técnico, o *Gemini* subsidiou a análise do levantamento dos 42 riscos do macroprocesso de contratações no item 5.1.1 e no processamento do volume de dados da Matriz de Riscos do Anexo A. Adicionalmente, utilizou-se a plataforma *NotebookLM* para a consolidação do fluxo do Modelo Prático adaptado para o STF, resultando na criação da figura 16 (Infográfico do Modelo Prático), e figura 18 (Infográfico: aplicação do NSC). Ressalta-se que, conforme preconiza a referida norma, o autor assume responsabilidade integral pelo conteúdo final, garantindo a fidedignidade dos dados, a exatidão das citações e a integridade científica da pesquisa.

4.6 Delineamento da pesquisa

O estudo delineia-se como uma investigação técnica e científica que visa responder como a gestão de riscos pode ser estruturada para otimizar contratações públicas, prevenindo falhas e ineficiências. O percurso metodológico parte de uma fundamentação bibliométrica rigorosa para a construção de um arcabouço teórico e referencial empírico que sustenta o desenvolvimento do modelo prático subsequente. De acordo com Gil (2002):

> O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera **o ambiente em que são coletados os dados** e as formas de controle das variáveis envolvidas (Gil, 2002, p. 43, grifo nosso).

4.7 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa compreende a administração pública brasileira, com ênfase no órgão de cúpula do Poder Judiciário. A amostra delimita-se ao macroprocesso de contratações do Supremo Tribunal Federal, abrangendo especificamente as etapas de planejamento da contratação (Estudos Técnicos Preliminares e Termo de Referência), seleção do fornecedor e gestão contratual. A amostra técnica para o mapeamento e diagnóstico incluiu a identificação e análise de 42 eventos de risco operacionais detectados no fluxo administrativo da Corte.

4.8 Diretrizes metodológicas (Etapas e Fases)

Para facilitar a visualização do caminho metodológico percorrido, as etapas da pesquisa foram sistematizadas na Tabela 6. Esta organização permite ao leitor uma consulta rápida sobre a transição entre a análise do estado da arte e a aplicação prática das diretrizes de gestão de riscos no macroprocesso de contratação estudado e a posterior proposição do modelo prático.

Tabela 6 – Fases e etapas metodológicas

Fases	Etapa	Atividades
Fase 1	Revisão do Estado da Arte	Utilização da Teoria do Enfoque Meta-analítico (TEMAC) para mapear a produção científica recente (2021-2025) na base *Web of Science*. Esta fase utiliza o software *VOSviewer* para a

		interpretação de mapas de densidade e *clusters* de co-ocorrência de termos e co-citação.
Fase 2	Referencial Teórico	Consolidação dos conceitos baseados na norma ABNT NBR ISO 31000:2018 (diretrizes estratégicas) e ISO/IEC 31010:2012 (técnicas de avaliação), além de *frameworks* como o COSO e manuais da CGU e TCU e demais autores.
Fase 3	Diagnóstico e Estudo de Caso no STF	Identificação e análise dos riscos no macroprocesso de contratação por meio de análise documental obtidas em processos públicos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e intranet do órgão. Estes documentos foram criados em reuniões por equipes multidisciplinares e oficinas de trabalho. Aplicação do modelo Causa-Evento-Consequência e análise *Bow Tie*.
Fase 4	Proposição do Produto Técnico	Elaboração de um modelo prático adaptado e de uma proposta de Declaração de Apetite a Riscos (DAR) fundamentada no Nível de Serviço Comparado (NSC).

Fonte: Elaboração própria.

5. PRODUTOS E RESULTADOS

A elaboração dos produtos apresentados nesta seção é o resultado da convergência entre o diagnóstico realizado no macroprocesso de contratações do STF e as melhores práticas internacionais de gestão de riscos. Mais do que proposições teóricas, as entregas aqui detalhadas foram desenhadas para conferir aplicabilidade direta às diretrizes da Lei 14.133/2021, transformando a complexidade normativa em ferramentas operacionais que auxiliem os gestores na tomada de decisão fundamentada e segura.

Nesse sentido, os resultados estruturam-se em duas frentes complementares: o fortalecimento da cultura de gerenciamento de riscos, por meio da definição do apetite institucional, e a padronização procedimental, materializada em um modelo prático de gestão.

A expectativa é que este conjunto de soluções atue como um mecanismo de suporte à governança da Corte, promovendo não apenas a conformidade legal, mas, primordialmente, a eficiência e a transparência na aplicação dos recursos públicos.

5.1 Identificação e Diagnóstico dos Riscos no Macroprocesso de Contratações

Após acesso e análise do processo (SEI) que documenta e organiza a gestão de riscos no macroprocesso de contratação do STF verificou-se que o levantamento dos riscos foi planejado e construído pela equipe de gestão de riscos do Escritório de Gestão Aplicada e pela equipe do Núcleo de Governança das Contratações, ademais contou com a presença e atuação de diferentes servidores oriundos de unidades que compõem fases distintas desse macroprocesso, o que permitiu a cada participante ampliar a compreensão do macroprocesso como um todo e dos riscos a ele relacionados.

A multidisciplinaridade e a presença de importantes atores do processo colaboraram para a riqueza de informações levantadas e para a qualidade do diálogo que foi oportunizado pelos encontros para identificação dos macros riscos.

Além da aplicação do processo de gestão de riscos conforme norma NBR ISO 31000:2018, Gestão de riscos – Diretrizes. Consta ainda no processo SEI a realização de uma reunião inicial com toda a equipe que participou do mapeamento para que houvesse um alinhamento de todos com relação aos conceitos e às etapas da metodologia de gestão de riscos, implementada no STF, e, também foi conduzida uma discussão quanto aos riscos em contratações identificados por outros órgãos públicos.

O mapeamento de riscos operacionais no macroprocesso de contratações do STF divide-se em fase de planejamento, seleção de fornecedores e gestão contratual. A análise identifica falhas estruturais e humanas, como a sobrecarga de servidores, a ausência de equipes multidisciplinares e deficiências na fiscalização dos serviços. Essas vulnerabilidades podem resultar em prejuízos financeiros, interrupção de serviços essenciais e danos à imagem institucional do órgão.

O mapeamento propôs uma visão sistêmica ao relacionar as causas raízes dos problemas com suas respectivas consequências jurídicas e administrativas. Elaborado por diversas áreas técnicas, o mapeamento serve como um guia para fortalecer a governança e a eficiência nas aquisições públicas. O Anexo A contém os 42 riscos do macroprocesso de contratação do STF e o nível inerente e residual a eles associados.

5.1.1 Analise do levantamento dos riscos do macroprocesso de contratações

A análise do levantamento de riscos no macroprocesso de contratação do STF revela um cenário de alta complexidade e vulnerabilidade institucional, totalizando 42 riscos mapeados. A distribuição desses eventos pelas etapas do processo demonstra uma concentração crítica na fase de Planejamento, que abrange 57% das ocorrências com 24 riscos, seguida pela Gestão Contratual com 15 e pela Seleção do Fornecedor com 3 riscos.

Quanto ao impacto dos danos, os dados de riscos inerentes, ou seja, aqueles avaliados antes da aplicação de controles mitigadores, revela que 90% do total mapeado se enquadra na categoria de Risco Elevado sendo 37 eventos, somando-se a um Risco Crítico. Essa predominância de riscos de alto impacto e probabilidade no estágio preparatório da contratação evidencia que as principais fragilidades do Tribunal não residem apenas na execução, mas na concepção estratégica e técnica dos objetos a serem contratados, exigindo uma estrutura de governança robusta e controles internos preventivos rigorosos para assegurar a conformidade e a eficiência do gasto público.

O planejamento é, estatisticamente, o calcanhar de Aquiles do processo. A ausência de riscos baixos e a concentração quase total em elevado/crítico sugere um ambiente onde a falha em qualquer controle pode gerar prejuízos significativos à imagem do Tribunal e ao erário. As Tabelas 7 e 8 sistematizam os resultados da análise servindo como uma ferramenta de consulta rápida para o leitor. O detalhamento do levantamento realizado pode ser consultado na matriz de riscos do macroprocesso de contratações do STF constante no Anexo A.

Tabela 7 – Resultado do levantamento de riscos

42 Riscos Mapeados	**Risco por fase**	**Qtd.**
	Planejamento	24
	Gestão contratual	15
	Seleção do fornecedor	3

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 – Resultado do levantamento de riscos

Risco Inerente (sem aplicação de ações de controles)	
1	Risco Crítico
37	Risco Elevado
4	Risco Moderado
0	Risco Baixo

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2 Aplicação de controles aos riscos identificados no processo de contratação

A etapa de avaliação de riscos consiste na análise da existência e da eficácia dos controles internos vigentes para os eventos identificados. Neste estágio, procedeu-se ao levantamento dos controles institucionais e à aplicação do cálculo para a aferição do risco residual, conforme a metodologia detalhada na seção 3.4.4 deste trabalho.

Ressalta-se que a aplicação de medidas de controle visa mitigar a criticidade do risco inerente, conduzindo-o a níveis aceitáveis de exposição. A Tabela 9 sistematiza os resultados desta análise, apresentando um comparativo entre a avaliação inicial (risco inerente) e o índice remanescente após a implementação das medidas de tratamento (risco residual). O detalhamento integral dos controles mapeados e seus respectivos impactos podem ser consultados na matriz de riscos do macroprocesso de contratações do STF constante no Anexo A.

Tabela 9 – Comparativo do risco inerente para o risco residual

Risco Inerente (sem aplicação de ações de controles)		**Risco Residual** (após aplicação de ações de controles)	
1	Risco Crítico	0	Risco Crítico
37	Risco Elevado	9	Risco Elevado

4	Risco Moderado	32	Risco Moderado
0	Risco Baixo	1	Risco Baixo

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Modelo Prático e Adaptado para Gestão de Riscos em Contratações no STF

Esta seção apresenta um modelo prático e adaptado para gestão de riscos em contratações no STF, estruturado a partir da Política de Gestão de Riscos do Tribunal, Resolução nº 781/2022. O modelo proposto visa criar, proteger e agregar valor às contratações, permitindo a melhoria do desempenho institucional e o apoio ao alcance dos objetivos estratégicos. Neste modelo predomina, a metodologia proposta pelo TCU pois revela-se mais aderente aos processos do STF e segue as diretrizes da NBR ISO 31000:2018 e as técnicas e ferramentas de avaliação de riscos da NBR ISO/IEC 31010:2012. O modelo foi estruturado em cinco etapas lógicas aplicáveis a cada processo de contratação iniciado no SEI.

1- Estabelecimento do Contexto e Objetivos

Antes de identificar riscos, a equipe de planejamento (instituída conforme a Lei nº 14.133/2021) deve delimitar o escopo da contratação.

- ✓ Ação Prática: Preenchimento do "Mapa do Contexto" (Anexo B), identificando as partes interessadas, as metas do Plano de Contratações Anual (PCA) e as restrições orçamentárias.

2- Identificação e Análise Técnica (Método *Bow Tie*)

Para cada contratação, deve-se aplicar o modelo Causa-Evento-Consequência.

- ✓ Aplicação no STF: Utilizar o Diagrama *Bow Tie* (Anexo C) para visualizar as barreiras de prevenção, antes do evento, e as barreiras de recuperação, após o evento.
- ✓ Foco Prioritário: Devido à alta incidência de riscos no planejamento, a identificação deve focar em falhas no Estudo Técnico Preliminar (ETP) e no Termo de Referência (TR).
- ✓ Singularidade Institucional: É fundamental ressaltar que este modelo, customizado para o STF, considera a natureza singular de uma Corte Suprema. Nela, o risco político e o dano à imagem institucional frequentemente superam as perdas operacionais, exigindo uma visão holística e integrada dos riscos nesta etapa de planejamento.

3- Avaliação e Matriz de Riscos

Os riscos identificados devem ser plotados na Matriz de Probabilidade e Impacto.

- ✓ Cálculo: Nível de Risco = Probabilidade X Impacto. Veja seção 3.4.4 Figuras 10 e 11 deste trabalho.
- ✓ Risco Residual: A avaliação deve considerar a eficácia dos controles internos já existentes no STF (como *check-lists* da assessoria jurídica) para determinar o risco que ainda permanece. Veja seção 3.4.4 e Figura 14 deste trabalho.

4- Tratamento e Resposta aos Riscos

A partir da avaliação técnica, compete ao gestor selecionar a resposta estratégica mais adequada: evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar. Para as três primeiras opções, é obrigatória a elaboração de um Plano de Tratamento de Risco, contendo cronograma e responsáveis pelas ações. Em caso de aceitar o risco, cabe aqui a sugestão de justificar essa iniciativa de aceitação. Com base na Declaração de Apetite a Riscos, o gestor define a estratégia:

- ✓ Riscos Críticos/Elevados: Exigem Plano de Tratamento imediato (mitigar ou transferir).
- ✓ Riscos Baixos/Moderados: Podem ser aceitos, desde que monitorados periodicamente.

Obs: aqui cabe destacar que o STF ainda não possui seu apetite a riscos formalizada e publicizado por meio de uma DAR.

5- Monitoramento e Melhoria Contínua

O sistema demanda observação ininterrupta para garantir a implementação das ações mitigadoras e elevar as probabilidades de êxito do objeto contratado. Paralelamente, os fluxos de Informação e Comunicação devem ser tempestivos e acessíveis a todos os atores envolvidos, retroalimentando o processo e promovendo a evolução da cultura organizacional na Corte.

Inovação Sugerida: *Risk-Score Bot*[3] (IA Integrada ao SEI)

Como ponto de melhoria e inovação para o STF, sugere-se a implementação de um sistema de predição automatizada, conforme menciono nas minhas considerações finais como tendência futura.

Descrição da Proposta:

- ✓ Desenvolver um algoritmo de Inteligência Artificial (IA) integrado ao fluxo de processos de contratação do sistema SEI.

[3] Risk-Score Bot refere-se a uma ferramenta de automação inteligente (um *bot* de análise) concebida para atuar na primeira linha de defesa do processo de contratação. Em nosso contexto ele não é apenas um *script* de leitura, mas um mecanismo de triagem preditiva.

- ✓ Triagem Automática: Ao anexar um ETP ou TR, a IA faria uma varredura (NLP - Processamento de Linguagem Natural) em busca de inconsistências comuns que geraram riscos em contratações anteriores do Tribunal.
- ✓ Alerta de Criticidade: O sistema atribuiria um *Risk-Score* automático ao processo. Se o score for elevado (baseado no histórico de aditivos ou sanções de empresas similares), o sistema impediria o envio do processo para a fase de edital sem que um plano de tratamento de riscos fosse anexado e assinado pelo gestor.
- ✓ Benefício: Isso transformaria a gestão de riscos de uma tarefa manual e burocrática em um controle preventivo inteligente, garantindo que nenhum processo de alta complexidade avance com falhas críticas de planejamento.

Para auxiliar os gestores do STF, recomenda-se a utilização de uma ferramenta integrada (como planilhas eletrônicas adaptadas) que contemple:

- ✓ Matriz de Riscos para visualização do Risco Inerente e Residual. Veja Anexo A
- ✓ Mapa do Contexto. Veja anexo B;
- ✓ Lista de Riscos (*Brainstorming*). Veja Anexo D;
- ✓ Diagrama *Bow Tie* para visualização de causas e efeitos. Veja Anexo C;
- ✓ Formulário de Plano de Tratamento e conclusão das etapas. Veja Anexo E.

Este modelo, ao ser aplicado sistematicamente, transforma a gestão de riscos de um dever normativo em um processo contínuo de mudança de cultura organizacional no STF. Cabe a observação que essas ferramentas são sugestões e que outras podem ser incluídas no processo de gestão de riscos.

Portanto, embora a NBR ISO/IEC 31010:2021 ofereça um vasto repertório de técnicas aplicáveis ao processo de gestão de riscos, vale lembrar que não existe uma fórmula universal para sua implementação. Cabe aos gestores e responsáveis técnicos a sensibilidade de selecionar e adaptar as ferramentas que melhor se alinhem à complexidade dos cenários encontrados e à realidade específica de sua instituição. A Tabela 10 sistematiza as etapas do modelo, servindo como uma ferramenta de consulta rápida para o leitor.

Tabela 10 – Etapas da Gestão de Riscos

Passo	Etapa de Gestão de Riscos	Descrição da Etapa
1	Estabelecimento do Contexto e Objetivos	Antes de identificar riscos, a equipe de planejamento deve delimitar o escopo da contratação. Ação Prática: Preenchimento do "Mapa do Contexto" (Anexo B).
2	Identificação e Análise Técnica (Método *Bow Tie*)	Para cada contratação, deve-se aplicar o modelo Causa-Evento-Consequência. Aplicação no STF: Utilizar o Diagrama *Bow Tie* (Anexo C)

3	Avaliação e Matriz de Riscos	Os riscos identificados devem ser plotados na Matriz de Probabilidade e Impacto. Cálculo: Nível de Risco = Probabilidade X Impacto. Veja seção 3.4.4 Figuras 10 e 11 deste trabalho. Risco Residual: A avaliação deve considerar a eficácia dos controles internos já existentes no STF para determinar o risco que ainda permanece. Veja seção 3.4.4 e Figura 14 deste trabalho.
4	Tratamento e Resposta aos Riscos	Após a avaliação, o gestor deve decidir a resposta ao risco: evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar.
5	Monitoramento e Melhoria contínua	O Monitoramento contínuo é fundamental para observar se as ações do plano estão sendo implementadas e para aumentar as chances de sucesso do objeto.

Fonte: Elaboração própria. Adaptação do autor de várias fontes.

Infográfico do Modelo prático e adaptado para o STF

Como resultado da integração entre as diretrizes normativas e a necessidade de simplificação procedimental, a Figura 16 apresenta o Infográfico do Modelo Prático de Gestão de Riscos adaptado ao STF. Este recurso visual consolida as sete etapas fundamentais do ciclo de gerenciamento. desde a definição do objeto e objetivos até o monitoramento e comunicação dos resultados. O diagrama foi desenhado para servir como um guia de consulta rápida para os gestores, permitindo visualizar a interdependência entre a identificação de causas, o registro de eventos em planilhas padronizadas e a utilização de ferramentas visuais, como o diagrama *Bow Tie*. Dessa forma, o infográfico materializa o fluxo de trabalho necessário para converter a análise técnica em uma barreira eficaz contra incertezas nas contratações da Corte.

Figura 16 – Infográfico do Modelo Prático

Fonte: NotebookLM.

5.3 Proposta de Declaração de Apetite a Riscos para o STF

A gestão de riscos é um elemento intrínseco à tomada de decisão, uma vez que a incerteza permeia tanto o cotidiano quanto as estruturas corporativas, influenciando diretamente o alcance dos objetivos institucionais, segundo o COSO (2023, p. 15, tradução nossa) "'Apetite ao risco' é definido como a quantidade de risco, em termos gerais, que uma entidade está disposta a aceitar na busca de sua missão/visão".

No âmbito organizacional, a exposição ao risco não possui natureza estática, cada ação ou omissão administrativa altera a probabilidade de eventos futuros, exigindo que o gestor compreenda o apetite ao risco da instituição. Essa percepção varia conforme a maturidade da governança e a experiência dos agentes, os quais devem ser capazes de identificar vulnerabilidades e ameaças para, então, calibrar a resposta da instituição entre a aceitação, a mitigação ou a transferência dos riscos identificados.

De acordo com o Guia de Gestão de Projetos (PMBOK, 2021, p, 236) apetite ao risco é "O grau de incerteza que uma organização ou um indivíduo está disposto a aceitar em expectativa de uma recompensa", ou seja, a apetite ao risco é a resposta para a pergunta: Vale a pena correr esse perigo para chegar nesse objetivo?

Nesse contexto, a análise do ambiente e a definição de controles internos são fundamentais para assegurar que as ameaças sejam mantidas em níveis compatíveis com a tolerância institucional. É importante reconhecer a inexistência de "risco zero", o que impõe a necessidade de um monitoramento contínuo sobre os riscos residuais. No macroprocesso de contratações, tal controle é vital para garantir que esses riscos remanescentes permaneçam dentro dos limites aceitáveis e alinhados aos critérios de conformidade e eficiência exigidos pela administração pública.

De acordo com o inciso II, art. 2º da Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01 de 2016 apetite a risco é "[...] nível de risco que uma organização está disposta a aceitar". Para o TCU em sua avaliação de maturidade em gestão de riscos define a apetite a risco como: "[...] expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão" (Brasil, 2018c, p. 9). Já para Dantas *et al.* (2010):

> O apetite a risco de uma entidade pode ser resumido com base nas respostas às seguintes questões-chaves: Quais riscos a entidade não aceita incorrer, nas atuais circunstâncias? Quais riscos a organização admite incorrer, em novas iniciativas? Quais riscos a organização aceita incorrer para alcançar os objetivos institucionais de competição? (Dantas *et al.*, 2010, p. 8 e 9).

O apetite a risco é estabelecido pela alta administração do órgão e define o nível de incerteza que a organização aceita suportar. Esse parâmetro é essencial para orientar as estratégias de tratamento de riscos que excedam os limites de tolerância definidos. Na esfera coorporativa privada o IBGC diz que: “A organização deve ter uma política de gestão de riscos aprovada pelo conselho de administração e que estabeleça os limites aceitáveis para a exposição aos riscos, considerando o seu apetite a riscos”.

A presente proposta visa estabelecer parâmetros claros para exposição aos riscos no STF, garantindo que a instituição opere de forma responsável e segura. A seguir estão os principais pontos a serem considerados:

Enquanto o apetite ao risco representa o montante estratégico de incerteza que a organização se dispõe a assumir em prol de sua missão e visão, a tolerância ao risco constitui o desdobramento operacional desse limite, manifestando-se como o nível aceitável de variação no desempenho para o alcance de metas específicas. Dessa forma, o apetite atua como um direcionador para a formulação da estratégia, ao passo que a tolerância calibra a execução, exigindo que a gestão priorize a relevância dos objetivos para assegurar que as flutuações operacionais permaneçam alinhadas à disposição global de risco da entidade (COSO, 2013).

A Declaração de Apetite a Risco (DAR) é a divulgação oficial do apetite a riscos do órgão. Essa declaração fornece orientação estratégica da alta administração para a tomada de decisões e ajuda a garantir que as atividades do Tribunal sejam realizadas de forma responsável e segura.

Apesar de sua relevância, observa-se que o STF ainda não possui seu apetite a riscos formalizada e publicizado por meio de uma DAR. Diante dessa lacuna normativa e institucional, a presente seção propõe uma estrutura para a referida declaração, visando subsidiar o fortalecimento da governança local.

Os *frameworks* citados anteriormente, COSO (2023), PMBOK (2021), além da Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01 de 2016 e o manual do TCU (2018) colocam a necessidade de estabelecer o apetite a risco tendo como base a liberdade calculada e monitorada para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

O modelo COSO adotado globalmente orienta as organizações na identificação e resposta a riscos, garantindo que o apetite a risco esteja alinhado à performance desejada.

Quando a gestão de risco é aplicada a entidades do setor privado temos claramente definido na literatura uma medida geral de avaliação estabelecida pela pesquisa acadêmica e

aceita por todas as organizações. Para avaliar seu resultado e estabelecer uma medida geral de avaliação que comunica de forma objetiva todos os níveis da organização, estratégico, tático e operacional, ao apetite a risco definido pela organização.

Essa medida geral de avaliação denominada resultado (lucro/Prejuízo), tem como atributo a avaliação, comparação e auditabilidade, permitindo que todos os gestores possam efetivamente definir os riscos que precisam aceitar e gerenciar para atingir o objetivo da organização medido pela medida geral de avaliação.

No setor público, como é o caso específico estudado do STF, não existe a definição de uma declaração do apetite ao risco estabelecida com base em uma medida geral de avaliação. Sem a definição do apetite ao risco da organização e uma medida geral de avaliação que possa ser utilizada para acompanhar mensalmente se os objetivos da organização estão sendo alcançados, a implementação da política de gestão de risco se torna frágil conceitualmente face a sua capacidade de orientar a organização na busca da eficiência e da atingimento dos seus objetivos institucionais estratégicos.

Esta proposta busca ampliar a compreensão das exposições a riscos no STF e promover a conscientização sobre o tema em toda a instituição, fornecendo meios para que a alta administração participe ativamente de discussões sobre exposição e gerenciamento de riscos dentro das limitações conceituais atuais adotadas pela organização.

Para entendimento da proposta, inicialmente vale explicação sobre como é realizada a classificação de eventos de risco, ou seja, a classificação de risco é feita por meio da aplicação das escalas de probabilidade e de impacto disponíveis na sessão 3.4.4 Figuras 10 e 11.

Com base nas tabelas, calcula-se para cada risco identificado, o respectivo nível de risco por meio da multiplicação da probabilidade pelo impacto, considerando a eficácia dos controles existentes Figura 14.

5.3.1 Definição da Apetite a Riscos para o STF

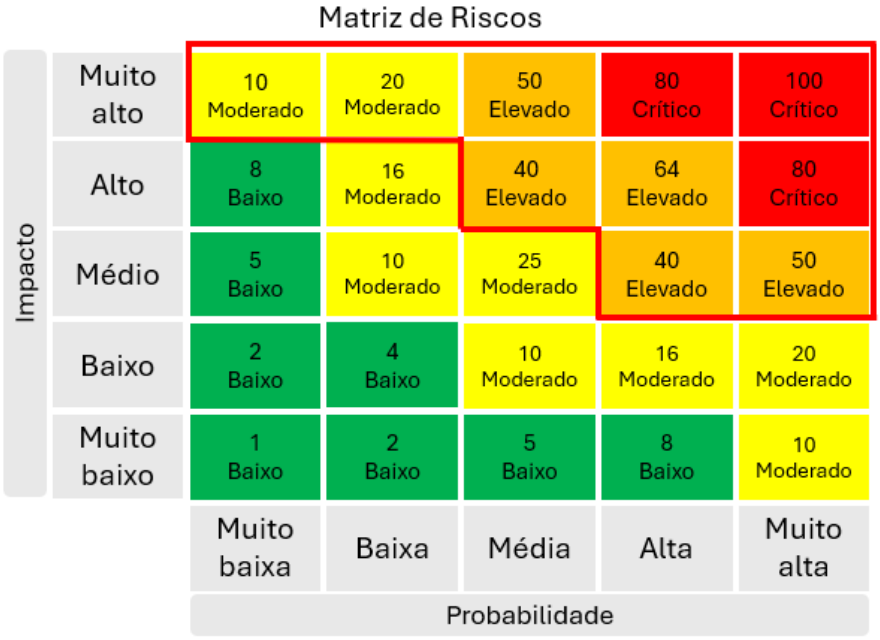
Propõe-se que o STF avance na definição do apetite a riscos e determina o nível de risco aceitável, a fim de aperfeiçoar diretrizes e promover estratégias de mitigação de riscos alinhadas aos objetivos estratégicos.

Uma vez definido o apetite a riscos, os gestores devem considerar esse fator ao tomar decisões e avaliar se uma ação está alinhada ao nível de risco aceitável pelo Tribunal, levando em conta o contexto e os recursos disponíveis.

Sugere-se que os riscos classificados como **críticos e elevados, bem como os moderados cujo impacto seja classificado como muito alto**, sejam tratados, de forma tempestiva, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência e os impactos decorrentes.

Assim, os riscos classificados como **moderados (exceto quando o impacto for muito alto) e baixos**, sejam aceitos, mantendo a evolução dessas ameaças sob acompanhamento. A Figura 17 apresenta a proposta. Cabe destacar que os riscos classificados com nível delineados pela linha de tolerância em vermelho exigem plano de tratamento, já os demais são riscos aceitos pela organização.

Figura 17 – Proposta de Apetite a Risco para o STF



Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Após definição da escala do apetite a riscos, visando promover o direcionamento para gerir e monitorar os riscos identificados, sugere-se que seja divulgado a escala de apetite ao risco da organização por meio da DAR.

A DAR é um instrumento de governança que confere publicidade oficial à postura institucional frente aos riscos, balizando a tomada de decisão e assegurando que os processos de contratação e as atividades administrativas do órgão ocorram dentro de margens de segurança previamente estabelecidas pela alta administração. Cabe aqui a sugestão que a DAR seja publicizada por meio de uma Instrução Normativa ou Resolução do Tribunal.

5.3.2 Nível de Serviço Comparado (NSC)

A formalização da Declaração de Apetite ao Risco, apresentada na seção anterior, estabelece os limites e as diretrizes estratégicas para a atuação institucional. Todavia, para que essa declaração não permaneça apenas no plano discursivo, é imperativo que a organização disponha de uma métrica objetiva capaz de quantificar o desempenho e monitorar a conformidade com os níveis de exposição admitidos. Nesse contexto, destaca-se o Nível de Serviço Comparado (NSC), metodologia que materializa o apetite ao risco por meio de indicadores de eficiência e governança aderentes às especificidades do setor público.

A literatura científica já demonstrou que a medida geral de avaliação de resultado utilizada pelo setor privado não é integralmente aplicável ao setor público. Em contrapartida, o setor público demanda uma medida de avaliação que preserve atributos de comparabilidade e auditabilidade para fundamentar o apetite ao risco organizacional.

A Universidade de Brasília (UnB) tem focado em estabelecer uma medida geral de avaliação que tenha como atributos a avaliação, comparabilidade e auditabilidade, replicando os mesmos atributos da medida de resultado do setor privado, no entanto, sendo modelada para atender as características conceituais e operacionais do serviço público.

Essa medida geral de avaliação foi estabelecida pela tese de doutorado do professor José Marilson Martins Dantas publicada em 2013 sob um título “Um modelo de custo aplicado ao setor público sob a visão da *accountability*”. Na tese é estabelecida as bases conceituais e metodológica dessa medida geral de avaliação denominada Nível de Serviço Comparado (NSC) (Dantas, 2013).

Ao longo dessa da última década essa metodologia desenvolvida pela pesquisa da Universidade de Brasília foi aplicada em várias organizações, sendo a base para dissertações de mestrado, artigos científicos e trabalho de conclusão de cursos.

Fruto de pesquisas da UnB, o Nível de Serviço Comparado contempla os três atributos, ou seja, permite a avaliação, a comparação, além de ser auditável. O NSC tem como base o modelo conceitual desenvolvido pela UnB que não utiliza critério de rateio, dessa forma, gera informação que fortalece a geração de entrega de valor público, melhorar a qualidade do gasto, baseia o processo de tomada de decisão, em evidências auditáveis e fortalece e melhora o processo de *accountability* (Dantas, 2013).

No mesmo sentido Silva (2025, p. 51) afirma que “A pesquisa da Universidade de Brasília (UnB) definiu o Nível de Serviço Comparado (NSC) como a medida geral de avaliação do Setor Público oferendo os atributos que permite a Avaliação, a Comparação e a

Auditabilidade".

Segundo Dantas (2013 *apud* Barreto, 2020, p. 25) "Governança é um processo de comunicação baseado no nível de serviço comparado como medida geral de avaliação que respeita a autonomia dos Entes." Nessa definição fica evidente que a governança é um processo de comunicação onde a medida geral de avaliação é a base para sua avaliação, sendo a gestão de risco uma metodologia da governança e o apetite ao risco uma maneira da organização avaliar o atingimento de seus objetivos, assim temos a medida de nível de serviço comparado como um instrumento de materialização e avaliação do apetite ao risco.

Barreto (2020) afirma que a medida geral de avaliação não somente possibilita a definição do apetite ao risco da organização, como permite que cada unidade organizacional possa acompanhar e avaliar seu apetite ao risco, dizendo que:

> Nível de Serviço Comparado, consolida a cultura da governança na entidade estabelecendo a medida geral da organização denominada nível de serviço comparado, onde cada unidade de organização estabelece o produto passível de auditoria que produza, face a sua capacidade de operação (Barreto, 2020, p. 80).

De acordo com Santos (2021) a medida de NSC permite ser utilizada e avaliada modelo de avaliação de eficiência do setor público, inclusivo sendo aplicada como base para a definição do apetite ao risco da organização, assim, ressalta que:

> [...] Oportunidades de pesquisas futuras, pode ser vislumbrado estudos sobre as correlações entre as informações sobre nível de serviço organizacional e outros indicadores para avaliação da eficiência, eficácia e efetividade de políticas ou organizações públicas (Santos, 2021, p. 95).

Infere-se, portanto, que a adoção do NSC consolida a cultura de governança ao permitir que cada unidade administrativa acompanhe seu produto auditável face à sua capacidade operacional, provendo o lastro empírico necessário para o gerenciamento de incertezas no STF (Dantas, 2013).

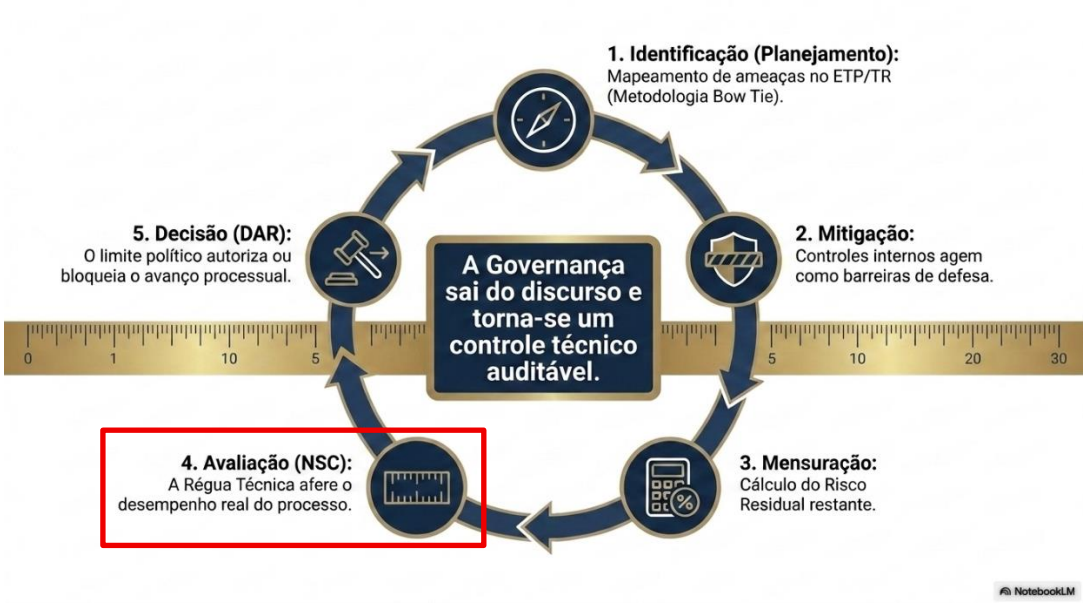
Em suma, a integração entre a DAR e o NSC é o elemento que permite ao STF transpor a governança do campo das intenções para o campo da gestão baseada em evidências. Enquanto a DAR estabelece o limite político e estratégico de aceitação de incertezas, o NSC funciona como a régua técnica que comunica esse risco de forma clara e assertiva para todos os níveis estratégico, tático e operacional da instituição.

Ao oferecer parâmetros de comparabilidade e auditabilidade, o NSC materializa o apetite ao risco em dados mensuráveis, garantindo que o monitoramento do desempenho

institucional ocorra em estrita conformidade com os níveis de exposição admitidos pela alta administração.

Essa dinâmica assegura que o Supremo Tribunal Federal deixe de apenas listar riscos e passe a gerir resultados de forma técnica, transparente e auditável, conforme ilustrado na Figura 18.

Figura 18 – Infográfico: aplicação do NSC



Fonte: NotebookLM.

A introdução na medida geral de avaliação do Nível de Serviço Comparado (NSC) estabelece um alvo claro onde cada unidade administrativa vai avaliar o risco de não entregar o NSC atingido no período anterior. A avaliação do NSC como foi mostrada na Figura 18 insere uma nova medida dentro do processo de gestão de risco, envolvendo as pessoas por meio de uma medida de fácil entendimento e ao mesmo tempo utilizando essa medida como uma camada de evidências auditáveis que constrói um processo de comunicação dos níveis estratégicos, táticos e operacionais do setor público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou responder à questão central de como a gestão de riscos pode ser aprimorada no macroprocesso de contratações do Supremo Tribunal Federal para garantir maior eficiência e conformidade institucional. Ao longo do estudo, confirmou-se que a gestão de riscos não deve ser vista apenas como uma exigência normativa, mas como uma ferramenta estratégica de governança capaz de salvaguardar os resultados da unidade de contratações.

O percurso metodológico permitiu o alcance integral dos objetivos propostos. A revisão bibliométrica inicial estabeleceu o estado da arte e fundamentou o uso das normas NBR ISO 31000 e ISO/IEC 31010. O diagnóstico realizado no STF, por meio da análise documental e da aplicação técnica dos modelos Causa-Evento-Consequência e *Bow Tie*, possibilitou uma visão clara das vulnerabilidades e das barreiras de mitigação existentes.

A proposição do produto final, com o modelo prático adaptado e a possibilidade de estabelecer uma Declaração de Apetite a Riscos (DAR), entrega ao Tribunal um instrumento de fácil consulta e aplicação, permitindo que as equipes multidisciplinares tomem decisões mais assertivas e fundamentadas no nível de tolerância ao risco institucionalmente aceito.

Nesse cenário, destaca-se a relevância da proposta de uma Declaração de Apetite a Riscos (DAR) fundamentada no Nível de Serviço Comparado (NSC), conforme preconizado por Dantas (2013). O NSC consolida-se como a medida geral de avaliação indispensável para materializar o apetite ao risco no setor público, provendo o lastro empírico necessário para que a alta administração do Tribunal monitore o desempenho institucional em conformidade com os níveis de exposição admitidos.

Fazendo uma análise teórica e conceitual chegamos à conclusão que o apetite ao risco nas definições conceituais, especialmente do COSO e da NBR ISO 31000:2018, tem como base uma avaliação do apetito ao risco que precisa ser materializado em uma medida que permita a comunicação clara e assertiva para os níveis estratégicos, tático e operacional da organização.

Este trabalho contribui para o campo da governança pública ao transpor o referencial teórico acadêmico para uma aplicação prática em um órgão de cúpula do Poder Judiciário. A principal contribuição reside na sistematização de processos que, muitas vezes, ocorriam de forma intuitiva, conferindo agora maior transparência e rastreabilidade às decisões administrativas.

Apesar do alcance integral dos objetivos propostos, é importante reconhecer as

limitações que circundaram esta investigação. Em primeiro lugar, o escopo da pesquisa delimitou-se estritamente ao macroprocesso de contratações do STF, o que impede a generalização automática dos resultados para outras áreas finalísticas ou administrativas da Tribunal.

Ademais, o diagnóstico dos 42 eventos de risco fundamentou-se em uma análise documental retrospectiva via sistema SEI e na percepção técnica de servidores em oficinas de trabalho, estando, portanto, sujeito à disponibilidade de dados e à subjetividade inerente às técnicas de *brainstorming* e avaliação qualitativa. Ressalta-se, ainda, a limitação decorrente da ausência de uma DAR previamente formalizada pelo Tribunal, o que exigiu que este trabalho operasse sobre uma lacuna institucional para propor um modelo prático para a instituição.

6.1 Sugestões para Trabalhos Futuros e o papel da Inteligência Artificial

Como desdobramento natural desta pesquisa, sugere-se a expansão do modelo para outras áreas finalísticas do Tribunal. Ademais, identifica-se uma lacuna emergente que não foi objeto de análise neste trabalho, mas que se mostra essencial para a evolução da gestão de riscos. A aplicação de algoritmos de Inteligência Artificial na gestão de riscos pode potencializar a identificação preditiva de fraudes, a análise de grandes volumes de dados em processos do SEI e a automação de alertas de conformidade em tempo real.

Por tratar-se de uma temática vasta e com complexidades éticas e técnicas próprias, a integração da Inteligência Artificial na gestão de riscos das contratações públicas fica registrada como uma sugestão prioritária para futuras pesquisas acadêmicas e projetos de inovação institucional.

Este estudo não representa o fim do debate sobre a eficiência no STF, mas um degrau consolidado para que a cultura de riscos seja definitivamente incorporada à gestão pública moderna, ética e eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Denise Silva. **Gestão de riscos nas contratações públicas**. 2024. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Profiap) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap, Palmas, 2024. Disponível em: http://hdl.handle.net/11612/6979. Acesso em: 9 out. 2025.

ASSI, Marco. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negocios. 2 ed. São Paulo: Saint Paul Editora. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 31.000**: gestão de riscos - diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO/IEC 31.010**: gestão de riscos – técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle**: Doutrinas e Artigos, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179-198, jul./dez. 2014. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167565. Acesso em: 12 dez. 2025.

BARRETO, José Luiz Marques. **Governança no Sistema Prisional Do Distrito Federal:** Estudo de Caso na Subsecretaria do Sistema Prisional, Fundação de Amparo Ao Trabalhador Preso e Fundo Penitenciário. 2020. 130 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – EAB/IDP, Brasília-DF, 2020. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2756. Acesso em: 2 jan. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução STF nº 781/2022**. Brasília, DF: STF, 2022. Disponível em: https://stfjusbr.sharepoint.com/sites/arquivos/atos-administrativos/. Acesso em: 28 jan. 2026.

BRASIL**. Lei n.º 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884. Acesso em: 3 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 2 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá

outras providências. Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10520.htm. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017a.

BRASIL. Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização de pregão. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 8 ago. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5504.htm. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia prático de Gestão de Riscos para a Integridade**: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: MTFC/CGU, set. 2018a. 52 p. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf. Acesso em: 4 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026**: institui a política de integridade na atividade científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Diário Oficial da União, ed. 47, seção 1, p. 4, 11 mar. 2026. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cnpq-n-2.664-de-6-de-marco-de-2026-691779232. Acesso em: 23 abr. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos da CGU**. Brasília, DF. 2018b. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74049/1/Metodologia_de_riscos_2_0.pdf. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF. 2016. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: Tribunal de Contas da União - TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex). Brasília, DF. 2018c. Acesso em: 28 out. 2025. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33144/7/Referencial_basico_de_gestao_de_riscos.pdf. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos. Brasília**: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Brasília, DF. 2018d. 164 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2. ed.

Brasília, DF. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 19 out. 2025.

BRANDÃO, Carlos Eduardo. **Um framework para a gestão de riscos de inteligência artificial nas organizações**. 2022. 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2022.

CALLON, Michel; COURTIAL, Jean-Pierre; LAVILLE, Françoise. Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: the case of polymer chemistry. **Scientometrics**, v. 22, n. 1, p. 155–205, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.1007/BF02019280. Acesso em: 15 set. 2025.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management: Integrated Framework**. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. Disponível em: https://www.icjce.es/images/pdfs/TECNICA/C03%20-%20AICPA/C309%20-%20Otras%20entidades/COSO%20-%20ERM%20-%20Execsum%20-%20Sept%202004.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal control — integrated framework**: public exposure draft. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. Disponível em: https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf. Acesso em: 19 jan. 2026.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Risk Assessment in Practice**. 2013. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf.
Acesso em: 2 fev. 2026.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management:** Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf. Acesso em: 19 fev. 2026.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada**: Sumário Executivo. Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway. Tradução. 2007. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf. Acesso em: 19 fev. 2026.

CRONIN, Patrícia; RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, 17(1), 38–43. Disponível em: https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059. Acesso em: 6 out. 2025

DANTAS, José Alves; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; MARCELINO, Gileno Fernandes; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**. 2010. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/255/pdf_129. Acesso em: 15 nov. 2025.

DANTAS, José Marilson Martins. **Um modelo de custo aplicado ao setor público sob a visão da accountability**. 2013. 184 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2013.

GALVÃO, Maria Cristina Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisao Sistematica da Literatura: Conceituacao, Producao e Publicacao. **Logeion: Filosofia da Informação**, 6 (1), 57–73, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Acesso em: 15 nov. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. 80 p. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/pesquisa/Paginas/Results.aspx?k=C%C3%B3digo%20de%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa. Acesso em: 28 dez. 2025.

IRINEU, Oseas Luis; LIMA, Marcos Antônio Barbosa. (2025). Os Impactos da Lei Nº 14.133/2021 na Governança das Contratações Públicas. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, 11(5), 2794–2821. Disponível em: https://doi.org/10.51891/rease.v11i5.19186. Acesso em: 2 dez. 2025.

KESSLER, Maxwell. Mirton. Bibliographic coupling between scientific papers. **American Documentation**, v.14, n. 1, p. 10–25, 1963. Disponível em: https://doi.org/10.1002/asi.5090140103. Acesso em: 15 set. 2025.

MARIANO, Ari Melo; SANTOS, Maíra Rocha. **Revisão da literatura**: apresentação de uma abordagem integradora. In: CONGRESO INTERNACIONAL AEDEM, 26., 2017, Reggio Calabria. Economy, Business and Uncertainty: ideas for a European and Mediterranean industrial policy? Anais […]. [S.l.]: AEDEM, 2017. ISBN 978-84-697-5592-1. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

MADEIRA, Fernando Nunes; ANDRADE, Maxwel Mota de. A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei Nº 14.133, de 1 de abril de 2021. **Revista Observatorio de la Economia Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 7, p. 01-21, 2024. ISSN 1696-8352. Disponível em: https://doi.org/10.55905/oelv22n7-031. Acesso em: 20 nov. 2025.

MAIA, Paulo Roberto Fontenele. **A cláusula de matriz de risco como instrumento de governança nos contratos administrativos:** uma abordagem à luz da Lei nº.14.133/21. 2023. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Direito) – Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2023. Disponível em: https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1675. Acesso em: 15 set. 2025.

MOELLER, Robert R. **Brink's modern internal auditing**: a common body of knowledge. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. Disponível em: https://mstakimch.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/09/brink_s-modern-internal-auditing-7th-edition.pdf. Acesso em: 20 nov. 2025.

NUNES, Rafael Rabelo; PERINI, Marcela Teixeira Batista Sidrim; PINTO, Inácio Emiliano Melo Mourão. A gestão de riscos como instrumento para a aplicação efetiva do Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília**, v. 11, n. 3. p. 259-281, 2021. Disponível em: http://doi: 10.5102/rbpp.v11i3.7903. Acesso em: 12 ago. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. E-book.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 8. ed. Barueri, SP: Atlas, 2002.

PESQUISA TEMAC. Sobre o TEMAC. [s.n.], [s.d.]. Disponível em: https://www.pesquisatemac.com/. Acesso em: 10 set. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. [S. l.]: Project Management Institute, 2021. E-book. Disponível em: https://lccn.loc.gov/2021011108. Acesso em: 18 fev. 2026.

SANTOS, Welinton Vitor. **Política de gestão de custos no setor público**: uma análise da implementação da gestão de custos como instrumento de governança a partir da experiência de uma instituição de ensino. 2021. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas) - Enap, Brasília-DF, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6832. Acesso em: 2 jan. 2026.

SILVA, Marco Alexandre da. **Apuração de custos auditáveis e comparáveis no setor público brasileiro:** proposta de implantação do sistema de informação de gestão de custos aplicado ao setor público (sicgesp) na escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados (ENFAM). Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2025.

SILVA JUNIOR, Garcitylzo do Lago *et al*. Gestão de risco no setor público. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 9232-9245, 2023. ISSN 2178-9010. Disponível em: http://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2297. Acesso em: 17 fev. 2026.

SMALL, Henry. Co-citation in the scientific literature: a new measure of the relationship between two documents. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 24, n.

4, p. 265–269, 1973. Disponível em: https://doi.org/10.1002/asi.4630240406. Acesso em: 15 set. 2025.

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia, Uberlândia**, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/pdf/educfil/v31n61/1982-596X-educfil-31-61-21.pdf. Acesso em: 5 fev. 2026.

ECK, Jan Van Nees.; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3. Acesso em: 16 set. 2025.

ECK, Jan Van Nees.; WALTMAN, Ludo. Visualizing bibliometric networks. In: DING, Y.; ROUSSEAU, R.; WOLFRAM, D. (org.). Measuring Scholarly Impact: Methods and Practice. Cham: **Springer Nature**, 2014. p. 285–320. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13. Acesso em: 16 set. 2025.

VOSVIEWER MANUAL. Leiden: CWTS, 2023. Disponível em: https://www.vosviewer.com/documentation. Acesso em: 17 ago. 2025.

ANEXO

ANEXO A – Matriz de riscos do macroprocesso de contratações do STF
Fonte: Adaptado da matriz de riscos do macroprocesso de contratações do STF.

Etapa	Causas	Evento de Risco	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco Inerente	Ações de Tratamento	Eficácia do controle	Nível do Risco Residual
Planejamento da contratação	Servidor/ equipe responsável pelo planejamento sobrecarregada em razão de demandas supervenientes ao planejamento anual. Falta de acompanhamento do servidor / equipe. Falha na comunicação dos papéis e responsabilidades. Rotatividade de servidores responsáveis pela contratação. Ausência ou não definição de equipe de servidores.	(R1) INÉRCIA OU ATRASO NA ADOÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO	Impacto negativo na qualidade do planejamento da contratação e na execução do contrato Interrupção do serviço. Prorrogação excepcional. Contratação emergencial. Acúmulo de contratações no final do exercício.	Alta	Alto	Risco Elevado	Cronograma de Acompanhamento das Contratações juntada ao SEI. Alerta do JIRA por e-mail para iniciar nova contratação em caso de serviço contínuo. Comunicado dos gestores para a unidade demandante para início de novas aquisições e contratações previstas na captação de demandas. Calendário de acompanhamento no planner pelos gestores. Planilhas para acompanhamento dos prazos de contratação.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Servidor/ equipe responsável pelo planejamento sobrecarregada em razão de demandas supervenientes ao planejamento anual. Ausência ou não definição de equipe de servidores. Não identificação das áreas impactadas pela contratação. Urgência no atendimento da demanda. Dificuldade de contato ou envolvimento com outras áreas envolvidas.	(R2) AUSÊNCIA DE DISCUSSÃO COM AS ÁREAS ENVOLVIDAS/ IMPACTADAS PELA CONTRATAÇÃO	Impacto negativo na qualidade do planejamento da contratação. Escolha de solução inadequada. Retrabalho de tarefas do processo de contratação (termo de referência, pesquisa de preços, edital). Necessidade de aditamento contratual com impactos financeiros. Prejuízos financeiros. Conflitos entre demandas conexas.	Alta	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo preliminar promovidas por algumas unidades. Relatório de Ocorrências e Melhorias.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Interesse político. Interesse particular. Estrutura incipiente quanto à governança das contratações.	(R3) FORMALIZAÇÃO DE DEMANDA SEM OBSERVAR O	Contratação de demanda que não atenda ao interesse público. Prejuízo financeiro. Danos à imagem do Tribunal.	Média	Alto	Risco Elevado	Plano anual de contratações. Alçadas de autorização para demandas emergentes. Solicitação de formalização da demanda.	0,8	Risco Moderado

		INTERESSE PÚBLICO							
Planejamento da contratação	Ausência de diretriz que discipline a formação de equipes multidisciplinares. Urgência no atendimento da demanda. Ausência de cultura sobre a importância de formação de equipe multidisciplinar. Ausência de formalização da equipe.	(R4) ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO SEM EQUIPE MULTIDISCIPLINAR	Impacto negativo na qualidade do planejamento da contratação e na execução do contrato. Acumulação de funções de planejar e fiscalizar a contratação em um único servidor (fiscal), não havendo segregação dessas funções. Escolha de solução inadequada. Direcionamento da licitação.	Alta	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo preliminar promovidas por algumas unidades.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Servidor/ equipe responsável pelo planejamento sobrecarregada em razão de demandas supervenientes ao planejamento anual. Falta de clareza da necessidade. Urgência no atendimento da demanda. Desconhecimento das soluções de mercado. Atraso para iniciar o planejamento. Ausência de cultura sobre a importância de se buscar alternativas. Ausência de equipe multidisciplinar. Elaboração de estudos preliminares realizada apenas proforma. Ausência de análise crítica. Deficiência na definição dos requisitos da futura contratação.	(R5) ANÁLISE INADEQUADA DO DETALHAMENTO DAS SOLUÇÕES VIÁVEIS DISPONÍVEIS PARA ATENDIMENTO DA NECESSIDADE	Direcionamento da licitação. Contratação de solução defasada. Restrição de competição. Aquisição de produto com obsolescência tecnológica. Possível danos ao erário.	Alta	Alto	Risco Elevado	Modelos de Estudos Técnicos Preliminares. Cartilha de Estudos Técnicos Preliminares. Conferência por pares (dupla checagem). Análise da pesquisa de preço de mercado. Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Falha na elaboração do estudo preliminar e/ou no TR quanto à descrição do modelo de gestão contratual. Falta de conhecimento para a construção dos indicadores operacionalizáveis. Falta de clareza em relação ao resultado necessário. Dificuldade na definição dos indicadores. Falta de diretrizes normativas do STF a respeito dos parâmetros que devem ser observados.	(R6) AUSÊNCIA OU DEFINIÇÃO INCORRETA DOS CRITÉRIOS/INDICADORES DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (DESEMPENHO/QUALIDADE).	Aquisição, Fornecimento ou/e Prestação de serviço em desacordo com necessidade de negócio. Dificuldade em fiscalizar a execução contratual. Falta de clareza em relação a forma de aferir o indicador de medição de resultado. Definição de indicador de medição de resultado em conflito as sanções. Atraso no pagamento.	Alta	Alto	Risco Elevado	Análise de falhas de contratos anteriores. Relatório de ocorrências e melhorias. Capacitação dos servidores quanto a elaboração dos indicadores de medição de resultado.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Falhas nos requisitos de habilitação. Falhas na definição das condições de aceitabilidade da proposta.	(R7) DIRECIONAMENTO DA LICITAÇÃO	Escolha de solução inadequada.	Média	Alto	Risco Elevado	Conferência por pares (dupla checagem). Análise da pesquisa de preço de mercado.	0,6	Risco Moderado

	Urgência no atendimento da demanda.		Questionamentos / Impugnações / Mandado de Segurança / Representação do TCU. Aquisição não vantajosa para o Tribunal.				Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.		
Planejamento da contratação	Erro no levantamento do quantitativo. Estudo preliminar sem detalhamento adequado TR sem detalhamento adequado. Ausência de posicionamento do ciclo de vida do produto. Elaboração de estudo preliminar sem equipe multidisciplinar. Cultura incipiente quanto às diretrizes para especificação dos requisitos. Falta de conhecimento da necessidade a ser atendida. Falta de aprofundamento das informações que devem estar no estudo preliminar. Falta de estudo de casos de contratações anteriores.	(R8) ESPECIFICAÇÃO DOS REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO DE FORMA INADEQUADA QUANTO AOS ASPECTOS FUNCIONAIS, LEGAIS, DE QUANTIDADE, DE QUALIDADE ETC.	Prejuízo ao levantamento das possíveis soluções. Insuficiência da quantidade contratada. Contratação de produto/serviço que não atenda a necessidade. Termo de Referência com dados insuficientes quanto aos requisitos necessários. Retorno do Termo de Referência para complementação dos requisitos. Extrapolação do saldo contratual quando se solicita quantidade superior ao contratado. Reconhecimento de dívida. Atraso no pagamento.	Média	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo preliminar promovidas por algumas unidades. Conferência por pares (dupla checagem). Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU. Análise dos catálogos dos fabricantes. Aditamento contratual para ajuste das quantidades. Relatório de ocorrências e melhorias.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Falta de conhecimento da exigência de descrever a necessidade. Maior foco em apresentar a solução do que na descrição do problema (necessidade).	(R9) DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO DA NECESSIDADE DE FORMA EQUIVOCADA, INCOMPLETA, IMPRECISA E/OU GENÉRICA	Prejuízo ao levantamento dos requisitos e das possíveis soluções. Processo de contratação sem clareza sobre o que se precisa resolver. Possibilidade de contratação que não atenda a necessidade. Prejuízo à inovação. Direcionamento da licitação.	Alta	Muito alto	Risco Crítico	Conferência por pares (dupla checagem). Análise da pesquisa de preço de mercado. Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Falha na elaboração do estudo preliminar. Dificuldade de contato ou engajamento com outras áreas envolvidas. Desconhecimento do mercado Ausência de avaliação das contratações do STF como um todo. Falta de equipe multidisciplinar.	(R10) AQUISIÇAO DE SOMENTE PARTE DA SOLUÇÃO	Não atendimento ou atendimento parcial da necessidade. Dificuldade de integração entre a solução adquirida e as já existentes. Prejuízos financeiros.	Média	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo preliminar promovidas por algumas unidades. Conferência por pares (dupla checagem). Aditivo para ajuste ou nova contratação conforme a situação.	0,8	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Ausência de avaliação das contratações do STF como um todo.	(R11) NÃO IDENTIFICAÇÃO DE DEMANDAS CUJAS	Contratações com soluções distintas. Falta de otimização de recursos (humanos, financeiros etc.). Majoração	Alta	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo	0,8	Risco Elevado

		SOLUÇÕES SEJAM CONEXAS	do preço final do produto, considerando a soma dos valores das soluções. Dificuldade de integração entre as soluções adquiridas. Perda de oportunidade de unificar soluções que atenderiam necessidades de áreas distintas.				preliminar promovidas por algumas unidades. Plano anual de contratações.		
Planejamento da contratação	Servidor/equipe responsável pelo planejamento sobrecarregado em razão de demandas supervenientes ao planejamento anual. Ausência de conhecimento sobre gestão de riscos. Cultura incipiente em gestão de riscos. Insuficiência de diretrizes para a gestão de riscos específicos de cada contratação.	(R12) INSUFICIÊNCIA OU AUSÊNCIA DA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA CONTRATAÇÃO	Maior chance de materialização dos riscos. Mais possibilidades de não atingir o objetivo da contratação. Utilização de tempo para gerir crises que poderiam ser evitados ou minimizados.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos servidores. Elaboração de projetos de trabalho e projetos técnicos por algumas áreas com definição das fases e identificação dos riscos.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Desconhecimento do mercado. Estudo preliminares insuficientes. Pouca clareza em relação às necessidades. Cultura incipiente quanto à necessidade de detalhar e registrar as informações no termo de referência.	(R13) DESCRIÇÃO INADEQUADA OU INSUFICIENTE DO OBJETO A SER CONTRATADO	Questionamentos e impugnações ao edital. Aquisição de produto ou contratação de serviço que não atenda à necessidade. Dificuldades para realizar o recebimento do bem ou serviço adquirido.	Média	Alto	Risco Elevado	Reuniões para alinhamento entre as áreas envolvidas na construção do estudo preliminar promovidas por algumas unidades. Conferência por pares (dupla checagem). Aditivo para ajuste ou nova contratação conforme a situação. Análise da pesquisa de preço de mercado. Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Cláusulas no TR ou no contrato que extrapolam a fiscalização e o acompanhamento da execução dos serviços contratados. Desconhecimento dos limites da fiscalização. Influência política.	(R14) INGERÊNCIA INDEVIDA NA ADMINISTRAÇÃO DA CONTRATADA (EX.: ESCOLHA DE PROFISSIONAL TERCEIRIZADO PARA REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS EM DETRIMENTO DA IMPESSOALIDADE,	Responsabilização da Administração. Responsabilização subsidiária.	Alta	Alto	Risco Elevado	Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU. Solicitação de formalização da demanda. Alinhamento com a área demandante para esclarecer sobre as consequências das demandas.	0,6	Risco Moderado

		SOLICITAÇÃO DE REALIZAÇÃO DO SERVIÇO DE MANEIRA DIVERSA DO QUE FOI CONTRATADO, DISPENSA DE EXPEDIENTE DE FUNCIONÁRIO SEM COMUNICAÇÃO)							
Planejamento da contratação	Estudo preliminar elaborado de forma inadequada. Desconhecimento de possibilidades que o mercado oferece. Falha na avaliação das opções de mercado. Elaboração de ETP focado no objeto desejado e não na solução e suas alternativas.	(R15) ESPECIFICAÇÕES INCOMPLETAS OU COM REQUISITOS IRRELEVANTES OU INDEVIDAMENTE RESTRITIVOS NO TERMO DE REFERÊNCIA	Questionamentos e impugnações ao edital. Licitação deserta ou fracassada. Contratação direcionada. Contratação que não reflete o melhor custo/benefício para a Administração. Execução de serviços com baixa qualidade e fornecimento de produtos de baixa qualidade.	Média	Alto	Risco Elevado	Conferência por pares (dupla checagem). Análise da pesquisa de preço de mercado. Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Dificuldade em estabelecer e justificar os parâmetros para avaliação da capacidade técnica da empresa. Critério falho em outras instituições para aceitação na administração pública. Edital sem exigências de habilitação ou sem critérios de julgamento individualizados e devidamente justificados. Especificações incompletas do objeto. Cultura do órgão em relação a aplicação de penalidades. Empresa sem qualificação econômico-financeira adequada para execução do objeto.	(R16) CONTRATAÇÃO DE EMPRESA INCAPAZ DE FORNECER PRODUTO OU EXECUTAR O SERVIÇO	Recebimento de solução que não atenda à necessidade de negócio que a desencadeou. Atraso na entrega do objeto. Contratação desvantajosa economicamente para a Administração. Execução de serviços com baixa qualidade e fornecimento de produtos de baixa qualidade. Descontinuidade do fornecimento de produtos ou prestação do serviço. Necessidade de realização de nova contratação.	Média	Alto	Risco Elevado	Capacitação das equipes no que tange à especificação. Relatório de ocorrências e melhorias. Evitar a renovação. Rescisão contratual e nova contratação. Declaração de impedimento de contratar com o STF.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Desconhecimento da importância do tema sanção. Desconhecimento sobre o resultado que se quer alcançar. Não identificação de situações relevantes que possam comprometer o contrato. Dificuldade de elaborar sanções proporcionais.	(R17) ELABORAÇÃO INADEQUADA DAS CLÁUSULAS DE SANÇÃO CONTRATUAL	Problemas no recebimento (atraso ou qualidade inadequada). Impossibilidade ou prejuízo na aplicação de penalidades. Cláusulas de sanção desproporcional Impossibilidade de induzir o contrato a	Alta	Médio	Risco Elevado	Capacitação das equipes no tema. Avaliação de conformidade pelos Núcleos e AJU.	0,6	Risco Moderado

	Sobrevalorização da multa em relação as demais penalidades. Ausência de avaliação da cláusula de sanção para o caso concreto, quando da elaboração do TR. Desconhecimento sobre o objeto que se pretende contratar. Pouca importância dada ao aprendizado para levar como melhoria para as próximas contratações.		voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução. Sanções com valores irrisórios (que não são cobrados pela Administração). Falhas na execução não previstas como passíveis de penalização.				Planilha de simulação de cenários de aplicação de penalidades em algumas unidades.		
Planejamento da contratação	"Setorização" de execução das atividades. Falta de sinergia entre a gestão e a fiscalização. Falta de visão coletiva das etapas do macroprocesso de contração.	(R18) FALTA DE COMPROMETIMENTO COM O OBJETIVO DO MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÃO	Atraso na contratação. Instrução processual sem efetivação da contratação. Retrabalho. Dificuldades na estruturação e/ou padronização do macroprocesso de contratação. Prejuízo à eficiência e à efetividade do macroprocesso de contratação.	Média	Médio	Risco Moderado	Cronograma de Acompanhamento das Contratações. Capacitação constante das equipes. Acompanhamento do processo das demandas prioritárias por parte da unidade demandante e contato com as áreas responsáveis pelo andamento. Monitoramento por meio de acompanhamento de planilhas e reuniões com os Secretários, Coordenadores, Gestores, COFI e NGOC.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Governança das contratações incipiente. Pouco alinhamento entre as gestões no que se refere ao planejamento orçamentário. Mudança de diretrizes. Desalinhamento entre as contratações e o desdobramento do planejamento estratégico. Cultura de planejamento de contratações de longo prazo de áreas especializadas incipiente.	(R19) ALTERAÇÃO EXCESSIVA DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÃO	Cancelamento ou suspensão de projetos em andamento para disponibilizar orçamento. Cancelamento de demandas sem avaliação de critérios. Retrabalho. Prejuízo na qualidade do planejamento das novas contratações.	Alta	Alto	Risco Elevado	Exigência de justificativas no JIRA para demandas emergentes. Alçadas de autorização para realizar modificações.	0,8	Risco Elevado
Planejamento da contratação	Ausência revisão da minuta do contrato. Urgência no atendimento da demanda. Falta de estudo de casos de contratações anteriores. Reutilização dos termos desatualizados na elaboração do contrato.	(R20) ELABORAÇÃO DO CONTRATO COM ERRO MATERIAL / FORMAL, COM OMISSÕES DE CLÁUSULAS OU COM CLÁUSULAS CONFLITUOSAS	Impugnações. Pagamento antecipado sem previsão contratual e/ou garantia. Divergências entre o edital/TR e o contrato. Atraso no pagamento Impossibilidade na aplicação de penalidade. Prejuízo na gestão contratual.	Média	Muito alto	Risco Elevado	Modelos de contratos. Avaliação de conformidade pelos Núcleos e AJU. Elaboração de termo aditivo (contingência).	0,6	Risco Moderado

Planejamento da contratação	Ausência de diretrizes quanto aos modelos de gestão e de execução contratual. Baixo conhecimento em modelos de gestão e de execução.	(R21) AUSÊNCIA DE MODELOS DE GESTÃO E DE EXECUÇÃO CONTRATUAL NO TERMO DE REFERÊNCIA	Relatórios de fiscalização com dados insuficientes e/ou incompletos. Relatórios de gestão insuficientes. Dificuldade em aferir os resultados, medir os serviços e aplicar penalidades.	Alta	Alto	Risco Elevado	IN 317/2025 Capacitação das equipes nos temas de medição de resultados e de aplicação de penalidades.	0,6	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Servidor/ equipe responsável pelo planejamento sobrecarregado em razão de demandas supervenientes ao planejamento anual TR com falha na descrição ou nas condições. Restrição de mercado Desconhecimento do mercado por parte do servidor. Grande flutuação no mercado em relação a oferta dos produtos e preços vinculados a moeda estrangeira.	(R22) ESTIMATIVAS DE PREÇOS INADEQUADAS	Questionamentos / Impugnações / Mandado de Segurança / Representação do TCU. Licitação deserta ou fracassada. Aquisição superfaturada.	Alta	Alto	Risco Elevado	Manual interno de pesquisa de preços. Ampliação da pesquisa de mercado. Formulário de análise crítica de preços. Avaliação de conformidade pelos Núcleos e AJU.	0,4	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Adoção equivocada de quantidades, valores e especificações inerentes a insumos, materiais, equipamentos e encargos tributários e/ou trabalhistas. Dificuldade no acompanhamento da legislação trabalhista que compõe a planilha para serviços com dedicação exclusiva de mão de obra. Dificuldade em estabelecer a convenção coletiva para serviços com dedicação exclusiva de mão de obra. Dificuldade de atualizar o estudo de encargos sociais	(R23) ELABORAÇÃO DE PLANILHA DE FORMAÇÃO DE PREÇO QUE NÃO REFLITA O CUSTO REAL DO SERVIÇO	Questionamentos e impugnações ao edital. Licitação fracassada. Adiamento e/ou retardamento da contratação. Necessidade de elaboração de aditivos. Contratação que não atenda à necessidade por completo. Sobrepreço ou inexequibilidade da contratação.	Média	Médio	Risco Moderado	Estudo de encargos sociais. Estudo de BDI para contratação de bens serviços e obras. Modelo de planilha de formação de preço. Modelo do termo de referência.	0,4	Risco Moderado
Planejamento da contratação	Não acompanhamento da legislação geral e específica. Não acompanhamento de Jurisprudência Geral e específica do TC U.	(R24) ELABORAÇÃO DE EDITAL COM REGRAMENTO EM DESACORDO COM LEGISLAÇÃO OU JURISPRUDÊNCIA APLICÁVEIS	Atraso na contratação. Retrabalho. Impugnação do edital. Contratos com cláusulas obsoletas ou em desacordo com a legislação. Interrupção ou descontinuidade na prestação do serviço.	Média	Alto	Risco Elevado	Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU. Capacitação constante. Boletim Informativo do TCU.	0,4	Risco Moderado

Seleção do fornecedor	Cláusulas editalícias que geram dupla interpretação.	(R25) JULGAMENTO INADEQUADO DE PROPOSTAS E DE DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO	Recursos ou Mandado de Segurança. Modificação da decisão, gerando retrabalho. Atrasos na contratação.	Média	Médio	Risco Moderado	Capacitação constante. Avaliação de conformidade pelos Núcleos, CPL e AJU.	0,4	Risco Moderado
Seleção do fornecedor	Pressão para publicação – Contratos vencendo, urgência na contratação. Acúmulo de licitações no final do ano. Desatenção.	(R26) ERRO NO LANÇAMENTO DE DADOS NO SISTEMA DE PREGÃO ELETRÔNICO	Republicação com consequente aumento do prazo para início da contratação. Adiamento da Sessão.	Baixa	Médio	Risco Moderado	Revisão dos dados (por outra pessoa se possível). Treinamento em serviço pelos pares.	0,4	Risco Baixo
Seleção do fornecedor	Atraso nas etapas anteriores. Liberação do orçamento no final do ano. Pressão para publicação - Contratos vencendo, urgência na contratação.	(R27) ACÚMULO DE LICITAÇÕES NO FINAL DO ANO	Não utilização do orçamento. Sobrecarga de trabalho. Erro no lançamento de dados no sistema de pregão eletrônico. Atrasos na contratação.	Alta	Alto	Risco Elevado	Reuniões com os Secretários e Coordenadores para sensibilização de distribuição de licitações durante o ano. Reuniões com os Secretários e Coordenadores para sensibilização quanto ao andamento das licitações no prazo planejado.	0,8	Risco Elevado
Gestão contratual	Ausência de Instrução normativa atualizada sobre as contratações. Dificuldade na distinção dos papéis de fiscal e gestor. Falta de mapeamento dos subprocessos da gestão contratual.	(R28) FALTA DE DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DO FISCAL E DO GESTOR	Falha da gestão contratual. Conflitos de atribuições entre fiscal e gestor. Insuficiência ou dificuldade de entendimento pelo fiscal e pelo gestor em relação às suas atribuições.	Alta	Alto	Risco Elevado	IN 317/2025 Cartilha do gestor e fiscal de contratos.	0,8	Risco Elevado
Gestão contratual	Falha de comunicação entre gestores e fiscais. Gestores e/ou fiscais não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade. Desconhecimento sobre os termos do contrato e do termo de referência.	(R29) FALHAS NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS DE GESTÃO/ FISCALIZAÇÃO	Serviços e bens entregues sem qualidade. Medição de serviço inadequada. Não detecção de descumprimento de partes do contrato. Pagamento indevido de bens e serviços. Atraso nos pagamentos. Retrabalho. Prejuízos financeiro. Perda de prazos contratuais.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos gestores e fiscais. Reuniões de alinhamento entre gestores e fiscais. Cartilha do gestor e do fiscal de contratos. Reuniões do NGOC com grupos de gestores e com grupos de fiscais. Alinhamento entre COFI e os fiscais e gestores.	0,6	Risco Moderado
Gestão contratual	Designação de fiscal sem o conhecimento técnico inerente ao objeto contratado. Ausência de designação de fiscal técnico. Fiscais e gestores não capacitados.	(R30) FALHA NO EXERCÍCIO DA FISCALIZAÇÃO	Atraso para atestar os serviços / aquisições.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos fiscais. Checklist das cláusulas contratuais por algumas áreas.	0,6	Risco Moderado

	Alta rotatividade de fiscais e gestores de contratos. Desconhecimento das atribuições/responsabilidade por parte dos fiscais e gestores. Excesso de atribuições para o fiscal. Insuficiência de técnicos especialistas. Centralização da designação da função do fiscal na figura do gerente. Delegação/terceirização informal da fiscalização. Não-observância dos procedimentos definidos no termo de referência para recebimento do objeto. Falha na definição de procedimentos para recebimento do objeto (falta de padrão de qualidade/desempenho e mensuração estabelecidos).		Retorno dos autos para correções procedimentais quanto ao recebimento. Retrabalho. Prejuízo financeiro. Prejuízo no processo de aplicação de penalidade. Perda de prazos contratuais.				Contato informal com fiscais para conscientização em relação aos atos praticados sob sua fiscalização. IN 317/2025. Glosa nos valores a serem pagos em meses subsequentes em serviços continuados (contingência). Alinhamento entre COFI e os fiscais e gestores.		
Gestão contratual	Adoção de prazos exíguos no TR em razão da urgência ou por desconhecimento do prazo oferecido pelo mercado. Contratada não capacitada para executar o objeto no prazo estipulado. Fiscalização ineficiente. Concessão de prazos inexistente no contrato. Falta de planejamento coordenado considerando recesso do tribunal e férias coletivas do mercado.	(R31) DESCUMPRIMENTO DOS PRAZOS CONTRATUAIS	Atraso no recebimento. Instauração de processo de penalidade, aumentando o volume de trabalho das áreas relacionadas com essa instrução. Prejuízo em razão de eventual atualização monetária. Instauração de Processo Administrativo para apurar responsabilidade do servidor. Atraso nos pagamentos. Impossibilidade de aplicação de penalidade.	Média	Alto	Risco Elevado	Capacitação. Cronograma de Acompanhamento das Contratações. Colocação de prazos para devolução dos processos no SEI (por alguns gestores).	0,8	Risco Moderado
Gestão contratual	Análise ineficiente do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.	(R32) NÃO IDENTIFICAR O DESCUMPRIMENTO PELA CONTRATADA DE OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E PREVIDENCIÁRIAS	A permanência de inadimplência pelo contratado pode ensejar a rescisão do contrato, elevando o custo da contratação e o retrabalho. Responsabilização subsidiária da Administração. Pagamento indevido.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos gestores e fiscais. Abertura de processo de acompanhamento e análise da documentação trabalhista e previdenciária - IN 317/2025. Relatório de Verificação de documentação trabalhista e previdenciária (Formulário do SEI) - IN 3172025. Verificação pelo setor responsável, caso haja previsão na cláusula do pagamento, se há guia de recolhimento do FGTS e GPS bem como o comprovante de pagamento - IN 317/2025.	0,4	Risco Moderado

							Indagação direta aos funcionários sobre a regularidade dos pagamentos e recolhimentos.		
Gestão contratual	Análise ineficiente do descumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. Ausência de medidas tempestivas para interromper a inadimplência. Descumprimento da legislação trabalhista pelo contratante.	(R33) RESPONSABILIZAÇÃO DIRETA OU SUBSIDIÁRIA DA ADMINISTRAÇÃO	Apuração de responsabilidade do servidor que deu causa. Prejuízo ao erário. Danos à imagem do Tribunal.	Média	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos gestores e fiscais. Abertura de processo de acompanhamento e análise da documentação trabalhista e previdenciária - IN 317/2025. Relatório de Verificação de documentação trabalhista e previdenciária (Formulário do SEI) - IN 3172025. Verificação pelo setor responsável, caso haja previsão na cláusula do pagamento, se há guia de recolhimento do FGTS e GPS bem como o comprovante de pagamento - IN 317/2025. Indagação direta aos funcionários sobre a regularidade dos pagamentos e recolhimentos.	0,4	Risco Moderado
Gestão contratual	Desinteresse extemporâneo na prorrogação manifestado pela empresa. Mercado restrito. Recessão econômica. Migração das empresas.	(R34) DESCONTINUIDADE DO FORNECIMENTO DO PRODUTO OU INTERRUPÇÃO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO	Alteração dos padrões de produtos do Tribunal. Aquisição de quantitativos acima do necessário para garantir a padronização. Aumento do custo final. Novo procedimento licitatório em prazo exíguo. Contratação emergencial.	Média	Alto	Risco Elevado	Cronograma de Acompanhamento da Prorrogação. Definição das condições de habilitação. Aplicação de penalidades (contingência). Aditamento contratual (contingência). Cronograma de Acompanhamento da Contratação de serviço não prorrogado /Iniciar procedimento licitatório (contingência).	0,4	Risco Moderado
Gestão contratual	Desconhecimento, por parte do fiscal, dos requisitos do TR e obrigações do STF em receber o que está no contrato. Fiscalização ineficiente. Vícios ocultos de difícil observação. Especificação acima do necessário (restritiva). Pressão indevida em razão de eventual necessidade ou urgência. Não formação da comissão de recebimento.	(R35) RECEBIMENTO DE BEM OU SERVIÇO QUE NÃO ATENDE AOS REQUISITOS DO CONTRATO	Não atendimento ou atendimento parcial da necessidade. Início de nova contratação e necessidade de termo aditivo. Dificuldade de integração entre a solução adquirida e as já existentes. Prejuízos financeiros. Instauração de Processo. Administrativo para apurar responsabilidade. Impossibilidade de aplicar penalidade.	Média	Alto	Risco Elevado	Análise na GEALD se há a Ordem de Serviço designando comissão de recebimento, quando for o caso, e se os servidores designados atestaram o recebimento. Cartilha do gestor e do fiscal de contratos Designação de comissão de recebimento Recebimento provisório e definitivo.	0,6	Risco Moderado

			Atraso no pagamento da empresa.						
Gestão contratual	Dificuldade/falhas na comunicação entre as partes (gestor, fiscal e empresa contratada). Cultura incipiente no tocante à anotação das ocorrências. Pouca clareza ou dificuldade de acesso à ferramenta para realizar as anotações no momento que o evento ocorre. Ausência de conhecimento especializado por parte do fiscal e do gestor. Excesso de atribuições do fiscal e do gestor. Alta rotatividade dos fiscais. Excesso de confiança dos fiscais/gestores que estão há muito tempo no mesmo contrato. Registro insuficiente ou inadequado das ocorrências do contrato.	(R36) DEFICIÊNCIA NA TRANSPARÊNCIA EM RELAÇÃO ÀS OCORRÊNCIAS DA EXECUÇÃO CONTRATUAL	Favorecimento indevido das empresas. Impossibilidade de aplicação de penalidades. Não existência de dados formalizados sobre problemas no contrato. Prejuízos financeiros. Prejuízos a gestão contratual. Pagamento sem as glosas devidas. Retrabalho.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos servidores. Reuniões dos Núcleos com gestores e fiscais. Relatório de Ocorrências e Melhorias.	0,6	Risco Moderado
Gestão contratual	Desinteresse na prorrogação manifestado pela empresa de forma tardia. Perda das condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. Obtenção intempestiva da assinatura do representante da contratada. Atraso nos trâmites para prorrogação. Não atingimento dos níveis de serviço acordados em contrato para prorrogação.	(R37) NÃO CONCLUSÃO DOS ATOS TENDENTES À PRORROGAÇÃO CONTRATUAL ANTES DO TÉRMINO DO PRAZO DE VIGÊNCIA DO AJUSTE.	Descontinuidade do serviço. Fornecimento de bens ou serviço sem respaldo contratual com reconhecimento de dívida. Prorrogação excepcional. Contratação emergencial. Prejuízo financeiro. Procedimentos urgentes para contratação.	Média	Muito alto	Risco Elevado	Cronograma de Acompanhamento da Prorrogação. Aplicação de penalidades. Cronograma de Acompanhamento da Contratação de serviço não prorrogado /Iniciar procedimento licitatório (contingência). Prorrogação com cláusula resolutiva (contingência). Padronização dos documentos de comunicação relativos à prorrogação. Mapeamento do processo de prorrogação	0,4	Risco Moderado
Gestão contratual	Verificação ausente ou falha quanto à permanência da necessidade que motivou a contratação. Verificação ausente ou falha quanto à vantajosidade da solução contratada em face da necessidade existente. Falha na comprovação da vantajosidade qualitativa. Falha na comprovação da vantajosidade econômica. Falha na comunicação e no conhecimento sobre os requisitos essenciais para	(R38) PRORROGAÇÃO CONTRATUAL SEM ATENDIMENTO DE REQUISITOS ESSENCIAIS	Prorrogação não vantajosa para a Administração. Prejuízo ao erário. Retorno dos autos para correções procedimentais. Prorrogação sem demonstração dos requisitos.	Média	Alto	Risco Elevado	Capacitação dos servidores. Padronização dos documentos relativos à prorrogação (mapa de pesquisa de preços, formulário de análise crítica). Mapeamento do fluxo da prorrogação. Cronograma de Acompanhamento das Prorrogações. IN 317/2025.	0,4	Risco Moderado

	prorrogação. Procedimento não padronizado. Ausência de diretriz sobre a aferição da vantajosidade. Fiscal delegando a pesquisa de preço a servidor não capacitado. Dificuldade em demonstrar os requisitos.								
Gestão contratual	Ausência de sistema que possibilita acompanhar os pagamentos e o saldo contratual em tempo real. Falha no acompanhamento do saldo orçamentário na execução do contrato.	(R39) EXTRAPOLAR O SALDO ORÇAMENTÁRIO	Necessidade de interrupção ou redução das entregas do serviço contratado. Reconhecimento de dívida. Atraso no pagamento. Instauração de Processo. Administrativo para apurar responsabilidade. Necessidade de aditamento do contrato.	Média	Alto	Risco Elevado	Planilha COFI de controle de saldo. Planilha de acompanhamento da execução orçamentária.	0,8	Risco Moderado
Gestão contratual	Contratação de empresa incapaz de fornecer produto ou executar o serviço. Empresa decretar falência Empresa contratada com dificuldade financeira.	(R40) INTERRUPÇÃO DOS SERVIÇOS POR PARTE DA CONTRATADA POR FATO SUPERVENIENTE	Pagamento direto aos funcionários de empresas. Prejuízo financeiro. Descontinuidade do fornecimento de produtos ou prestação do serviço.	Média	Muito alto	Risco Elevado	Acompanhamento Trabalhista e Previdenciário. Iniciar procedimento licitatório (contingência). Relatório de Ocorrência e Melhoria	0,6	Risco Moderado
Gestão contratual	Rotatividade de fiscais. Esquecimento do fiscal e/ou gestor. Atesto do serviço elaborado de maneira precária. Ausência de documentação da Contratada Erros de faturamento da Nota Fiscal.	(R41) ATRASO PARA ATESTAR OS SERVIÇOS / AQUISIÇÕES	Aumento de custos para o Tribunal (encargos, juros). Pagamento indevido pela pressão na análise rápida do processo Instauração de Processo. Administrativo para apurar responsabilidade. Retrabalho.	Média	Alto	Risco Elevado	Capacitação. Colocação de prazos para devolução dos processos no SEI (por alguns gestores).	0,8	Risco Moderado
Gestão contratual	Desconhecimento do rito para procedimentos. Ausência de divulgação sobre o rito de procedimentos. Não observância ao contraditório e ampla defesa. Ausência de normativo específico sobre o procedimento. Ausência de definição dos papéis e reponsabilidades. Ausência de fluxo/mapeamento do processo de aplicação de penalidade.	(R42) FALHAS PROCEDIMENTAIS QUANTO AO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE PENALIDADE	Impossibilidade de aplicação de penalidade. Não conclusão do procedimento de aplicação de penalidade. Impugnação judicial.	Alta	Alto	Risco Elevado	Capacitação. Diretrizes quanto à aplicação de sanções administrativas em licitações e contratos. IN 317/2025.	0,6	Risco Moderado

ANEXO B – Mapa do contexto

Fonte: Adaptação do Guia de Gestão de Riscos do STF.

ANEXO C – Diagrama *Bow Tie*

Fonte: Adaptação do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Devido a <**CAUSA/FONTE**>, poderá acontecer <**EVENTO DE RISCO**>, o que poderá levar a <**EFEITO/CONSEQUÊNCIAS**> impactando no/na <**OBJETIVO DO OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS**>

Objeto da gestão de riscos:			
Objetivos:			
Resultados:			
ITEM	**CAUSA (Fontes / Vulnerabilidades)**	**EVENTO (Incidente / Irregularidade)**	**CONSEQUÊNCIA (Impacto em um objetivo)**
1			
2			
3			
4			

ANEXO D – Lista de Eventos de Risco

Fonte: Adaptação do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Objeto da gestão de riscos:	
Objetivos:	
Resultados:	
O que pode acontecer que pode impedir ou comprometer o alcance dos objetivos deste objeto?	
Item	**Principais Eventos de Risco**
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	

ANEXO E – Plano de Tratamento

Fonte: Adaptação do Guia de Gestão de Riscos do STF.

Objeto da gestão de riscos:					
Objetivos:					
Evento de Risco	**Ação a ser implementada**	**Atividades para implementação da ação**	**Data de início**	**Data de término**	**Responsável**

ANEXO F – Resolução nº 781/2022
Fonte: Banco de Atos Normativos do STF.

Publicada no Diário da Justiça Eletrônico 148 em 27 de julho de 2022.

RESOLUÇÃO Nº 781, DE 25 DE JULHO DE 2022.

Institui a Política de Gestão de Riscos do Supremo Tribunal Federal.

O PRESIDENTE DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, no uso de suas atribuições legais e regimentais, e tendo em vista o disposto na Resolução n° 755, de 13 de dezembro de 2021, que institui Sistema de Governança Organizacional do Supremo Tribunal Federal (SIGOV) e na Resolução nº 780, de 01 de julho de 2022, que institui a Política de Governança do Supremo Tribunal Federal (PG-STF),

CONSIDERANDO que a sistematização da gestão de riscos em nível institucional aumenta a sua capacidade de lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, aumentando a probabilidade de entrega de valor à sociedade;

CONSIDERANDO a necessidade de dar continuidade à implementação da gestão dos riscos no Tribunal de forma integrada, estruturada, abrangente, dinâmica, transparente e incremental, com vistas à evolução da maturidade da organização em gestão de riscos de forma sustentável; e

CONSIDERANDO o contido no Processo Administrativo Eletrônico nº 002983/2022,

R E S O L V E:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica instituída a Política de Gestão de Riscos do Supremo Tribunal Federal (PGR-STF) com a finalidade de estabelecer princípios, objetivos, estrutura, responsabilidades e competências aplicáveis à gestão de riscos no âmbito do STF.

Parágrafo único. A gestão de riscos tem como premissa o alinhamento aos modelos de governança organizacional e de gestão, ao planejamento estratégico e à cadeia de valor institucionalizados no âmbito do STF.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução considera-se:

I - controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, destinados a enfrentar os riscos e a fornecer segurança razoável para a tomada de decisão;

II - estrutura de gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos, as metodologias e os ajustes organizacionais para a gestão de riscos;

III - fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem ao risco;

IV - gestão de riscos: conjunto de estruturas, alçadas, processos, metodologia e atividades coordenados para dirigir e apoiar o STF no que se refere aos riscos;

V - gestor do risco: titular da unidade responsável pelo objeto de gestão, gestor ou servidor que tem a responsabilidade e a autoridade para gerir determinado risco no âmbito de sua unidade e nos demais objetos de gestão que lhe são afetos;

VI - governança organizacional: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

VII - impacto: consequência da materialização do evento de risco nos objetivos;

VIII - incerteza: impossibilidade de definir com exatidão a ocorrência ou não de um evento futuro;

IX - nível do risco: resultado da aferição da criticidade do risco;

X - objetos de gestão de riscos: serviços, processos de trabalho e atividades constantes do manual de organização da unidade, bem como projetos, iniciativas, ações institucionais ou objetivos estratégicos do tribunal em que a realização da gestão de riscos venha colaborar para o atingimento de seus objetivos;

XI - objetos prioritários: processos, projetos e funções organizacionais tidos como sensíveis pela alta administração constantes do plano anual de gestão de riscos;

XII - probabilidade: medida da possibilidade de ocorrência de um evento de risco nos objetivos;

XIII - processo de gestão de riscos: conjunto de atividades para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos do STF;

XIV - risco estratégico: risco cuja eventual materialização possa dificultar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos do tribunal;

XV - risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos definidos para o objeto de gestão de riscos no âmbito do STF, pode ser um incidente, ocorrência ou mudança que pode impactar de alguma maneira no alcance dos objetivos;

XVI - riscos principais: riscos relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos ou a objetos prioritários do Tribunal relacionados a serviços, processos de trabalho, projetos e funções organizacionais tidos como sensíveis pela alta administração;

XVII - titular da unidade administrativa: titulares das Secretarias, Assessorias e demais unidades de mesmo nível hierárquico; e

XVIII - valor: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelo STF, que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público.

Art. 3º Para fins da aplicação da PGR-STF, as unidades do STF deverão observar os fundamentos, o processo e a metodologia de gestão de riscos previstos no Guia de Gestão de Riscos do STF.

§ 1° A gestão de riscos deve ser dirigida e apoiada pela Alta Administração.

§ 2° A PGR-STF deve ser observada nos níveis estratégico, tático e operacional, sendo aplicável à estratégia, aos serviços, aos processos de trabalho, às atividades, aos projetos e aos programas.

§ 3° A gestão de riscos tem como propósito identificar e analisar cenários, proteger, criar e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos do tribunal.

Art. 4º A gestão de riscos no STF ocorre de modo contínuo, em etapas sucessivas de modo a incrementar a maturidade da gestão de riscos da organização.

CAPÍTULO II

DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Seção I

Dos Princípios

Art. 5º A gestão de riscos deve observar os seguintes princípios:

I - geração de valor;

II - integração à estratégia, aos serviços, aos processos de trabalho, aos projetos e aos programas organizacionais;

III - implementação sistemática, estruturada e abrangente;

IV - dinamismo, incremento por ciclos, personalização e capacidade de reação a mudanças;

V - fundamentação nas melhores informações disponíveis e integração à tomada de decisão;

VI - senso de oportunidade e abertura à inovação, com vistas à melhoria contínua;

VII - respeito aos fatores humanos e culturais da organização;

VIII - ser transparente e inclusiva; e

IX - simplificação dos serviços.

Seção II

Do Objetivo da PGR-STF

Art. 6º O objetivo da PGR-STF é orientar o processo de gestão de riscos no âmbito do STF, de forma a:

I - promover a melhoria dos processos de tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional, por meio do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização;

II - subsidiar, de forma integrada, a elaboração e a execução do planejamento estratégico institucional, seus desdobramentos e a cadeia de valor;

III - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos do tribunal, por meio da redução dos riscos e do aumento da eficiência dos processos de trabalho para geração de valor à sociedade;

IV - proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

V - estimular a transparência organizacional e contribuir para uma gestão responsável, bem como para o fortalecimento da reputação da instituição;

VI - assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

VII - estabelecer responsabilidades e competências para os atores envolvidos no processo de gestão de riscos;

VIII - estabelecer a análise crítica do desempenho da organização;

IX - salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida;

X - disseminar a cultura de gestão de riscos, sensibilizando os gestores e o corpo funcional quanto à efetiva implementação da gestão de riscos, bem como seus aspectos relativos à governança;

XI - promover a capacitação contínua do corpo funcional em gestão de riscos e em outras competências técnicas correlatas; e

XII - propor, prover e manter soluções tecnológicas de forma integrada e eficiente para sustentar os processos de gestão de riscos.

CAPÍTULO III

DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 7º As unidades do STF devem observar a metodologia de gestão de riscos e aplicar as seguintes etapas na implementação do processo de gestão de riscos, no que couber:

I - definição do objeto da gestão de riscos;

II - fixação de objetivos;

III - estabelecimento do contexto;

IV - identificação de riscos;

V - análise de riscos;

VI - avaliação do nível dos riscos;

VII - resposta/tratamento a riscos;

VIII - monitoramento; e

IX - informação e comunicação.

CAPÍTULO IV

DA ESTRUTURA

Seção I

Composição

Art. 8º Compõem a estrutura da PGR-STF:

I - Comitê Executivo Superior (CES);

II - Comitê de Riscos (CR-STF), coordenado pela Assessoria de Apoio Gerencial (APG);

III - APG;

IV- Titulares das unidades administrativas;

V - gestores de riscos; e

VI - Auditoria Interna (AUDI), no desempenho de seu papel consultivo.

§ 1º A composição do CR-STF está definida na Política de Governança do STF.

§ 2º A composição do CES está definida no Sistema de Governança Organizacional do STF - SIGOV.

Seção II

Das competências

Art. 9º Compete ao CES:

I - analisar a proposta de alterações na Política de Gestão de Riscos e submeter à aprovação do Presidente do Tribunal ou do Tribunal Pleno Administrativo;

II - definir os objetos prioritários da gestão, com apoio técnico do CR-STF, dando conhecimento ao Presidente do Tribunal; e

III - aprovar o plano anual de gestão de riscos, dando conhecimento ao Presidente do Tribunal.

Art. 10. Compete ao CR-STF, além das atribuições previstas na Política de Governança do STF:

I - monitorar e avaliar os resultados da PGR-STF, sugerindo mudanças, soluções e aperfeiçoamentos sempre que necessário e submeter a proposta de alteração para análise do CES;

II - propor a estratégia e a estrutura de gestão de riscos, incluindo a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão;

III - propor diretrizes para definição dos objetos prioritários para gestão de riscos;

IV - estabelecer os critérios para identificação dos riscos principais, bem como sugerir a periodicidade das etapas e ciclos às instâncias superiores de governança;

V - elaborar proposta de plano anual de gestão dos riscos principais e submeter à aprovação do CES;

VI - coordenar o levantamento e a identificação dos riscos principais e monitorar o plano anual de gestão dos riscos principais do Tribunal;

VII - supervisionar a atuação das unidades e dos gestores de riscos no processo de gestão de riscos relacionados aos objetos de sua área de atuação;

VIII - garantir o alinhamento da gestão de riscos com o Programa de Integridade do STF e com os padrões de ética e de conduta, em conformidade com o Código de Ética dos servidores do STF;

IX - incentivar boas práticas de governança e de gestão de riscos; e

X - analisar e validar as soluções de tecnologia da informação relativas à gestão de riscos.

Art. 11. Compete à APG unidade responsável pela conformidade e pelo apoio à aplicação da metodologia de gestão de riscos:

I - definir, aperfeiçoar e divulgar a metodologia e as ferramentas de gestão de riscos;

II - assessorar e dar suporte aos gestores na aplicação e conformidade das metodologias de gestão de riscos do STF em suas áreas de atuação;

III - auxiliar o CR-STF em suas competências relacionadas à gestão de riscos;

IV - propor ações de capacitação continuada em Gestão de Riscos para os membros e os servidores do STF, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP);

V - avaliar a condução do processo de gestão dos riscos do STF;

VI - realizar estudos e propor diretrizes para a escolha dos objetos prioritários a serem considerados no plano anual de gestão de riscos principais;

VII - promover a disseminação da cultura de gestão de riscos; e

VIII - elaborar plano de comunicação de gestão de riscos, em conjunto com a Secretaria de Comunicação Social (SCO).

Art. 12. Compete aos titulares das unidades:

I - identificar os objetos de gestão sob sua responsabilidade;

II - estruturar, coordenar, monitorar e aplicar o processo de gestão de riscos em sua unidade, com o apoio da APG, sempre que considerarem necessário;

III - priorizar os riscos identificados nos objetos de gestão da unidade para fins de tratamento;

IV - apoiar os gestores de sua unidade para que possam conduzir as ações de identificação, avaliação e tratamento dos riscos;

V - gerir os riscos dos objetos de gestão que tenham natureza transversal dentro da sua unidade;

VI - fomentar a capacitação dos servidores da unidade no tema gestão de riscos;

VII - monitorar, de forma estruturada, os riscos dos objetos de gestão de sua unidade;

VIII - reportar ao CR-STF o resultado da gestão de riscos de sua unidade que, em função do impacto para o tribunal, possam comprometer o atingimento dos objetivos institucionais, ressalvados os casos em que houver necessidade de sigilo;

IX - promover a implementação dos controles internos de sua unidade; e

X - prover o CR-STF de informações, quando solicitadas.

Art. 13. Compete aos gestores de riscos:

I - conduzir e executar ações de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos dos objetos de gestão de sua unidade conforme as diretrizes da gestão de riscos, monitorá-los e reportá-los tempestivamente ao superior hierárquico e ao CR-STF, conforme o caso;

II - assegurar que o risco seja avaliado e gerenciado de acordo com a PGR-STF;

III - monitorar continuamente os riscos de modo a garantir o adequado tratamento a estes riscos;

IV - reportar tempestivamente os riscos identificados e os tratamentos adotados ao titular da respectiva unidade e ao superior hierárquico conforme o caso;

V - garantir que as informações sobre os riscos identificados estejam disponíveis para a tomada de decisão; e

VI - propor e operacionalizar controles internos, comunicando eventuais falhas ao titular da unidade; e

VII - fomentar a capacitação dos servidores e demais colaboradores no tema gestão de riscos.

§ 1º O gestor do risco pode ser o responsável por um ou mais processo de trabalho, subprocesso, atividade, ação ou pela implementação de um projeto.

§ 2º Em objeto de natureza transversal, a responsabilidade será compartilhada, podendo ser indicado um gestor de risco específico ou mais de um gestor, quando a situação exigir.

§ 3º Quando houver dúvida sobre a definição do gestor de determinado risco, caberá ao superior imediato decidir.

Art. 14. As competências atinentes à unidade de auditoria interna estão previstas nos seus regulamentos próprios.

Art. 15. Compete a todos os servidores e demais colaboradores do STF, envolvidos com o objeto de gestão de riscos:

I - contribuir com as ações de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos;

II - participar das ações de capacitação que forem disponibilizadas;

III - reportar tempestivamente os riscos aos gestores;

IV - sugerir ações para tratamento dos riscos aos gestores; e

V - comunicar falhas nos controles internos da gestão aos gestores de forma tempestiva e contribuir para o aprimoramento das ações visando a correção de falhas identificadas.

Seção III

Das reuniões e procedimentos do CR-STF

Art. 16. As reuniões ordinárias do CR-STF deverão ser agendadas preferencialmente ao final de cada quadrimestre.

§ 1º A pauta, data e horário das reuniões serão definidos previamente e comunicados, com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

§ 2º A forma de comunicação e convocação das reuniões será por meio eletrônico.

§ 3º A reunião será realizada com quórum de maioria absoluta dos membros.

Art. 17. As deliberações serão tomadas por votos da maioria dos membros presentes na reunião.

§ 1º Na ausência ou impedimento de membro titular, o respectivo suplente deve assumir suas atribuições.

§ 2º Os suplentes podem participar das reuniões, mas somente votam no exercício da suplência.

§ 3º Em caso de empate, prevalece o voto do coordenador do Comitê.

§ 4º A deliberação poderá ser por meio eletrônico, ressalvado o direito de seus membros de destacar qualquer assunto para votação presencial.

Art. 18. Poderão ser realizadas reuniões extraordinárias mediante solicitação de qualquer dos membros do CR-STF.

Art. 19. As reuniões deverão ser registradas em ata e inseridas em processo específico no SEI.

Art. 20. O CR-STF poderá convidar outros profissionais para participarem de reuniões ou mesmo do desenvolvimento de trabalhos relacionadas às atribuições do Comitê.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21. Ficam revogados o inciso III do art. 1º, o inciso V do art. 9º e o Anexo III da Resolução nº 638, de 10 de junho de 2019.

Art. 22. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Ministro **LUIZ FUX.**