

# Gerenciamento de Riscos em Processos Licitatórios de Manutenção de Navios

Autor: 1º Ten. (QC-IM) Eduardo Andrade Vieira Maciel

Orientador: CMG (RM1-IM) Hilton de Araujo Lopes

Coorientador: CT (IM) Pauleniza de Castro Predes

## RESUMO

Este artigo intentou verificar se o gerenciamento de riscos disposto na Instrução Normativa nº 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão está sendo implementado nos processos licitatórios de manutenção de navios. Assim, construiu-se uma base teórica a partir de pesquisas bibliográficas e documentais que embasasse as indagações contidas nos questionários aplicados em dezessete Organizações Militares da Marinha do Brasil que, em tese, realizam esse tipo de licitação. Por fim, analisou-se os dados coletados para verificar se o normativo está sendo cumprido, bem como descobrir quais são as dificuldades e os desafios enfrentados na implementação do gerenciamento de riscos, possibilitando, desse modo, o surgimento de oportunidades de melhorias.

**Palavras-Chave:** Gerenciamento de Riscos. Processo Licitatório. Manutenção de Navios.

## 1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) possui a missão de preparar e empregar o Poder Naval para defender a Pátria e garantir os interesses desta. Para cumprir sua missão precisa possuir meios navais adequados e mantê-los em plenas condições de operação. E isso somente é possível por meio das manutenções executadas ao longo da vida útil desses meios.

As manutenções dos navios da MB são realizadas pelas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) e, na impossibilidade destas, pelas empresas contratadas por meio de processos licitatórios.

As manutenções realizadas por empresas contratadas por meio de licitações são pagas com recursos públicos, o que torna necessária uma estrutura que garanta o uso racional e eficiente desses recursos, ou seja, que sejam estabelecidos mecanismos de governança pública em processos licitatórios. Neste contexto surge a gestão de riscos, pois esta é uma componente do mecanismo de controle da governança pública.

Para haver contratações eficientes de serviços de manutenções de navios, que efetivamente atendam às necessidades desses meios e utilizem os recursos públicos de forma racional, a Instrução Normativa (IN) nº 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), estabelece que elas deverão ser planejadas.

O planejamento das contratações é constituído de diversas etapas e procedimentos que abrangem o envio das necessidades do setor requisitante para o setor de licitações, designação da equipe de planejamento, estudos preliminares, gerenciamento de riscos e confecção do termo de referência ou projeto básico.

O gerenciamento de riscos de processos licitatórios surge como uma importante ferramenta para reduzir as ameaças e as incertezas que podem dificultar ou impedir os objetivos da contratação, por meio da identificação, avaliação, tratamento e definição de ações de contingência para os riscos inerentes às contratações.

Como o Mapa de Riscos é a materialização do gerenciamento de riscos, este estudo estabeleceu o seguinte problema de pesquisa: as Organizações Militares que realizam licitações de manutenção de navios possuem Mapa de Riscos para estes processos?

Face ao exposto, este artigo tem o objetivo geral de verificar, junto aos setores que executam os processos licitatórios de manutenção de navios, se está sendo implementado o gerenciamento de riscos à luz da IN nº 05/2017, do MPDG.

Para tal, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (i) Averiguar se os riscos inerentes à fase de planejamento da contratação estão sendo identificados, avaliados, tratados, se possuem ações de contingência, bem como definição dos responsáveis pelas ações de tratamento e de contingência; e (ii) identificar as possíveis dificuldades e desafios existentes na implementação do gerenciamento de riscos de licitações de navios.

Assim, esta pesquisa se justifica pela importância de verificar o cumprimento da IN nº 05/2017, do MPDG, no que diz respeito ao gerenciamento de riscos das licitações de manutenção de navios, e reveste-se de grande relevância quando intenta levantar as dificuldades e desafios que esse gerenciamento envolve e a propositura de oportunidades de melhorias.

Este trabalho foi estruturado, além desta introdução, em mais quatro partes. No referencial teórico são tratados assuntos sobre as licitações e as manutenções dos navios da MB, governança pública, e a importância do planejamento e do gerenciamento de riscos nas contratações públicas. Após, é demonstrada a metodologia utilizada para a pesquisa. Em seguida são analisados os resultados obtidos e, por fim, explanadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Manutenção de navios na Marinha do Brasil**

A Marinha do Brasil (MB) é uma Força Armada destinada à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem (BRASIL, 1988, p. 52). Para cumprir sua Missão, necessita ser uma Força moderna, disposta de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais adequados para o pronto emprego do Poder Naval (BRASIL, 2012).

Para viabilizar o cumprimento de sua Missão e o emprego tempestivo do Poder Naval quando necessário, é imprescindível que a MB esteja com seus meios navais adequados e em plenas condições de operação. Para isso, a MB possui o Programa Geral de Manutenção (PROGEM), que é um documento de planejamento das manutenções cujo propósito é "propiciar aos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais a plena capacidade operativa" (BRASIL, 2002).

Conforme preconiza a publicação EMA-420, as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) são Organizações Militares (OM) responsáveis pelas manutenções dos meios navais e integram o PROGEM. As manutenções são classificadas em quatro escalões, sendo o 1º escalão concernente às manutenções mais simples, de responsabilidade do próprio meio, com a finalidade de manter o funcionamento e a conservação. O 2º escalão compreende um nível de dificuldade maior que a capacidade da OM. Já o 3º escalão possui um nível de complexidade maior que os dois escalões anteriores. E o 4º escalão envolve manutenções que ultrapassam a capacidade de realização da própria MB e exigem, na maioria das vezes, a execução de serviços pelos fabricantes ou representantes autorizados.

Assim, em princípio, são as OMPS-I as responsáveis por executar os serviços de manutenção referentes aos 2º e 3º escalões, enquanto as manutenções de 4º escalão são realizadas por empresas contratadas, devido à impossibilidade de atendimento por parte da MB. Ademais, serão contratados serviços extra-MB para atendimento das manutenções quando estas demandarem capacidade superior do que a disponível no momento (BRASIL, 2002). Portanto, dependendo da capacidade disponível, podem ser contratados serviços para as manutenções de 2º, 3º e 4º escalões.

Para a contratação de empresas para a prestação desses serviços de manutenção é necessário, via de regra, processo licitatório prévio (BRASIL, 1988, p. 18).

## **2.2 Governança pública**

Franco (2017, p. 8) afirma que a governança corporativa surgiu para superar os conflitos da Teoria da Agência. Esta teoria analisa a situação de quando um proprietário delega a um agente especializado o poder de decisão sobre a empresa e surgem conflitos acerca do que cada um entende como sendo o melhor para a ela. E, ainda, que “o aspecto central da governança corporativa, o conflito entre proprietários e agentes, não se restringe à área privada, sendo estendido para a área pública”.

Conforme dispõe o Tribunal de Contas da União (TCU) em seu Referencial Básico de Governança Pública (BRASIL, 2014), no caso do setor público, os conflitos descritos na Teoria da Agência envolvem a sociedade (proprietário) e aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar, tais como os servidores públicos (agentes).

Com o intuito de dirimir esse conflito no setor público há a Governança Pública. Esta abrange “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017a, p. 1).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabelece que o mecanismo de controle compreende:

processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (BRASIL, 2017a, p. 2).

Em conformidade com o disposto pelo Decreto supracitado acerca do mecanismo de controle, o TCU afirma que a Gestão de Riscos e o Controle Interno são componentes do mecanismo de controle da Governança Pública (BRASIL, 2014, p. 54).

Assim, pode-se afirmar que a gestão de riscos é um componente do mecanismo de controle da Governança Pública e é importante para a diminuição dos riscos relacionados à concretização dos objetivos organizacionais e contribui para o alcance da eficiência e eficácia nos processos.

## **2.3 Planejamento da contratação**

O Planejamento é uma das funções próprias do administrador, assim como a organização, a direção e o controle, formando um conjunto de funções denominado processo administrativo (CHIAVENATO, 2016).

Para Webster e Castro (2012, p. 4) o planejamento é o estudo e o estabelecimento das ações necessárias para se atingir o objetivo pretendido.

Gusmão (2018) defende que o planejamento governamental é mais do que o cumprimento do disposto no Decreto-Lei nº 200, de 1967; é uma obrigação derivada do princípio constitucional da eficiência.

O planejamento das contratações públicas é constituído por etapas e atividades sequenciadas, pelas informações necessárias e produtos resultantes para cada uma dessas (SOUZA, 2017, p. 52).

Souza (2017, p. 52-53) afirma que as contratações públicas podem ser divididas em três fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. Sendo cada fase composta por etapas, a primeira é constituída pelas etapas de elaboração do “Projeto Básico ou Termo de Referência, estimativas dos preços, elaboração do edital, emissão do parecer jurídico e publicação do certame”.

As fases das contratações públicas elencadas por Souza vão ao encontro das fases de contratação de serviços preconizadas no art. 19 da IN nº 05/2017, do MPDG.

A IN nº 05/2017, nos art. 20 a 22, afirma que a fase do planejamento das contratações engloba as etapas de Estudos Preliminares, Gerenciamento de Riscos e Termo de Referência ou Projeto Básico.

Os procedimentos iniciais para o planejamento das contratações contemplam a formalização e o envio das necessidades do setor requisitante para o setor de licitações, bem como a designação formal da equipe de planejamento da contratação. Essa formalização é composta pela justificativa da contratação, pelo motivo da terceirização do serviço, previsão de início e término deste, quantidades necessárias, e indicação das pessoas que comporão a equipe de planejamento que realizará os estudos preliminares e o gerenciamento de riscos (BRASIL, 2017b).

Conforme o art. 24, o parágrafo único do art. 25, e o art. 26, da mesma IN, o gerenciamento de riscos de cada processo licitatório específico se materializará no Mapa de Riscos.

Já a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico é de responsabilidade do setor requisitante e será baseada nos estudos preliminares e no gerenciamento de riscos realizados pela equipe de planejamento (BRASIL, 2017b).

Assim, as principais ações dos gestores públicos que devem balizar o planejamento das contratações foram consolidadas, conforme demonstra o Quadro 1:

**Quadro 1 - Parâmetros para elaboração de estudos preliminares**

a) Listar os normativos que nortearão a contratação específica;
b) Examinar o que ocorreu na licitação anterior para evitar incorrer nas mesmas falhas;
c) Verificar a justificativa da necessidade da contratação;
d) Indicar se a contratação está alinhada ao Planejamento Estratégico do Órgão;
e) Estabelecer os requisitos da contratação, tais como a natureza, a duração do contrato e se haverá transferência de tecnologia;
f) Elaborar quadro com as soluções atuais existentes no mercado que atendam à necessidade do Órgão;
g) Elaborar estimativa das quantidades necessárias para a contratação com sua respectiva memória de cálculo;
h) Pesquisar no mercado as soluções tecnológicas adequadas e necessárias;
i) Incluir estimativas de preços de referência para a contratação;
j) Descrever a solução a ser contratada como um todo e definir se será divisível ou não;
l) Preparar demonstrativo dos resultados que se pretende atingir com a contratação referente à economicidade e ao aproveitamento dos recursos disponíveis;
m) Elaborar o cronograma de todas as atividades indispensáveis contendo os responsáveis pelas ações corretivas quando necessárias, a necessidade de capacitação de servidores para atuarem na contratação e fiscalização do contrato, e incluir, no Mapa de Riscos, os riscos da possibilidade da contratação falhar se os ajustes necessários não acontecerem tempestivamente;
n) Declarar a viabilidade ou não da contratação, com base nas informações levantadas.

Fonte: Adaptado do anexo III, da IN nº 05/2017, do MPDG (BRASIL, 2017b).

O MPDG, em 2018, corroborando o disposto na sua IN nº 05/2017, acerca da necessidade de planejar o processo licitatório, publicou a IN nº 01/2018, estabelecendo que todos os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional devem elaborar, anualmente, um Plano Anual de Contratações para o exercício subsequente (BRASIL, 2018a).

#### **2.4 Gerenciamento de riscos em processos licitatórios**

Todas as Organizações enfrentam incertezas quanto ao alcance de seus objetivos. A NBR ISO 31000:2009 (ISO 31000) afirma que o risco é justamente o efeito dessas incertezas sobre os objetivos organizacionais (ABNT, 2009).

No mesmo sentido, a norma COSO afirma que os riscos são eventos que geram impactos negativos, impedindo a criação de valor ou destruindo o existente, ou geram impactos positivos, representando oportunidades para o alcance dos objetivos e criação de valor (COSO, 2007).

Para Beraldi (2018), o gerenciamento de riscos busca reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos.

Segundo a norma ISO 31000, “a gestão de riscos pode ser aplicada a toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos”. Ela estabelece, ainda, que o processo de gestão de riscos envolve a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento e o monitoramento dos riscos (ABNT, 2009).

A identificação consiste na procura e detalhamento dos riscos, utilizando diversas ferramentas para esse fim. A análise dos riscos é a base para a avaliação e o tratamento dos riscos identificados, sendo nesta fase determinadas as probabilidades de ocorrência dos riscos e os seus impactos decorrentes, ordenando-os após suas combinações. A avaliação dos riscos é o processo de definir se os riscos são ou não aceitáveis, com base na análise feita. O tratamento dos riscos é a busca pela mitigação destes, podendo ser tomadas ações visando evitá-los, assumi-los, compartilhá-los com outras partes, remover a origem deles e alterar suas probabilidades ou consequências. E o monitoramento consiste na verificação constante da situação em que se encontra a gestão dos riscos, de modo a identificar se estão ocorrendo desvios no alcance dos objetivos estabelecidos (ABNT, 2009).

Especificamente em relação à aplicação da gestão de riscos em processos licitatórios, a IN nº 05/2017, do MPDG, estabelece que o gerenciamento de riscos é um processo que visa identificar, avaliar, tratar, definir ações preventivas e de contingência, e estabelecer os responsáveis por estas. (BRASIL, 2017b).

Esta IN também estabelece, no parágrafo quinto do art. 20, que para os serviços similares e de mesma natureza, podem ser elaborados Estudos Preliminares e Gerenciamento de Riscos comuns, e que os riscos que serão identificados e gerenciados são aqueles relacionados às três fases da contratação, bem como os que possam impedir o alcance dos resultados desejados. (BRASIL, 2017b).

O gerenciamento de riscos nos processos licitatórios, conforme art. 25, da IN nº 05/2017, consiste no seguinte:

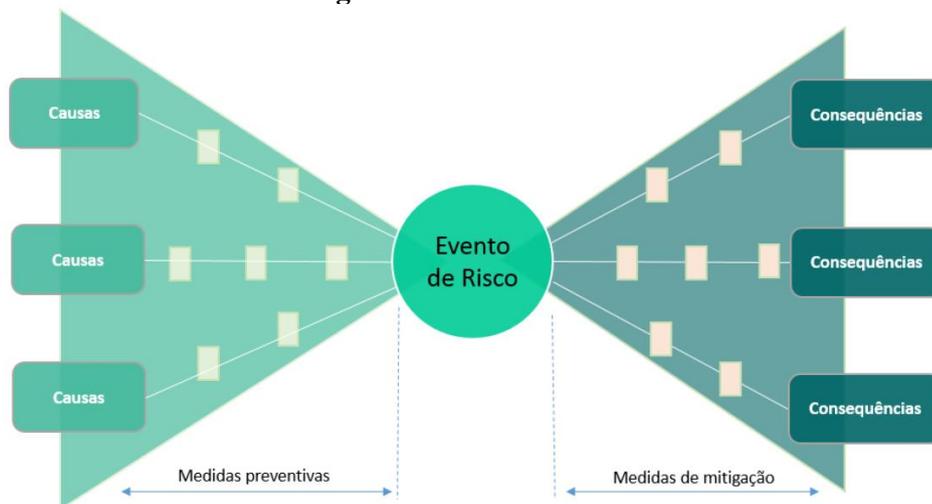
- I - **identificação dos principais riscos** que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - **avaliação dos riscos identificados**, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - **tratamento dos riscos** considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, **definição das ações de contingência** para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos **responsáveis** pelas ações de **tratamento dos riscos** e das **ações de contingência**. (BRASIL, 2017b, grifo nosso).

Para se gerenciar os riscos dos processos licitatórios de manutenção de navios, é necessário que esses riscos sejam identificados. Para tal podem ser utilizados dados históricos, revisão de documentos da Organização, assim como técnicas de coleta de informações como *brainstorming*, entrevistas, diagramas de causa e efeito, dentre outras (BRASIL, 2015).

Uma técnica de grande valia que pode auxiliar na identificação de riscos, bem como nas ações de prevenção e de contingência, é a denominada *bow-tie* ou gravata borboleta. Essa técnica ajuda a identificar e analisar os eventos de risco, suas causas e consequências e, assim,

identificar as ações que podem ser tomadas para preveni-los ou, caso se materializem, que mitiguem suas consequências (BRASIL, 2017c).

**Figura 1 - Método bow-tie.**



Fonte: Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão (BRASIL, 2017c, p. 28).

Para efetuar a avaliação dos riscos identificados, utiliza-se a Matriz de Probabilidade e Impacto. Esta, segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2017), abrange a probabilidade de cada risco ocorrer e o seu respectivo impacto, permitindo que a combinação dos dois gere uma ordenação dos riscos que permite a análise e a resposta para cada um deles.

Classificando os riscos como com probabilidades e impactos baixos, médios e altos, é possível estabelecer a mencionada Matriz, que evidencia se, com base na combinação de probabilidades e impactos, os riscos são baixos, médios ou altos.

**Figura 2 - Matriz de riscos simples**



Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (BRASIL, 2018b, p. 26).

A publicação SGM-107 exemplifica uma Matriz 3 x 3 de probabilidade e impacto, em que a multiplicação destes parâmetros permite identificar quais riscos são prioritários e, assim, aplicar as ações de tratamento necessárias (BRASIL, 2015):

**Tabela 1 - Matriz de probabilidade e impacto**

MATRIZ		IMPACTO		
		BAIXO (1)	MÉDIO (2)	ALTO (3)
PROBABILIDADE	ALTO (3)	3	6	9
	MÉDIO (2)	2	4	6
	BAIXO (1)	1	2	3

Fonte: Adaptado da SGM-107 (BRASIL, 2015).

## 2.5 Gerenciamento de riscos na Marinha do Brasil

Em busca da melhoria contínua de seus processos e da excelência na gestão, a MB vem inculcando em suas Organizações Militares a mentalidade da Gestão de Riscos, no intuito de que estas gerenciem os riscos inerentes às suas atividades e, assim, reduzam as ameaças e incertezas que podem dificultar ou até mesmo impedir o alcance dos objetivos organizacionais. Tal esforço da MB foi materializado, em 2015, quando a Secretaria-Geral da Marinha lançou a sexta revisão da publicação SGM-107, que acrescentou um capítulo para tratar, exclusivamente, da Gestão de Riscos (BRASIL, 2015).

A SGM-107 tem o intuito de demonstrar os principais aspectos relacionados ao assunto Gestão de Riscos, abordando-o de modo abrangente, mas não tratando especificamente dos processos licitatórios. Esta publicação afirma que o gerenciamento é composto por **quatro etapas: identificação dos riscos**, por meio da utilização de ferramentas de coleta; **análise e avaliação dos riscos**, consistindo em mensurar a probabilidade de ocorrência do risco e os seus impactos decorrentes, podendo utilizar uma Matriz 3 x 3, denominada Matriz de Probabilidade e Impacto; **planejamento das respostas aos riscos**, que envolve, diante destes, a tomada de decisão de mitigá-los, transferi-los, eliminá-los ou aceitá-los; e, por fim, **implementação do gerenciamento de riscos, monitoramento e controle**, que consiste em tomar as ações preventivas e corretivas necessárias, garantir a efetividade do gerenciamento e documentar as lições aprendidas. (BRASIL, 2015, grifo nosso).

Em 2017, o Estado-Maior da Armada (EMA) publicou a Portaria nº 110, que trata da Política de Gestão de Riscos na MB. Tendo a SGM-107 servido de base para a implementação da Gestão de Riscos nos Planejamentos Estratégicos Organizacionais de todas as OM, a Política de Riscos estabelecida pelo EMA teve o intuito de nortear a análise dos riscos que pudessem prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição (BRASIL, 2017d).

Semelhante às quatro etapas do Gerenciamento de Riscos constantes da SGM-107, a Portaria do EMA estabeleceu cinco fases da Gestão de Riscos: identificação dos riscos; análise e avaliação dos riscos; tratamento dos riscos; monitoramento dos riscos; e comunicação (BRASIL, 2017d). A diferença entre as quatro etapas listadas na SGM-107 e as cinco fases da Portaria nº 110/2017, do EMA, é a quinta fase desta, a comunicação, que consiste em que os responsáveis pela Gestão dos Riscos e as partes interessadas “compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas” (BRASIL, 2017d, p. 4).

Quando o MPDG publicou a IN nº 05/2017, de 26 de maio de 2017, que passou a vigorar em 25 de setembro do mesmo ano, a MB aproveitou a oportunidade para publicar dois Boletins de Ordens e Notícias (BONO), o nº 562, de 2017 (BRASIL, 2017e) e o nº 628, de 2018 (BRASIL, 2018c), onde informou a todas as OM as principais mudanças introduzidas pelo normativo e asseverou que este deveria ser observado por todos os órgãos da Administração Pública Federal direta, além de recomendar a capacitação do pessoal quanto a este tema por meio de cursos disponíveis no Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga – CIANB.

Diante das novidades constantes na IN nº 05/2017, do MPDG, a MB publicou, em 16 de fevereiro de 2018, por meio da Secretaria-Geral da Marinha (SGM), a Circular nº 24/2018, tratando especificamente, pela primeira vez, do gerenciamento de riscos em processos licitatórios (BRASIL, 2018d).

Essa Circular usa como referência, principalmente, a SGM-107 e a IN nº 05/2017, do MPDG. Ela afirma que o processo de obtenção de materiais e serviços é necessário para que as OM cumpram sua missão e envolve riscos que devem ser “identificados, monitorados e tratados” (BRASIL, 2018d).

A Circular nº 24/2018, da SGM, enfatiza a importância do planejamento das contratações, devendo ficar a cargo da equipe de planejamento, que deve ser composta por pessoas com “conhecimentos técnicos referentes ao objeto a ser contratado” (BRASIL, 2018d).

Ainda de acordo com a Circular, o objetivo da gestão de riscos em processos licitatórios é aumentar a eficiência e a eficácia destes e se materializa no Mapa de Riscos constante do anexo IV, da IN nº 05/2017, do MPDG. A responsabilidade pela confecção do Mapa de Riscos é da equipe de planejamento da contratação e é obrigatório quando a contratação for de serviços sob o regime de execução indireta. Ademais, os Mapas de Riscos devem ser submetidos, mensalmente, à apreciação do Conselho de Gestão da respectiva OM (BRASIL, 2018d).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Pesquisar significa “descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através do emprego de métodos científicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 44).

De acordo com Barros e Lehfeld (2000 apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 42), a finalidade da pesquisa é obter esclarecimentos ou explicações para questões formuladas no intuito de solucionar problemas por meio de procedimentos científicos.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Este estudo é de natureza aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa se classifica como explicativa, pois “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2010, p. 28)

Ademais, a forma de abordagem do problema foi qualitativa, embasada em um quadro teórico que sustentou "a coleta, a análise e a interpretação dos dados", e, quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados quatro: pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e levantamento (*survey*) por meio de aplicação de questionários. O primeiro, porque a pesquisa envolveu estudos bibliográficos para a construção do referencial teórico, tais como livros, artigos científicos, revistas, publicações e internet. O segundo, pois foram utilizados arquivos públicos e documentos oficiais, tais como leis, decretos, instruções normativas e demais documentos normativos. O terceiro, porque se trata de uma investigação baseada nas experiências de um grupo específico de Organizações Militares acerca de um acontecimento atual dentro de seu contexto. E o quarto, porquanto é uma importante ferramenta de coleta de dados dos respondentes que labutam na área objeto de estudo para posterior análise e conclusão (PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### **3.2 Procedimentos da coleta de dados**

Para atender aos objetivos da pesquisa foram identificadas as Organizações Militares que, muito provavelmente, realizam processos licitatórios de manutenção de navios, com a finalidade de averiguar se elas estão conseguindo identificar os riscos inerentes à fase de planejamento da contratação, avaliá-los, tratá-los, se possuem ações de contingência e se são estabelecidos os responsáveis pelas ações de tratamento e de contingência. Também objetivou levantar se, para cada processo licitatório, todas estas ações estão sendo compiladas em um único documento, denominado Mapa de Riscos. E, por fim, quais são as dificuldades e os desafios enfrentados para se realizar o gerenciamento de riscos.

Para coletar os dados necessários à pesquisa foi elaborado um questionário no *Google Forms*, embasado, principalmente, no que consta na IN nº 05/2017, do MPDG, e na Circular

nº 24/2018, da SGM, acerca do gerenciamento de riscos. Foram elaboradas questões objetivas, dicotômicas, com opções de respostas sim ou não e questões discursivas, que foram endereçadas a um total de 17 (dezesete) Organizações Militares da Marinha do Brasil passíveis de realizarem licitações de manutenção de navios. Antes do envio dos questionários foi realizado um pré-teste com uma Base Naval, o que permitiu o aprimoramento do instrumento com a inclusão e o ajuste de algumas questões.

Por esse motivo, o universo de OM estudadas se limitou às que realizam esse tipo de licitação, ou seja, majoritariamente as OMPS-I e os Centros de Intendência. O estudo também se limitou aos aspectos do gerenciamento de riscos relacionados à fase de Planejamento da Contratação, não abarcando as fases de Seleção do Fornecedor e de Gestão do Contrato.

A pesquisa não objetivou levantar quais são os riscos existentes na fase de Planejamento da Contratação de cada processo licitatório de manutenção de navios, tampouco demonstrar como eles devem ser avaliados e tratados.

Todos os 17 (dezesete) questionários enviados aos setores responsáveis pelas licitações das OM foram respondidos. Entretanto, 3 (três) questionários foram descartados, devido ao fato de as OM terem respondido que não realizavam as licitações descritas neles.

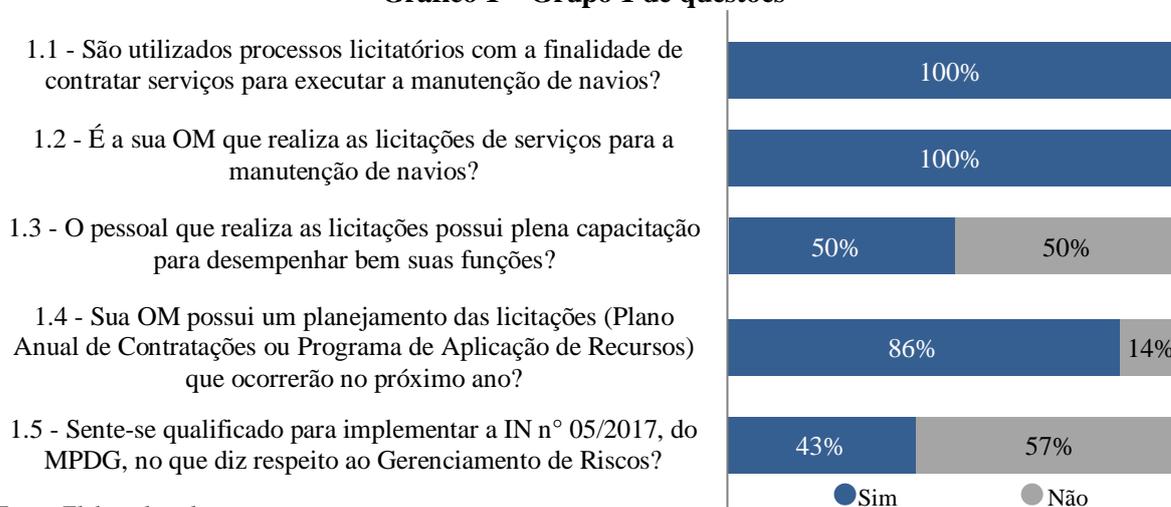
Assim, os questionários foram divididos em quatro grupos de questões sobre temas afetos ao gerenciamento de riscos em processos licitatórios de manutenção de navios. O primeiro grupo abordou questões acerca da realização dos processos licitatórios, planejamento e capacitação; o segundo, conhecimentos dos normativos afetos ao tema e utilidade do gerenciamento de riscos; o terceiro, implementação do gerenciamento de riscos à luz da IN nº 05/2017, do MPDG; e o quarto, dificuldades e desafios enfrentados.

Ressalta-se que, no grupo 3 (três) dos questionários, especificamente na pergunta 3.10, foi utilizada a expressão "consolidados num único documento para acompanhamento e controle" em vez de "consolidados no Mapa de Riscos" para evitar sugerir os respondentes.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro grupo, que abordou questões sobre se as OM realizam processos licitatórios de manutenção de navios; se possuem um planejamento de realização das licitações para o ano subsequente; se quem realiza as licitações possui plena capacitação para tal; e se os respondentes se sentem qualificados para implementar o gerenciamento de riscos nesses processos; resultou nas informações consolidadas no Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Grupo 1 de questões**



Fonte: Elaborado pelo autor.

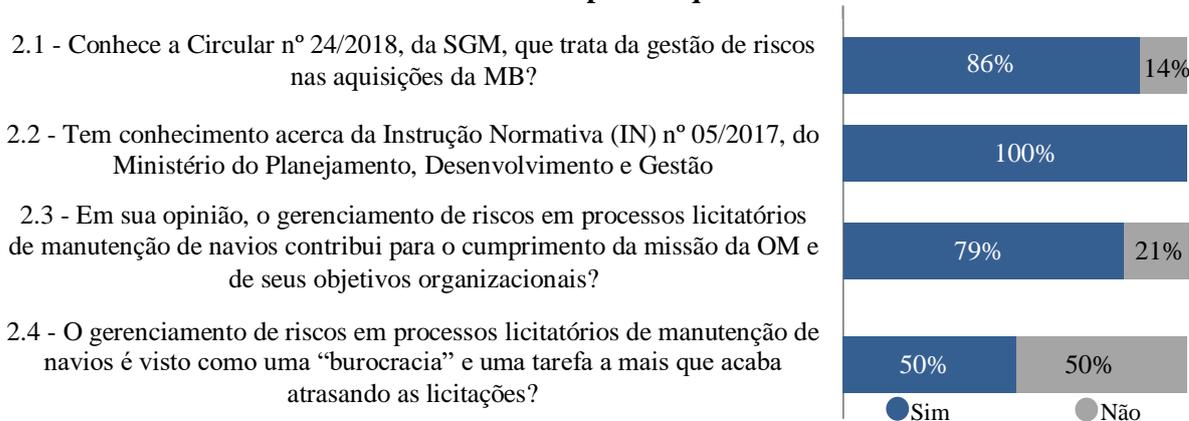
Do total de questionários, todos os respondentes afirmaram que utilizam e que realizam licitações para manutenção de navios e 86% afirmaram que possuem um planejamento das licitações que ocorrerão no ano subsequente.

Entretanto, somente 50% afirmaram que quem realiza as licitações possui plena capacitação para desempenhar bem suas funções, e apenas 43% dos respondentes afirmaram que se sentem qualificados para implementar o gerenciamento de riscos nos termos da IN nº 05/2017, do MPDG.

Os resultados obtidos revelaram que a maioria dos entrevistados está insegura para implementar o gerenciamento de riscos constante na IN nº 05/2017, bem como que há necessidade de investir na capacitação do pessoal que atua na realização dos processos licitatórios. Ademais, analisando-se as respostas por OM, destaca-se que somente 21% das OM que realizam os processos licitatórios de manutenção de navios possuem, concomitantemente, planejamento anual das contratações, plena capacitação do pessoal envolvido na atividade e qualificação para implementar o gerenciamento de riscos constante no normativo citado.

No segundo grupo, foi abordado se os respondentes possuem conhecimento da IN nº 05/2017, do MPDG, e da Circular nº 24/2018, da SGM; se eles consideram o gerenciamento de riscos das licitações para manutenção de navios importante para o cumprimento da missão da OM e para o alcance dos objetivos desta; além de indagar se eles veem esse gerenciamento como mais uma exigência burocrática que acaba atrasando as licitações. O resultado da consolidação das respostas pode ser conferido, conforme o Gráfico 2:

**Gráfico 2 – Grupo 2 de questões**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se verifica no Gráfico 2, todos os respondentes afirmaram ter conhecimento da IN nº 05/2017, do MPDG, e, 86%, da Circular nº 24/2018, da SGM. Com relação ao gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios, 79% consideram que ele é importante para o alcance dos objetivos das OM e para o cumprimento da missão destas, e metade dos entrevistados o avalia como uma tarefa que atrasa as licitações.

Assim, nota-se que a grande maioria dos entrevistados conhece os normativos e, embora reconheça a contribuição do gerenciamento de riscos nesses processos licitatórios, metade o considera como uma "burocracia" que atrasa todo o processo.

Um fator importante a destacar é que, em análise realizada sobre as respostas obtidas, percebeu-se que somente 29% dos respondentes conhecem os dois normativos citados, entendem a importância do gerenciamento de riscos e não o encaram como uma mera exigência que atrasa todo o processo.

O terceiro grupo de questões se refere ao atendimento das atividades necessárias ao gerenciamento de riscos em processos licitatórios de manutenção de navios, que culminam na elaboração do Mapa de Riscos. Assim, perguntou-se se são formadas equipes de planejamento

da licitação compostas por pessoas capacitadas; se os riscos da fase de planejamento da contratação são identificados e se, para isso, são utilizadas ferramentas e técnicas; se as probabilidades de ocorrência dos riscos e os seus impactos são mensurados; se são estabelecidas ações preventivas e de contingência, bem como os responsáveis por estas; e, por fim, se todas essas informações são consolidadas em um único documento. Este "único documento" é o próprio Mapa de Riscos, conforme explicado na seção 3.2. O Gráfico 3 demonstra a situação atual das OM quanto à implementação do gerenciamento de riscos nesses processos licitatórios:

**Gráfico 3 – Grupo 3 de questões**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que 86% dos respondentes afirmaram que estabelecem equipes de planejamento e 93% afirmam que estas são compostas por pessoas capacitadas. Nota-se, ainda, que 93% identificam os riscos da fase de planejamento da contratação; 86% medem as probabilidades de ocorrência dos riscos e seus impactos; 71% estabelecem ações preventivas, 57% de contingência e 71% os responsáveis por estas; além de 64% consolidarem todas as informações em um único documento. Em contrapartida, somente 29% responderam que utilizam as ferramentas de auxílio à identificação dos riscos.

Assim, verifica-se uma incongruência entre a porcentagem das OM que estabelecem ações de contingência e a das que definem os seus responsáveis, uma vez que o percentual das que definem os responsáveis (71%) está maior que o das que estabelecem ações de contingência (57%), ou seja, houve respondente afirmando que definiu responsáveis por ações de contingência que nem foram estabelecidas.

Nota-se também que, de modo geral, as OM têm se esforçado para cumprir a IN nº 05/2017, do MPDG, mas falhado na adoção de boas práticas. Tal fato fica demonstrado

quando se constata o percentual de OM que identificam os riscos na fase de planejamento da licitação (93%), mas somente 29% utilizam as ferramentas e técnicas existentes para tal.

Para verificar se as OM estão conseguindo implementar o gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios e se possuem o Mapa de Riscos, foi analisado se elas responderam positivamente a seis questões do Grupo 3, as questões de 3.3 a 3.8, conforme o Gráfico 3. Desta forma, constatou-se que, embora 64% dos respondentes afirmaram consolidar os riscos identificados, suas probabilidades, impactos, ações preventivas e de contingência e seus responsáveis num único documento para acompanhamento e controle, somente 36% atendem, efetivamente, a todos os requisitos contidos no art. 25 da IN nº 05/2017, do MPDG (questões 3.3 a 3.8), necessários ao gerenciamento de riscos e, conseqüentemente, têm condições de possuir o Mapa de Riscos completo.

O quarto e último grupo tentou levantar as dificuldades e desafios enfrentados pelos respondentes para a implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios. Assim, as respostas foram consolidadas na Tabela 2:

**Tabela 2 – Grupo 4: dificuldades e desafios.**

<b>Dificuldades e desafios citados</b>	<b>Frequência</b>
Necessidade de capacitação de pessoal	43%
Falta de pessoal	21%
Visão de ser apenas um item a mais a ser cumprido	21%
Falta de conscientização da importância do gerenciamento de riscos	21%
Falta cultura organizacional voltada para o gerenciamento de riscos	14%
Rotatividade de pessoal	7%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 2 revela as dificuldades e desafios enfrentados na busca da implementação do gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios e abre uma janela de oportunidades de melhoria a serem introduzidas, no intuito de aprimorar esses processos.

Percebe-se que, das dificuldades e desafios elencados pelos respondentes, 43% destes citaram a necessidade de capacitação de pessoal para atuar no gerenciamento de riscos; 21% citaram a falta de pessoal, a visão de ser apenas mais um item a ser cumprido, e a falta de conscientização da importância do gerenciamento de riscos; 14% mencionaram a falta de cultura organizacional voltada para o gerenciamento de riscos; e apenas 7% elencaram a rotatividade de pessoal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios é de grande importância para a redução das incertezas quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, pois permite que os riscos inerentes ao processo sejam identificados, avaliados, tratados e monitorados.

A Marinha do Brasil sempre buscou adotar boas práticas de gestão. Assim, já vinha introduzindo a mentalidade de gestão de riscos desde o ano de 2015. E, em 2017, instituiu a sua Política de Gestão de Riscos.

Outrossim, tão logo foi publicada, em 2017, a IN nº 05/2017, do MPDG, tratando, dentre outros assuntos, do gerenciamento de riscos em licitações, a MB publicou dois BONO afirmando a necessidade de as OM atenderem ao normativo. E, em 2018, publicou a Circular nº 24/2018, da SGM, orientando as OM quanto ao gerenciamento de riscos em processos licitatórios.

Tendo em vista os esforços empregados pela Marinha do Brasil para aprimoramento contínuo de seus processos, este trabalho buscou atingir seu objetivo por meio da realização

de uma pesquisa junto aos setores de OM que realizam processos licitatórios de manutenção de navios. Nessa pesquisa foram abordadas, entre outras, questões sobre o conhecimento acerca da IN nº 05/2017, do MPDG, e da Circular nº 24/2018, da SGM, planejamento das licitações, capacitação do pessoal, atendimento aos requisitos da IN sobre o gerenciamento de riscos, bem como sobre as dificuldades e os desafios existentes na implementação do gerenciamento de riscos de licitações de navios.

Com relação aos objetivos específicos, identificou-se que a maioria dos respondentes conhece tanto a IN nº 05/2017, do MPDG, quanto a Circular nº 24/2018, da SGM. Todavia, embora possuam ciência dos normativos, os respondentes expuseram, na questão discursiva, que a maior dificuldade reside na necessidade de capacitação de pessoal para atuar no gerenciamento de riscos, fato que confirma as informações levantadas por meio dos questionários aplicados, onde foi possível constatar que metade dos setores responsáveis pelas licitações não possui pessoal plenamente capacitado para exercer suas atribuições e mais da metade dos respondentes não se sente qualificada para implementar o gerenciamento de riscos. Ou seja, suprir as deficiências quanto à qualificação é, sem dúvidas, um desafio a ser superado.

Ainda em referência a esses objetivos, averiguou-se que a grande maioria das OM atende, parcialmente, aos requisitos necessários para o gerenciamento de riscos constantes no art. 25 da Instrução Normativa, conforme Gráfico 3.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, verificou-se que, apesar das OM se esforçarem, somente 36% estão, de fato, atendendo a todos os requisitos necessários para implementarem o gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios. Assim, pode-se responder à pergunta de pesquisa, pois apenas esses 36% têm condições de possuir o Mapa de Riscos completo, uma vez que os demais não satisfazem a todos os requisitos necessários para tal.

Nota-se que a MB está sempre aprimorando seus processos e promovendo a melhoria contínua destes, incorporando tempestivamente os normativos publicados pelo Governo Federal, e as melhores práticas observadas nos ambientes público e privado. E neste mesmo sentido também se verifica, com base nas informações levantadas, que mesmo diante de cenários desafiadores, as OM vêm se esforçando para se adequarem às exigências legais.

O fato de as OM estarem implementando o gerenciamento de riscos de forma parcial, muito provavelmente se deva às necessidades de qualificação existentes e levantadas nessa pesquisa. Desta maneira, surge a oportunidade de efetuar ações de melhoria no gerenciamento de riscos por meio de treinamentos, cursos e capacitações, que visem tornar o pessoal apto a implementar o gerenciamento de riscos nos processos licitatórios de manutenção de navios, principalmente utilizando o CIANB como provedor dessas capacitações.

Como esta pesquisa se limitou a verificar se o gerenciamento de riscos está sendo implementado nos processos licitatórios de manutenção de navios, sugere-se como possíveis novas pesquisas, o levantamento dos principais riscos inerentes a esses processos. Outra possibilidade é a expansão do estudo para outros objetos passíveis de serem licitados, como por exemplo, serviços de manutenção de viaturas.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000**: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BERALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 3. ed. Cia do Ebook, 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de ordens e notícias (BONO) nº 562**, de 20 de julho de 2017. Rio de Janeiro, 2017e. Disponível em:

<[http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/hZHLDoJADEW\\_xQVLax0MjO6IMRKMUWNU6MYwijiRh8HRxL-XR9zJ0F2bc9veFgh8oCx8yzhUMs\\_CpMwDsk6TwXzmjta45gvkuB3vJhvb5cMxs-GoA5YHBqTXH4CAnkrfpwKrPtgSDur13MOuPRq9ZkCnnnRIvUGXBw8oTnLRnN3JxIjH QEV0jYqoMF9FWb4p9ZgaaODlrGRqpsLaf-wtLy\\_q\\_xglSm9264\\_Qqs1rgUe6zz5S9u\\_XIWKC8djp9b4\\_9Rf-/](http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/hZHLDoJADEW_xQVLax0MjO6IMRKMUWNU6MYwijiRh8HRxL-XR9zJ0F2bc9veFgh8oCx8yzhUMs_CpMwDsk6TwXzmjta45gvkuB3vJhvb5cMxs-GoA5YHBqTXH4CAnkrfpwKrPtgSDur13MOuPRq9ZkCnnnRIvUGXBw8oTnLRnN3JxIjH QEV0jYqoMF9FWb4p9ZgaaODlrGRqpsLaf-wtLy_q_xglSm9264_Qqs1rgUe6zz5S9u_XIWKC8djp9b4_9Rf-/)>. Acesso em 18 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de ordens e notícias (BONO) nº 628**, de 22 de agosto de 2018. Rio de Janeiro, 2018c. Disponível em:

<[http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/hZHLDoJADEW\\_xQVLax0MjO6IMRKMUWNU6MYwijiRh8HRxL-XR9zJ0F2bc9veFgh8oCx8yzhUMs\\_CpMwDsk6TwXzmjta45gvkuB3vJhvb5cMxs-GoA5YHBqTXH4CAnkrfpwKrPtgSDur13MOuPRq9ZkCnnnRIvUGXBw8oTnLRnN3JxIjH QEV0jYqoMF9FWb4p9ZgaaODlrGRqpsLaf-wtLy\\_q\\_xglSm9264\\_Qqs1rgUe6zz5S9u\\_XIWKC8djp9b4\\_9Rf-/](http://portal.intranet.mb/wps/portal!/ut/p/z1/hZHLDoJADEW_xQVLax0MjO6IMRKMUWNU6MYwijiRh8HRxL-XR9zJ0F2bc9veFgh8oCx8yzhUMs_CpMwDsk6TwXzmjta45gvkuB3vJhvb5cMxs-GoA5YHBqTXH4CAnkrfpwKrPtgSDur13MOuPRq9ZkCnnnRIvUGXBw8oTnLRnN3JxIjH QEV0jYqoMF9FWb4p9ZgaaODlrGRqpsLaf-wtLy_q_xglSm9264_Qqs1rgUe6zz5S9u_XIWKC8djp9b4_9Rf-/)>. Acesso em 18 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. **EMA-420**: normas para logística de material. Rev. 2. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://ema.mb/publicacoes/>>. Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Portaria – EMA nº 110**, de 04 de maio de 2017. Aprova a política de gestão de riscos da MB. Brasília, 2017d. Disponível em: <<http://netuno.dadm.mb/sites/default/files/Port%20-110-2017-EMA-PGR-002.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Circular nº 24/2018**: gestão de riscos nas aquisições da MB. Brasília, 2018d. Disponível em: <<http://sgm.mb/PUB/Circular/Circ-24-2018.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM – 107**: normas gerais de administração na Marinha do Brasil. 6. Rev. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://sgm.mb/PUB/Normas/SGM-107-REV6.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, 2012. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional>>. Acesso em: 25 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 01**, de 29 de março de 2018. Dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2018a. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/861-pgc-in>>. Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05**, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017b. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 21 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-aco-es-indutoras-de-melhoria.htm>>. Acesso em: 02 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, 2017c Disponível em:

<<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiehLCv04neAhVDCpAKHcubDVMQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.planejamento.gov.br%2Fassuntos%2Fgestao%2Fcontrole-interno%2Fmanual-de-girc&usg=AOvVaw15Ux85j0KP0dDvDxup1TBN>>. Acesso em: 25 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília, 2018b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 14 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada: sumário executivo**. 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em: 02 out. 2018.

FRANCO, F. L. **Governança e gestão de riscos em organizações públicas**. Brasília, 2017. Disponível em:

<[http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb\\_governanca\\_e\\_gestao\\_de\\_riscos\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_apostila.pdf](http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf)> Acesso em: 02 out. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUSMÃO, D. O. de. **IN 01 x IN 05: o diálogo das fontes no regime de planejamento das contratações públicas federais**. Portal L & C - Licitação e Contrato, 2018. Disponível em: <<http://www.licitacaocontrato.com.br/artigos.html#>>. Acesso em: 25 set. 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. Newton Square, PA: 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Disponível em:

<<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjImMyv1IneAhWHUZAKHbqjAEsQFjAAegQICChAC&url=http%3A%2F%2Fwww.feevale.br%2FComum%2Fmidias%2F8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538%2FE->>

book%2520Metodologia%2520do%2520Trabalho%2520Cientifico.pdf&usg=AOvVaw1BV  
K1g-fkvzjnF\_Ea1Zaa6>. Acesso em: 25 set. 2018.

SOUZA, K. R. de. **Avaliação de controles internos**: contratações públicas. Cuiabá:  
PubliContas, 2017. Disponível em:  
<<https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/AvalContInter-ContPubl/6/index.html>>. Acesso  
em: 16 out. 2018.

WEBSTER, I. L.; CASTRO, A. C. M. de. **Planejamento e gestão estratégica de TI**. Rio de  
Janeiro: RNP/ESR, 2012.