

# APRIMORANDO A EFICIÊNCIA DO SETOR PÚBLICO: IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROCESSOS DE PESQUISA DE PREÇOS DO HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS

AUTOR: CAP INT JOSÉ ROBERTO CHAGAS FERREIRA

## 1 RESUMO

Este artigo se propõe a analisar o impacto da implementação do processo de gerenciamento de riscos no contexto da Seção de Pesquisa de Preços do Hospital das Forças Armadas ao se buscar solucionar a seguinte problemática: qual o impacto da implementação da gestão de riscos em uma Seção de Pesquisa de Preços no âmbito da Administração Pública? Trata-se de um estudo de caso desenvolvido por meio da implantação da Metodologia de Gestão de Riscos preconizada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) contrastada com a experiência prática dos servidores públicos daquela seção. Foram utilizadas, como principais fontes de evidência: registros em arquivos, questionários e observação participante. Como resultado, pôde-se elencar os principais riscos inerentes a uma Seção de Pesquisa de Preços bem como levantar estratégias com base no estabelecimento de barreiras, controles de detecção e planos de contingência para o seu respectivo tratamento. Além disso, observou-se, por meio da avaliação de maturidade, que a Seção de Pesquisa de Preços - objeto deste estudo - passou de um nível inicial de maturidade em gestão de riscos (18,31%) para avançado (80,31%) em cerca de dois meses das práticas desenvolvidas por meio deste estudo. Palavras-Chave: Governança das Aquisições; Gestão de riscos; Compras públicas.

## 2 INTRODUÇÃO

O objeto deste estudo busca maximizar as boas práticas em governança e gestão pública voltadas para a política de gestão de riscos com o fito de propiciar o estabelecimento e a melhoria do controle interno sobre o processo de pesquisa de preços no âmbito do Hospital das Forças Armadas (HFA). Nesse sentido, este trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: **qual o impacto da implementação da gestão de riscos nos processos de pesquisa de preços do Hospital das Forças Armadas?**

No Brasil, o gerenciamento de riscos começou na década de 1970, focado inicialmente no setor de seguros para proteger bens materiais contra eventos futuros e incertos que pudessem afetá-los. Com o passar dos anos, essa abordagem preventiva se estendeu a setores como auditoria, finanças, tecnologia da informação e saúde.

Para compreender a gestão de riscos na administração pública, e mais precisamente nas Forças Armadas, é preciso traçar o panorama histórico que antecedeu sua implementação.

É mister destacar a Gestão Pública como a ferramenta (ou arte) para solucionar problemas transversais de grande complexidade, imprevisíveis, e que muitas vezes não possuem uma solução prática e completa. A

administração burocrática surgiu com a finalidade de combater o Estado patrimonialista, ao longo dos anos, esse conceito evoluiu para a Nova Gestão Pública e, por conseguinte, para Nova Governança Pública. *Pari passu*, o Estado deixou, cada vez mais de lado sua exclusividade em gerenciamento do bem público para dar espaço à sociedade, por meio de mecanismos de publicidade e transparência. É imperioso destacar que o advento da sociedade em rede e os conceitos de cocriação e coprodução – devido à difusão tecnológica da internet – foram de grande relevância para essa perda de exclusividade. Como exemplo, pode-se citar os casos das “consultas públicas”, por meio das quais, o governo busca a opinião da população sobre a criação de novas normas, regulamentações e leis, principalmente daqueles que serão mais afetados.

Diante do fracasso do Plano Cruzado e em consequência da crise do Estado na década de 80, cresceu em importância a urgente necessidade de desenvolver uma administração - além de profissional - eficiente e voltada para atender as demandas da população, voltada para resultados em consonância aos casos de sucesso conquistados no setor privado. O surgimento do novo modelo de administração gerencial foi fruto do rompimento com estruturas hierárquicas, piramidais e centralizadoras, propondo a reestruturação em novos horizontes para as políticas relacionadas com a Administração Pública. A partir desse ponto, percebeu-se a importância de tornar o Estado mais eficiente e voltado para o atendimento das necessidades da sociedade (capacidade de entrega), tendo em vista que esta jamais estará satisfeita, exigindo sempre mais do Estado. No entanto, cabe pontuar que os recursos econômicos são finitos e impossíveis de atender plenamente tais demandas. E esse panorama se mostra muito mais perceptível quando analisado sob a ótica de uma administração ineficiente.

Nesse diapasão, a Nova Governança Pública, advinda da Terceira Reforma Administrativa e materializada por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998, ganhou notoriedade como uma nova forma de gerir, focada no líder e em sua capacidade de liderar para conduzir a organização ao melhor rumo. Além disso, para viabilizar esse novo *modus operandi* faz-se necessário o fortalecimento das capacidades de seus agentes envolvidos cuja orientação deve estar voltada para obtenção de resultados e crescentes níveis de desempenho. Logo, proporciona-se um clima propício à geração de valor público, confluindo para a satisfação das demandas da sociedade. Outro ponto de grande relevância dessa reforma foi a inclusão, em seu artigo 37, do princípio da eficiência ao arcabouço de princípios que regem a Administração Pública.

Confluindo com essa dinâmica, a gestão de riscos, como forma de garantir maior eficiência por meio do controle de eventos que afetam diretamente os objetivos da organização, passou a ser adotada pela Administração Pública.

Com o passar dos anos e a partir de experiências exitosas, a gestão de riscos foi apresentada como uma importante ferramenta gerencial disponível aos administradores públicos com o condão de aumentar a segurança no ambiente de trabalho bem como o desempenho nas atividades desenvolvidas por propiciar o alcance dos objetivos da organização.

Seu marco legal, na esfera pública, deu-se com a promulgação do Decreto nº 8.420/15 que estabeleceu diretrizes para a estruturação de

programas de integridade, ao regulamentar a Lei nº 12.846/13, Lei Anticorrupção, com o desenvolvimento de mecanismos de combate às fraudes, inclusive em licitações públicas, ao responsabilizar empresas tanto na esfera cível quanto administrativa.

Porém, somente após a edição da Instrução Normativa nº 24/2015, pela Controladoria-Geral da União (CGU), que ficaram estabelecidas diretrizes para o planejamento, a execução, a comunicação e o monitoramento das atividades de auditoria interna do poder executivo federal. Mais tarde com a edição da Instrução Normativa nº 1/2016 da CGU em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que determinava a obrigatoriedade da adoção de medidas de controle interno para gestão de riscos e o Decreto nº 9.203/17 ao dispor sobre a gestão de riscos como mecanismo de governança, devendo ser implementado pela alta administração das organizações e contemplada no programa de integridade de cada uma delas.

Assim, em atenção à legislação citada, o Hospital das Forças Armadas, em 10 de agosto de 2017, criou o Comitê de Governança, Riscos e Controles com a finalidade de tratar assuntos relacionados às medidas para sistematização de práticas sobre a gestão de riscos, aos controles internos e à governança, dentre outros assuntos pertinentes. E que, posteriormente, culminou com publicação da PORTARIA Nº 3818/ASSE CT INTR HFA/MD, DE 25 DE OUTUBRO DE 2017, por meio da qual foi instituída a política de gestão de riscos do Hospital das Forças Armadas.

Como consequência dessa política, em 27 de março de 2018, foi publicada a ORIENTAÇÃO NORMATIVA Nº 05/CMT LOG-HFA, 27 DE MARÇO DE 2018 cuja finalidade consiste em disciplinar a Gestão de Riscos no âmbito de todo o Hospital das Forças Armadas.

Além disso, são elementos norteadores das boas práticas de gestão de riscos no âmbito da Organização: o relatório de Controle Interno – Estrutura Integrada – 2013 do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o Guia PMBOK, estruturado pelo *Project Management Institute* e pelas normas ISO 31000 – Gestão de Riscos (diretrizes) e ISO 31010 – Gestão de Riscos (técnicas para o processo de avaliação de riscos), editadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A hipótese do presente estudo é a de que a ausência da gestão de riscos, em especial nos processos de pesquisa de preços, com foco na identificação, avaliação e tratamento, compromete a execução e a eficiência dos processos de compras e contratações públicas, uma vez que a identificação, o estudo e o encadeamento lógico dos processos organizacionais são de grande relevância para encetar o entendimento de como a organização produz os resultados esperados por suas partes interessadas (BRASIL, 2016).

O presente artigo encontra-se dividido em cinco seções distintas. Sendo a introdução a primeira, onde contextualiza o ensejo em se discutir o tema proposto que motivou a presente pesquisa assim como introduzir o problema suscitado a ser solucionado ao final do estudo por meio dos resultados obtidos. Na segunda seção, representada pelo Referencial Teórico, é apresentado o marco conceitual por meio dos principais conceitos e modelos utilizados para a gestão de riscos, foco norteador deste estudo. Ainda, são abordados conceitos dispostos em normas legais que traçam as diretrizes necessárias ao gerenciamento de riscos na governança corporativa de órgãos públicos. Na

terceira seção é apresentado o percurso metodológico transcorrido durante a pesquisa bem como suas classificações. Aqui são apresentadas técnicas, procedimentos e instrumentos necessários para elucidação do problema de pesquisa. Também são descritas as fontes de evidência que serviram para a fundamentação das conclusões e coleta de dados. Na quarta seção, representada pelos Resultados e Discussões, foram apresentados os resultados alcançados com a implementação do modelo de gestão de riscos proposto com suas principais técnicas e que tem como base as principais metodologias para gerenciamento de riscos. Nesta seção foi possível encontrar os principais elementos respondentes da pergunta norteadora. Em sua etapa final, foram apresentados, também, os resultados obtidos por meio dos questionários disponibilizados no âmbito da Seção de Pesquisa de Preços em que se deu este estudo, no intuito de avaliar o grau de maturidade em gestão de risco, antes e após sua implementação. Na quinta e última seção, por ocasião da conclusão da pesquisa foram feitas as considerações finais sobre o tema objeto de estudo e desencadeado novos caminhos a serem explorados para uma futura análise e também foram apresentadas inovações que estão ocorrendo no contexto da governança das aquisições.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Governança das aquisições**

Em 2014, o Tribunal de Contas da União elaborou o Referencial Básico de Governança aplicável aos órgãos e entidades da administração pública focado na política de aquisições e contratações públicas dessas organizações com o condão de avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública. Destarte, surgiu o conceito “governança das aquisições” resultante da aplicação daqueles princípios e práticas sugeridos voltados à prestação de serviços de interesse da sociedade e o desenvolvimento de políticas públicas.

Seu foco consiste em melhorar a qualidade da governança pública no âmbito dos municípios, estados e da União, contribuindo, assim, para superar desafios inerentes à atuação do Estado na garantia de deveres preconizados na Carta Magna.

Segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2013), uma governança de qualidade possibilita: “garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos, garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos e utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados”.

Conforme o art. 2º, II, da Resolução 247/2011 do Tribunal de Contas da União, a governança das aquisições consiste no conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as tomadas de decisão e as ações inerentes à gestão das aquisições confluem para as necessidades da organização, corroborando para o atingimento de seus objetivos.

A governança das aquisições está sustentada por meio dos mecanismos da liderança, estratégia e controle e possui a capacidade para desenvolver práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão das aquisições com o fito de agregar valor à organização dentro de um limite tolerável aos riscos inerentes (Acórdão nº 1.545/16 – Plenário TCU). Essa boa governança, advinda da utilização de eficientes mecanismos, permite aumentar os laços de confiança entre a sociedade e o Estado, sempre que o interesse público esteja alinhado com as ações executadas.

### **3.2 Gestão de qualidade**

A promoção da melhoria do desempenho e da qualidade confluem para facilitar a execução das atividades dos envolvidos nos processos, aumentando sua confiabilidade ao maximizar a eficácia de suas operações (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008). Não obstante, é mister a adoção de instrumentos que permitam monitorar, avaliar e melhorar o desempenho daqueles envolvidos nos processos da organização.

Além de formular resultados que satisfaçam as expectativas dos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável, a gestão para resultados tem o condão de alinhar arranjos de implementação por meio de mecanismos de monitoramento e avaliação, visando promover aprendizado, transparência e responsabilização. Destarte, sua relevância está em proporcionar um modelo de gestão de políticas públicas baseado em fatos ao invés de opiniões graças ao advento de tecnologias gerenciais inovadoras frente a demandas mais complexas e recursos relativamente mais escassos (MARTINS, MARINI et al., 2010).

Nessa esteira, cada vez mais a sociedade exige da Administração Pública que seus serviços sejam prestados com alta qualidade (FRAGOSO, 2011). Dessa forma, a qualidade é fator preponderante para o fortalecimento da eficiência dos processos internos e também para a prestação de serviços públicos (ESTRADA, 2011). Em virtude da necessidade de as organizações serem eficientes e eficazes na implementação de mudanças impostas pelo mercado, tem-se instaurado um ambiente propício de mudanças nos processos organizacionais voltados para uma orientação por projetos, tornando-se imprescindível o estabelecimento de metodologias que conduzam ao sucesso (XAVIER et al., 2018).

### **3.3 Compras públicas**

A Constituição Federal estabeleceu, em seu artigo 37, inciso XXI, que a licitação pública deverá ser o instrumento a ser adotado para a contratação de obras, serviços, compras e alienações. Mais tarde regulamentada pela lei 8.666/93, as licitações públicas têm o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa à Administração Pública por meio de certame público, em consonância com os princípios da igualdade entre os participantes e vinculação ao instrumento convocatório (ALEXANDRINO e PAULO, 2016) e atualmente na

letra da Lei 14.133/21, em seu art. 23, se fala em compatibilidade com os valores praticados pelo mercado e não mais em menor preço necessariamente.

“Compras Públicas são um processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor” (SQUEFF, 2014, p. 7). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o mercado de compras governamentais corresponde, em média, a 13% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, conferindo ao Estado considerável peso no mercado consumidor nacional (FNDE, 2017). Com isso, devido ao grande volume de recursos públicos envolvidos e à sua natureza em prover os meios necessários ao devido funcionamento da máquina pública, é importante atentar-se à função compras com o objetivo de maximizar sua eficiência e qualidade.

Hodiernamente, os processos de aquisições e contratações públicas tornaram-se mais complexos, exigindo atores comprometidos e responsivos. Diferentemente do setor privado, na Administração Pública, os processos de compras seguem um formalismo exacerbado com a presença de vários documentos anexos, geralmente elaborados em ordem cronológica, que compreendem autorizações para a aquisição, justificativas, pesquisa de preços, dotação orçamentária e notas de empenho (BATISTA e MALDONADO, 2008).

### **3.4 Gestão de riscos**

Os riscos são a possibilidade de ocorrência de um evento incerto, sob a forma de ameaças, caso se concretize de forma negativa, ou de oportunidades, no caso positivo, que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais. Nesse diapasão, o gerenciamento dos riscos tem o condão de aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir, por sua vez, a probabilidade e/ou impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto, confluindo para a execução eficiente dos processos (PMI, 2017)

Segundo o Tribunal de Contas da União, a gestão de riscos é definida como a identificação, avaliação e priorização de riscos seguida de uma aplicação coordenada e econômica de recursos para mitigar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades. Assim, seu objetivo é promover meios para que as incertezas não desviem os esforços da organização de seus objetivos.

Destarte, as organizações que gerenciam os riscos de forma eficiente, efetiva e eficaz estão mais propensas a alcançar seus objetivos estratégicos em um menor custo global (MORAES, 2016). Isso contribui, sobremaneira, para um desenvolvimento sustentável da instituição.

O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007). Logo, os gestores públicos, como agentes responsivos que são, além de maximizar a capacidade de entrega do serviço público, também se protegem de indícios de irregularidade ou improbidade.

### **3.4.1 Etapas do processo de gestão de riscos**

Segundo Kirilmaz e Erol (2016), o gerenciamento de riscos envolve três fases: i) identificação, ii) avaliação e iii) mitigação. Para Tuncel e Alpan (2010), esse gerenciamento se dá por meio de quatro etapas: i) identificação, ii) avaliação, iii) definição das ações de gerenciamento de risco a serem implementadas e iv) monitoramento. Sob a ótica de Corrêa (2010), a gestão de riscos é composta de seis fases: i) identificação dos processos e recursos sujeitos a risco, ii) identificação dos riscos, iii) avaliação da probabilidade de ocorrência, iv) identificação das consequências da ocorrência associada a cada risco, v) avaliação dos níveis de vulnerabilidade e vi) definição de ações para redução e transferência de riscos.

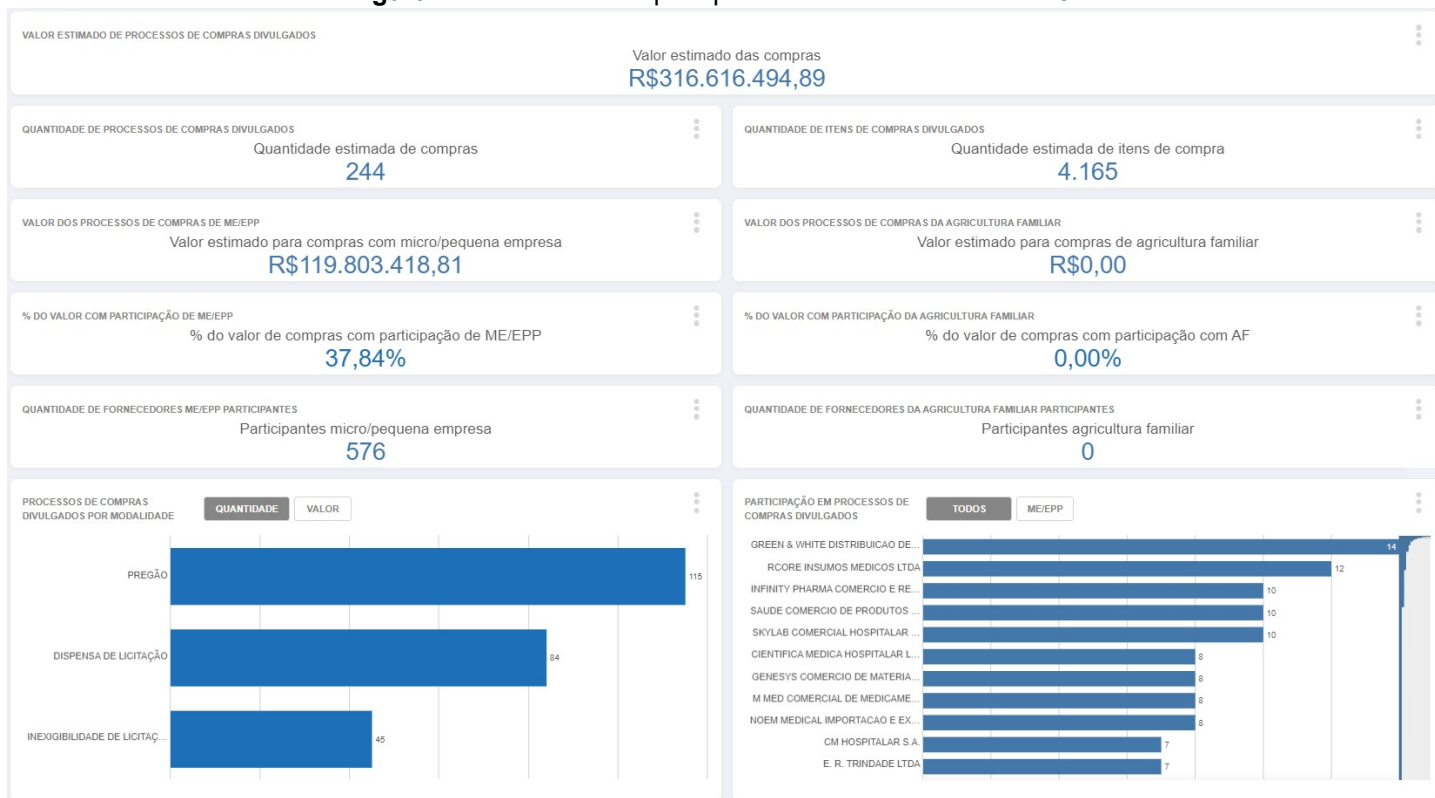
Conforme os modelos analisados, percebe-se que a gestão de riscos é iniciada por meio do diagnóstico do ambiente que se pretende analisar, seguido pela identificação dos potenciais fatores críticos de sucesso contribuintes aos riscos e que corroboram para o insucesso dos objetivos da organização. A fase seguinte consiste na análise, avaliação e tratamento desses riscos, findando o ciclo com o monitoramento e controle.

Tendo em vista a diversidade de modelos propostos, na presente pesquisa, optou-se por focar nos modelos sugeridos pela Corte de Contas (2016), sendo assim, utilizou-se como pilares para proposição da gestão de risco na seção de licitações a norma ISO 31000/2018 e COSO GRC.

## **4 DO AMBIENTE DE PESQUISA**

Ao longo de 2022, o Hospital das Forças Armadas, sediado na cidade de Brasília-DF, campo de estudo da presente pesquisa, realizou, segundo dados obtidos do Painel de Compras do Governo Federal, 115 certames licitatórios, 84 dispensas de licitação e 45 processos de inexigibilidade de licitação, que juntos totalizaram um valor estimado de R\$ 316.616.494,89.

**Figura 1 – Dados de compras públicas do HFA no ano de 2022**



Fonte: Painel de Compras (disponível em: <http://paineldecompras.economia.gov.br/>)

Conforme expresso na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, em seu Art. 23 diz que:

Art. 23 O valor previamente estimado da contratação deverá ser compatível com os valores praticados pelo mercado, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto (Brasil, 2021).

Logo, todos os processos em epígrafe passaram pela Seção de Pesquisa de Preços para formação de suas respectivas cestas de preços e conseqüente estimativa de valores de referência. Sendo assim, o gerenciamento de riscos se mostra de grande relevância, em uma seção tão sensível como a responsável pela indicação de todos os valores de referência de suas contratações, para o sucesso no cumprimento da missão da organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2013).

De acordo com o Regimento Interno do HFA, atualizado no ano de 2018, a Seção de Pesquisa de Preços é responsável por: I) assessorar o Chefe da Subdivisão, Licitações, Contratos e Pesquisa de Preços, nos processos administrativos atinentes à aquisição de bens e contratação de serviços, bem como instruir os processos de ampla pesquisa mercadológica com transparência, coerência e eficácia; II) coordenar e supervisionar atividades decorrentes das pesquisas de preços junto ao fornecedor e a órgãos da Administração Pública, no âmbito distrital ou nacional; III) ser Excelência em Pesquisas de Preços, lastreando suas ações na Legalidade, Impessoalidade,



Moralidade e Eficiência, assim como auxiliando o HFA no cumprimento cabal dos Princípios inerentes à Administração Pública; e IV) realizar o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, de acordo com os parâmetros regidos pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa tratou de um estudo aplicado acerca de estratégias voltadas para o gerenciamento de riscos nas rotinas de aquisições e contratações públicas, sobremaneira na formação dos valores de referência, cujo objetivo foi implementar um plano de gestão de riscos voltado para resultados em uma Seção de Pesquisa de Preços. Dessa forma, os métodos qualitativos, tal como a pesquisa ação e estudo de caso, que se complementam, recebem maior atenção dos pesquisadores (CRAIGHEAD *et al.*, 2007; SPENS, KOVACS, 2006; TAYLOR, TAYLOR, 2009).

O estudo de caso contribui para o exame de um tema em maior profundidade ao dar condições para que o pesquisador possa se concentrar em um tópico específico dentro de uma ou de poucas unidades de análise, viabilizando uma análise pormenorizada de inúmeros fatores e nuances (BOYER; SWINK, 2008). Logo, esse método proporciona um apanhado de riquezas na descrição dos fenômenos observados no ambiente natural e corrobora para a produção de *insights* que podem engendrar novos estudos (BOYER; SWINK, 2008).

Um aspecto de grande relevância para a coleta de dados consiste na multiplicidade de fontes diferentes para a obtenção de evidências ao permitir o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (triangulação), logo, qualquer descoberta ou conclusão no estudo de caso será mais convincente e acurada ao fulcrar-se em várias fontes distintas de informação (Yin, 2002).

Destarte, foram adotados três tipos de fontes de evidências, quais sejam: registro em arquivos, questionários e observação participante, com o condão de criar um banco de dados objeto de análise e avaliação para proposição do modelo de plano de gestão de riscos.

### 5.1 Registros em arquivos

O registro em arquivos, dado por meio da coleta de informações de fontes de natureza primária e computadorizada, visa subsidiar a pesquisa bibliográfica ao permitir o levantamento de dados extraídos de sistemas informatizados, tais como: Sistema único de Processo Eletrônico em Rede (Super.GOV.BR), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Painel de Compras Públicas.

## 5.2 Levantamento por meio de questionários

Para análise dos resultados obtidos por meio desta fonte de evidência foi utilizada a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009, p.40) que se definem por “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Essa metodologia está subdividida em três polos cronológicos, quais sejam: 1) pré-análise; 2) exploração material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise corresponde à fase de organização, quiçá a mais importante e carente de maior atenção, cujo fito é tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais de modo a conduzir para um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas em um plano de análise. Para tanto, é mister o estabelecimento de três missões colimadas: a escolha dos documentos que carecem de análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e, por último, a elaboração de indicadores que fundamentem a inferência final (BARDIN, 2016).

Nesse diapasão, a documentação elencada corresponde ao questionário, extraído do “Manual de Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade” proposto pelo TCU (2018b), sendo dividido em duas categorias distintas (questões objetivas e subjetivas) e distribuído no âmbito dos colaboradores da seção, objeto de estudo, em dois momentos distintos: antes e após a implementação do gerenciamento de riscos. A utilização desse questionário foi de grande relevância para diagnosticar a maturidade para gestão de riscos inicial da Seção de Pesquisa de Preços, bem como analisar o impacto da implantação do gerenciamento de risco e de indicadores de desempenho, contribuindo para diagnosticar o nível de maturidade da gestão de riscos final, além de viabilizar o levantamento das principais dificuldades que obstam a implementação ou o aprimoramento da gestão de riscos bem como suscitar boas práticas adotadas para as fases de identificação, avaliação e tratamento. Quanto às hipóteses, pressupunha-se que os resultados da análise global da maturidade encontrar-se-iam em níveis ainda insuficientes de maturidade e que suas principais dificuldades de implementação dar-se-iam por conta da falta de pessoal e, principalmente, de capacitação.

Dando prosseguimento às fases da análise de conteúdo, a exploração do material (segunda fase) corresponde à aplicação das decisões tomadas uma vez que as diferentes operações durante a pré-análise foram concluídas. Este ponto é caracterizado por longas e fastidiosas operações de decomposição, codificação ou enumeração, em função de regras anteriormente elaboradas (BARDIN, 2016). Logo, as respostas da etapa objetiva do questionário, aqui abordado foram categorizadas em escala *likert* para o estabelecimento dos coeficientes de maturidade enquanto as respostas subjetivas tiveram seus textos desmembrados em categorias para análise de frequência.

Na última fase da análise do conteúdo, responsável pelo tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, buscou-se lapidar esses resultados brutos em significativos e válidos (falantes) pelo estabelecimento de estatísticas descritivas. Então, o pesquisador, de posse desses resultados significativos e fiéis tem o condão para propor inferências e adiantar interpretações acerca dos objetivos e hipóteses levantadas (BARDIN, 2016).

Sendo assim, como mencionado anteriormente, o tratamento dos resultados obtidos por meio das questões objetivas se deu por meio do estabelecimento de percentuais de acordo com a metodologia proposta pelo TCU (2018b) onde foi possível definir o grau de maturidade da gestão de riscos. E por fim, a interpretação de todos esses resultados se deu com base na teoria abordada na revisão da literatura atinente à gestão de riscos.

### **5.3 Observação participante**

A observação participante consistiu em reuniões com os membros da equipe da Seção de Pesquisa de Preços, utilizadas como instrumento de coleta de dados com o intuito de diagnosticar fatores críticos de sucesso internos e externos, tornando possível levantar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas à Seção de Pesquisa de Preços, além de contribuir para identificar, analisar, avaliar e buscar formas de tratamento aos riscos inerentes ao ambiente estudado, como uma estratégia de validação da pesquisa proposta por Creswell (2014). Segundo Kitzinger (2000), o grupo focal, como forma de entrevista, consiste em uma dinâmica entre os membros de um grupo, selecionados de maneiras a permitir a interação e comunicação entre eles. Isso possibilita colher informações e elucidar questões acerca de um tópico em específico – neste caso gestão de riscos em composição de preços, sobremaneira em um ambiente de difícil acesso à investigação científica. O grande diferencial dessa fonte de evidência é a capacidade de perceber a realidade sob a ótica dos agentes que fazem parte do processo o que permite um retrato acurado do fenômeno do estudo de caso (Yin, 2002).

O universo dos riscos identificados, avaliados e tratados pertenciam ao macroprocesso da formação da cesta de preços, conforme a INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 65, DE 7 DE JULHO DE 202 que dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O primeiro passo para iniciar a gestão de riscos consistiu em realizar a priorização dos processos críticos por meio da avaliação da relação entre os processos e o objetivo da seção. Essa fase foi de grande relevância porque deu o direcionamento sobre qual a melhor abordagem e viés a gestão de riscos seria mais adequada e eficiente.

Para análise de priorização dos processos pode-se observar que a Seção de Pesquisa de Preços, de acordo com o Regimento Interno do HFA, é responsável apenas pela formação dos valores de referência, instruindo os processos de contratação com seus respectivos mapas comparativos de preços. Portanto, percebe-se que a referida seção é de natureza simples. Pois possui apenas um tipo de processo, logo não há que se falar em priorização de processos.

A próxima etapa consistiu na identificação, análise e avaliação dos riscos associados ao processo de formação da cesta de preços da seção para

futura adoção de estratégias de tratamento. Ao todos foram identificados 2 grandes riscos atinentes ao processo de formação da cesta de preços.

**Tabela 2** – Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de formação da cesta de preços (Avaliação de probabilidade e impacto)

Processo: <b>FORMAÇÃO DA CESTA DE PREÇOS</b>							
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Formação do valor de referência	O1	Sobrepçoço	R1	2	5	10	ALTO
		Subpçoço	R2	3	4	12	ALTO

Fonte: elaboração própria

Cabe destacar que a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei 14.133/21, disciplina em seu artigo 11, inciso III que: “O processo licitatório tem por objetivos: evitar contratações com sobrepçoço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos”. Logo, o agente público responsável deve sempre se pautar nesse objetivo ao longo de toda condução do procedimento licitatório.

Uma vez estabelecidos os riscos que comprometem a consecução dos objetivos da seção, faz-se necessário realizar o levantamento de suas potenciais causas e consequências, que, após estudo minucioso de análise do contexto, chegou-se aos seguintes fatores:

**Tabela 3** – Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de formação da cesta de preços (causas e consequências)

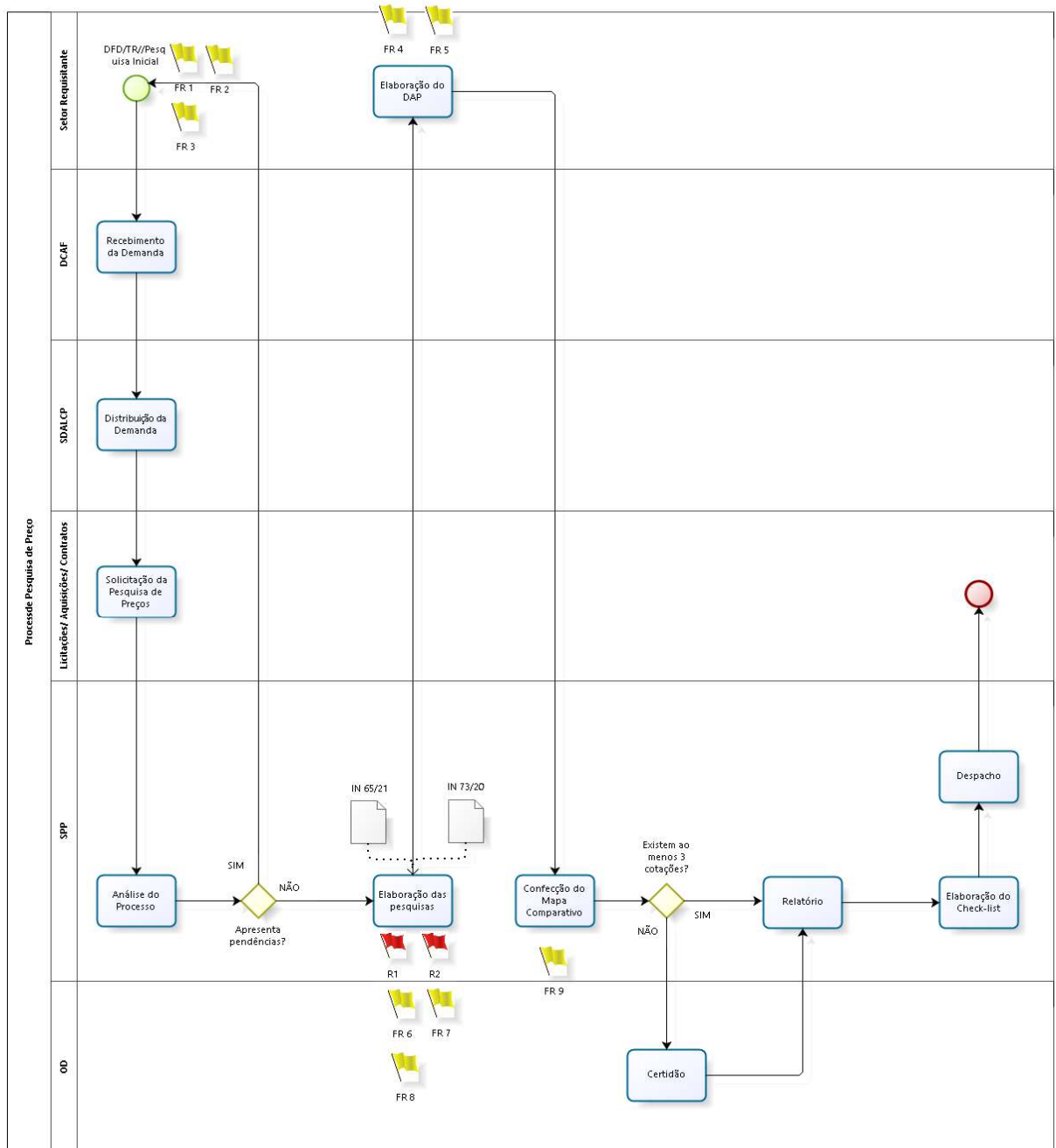
Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (causa)		Nr FR	Consequência
		Fonte	Vulnerabilidade		
Sobrepçoço	R1	Descritivo muito detalhado	seleção do descritivo com base em propostas direta dos fornecedores/ Falta de flexibilidade na descrição dos produtos ou serviços	FR 1	Desperdício de recurso público (dano ao erário)
		Ausência de CATMAT/CATSER	não localização do código referente ao material/sv	FR 2	
		Utilização de CATMAT/CATSER genérico	não localização do código referente ao material/sv	FR 3	
		rejeição de valores sem a devida justificativa	falta de conhecimento técnico sobre o objeto da contratação	FR 4	
		aceitação de valores que não refletem o valor de mercado	falta de conhecimento técnico sobre o objeto da contratação	FR 5	
		Item do mapa comparativo de preços com única pesquisa parâmetro IV	ausência de mais preços	FR 9	
Subpçoço	R2	Utilização de	não localização do código	FR 3	Ineficácia da

	CATMAT/CATSER genérico	referente ao material/sv		contratação (certame deserto, desperdício de trabalho, rescisão contratual, aumento de trabalho e interrupção de serviços)
	Mapa de Preços formado apenas com Preços Públicos (por si só já é defasado)	dificuldade na localização de preços nos parâmetros III (descritivo) e IV (fornecedores não apresentam orçamentos)	FR 6	Qualidade comprometida
	Pesquisas vencidas	falta de conhecimento e inobservância da IN 65/2021	FR 7	Atrasos na entrega
	Pesquisa Parâmetro III com ausência de frete e condições de entrega	falta de conhecimento sobre a IN 65/2021	FR 8	Aumento de custos indiretos (solicitações de reequilíbrio)
	rejeição de valores sem a devida justificativa	falta de conhecimento técnico sobre o objeto da contratação	FR 4	Riscos legais (litígio)
	aceitação de valores que não refletem o valor de mercado	falta de conhecimento técnico sobre o objeto da contratação	FR 5	Desencorajamento de Fornecedores Reputados

Fonte: elaboração própria.

De modo a viabilizar uma visão holística de todo o processo de formação da cesta de preços, foi elaborado o mapeamento do referido processo desenvolvido pela Seção de Pesquisa de Preços, utilizando a ferramenta de *software* Bizagi, conforme apresentado na **Figura 2**. Dessa forma, foi possível identificar onde os riscos suscitados emergem e, sobremaneira, onde se dão suas causas.

**Figura 2** – Mapeamento do processo de formação da cesta de preços



Fonte: elaboração própria.

Realizada as fases de identificação, análise e avaliação dos riscos suscitados, é preciso realizar o tratamento dos riscos identificados, agindo sobre seu impacto ou probabilidade de ocorrência. Tal medida se dá por meio da elaboração de atividades de controle com a finalidade de estipular controles preventivos ou barreiras que impedirão a ocorrência do risco e controles de detecção, onde uma vez ocorrido o risco é possível detectá-lo e adotar planos de contingência para reduzir seus efeitos. Dessa forma, dando prosseguimento

ao gerenciamento de riscos da Seção de Pesquisa de Preços, chegou-se às seguintes atividades de controle para cada um dos riscos identificados:

**Tabela 4** – Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de formação da cesta de preços (atividades de controle)

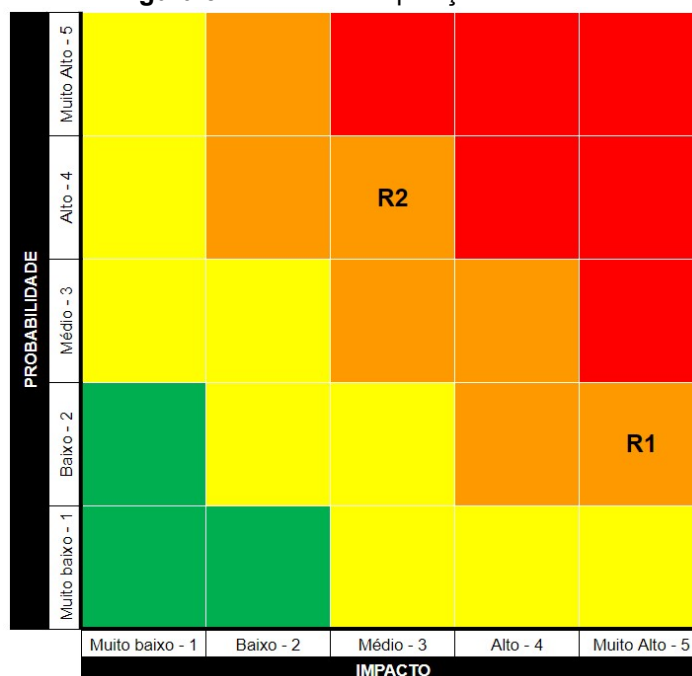
<b>Riscos inerentes aos objetivos</b>	<b>Nº Risco</b>	<b>Controles preventivos</b>	<b>Controles de detecção</b>	<b>Planos de contingência</b>
Sobre-preço	R1	Elaboração do DAP (ratificação dos valores pesquisados e dos descritivos)	Utilização de ferramentas automatizadas para detectar variações significativas de preços (SAG)	rescisão ou renegociação da contratação
		Adoção de descritivos com características mais claras e precisas, mas sem ser excessivamente restritivas	ACI (2ª Linha de Defesa) Implementar revisões ou auditorias periódicas do processo de seleção	Comprovação, por meio da apresentação de NF por parte do licitante
		utilizar CATMAT/CATSER	Elaboração de catálogos de padronização	
		Formação da cesta de preços com parâmetro V (NF - real valor executado)	Solicitação de cadastramento de CATMAT/CATSER	
		apresentação de critérios claros para avaliação de propostas e assegurar que qualquer rejeição seja devidamente justificada e documentada	Análise de Desempenho dos Contratos	
		Alertar o Pregoeiro para realizar diligências de modo a comprovar o valor apresentado na proposta vencedora		
Sub-preço	R2	Elaboração do DAP (ratificação dos valores pesquisados e dos descritivos)	Utilização de ferramentas automatizadas para detectar variações significativas de preços (SAG)	Atualização da pesquisa
		Conferência dos CATMAT/CATSER (possibilidade de inclusão)	ACI (2ª Linha de Defesa) Implementar revisões ou auditorias periódicas do processo de seleção	Complementação da pesquisa por meio dos parâmetros III, IV e V
		Adoção de Parâmetros variados para composição do valor de referência (III, IV e V)	Elaboração de catálogos de padronização	Adoção do frete e condições de entrega quando utilizar parâmetro III
		Adoção do frete e condições de entrega quando utilizar parâmetro III	Solicitação de cadastramento de CATMAT/CATSER	
		apresentação de critérios claros para avaliação de propostas e assegurar que qualquer rejeição seja	Análise de Desempenho dos Contratos	

		devidamente justificada e documentada		
		Atualizar as pesquisas de preço quando necessário	comparar o mapa do certame deserto com o novo mapa atualizado	
		Solicitar orçamentos aos licitantes que participaram dos itens que deram deserto		

Fonte: elaboração própria.

Para facilitar a visualização da magnitude de cada risco, a **Figura 3** representa a consolidação da avaliação dos riscos na Matriz de Exposição a Riscos de modo que os quadrantes formados pelas interseções entre a probabilidade de ocorrência e impacto do risco demonstram o grau de criticidade de cada risco inerente.

**Figura 3 – Matriz de Exposição a Riscos**



Fonte: elaboração própria.

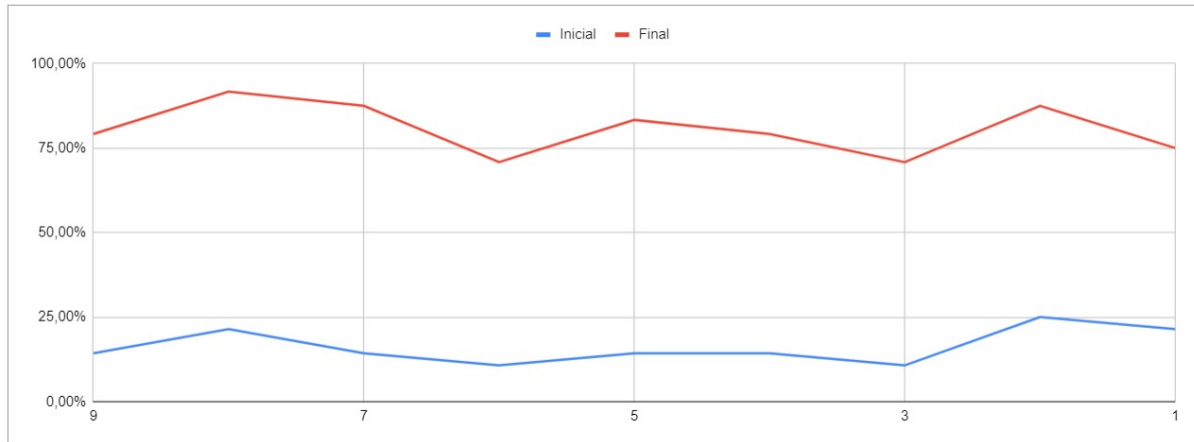
Destarte, o grande desafio dos gestores, no tocante ao gerenciamento de riscos, consiste em trazer os riscos para os quadrantes mais próximos da origem ao reduzir seus respectivos graus de criticidade, sempre agindo sobre sua probabilidade e/ou impacto decorrentes por meio do estabelecimento de controles e respostas a esses riscos elencados.

Quanto à maturidade da gestão de riscos, verificou-se uma disparidade de índice entre as avaliações realizadas antes e após a implantação do processo de gerenciamento de riscos. Notou-se que na avaliação inicial, a maturidade da gestão de riscos apresentou grau inicial (18,31%) enquanto que na avaliação final, realizada cerca de dois meses após o início dos trabalhos de gestão de riscos, apresentou o mais alto nível, avançado (80,31%). Ressalta-se que a gestão de riscos foi iniciada em 13 de julho de 2023 e esse índice



alcançado se deu em cerca de apenas 2 meses de trabalho, sendo refeita a avaliação de maturidade em 10 de outubro de 2023.

**Gráfico 1** – Comparação da avaliação de maturidade (antes e após aplicação das atividades de gerenciamento de riscos)



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Inicial</b>	21,43%	25,00%	10,71%	14,29%	14,29%	10,71%	14,29%	21,43%	14,29%
<b>Final</b>	75%	87,50%	70,83%	79,17%	83,33%	70,83%	87,50%	91,67%	79,17%

Fonte: elaboração própria.

Nesse diapasão, quanto às respostas das perguntas subjetivas, conforme exposto nas **Figuras 4 e 5**, ficou-se constatada uma mudança de mentalidade dos colaboradores da seção objeto de estudo, deixando nítido o incremento da implementação do gerenciamento de riscos:

**Figura 4** – Pesquisa realizada em 13 de julho de 2023

**PERGUNTA 10**

Quais boas práticas são adotadas pela sua Seção para identificação, avaliação e tratamento de riscos?

5 respostas

No momento a seção não adotou práticas de gestão de risco

Não se aplica

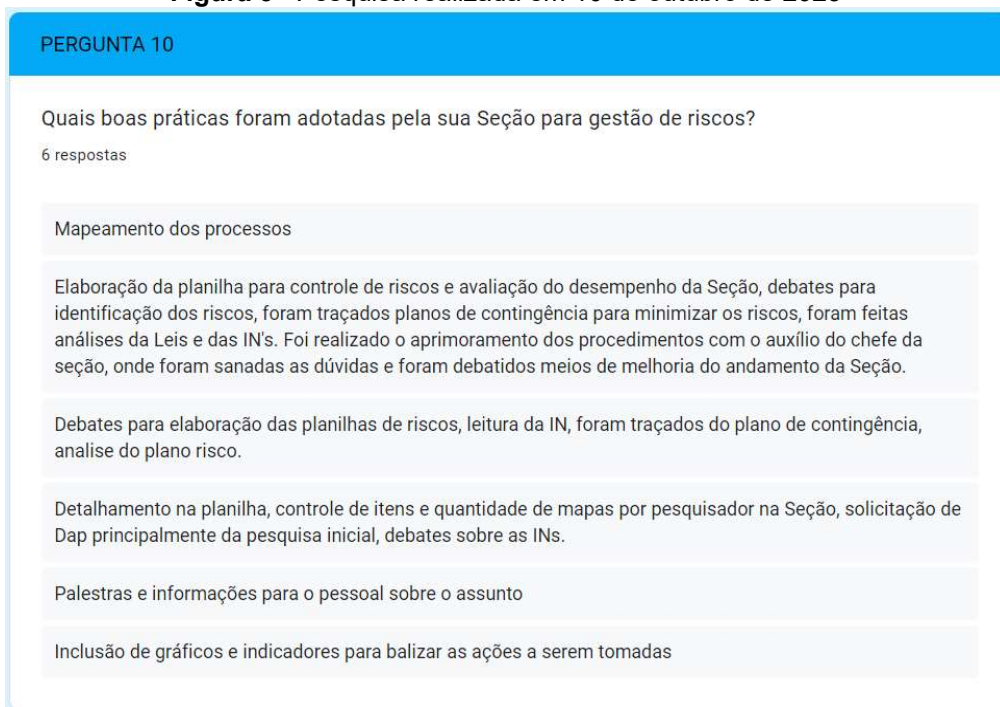
Método não existente na seção

Não são aplicadas praticas de risco na seção.

É realizada pela chefia uma análise prévia dos processos e procedimentos a serem adotados, individualmente para cada processo. Uma vez que conhecido o problema, a chefia decide qual critério e atitude contundente será utilizada.

Fonte: elaboração própria

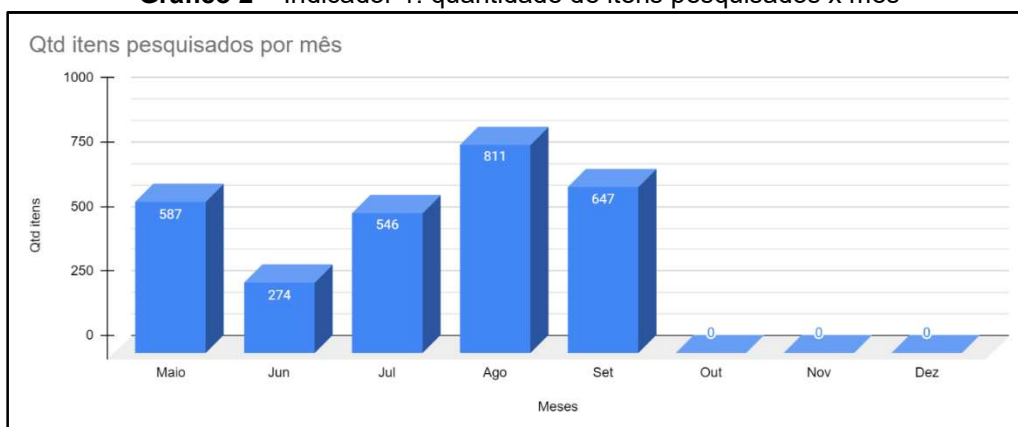
**Figura 5** –Pesquisa realizada em 10 de outubro de 2023



Fonte: elaboração própria

Além disso e de modo a tornar possível verificar o impacto do aumento dessa maturidade em gestão de riscos, foram criados indicadores de desempenho. A elaboração desses indicadores foi fundamental para a gestão da qualidade uma vez que forneceram uma visão quantitativa e objetiva do desempenho organizacional, permitindo que fossem identificadas áreas de excelência e pontos de melhoria de modo a propiciar uma melhor tomada de decisão por parte da chefia. Nessa esteira, foram elaborados ao todo 4 indicadores, demonstrados a seguir:

**Gráfico 2** – Indicador 1: quantidade de itens pesquisados x mês



Fonte: elaboração própria

O indicador acima serve como uma ferramenta essencial para medir a produtividade da Seção de Pesquisa de Preços ao acompanhar a quantidade de itens pesquisados mensalmente, a organização pode obter *insights* valiosos sobre sua eficiência operacional.

Uma das principais vantagens desse indicador é a capacidade de estabelecer metas mensais de produtividade. Com uma média ou tendência do número de itens pesquisados a cada mês, a organização pode definir objetivos realistas para a equipe. Essas metas, por sua vez, podem motivar os membros da equipe a trabalhar de maneira mais eficaz, sabendo exatamente o que é esperado deles.

Além disso, analisar as tendências deste indicador ao longo do tempo permite à organização prospectar a demanda futura. Por exemplo, se durante certos meses do ano a demanda por pesquisa de preços aumenta, a organização pode se preparar antecipadamente, garantindo que tenha recursos suficientes para lidar com essa demanda. Isso pode envolver a alocação de mais pessoal para a Seção de Pesquisa de Preços ou até mesmo a implementação de novas ferramentas tecnológicas para tornar o processo mais eficiente.

A comunicação também desempenha um papel crucial neste processo. Manter a equipe informada sobre o progresso em relação à meta não apenas garante que todos estejam na mesma página, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo. Todos os membros da equipe podem se unir para alcançar um objetivo comum, o que pode melhorar o ânimo e a produtividade geral.

Por fim, é essencial analisar quaisquer desvios significativos do indicador. Se em determinado mês o número de itens pesquisados divergir significativamente da média ou da meta estabelecida, a organização deve investigar as possíveis causas. Isso pode ajudar a identificar áreas de melhoria e garantir que a Seção de Pesquisa de Preços continue operando de maneira eficiente.

**Gráfico 3** – Indicador 2: tempo médio para conclusão de 1 processo x mês



Fonte: elaboração própria

O indicador referente ao "tempo médio em dias para conclusão de um processo por mês" é um claro demonstrativo da eficiência operacional de uma organização. A observação sobre o mês de setembro é particularmente intrigante e reveladora. Mesmo sendo o mês com a segunda maior produtividade do período estudado, houve uma notável redução de cerca de 50% no tempo necessário para concluir os processos em comparação ao mês anterior.

Este fato se torna ainda mais significativo quando consideramos que, em setembro, a seção operava com dois colaboradores a menos. Normalmente, esperaríamos que a ausência de pessoal resultasse em uma diminuição da

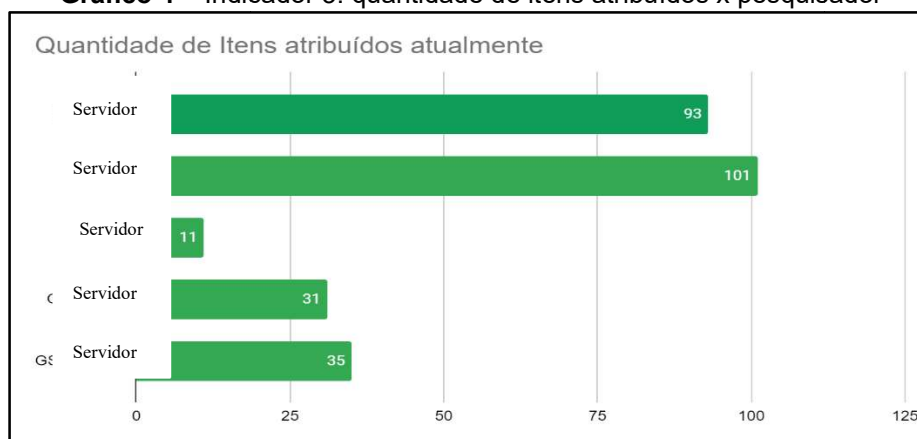
eficiência ou em um aumento no tempo de processamento. No entanto, o oposto ocorreu, sugerindo que outros fatores estavam em jogo para otimizar a produtividade.

A implementação das práticas de gerenciamento de riscos, que começou em julho, parece ter tido um impacto significativo na agilidade da execução dos processos em setembro. O gerenciamento de riscos, quando feito de forma eficaz, pode prevenir a ocorrência de erros, minimizar o retrabalho e garantir que os processos sejam executados de maneira mais fluida e eficiente. Ao evitar a alocação desnecessária de recursos, como o tempo gasto em correções e retrabalho, a seção pode ter conseguido direcionar melhor sua mão de obra, mesmo com menos colaboradores.

Este caso destaca uma lição valiosa: a solução para enfrentar períodos de alta demanda ou otimizar a produtividade nem sempre está em aumentar os recursos humanos. Muitas vezes, a resposta está em refinar os processos existentes e investir em práticas de gestão de qualidade. Ao fazer isso, uma organização pode garantir não apenas que o trabalho seja feito mais rapidamente, mas também que seja feito corretamente na primeira vez, reduzindo a necessidade de correções e maximizando a eficiência.

A experiência de setembro serve como um testemunho do poder da gestão de qualidade e do gerenciamento de riscos, mostrando que, mesmo diante de adversidades, como a ausência de colaboradores, é possível alcançar níveis notáveis de produtividade e eficiência.

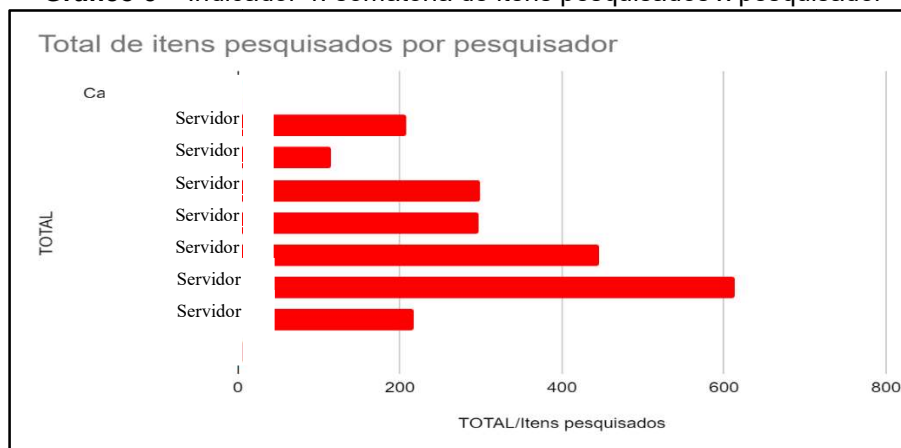
**Gráfico 4** – Indicador 3: quantidade de itens atribuídos x pesquisador



Fonte: elaboração própria

O indicador seguinte refere-se à quantidade atual de itens que estão sendo pesquisados por pesquisador. Isso permite identificar quais colaboradores estão com processos em excesso de modo a evitar sobrecarga desproporcional de trabalho. Logo, torna-se possível realizar uma distribuição mais justa na seção.

**Gráfico 5** – Indicador 4: somatória de itens pesquisados x pesquisador



Fonte: elaboração própria

Por fim, o último dos quatro indicadores trata da série histórica de itens pesquisados por pesquisador. Este indicador se faz necessário em complemento ao último para saber qual colaborador deverá receber os maiores processos que estão na fila de espera.

Assim, ao monitorar e analisar esses indicadores, viabilizou-se tomar decisões informadas, priorizar recursos e implementar estratégias direcionadas para alcançar padrões de qualidade superiores e conseqüentemente a eficiência de recursos humanos. Além disso, os indicadores de desempenho oferecem transparência e responsabilização, garantindo que as partes interessadas, seja internamente ou externamente, tenham uma compreensão clara dos resultados e progressos alcançados, além de permitir reconhecer a boa produtividade dos colaboradores, de modo a recompensá-los, ou a má produtividade, de modo a corrigi-los. Em resumo, sem esses indicadores, a gestão da qualidade seria um processo baseado em suposições e intuições descabidas, em vez de dados concretos e análises robustas devidamente embasadas.

Sendo assim, a pesquisa propôs uma abordagem holística ao apresentar conceitos, processos, tarefas, pessoas, atividades e documentos que fazem parte da gestão de riscos aplicadas na Seção de Pesquisa de Preços. Com isso foi possível ratificar a hipótese de pesquisa proposta, uma vez que a adoção da gestão de riscos contribuiu, sobremaneira, para a melhora da execução e eficiência dos processos de compras e contratações públicas ao propiciar um ambiente mais seguro de trabalho com a redução da probabilidade e impacto dos principais riscos levantados.

Ainda sobre o grau de maturidade, restou-se observado, de acordo com os colaboradores, ser possível a implementação da gestão de riscos e seu atingimento em patamares de maturidade avançado.

Não obstante a implementação da metodologia ter se dado em uma seção específica, a expertise aqui desenvolvida é passível de adaptação e replicação em qualquer outra seção do HFA e de outros órgãos da administração pública. Ressalta-se que, o próprio processo de gestão de riscos não é inflexível e estático, mas sim interativo, dinâmico e cíclico. Isso quer dizer que readequações sempre se farão necessárias, mesmo no próprio órgão em que foi implementada a exemplo do que ocorre com a filosofia do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

## 7 CONCLUSÃO

O gerenciamento de riscos em pesquisa de preços é uma importante ferramenta capaz de viabilizar a consecução da missão e visão de futuro pretendidos para a instituição. O processo de compras públicas está sujeito a riscos inerentes ao negócio e uma contratação eficiente deve passar pela prevenção e antecipação dos riscos a que o projeto pode estar exposto. Com isso, busca-se permitir, com a gestão de riscos, estabelecer um ambiente de trabalho, além de mais seguro, mais propenso à eficiência de gastos e de trabalho. Não se deve esquecer que, para tanto, é mister um exímio planejamento da contratação sempre fulcrada nas leis e normas de modo a permitir uma contratação mais vantajosa para a Administração.

Essa contratação exitosa, advinda da aderência à metodologia da gestão de riscos, pressupõe etapas de estabelecimento do contexto, identificação, análise e avaliação, tratamento, monitoramento e controle e, por fim, consolidação das informações dos riscos. Uma vez levantadas, essas informações visam externar as ameaças e vulnerabilidades que cerceiam o devido andamento do processo assim como também definir estratégias para garantir maior segurança em trabalhar nesse ambiente.

Nesse diapasão, esta pesquisa buscou analisar o impacto da avaliação e tratamento dos principais riscos intrínsecos às tarefas desenvolvidas em uma Seção de Pesquisa de Preços no âmbito do HFA a fim de incrementar o processo desenvolvido pela seção por meio da implementação de um plano de gestão de riscos – que não era desenvolvido - e, assim, contribuir para que os gestores que estão envolvidos no processo desenvolvam a cultura do gerenciamento de riscos dentro da organização com o fito de obter resultados eficientes nos processos de compras públicas.

Por se tratar de um processo dinâmico e interativo, a gestão aqui desenvolvida poderá ser replicada, modificada e aprimorada de acordo com a necessidade e as peculiaridades inerentes das demais seções do hospital, sendo uma fonte de conhecimento não perene e passível de constante atualização.

A pesquisa buscou demonstrar toda a complexidade envolta ao tema da gestão de riscos aplicada aos processos de contratações públicas, em especial no momento de formação da cesta de preços, e suas dificuldades de aplicação prática como a escassez de pessoal e efetivo qualificado. O estudo proposto permitiu, ainda, analisar o impacto da implementação da gestão de riscos, realçando a necessidade e importância de seu aprofundamento e disseminação. A implantação aqui desenvolvida visa o amadurecimento do órgão em relação às contratações públicas ao contribuir para a internalização de procedimentos previstos na legislação atual bem como a adoção de boas práticas em gerenciamento de riscos. Dessa forma, a Instituição torna-se menos vulnerável e mais capaz para atingir sua missão finalística.

Por fim, o presente estudo de caso permitiu verificar que as metodologias propostas (ABNT e COSO), apesar das diferentes caracterizações, são plenamente passíveis de serem aplicadas na prática do cotidiano em curtos prazos. Apesar disso, no intuito de proporcionar uma melhoria com base no estudo aqui realizado e simplificar ainda mais o processo, tornando-o mais dinâmico e mais prático, recomenda-se aos futuros

aplicadores, dividir a gestão de riscos em apenas três grandes fases, quais sejam: estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos já com seu devido tratamento e, por último, sua comunicação. Acredita-se que esses sejam os três grandes momentos e pilares da gestão de riscos no geral e que de maneira simples viabiliza sua aplicação.

## 8 REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado** – 24. Ed – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. ISO/IEC 31010 - **Gestão de Riscos - Técnicas de Avaliação de Riscos**. Rio de Janeiro, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinehiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, M A C e MALDONADO, J M S V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)\***. RAP- Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 42(4), p. 681-99, Jul/ago. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2020.

BOYER, K.K.; SWINK, M.L. **Empirical elephants – why multiple methods are essential to quality research in operation and supply chain management**. Journal of Operations Management, Vol. 26, nº. 3, p. 337-48, 2008.

BRASIL, 2021. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. Diário Oficial da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**/ Tribunal de Contas da União. – Brasília :TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controle Interno - Estrutura Integrada**. Traduzido por PWC,

2013. Disponível em: <[http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-CIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-CIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em 21 de Mar. de 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. Tradução Pricewaterhousecoopers, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em 27 de Out. de 2020.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010. 414 p.

CRAIGHEAD, C.W.; HANNA, J.B.; GIBSON, B.J.; MEREDITH, J.R. Research approaches in logistics: trends and alternative future directions. **International Journal of Logistics Management**, Vol. 18, nº. 1, p. 22-40, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

ESTRADA, F.M; **Gobernanza Y Calidad En La Gestión Pública. Estudios Gerenciales**. Vol. 27 nº 120. Setembro 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701760>>. Acesso em: 09 de Out. de 2020.

FNQ. **Sistema de Indicadores**. 2014. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores>. Acesso em: 02 out. 2020.

FRAGOSO, J, T. **Posibilidades, Logros Y Desafíos En la Implementación de Modelos de Calidad en Los Gobiernos Latinoamericanos. Estudios Gerenciales**. Vol. 27 nº 119 (abril/junho 2011), 35-57. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701565>>. Acesso em: 19 de Out. de 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). **Good governance in the public sector**. New York: IFAC, 2013.

KIRILMAZ, Oguzhan; EROL, Serpil. **A proactive approach to supply chain risk management: Shift in orders among supplier to mitigate the supply side risks**. Journal of Purchasing & Supply Management, Vol 23, Nº 1, p.54-65, 2016.

KITZINGER, J. **Focus groups with users and provider for health care**. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). Qualitative research in healthcare. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010**. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2020.

MORAES, Giovanni. **Sistema de gestão de riscos - Princípios e diretrizes-ISO 31.000** comentada e ilustrada. 2 ed. vol 1, Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2016.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK)/Project Management Institute (PMBOK Guide), Project Management Institute, 6th ed., Newton Square, PA, 2017.

Portaria nº 8.678 - SEGES, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Brasília, 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. Portal da Transparência do Governo Federal, Licitações: banco de dados. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2019>> Acesso em: 06 out. 2020.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil); MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - FNDE. **Sobre Compras Governamentais**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/acoes/compras-governamentais/sobre-compras-governamentais>> Acesso em: 10 out. 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SQUEFF, F.H.S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro**. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Relatório de levantamento do Acórdão 1545/2016** - TCU/Plenário, 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Resolução - TCU nº 247, de 7 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União (PGTI/TCU), 2011.

XAVIER, C.M.S. *et al.* **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.