



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

EDERSON DE OLIVEIRA PEREIRA, Cap Int

**Gestão de riscos no Gabinete do Comandante da Aeronáutica: ações para uma
efetiva implementação**

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

EDERSON DE OLIVEIRA PEREIRA, Cap Int

**Gestão de riscos no Gabinete do Comandante da Aeronáutica: ações para uma
efetiva implementação**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Aperfeiçoamento
de Oficiais da Aeronáutica como requisito
parcial para aprovação no Curso de Pós-
graduação em Gestão Pública com ênfase
em Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientadora: Susan Kelly Prado Andrade,
Ten Cel Int

Rio de Janeiro
2021

EDERSON DE OLIVEIRA PEREIRA, Cap Int

**Gestão de riscos no Gabinete do Comandante da Aeronáutica: ações para uma
efetiva implementação**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Aperfeiçoamento
de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade, Ten Cel Int
EAOAR

David Fernando **Landenberger**, Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

A gestão de riscos no setor público brasileiro encontra-se atualmente em fase de implementação, em cumprimento às determinações contidas na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Nesse contexto, o ensaio discorre sobre o processo de implementação da gestão de riscos no Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER) e, considerando as limitações enfrentadas pelo órgão nesse processo, propõe que, para avançar para uma gestão de riscos efetiva, a organização deve promover a capacitação de seu efetivo e uma maior integração dessa gestão aos processos de trabalho. Aponta que a capacitação fornece o arcabouço teórico mínimo para que os gestores possam lidar adequadamente com o tema. Cita que a integração aos demais instrumentos administrativos permite aos gestores dar aplicação à gestão de riscos em suas respectivas áreas de atuação e níveis de decisão, imprimindo efetividade à ferramenta. Conclui que, ao dar cumprimento a essas ações, o GABAER caminhará em direção a uma gestão de risco eficaz, que permitirá ao órgão responder mais rapidamente às incertezas do meio e contribuirá para o uso eficiente dos recursos públicos, levando ao amadurecimento institucional e ao fortalecimento da imagem da organização perante a sociedade.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Setor público. GABAER.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é um assunto relativamente novo na administração pública, tendo se tornado bastante relevante nos últimos anos. Foi regulamentada a partir de 2016, com a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016) e, posteriormente, com a publicação do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017b). Atualmente, o Projeto de Lei nº 9.163/2017 (BRASIL, 2017a) encontra-se em tramitação, para disciplinar a gestão de riscos em toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A fim de exemplificar a importância atual do tema, é oportuno citar o Tribunal de Contas da União (TCU), para o qual a gestão de risco é um novo marco regulatório da governança pública (BRASIL, 2018b). Ressalva-se, contudo, que a implementação da gestão de risco no setor público ainda é incipiente (BRAGA, 2017) e que gerenciar riscos ainda é um paradigma a ser atingido na administração pública (BRASIL, 2018b).

Nesse contexto, insere-se o Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), cuja gestão de riscos encontra-se em estágio inicial de implementação. Assim, este ensaio se propõe a apresentar ao GABAER recomendações para a efetiva implementação da gestão de riscos, considerando seu atual estágio de desenvolvimento na organização. Dessa proposição, defende-se a tese de que a administração do GABAER deve promover a capacitação de seu efetivo e uma maior integração da gestão de riscos aos processos de trabalho, a fim de que a implementação se realize de forma efetiva, isto é, com apresentação de resultados materiais.

A capacitação neste momento mostra-se imprescindível, uma vez que a gestão de riscos envolve mudança de cultura. Não é simplesmente melhorar o que já vinha sendo feito, mas fazer o que vinha sendo feito sob uma nova perspectiva. É necessária a criação de uma cultura de gerenciamento de riscos (BRASIL, 2018b). Assim, a capacitação presta-se como forma de conscientização dos gestores para a importância do assunto, sensibilizando-os a iniciarem o processo de implementação, e fornece-lhes o arcabouço teórico mínimo para lidar com o tema.

Quanto à integração, é primordial destacar que o gerenciamento de riscos é uma ferramenta de gestão e, como tal, é um instrumento à disposição dos gestores para auxiliar no alcance dos objetivos institucionais. Por essa característica, a

gestão de riscos será tanto mais eficaz quanto maior for sua integração aos demais processos de trabalho. Sendo assim, a integração deve ser conscientemente buscada pela administração, sendo a inclusão do gerenciamento de riscos como uma etapa dos processos organizacionais, das diversas áreas e dos diferentes níveis de decisão, uma forma conduzir os gestores a darem aplicação à ferramenta.

2 FUNDAMENTAÇÃO

Brasil (2018b, p. 8) define risco como “o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos”; como “a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos”. Assim, risco pode ser entendido como qualquer evento que, ao concretizar-se, dificultará ou, até mesmo, impedirá o cumprimento de objetivos institucionais, sejam eles processos operacionais ou projetos estratégicos.

A gestão de riscos, por sua vez, conforme conceitua o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, é:

[o] processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017b, art. 2º, inc. IV).

O mesmo decreto (BRASIL, 2017b) estabelece que a alta administração das organizações públicas deverá estabelecer e manter um sistema de gestão de riscos, os quais possam impactar o cumprimento da missão institucional e a implementação da estratégia da organização.

Em cumprimento à determinação contida no decreto, o Comando da Aeronáutica (COMAER) publicou, em 2018, a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 16-2 – Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica, que orienta “a implementação e aperfeiçoamento da gestão de riscos, com o escopo de que as Organizações Militares da FAB possam cumprir a sua missão eficientemente, por meio do alcance de resultados eficazes” (BRASIL, 2018a, p. 84).

Além da edição da DCA 16-2, o COMAER fez incluir em sua Diretriz de Planejamento Institucional, como diretiva para todos os Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODGSA), a implementação do “gerenciamento de riscos em todas as OM do

COMAER, de acordo com a DCA 16-2 – Gestão de Riscos no COMAER, utilizando o GPAer quando aplicável” (BRASIL, 2019, p. 94), fixando o prazo de novembro de 2020 para o cumprimento da ação.

Por sua vez, a implementação da gestão de riscos no GABAER iniciou-se, de fato, com a publicação da Portaria nº 426/ACGC, de 15 de junho de 2020, que “Designa militares para compor Comissão de Implementação da Gestão de Riscos no Âmbito do GABAER” (BRASIL, 2020, p. 5).

Positivamente, a portaria prevê na composição da comissão um representante de cada setor da organização, resultando em uma equipe de 45 gestores. Nesse ponto, verifica-se que o documento dá cumprimento ao comando do Decreto 9.203/2017 que estipula que a gestão de riscos deve ser aplicada em todos os níveis da organização (BRASIL, 2017b). A portaria também prevê a utilização do Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer) como ferramenta de tecnologia da informação para operação da gestão de risco. Nesse aspecto, observa-se o cumprimento da determinação de que a gestão de riscos deve ser estruturada e documentada (BRASIL, 2017b).

Contudo, como fraqueza, a portaria em questão não prevê a capacitação dos integrantes da comissão de implantação da gestão de riscos. Além disso, o documento não faz referência ao diálogo da gestão de riscos com os demais instrumentos de planejamento e de execução institucionais.

Do exposto, verifica-se que a implementação do gerenciamento de riscos no GABAER encontra-se em estágio inicial e busca atender às determinações normativas. Acontece que, neste momento, corre-se o risco de, após atender puramente aos aspectos formais de sua implementação, a gestão de riscos estabilizar-se nesse ponto, não avançando para uma prática amadurecida, que traga resultados materiais. Apenas “atender porque foi ordenado”, conforme menciona Braga (2017, p. 690) ao discorrer sobre os desafios da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro.

2.1 Capacitação do Efetivo

A capacitação do efetivo é essencial para que a gestão de riscos opere de forma efetiva (BRASIL, 2018b). Brasil (2018c) também afirma que a gestão de risco deve ser implementada em todos os níveis organizacionais e que os gestores

constituem a “primeira linha de defesa”, sendo responsáveis por gerenciar os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade. Sendo assim, é necessário capacitar esse efetivo que lida rotineira e diretamente com os riscos organizacionais.

Harduim (2019) aponta o aspecto de mudança cultural que a implementação da gestão de riscos exige, relacionando-o diretamente ao treinamento:

[A] implementação da gestão de riscos [...] [em uma organização militar da Marinha do Brasil ficou] aquém da efetiva implementação, por falta da capacitação e conhecimento do pessoal e a mudança cultural no que se refere ao uso de novas formas de administração. (HARDUIM, 2019, p. 79).

Essa ausência de capacitação é reiterada por diversos outros autores como relevante obstáculo à efetiva implementação da gestão de riscos nas organizações da administração pública.

Barragan, Weffort e Aranha (2006, apud MONTEZANO et al, 2019) destacam a falta de capacitação como uma dificuldade para a implementação de um bom gerenciamento de riscos nas organizações. Rabenschlag et al. (2012, apud MONTEZANO et al, 2019) destacam o “inadequado programa de treinamento” como uma das dificuldades mais relevantes na implementação da gestão de riscos na administração pública. Já Rocha (2019, p. 62-63) relaciona como possível causa que prejudica ou dificulta um “avanço mais rápido da gestão de riscos nos Ministérios”, a “necessidade de capacitação teórica e prática de servidores quanto ao planejamento estratégico e sobre a gestão de riscos”.

Ao efetuar a classificação do grau de maturidade em gestão de riscos de entidades públicas, Brasil (2013) relaciona a ausência de treinamento como indicativo do nível básico de maturidade. Já promoção da capacitação dos servidores é um dos indicativos do grau intermediário da maturidade.¹ Brasil (2018c) também coloca a capacitação como segundo passo para uma boa gestão de riscos, atrás somente do comprometimento da alta administração.

Nesse contexto, e a fim de que o GABAER avance em direção a uma gestão de riscos mais efetiva, a administração da organização deverá considerar como requisito fundamental a realização de curso básico de gestão de riscos pela comissão designada, de modo a promover o adequado nivelamento de conhecimento entre os gestores e a construir o piso teórico sobre o qual se assentarão as demais ações. Em um segundo momento, a realização do curso

1 O Acórdão nº 2.467/2013-TCU-Plenário discrimina em cinco os graus de maturidade da gestão de riscos de entidades públicas: inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado.

deverá ser estendida a todos os gestores, a fim de que aqueles que não compõem a comissão de gestão de riscos também recebam a capacitação relativa ao assunto, permitindo que o tema seja interiorizado na instituição.

A título de exemplo, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ministra o curso “Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo o COSO)”. Conforme apresentação da própria escola, o curso tem como objetivo “capacitar pessoas para aplicar as noções de gestão de riscos no contexto do setor público”.

2.2 Integração da Gestão de Riscos aos Processos de Trabalho

Conforme lecionam a ABNT (2009) e Brasil (2018b), a gestão de riscos deve ser incorporada aos processos de trabalho da organização; ela deve auxiliar no processo decisório e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais; deve, ainda, ser vista e operada a partir de uma perspectiva “de dentro” dos processos da organização, como ferramenta, e não ser acrescentada a eles, como um processo, adicional e apartado.

Inicialmente, o Decreto 9.203/2017 já comanda que deverá ser observado o princípio da “integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos” (BRASIL, 2017b, art. 17, inc. II).

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018c, p. 18) ratifica esse entendimento ao declarar que o processo de gestão de riscos, para funcionar de maneira eficaz, “deve estar integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas” . O Tribunal (BRASIL, 2018c) também afirma que a gestão de riscos deve ser parte da tomada de decisões em todos os níveis da organização.

Para ABNT (2009), para que a gestão de riscos seja efetiva, sua estrutura deve estar incorporada ao nível estratégico e operacional de toda a organização. As atividades que compõem a gestão de riscos “devem ser realizadas de forma longitudinal, integrando todos os processos organizacionais, não constituindo algo autônomo aos fluxos de trabalho” (MONTEZANO et al, 2019, p. 82).

Braga (2017), por sua vez, destaca o papel instrumental da gestão de riscos, tratando-a como um mecanismo de aprimoramento e facilitação das atribuições dos servidores. O autor ainda defende que:

a discussão de riscos tem que se comunicar com as temáticas operacionais do setor público, [...] e nesse contexto de base, mais pragmático, os agentes públicos precisam enxergar a aplicabilidade dessa ferramenta [...] para que esta seja absorvida mais facilmente. (BRAGA, 2017, p. 689).

Por fim, Brasil (2013) aponta a integração dos processos de gestão de riscos aos processos de gestão como um indicativo do nível avançado da maturidade da gestão de riscos na organização.

Neste ponto, cumpre lembrar que a gestão de riscos no GABAER é operada por meio do GPAer, não existindo diálogo da gestão de riscos com os demais instrumentos administrativos. Ao operar somente nesse sistema, a gestão de riscos fica sujeita a tornar-se atividade autônoma e isolada dos processos de trabalho, com grandes chances de não retornar os resultados materiais esperados.

Sendo assim, para que seja efetiva, a gestão de riscos conduzida no GPAer deverá dialogar com outros instrumentos de planejamento e de execução da administração, tais como o Plano Setorial (PLANSET), o Plano de Trabalho Anual (PTA) e as Normas Padrão de Ação (NPA). O PLANSET e o PTA são instrumentos de planejamento e, como tais, envolvem a alta administração e os gestores superiores. Já as NPA são instrumentos de execução da administração e relacionam-se diretamente com os gestores do nível operacional. Se presente nesses três instrumentos – por meio de uma sessão exclusiva destinada a essa finalidade, por exemplo – a gestão de riscos atingirá todos os gestores da organização, desde o dirigente máximo até os gestores operacionais, por meio de ferramentas administrativas já consolidadas e amadurecidas no âmbito do COMAER, evitando o risco de a gestão de riscos ser percebida como atividade desconectada da rotina organizacional.

Por fim, outro aspecto a ser trabalhado relativo à integração da gestão de riscos aos processos de trabalho relaciona-se com o papel atribuído à auditoria interna, que “constitui a terceira linha de defesa na gestão de riscos” (BRASIL, 2018b). Brasil (2018b) afirma também que cabe à auditoria interna assegurar que os processos de gestão de riscos operam de forma eficaz e que os maiores riscos da organização estão sendo gerenciados adequadamente.

Dessa forma, o GABAER deverá atualizar as atribuições da comissão de auditoria interna, fazendo incluir a competência de avaliar o processo de gestão de riscos e os controles internos dos setores auditados, em adição à avaliação de conformidade, já consolidada no âmbito do COMAER.

3 CONCLUSÃO

Este ensaio discorreu sobre a gestão de riscos no Gabinete do Comandante da Aeronáutica, levando-se em consideração seu estágio incipiente de implementação na organização, semelhantemente ao que ocorre na administração pública como um todo, dado que o tema ganha destaque somente a partir de 2016, com a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e, posteriormente, com a publicação do Decreto nº 9.203/2017. Gerenciar riscos ainda é um paradigma a ser atingido pelo setor público.

Considerando as dificuldades encontradas pelo GABAER no presente momento de implementação, buscou-se identificar na literatura os princípios não plenamente atendidos, as boas práticas não observadas e as dificuldades enfrentadas por outras organizações no decorrer do mesmo processo. Dessa análise, propôs-se a tese de que o GABAER deve promover a capacitação de seu efetivo e uma maior integração da gestão de riscos aos processos de trabalho, a fim de que a implementação da gestão de riscos se realize de forma efetiva.

Atendidas essas recomendações, a implementação da gestão de riscos no GABAER será mais que simplesmente uma gestão de riscos formal. Com a capacitação, obtém-se o essencial nivelamento de conhecimento e constrói-se a base de conhecimento institucional que leva à mudança cultural. Com integração a outros instrumentos administrativos, consegue-se interiorizar e instrumentalizar essa prática de gestão e evitar que ela fique dissociada da rotina organizacional.

Ao dar cumprimento a essas recomendações, o GABAER caminhará em direção a uma gestão de risco otimizada, com grau de maturidade avançado, em que princípios e práticas da gestão de riscos encontram-se plenamente aplicados e inseridos na dinâmica organizacional. Uma gestão de risco eficaz permitirá ao GABAER responder mais rapidamente às incertezas do ambiente e contribuirá para o uso eficiente dos recursos públicos colocados à sua disposição, levando ao amadurecimento institucional e ao fortalecimento da imagem da organização perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Brasil, 2009.

BRAGA, M. V. A. Risco *Bottom Up*: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**. Brasília, v. 9, n. 15, p.682-699, jul./dez. 2017. Disponível em: https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista_da_CGU/article/view/103/pdf_41. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 9.163, de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário da Câmara dos Deputados**. Brasília, 2017a. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD0020171201002120000.PDF#page=245>. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Governança e Gestão de Riscos. **Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo o Coso)**. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/300>. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 59/7SC, de 05 de novembro de 2018. Aprova a edição da DCA de Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica [DCA 16-2]. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 202, f. 13058, 21 nov. 2018a. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/consulta_bca/busca_bca_nr.php. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 426/ACGC, de 15 de junho de 2020. Designa militares para compor Comissão de Implementação da Gestão de Riscos no Âmbito do GABAER e Revoga a Portaria 425/ACGC, de 04 de junho de 2020. **Boletim Interno Ostensivo [do GABAER]**, Brasília, n. 110, p. 5, 25 jun. 2020. Disponível em: http://buscabol2.gabaer.intraer/resultado_nr.php. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.707/GC3, de 26 de setembro de 2019. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional [DCA 11-118]. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 175, f. 14116, 30 set. 2019. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/consulta_bca/busca_bca_nr.php. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=14&-data=11/05/2016>. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2017b. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Ficha Síntese do Acórdão nº 2.467/2013-TCU-Plenário**. Ata 35, Sessão de 11/09/2013. Levantamento de auditoria para elaboração de indicador para medir o grau de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos. Brasília, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/avaliacao-da-maturidade-em-gestao-de-riscos-na-administracao-publica-indireta.htm>. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-degestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa gestão de riscos**. Brasília, 2018c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 25 ago. 2020.

HARDUIM, F. C. **A implementação da gestão de riscos em uma organização militar da marinha do Brasil**. 2019. 107 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações) - IESB, Brasília, 2019. Disponível em: /index.asp?codigo_sophia=84206. Acesso em: 25 ago. 2020.

MONTEZANO, L.; JÚNIOR, R. L. C.; RAMOS, K. H. C.; MELCHIADES, A. T. Percepção de Servidores Públicos quanto à Implantação da Gestão de Riscos em uma Secretaria do Governo Federal do Brasil. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 19, n. 54, p. 77-94, setembro/dezembro, 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310>. Acesso em: 24 ago. 2020.

ROCHA, E. F. **A gestão de riscos e sua utilização como instrumento de governança: estudo de caso nos ministérios da administração pública federal que tratam do tema infraestrutura**. 2019. 84 p. Monografia (especialização) – Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedelo Corrêa, Curso de Especialização em Auditoria do Setor Público, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/38910>. Acesso em: 24 ago. 2020.