

GESTÃO DE RISCOS ALIADA À GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.

RISK MANAGEMENT ALLIED TO PROCESS MANAGEMENT: CASE STUDY IN A PUBLIC ORGANIZATION.

GESTIÓN DE RIESGOS ALIADA A LA GESTIÓN DE PROCESOS: ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.

DENISE SILVA AGUIAR

Tecnóloga em Gestão Pública na Universidade Federal do Tocantins - UFT (desde setembro de 2017). Atua na gestão de contratos oriundos de processos licitatórios. Graduada em Administração pela Fundação UNIRG (2006). Possui MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER (2011). É mestranda no curso de Administração Pública em Rede Nacional da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino - ANDIFES.

DELSON HENRIQUE GOMES

Possui graduação em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira. Pós-graduado em Gestão Financeira e Controladoria pela Faculdade Alfredo Nasser-GO. Mestre em Desenvolvimento Regional pelas Faculdades Alves Faria-GO. Doutorado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba-SP. Pós-doutorado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pelo Fortec. Professor nos cursos de Ciências Contábeis, e EAD em Administração Pública, da Universidade Federal do Tocantins. Coordenador do MBA em Gestão Empresarial, MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas, e MBA em Agronegócios, da Universidade Federal do Tocantins. Coordena o programa de extensão Incubadora de Empresas da UFT. Tem experiência no mercado financeiro e de capitais, onde atua como educador financeiro e Agente Autônomo de Investimentos. Experiência em pesquisa empresarial, com a realização de projetos de pesquisa nas áreas mercadológica e econômica. Atualmente é membro do Conselho de Administração da Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins (FAPTO).

RESUMO

A gestão de riscos faz parte dos estudos de governança corporativa, sendo um tema o qual tem conquistado a atenção dos gestores nos últimos anos. No setor público, vários são os dispositivos legais publicados a fim de normatizar a gestão de riscos, tanto no nível estratégico, quanto no tático e no operacional, bem como em suas diversas áreas de atuação. Nesse contexto, o presente trabalho buscou responder como o gerenciamento de riscos pode estar aliado à gestão dos processos de trabalho de uma unidade organizacional. Para isso, o estudo se propôs a examinar as



atividades presentes nos processos de trabalho da Coordenação de Contratos (CCONT) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) a fim de avaliar os riscos que possam impactar negativamente nos objetivos daquela unidade organizacional e, conseqüentemente, nos objetivos da Universidade como um todo.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Setor Público; Gestão de Processos.

ABSTRACT

Risk management is part of corporate governance studies, and is a topic that has gained the attention of managers in recent years. In the public sector, there are several legal provisions published in order to standardize risk management, both at the strategic, tactical and operational levels, as well as in its various areas of activity. In this context, the present work seeks to answer how risk management can be combined with the management of the work processes of an organizational unit. To this end, the study proposed to examine the activities presented in the work processes of the Contract Coordination (CCONT) of the Federal University of Tocantins (UFT) in order to assess the risks that could impact the objectives of that organizational unit and, consequently, the objectives of the University as a whole.

Keywords: Risk management; Public sector; Processes management.

RESUMEN

La gestión de riesgos forma parte de los estudios de gobierno corporativo y es un tema que ha llamado la atención de los directivos en los últimos años. En el sector público existen diversas disposiciones legales publicadas con el fin de estandarizar la gestión de riesgos, tanto en el nivel estratégico, táctico y operativo, como en sus diversas áreas de actividad. En este contexto, el presente trabajo buscó responder cómo se puede combinar la gestión de riesgos con la gestión de los procesos de trabajo de una unidad organizacional. Para ello, el estudio propuso examinar las actividades presentes en los procesos de trabajo de la Coordinación de Contratos (CCONT) de la Universidad Federal de Tocantins (UFT) con el fin de evaluar los riesgos que podrían impactar negativamente los objetivos de esa unidad organizativa y, en consecuencia, los objetivos de la Universidad en su conjunto.

Palabras clave: Gestión de riesgos; Sector público; Gestión de procesos.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional, seja ele privado, público ou sem fins lucrativos, é natural que todas as pessoas diretamente interessadas naquele negócio estejam empenhadas para que ele cumpra o propósito para o qual foi criado.

Para isso, vários são os mecanismos utilizados para que a organização como um todo funcione de forma a atender aos anseios dos proprietários, sócios,



colaboradores, clientes e sociedade, as chamadas partes interessadas ou *stakeholders* (Saavedra, 2020).

A governança tem se destacado nos últimos anos como uma ferramenta capaz de entregar às partes interessadas, entre outros, uma prestação de contas eficiente.

No setor público existem algumas diretrizes que contribuem para a boa governança, por exemplo, “estabelecer processos decisórios transparentes [...], aprimorar a capacidade de liderança da organização [...] e estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos” (Brasil, 2020b, p. 48).

O presente estudo se propõe a discorrer sobre a gestão de riscos.

Miranda (2021) enfatiza que não faz sentido falar de riscos onde não há objetivos, pois sem objetivos estabelecidos é impossível identificar eventos que possam impedir ou contribuir para o seu alcance.

O autor afirma ainda que “se existe um objetivo, seja qual for a sua área de atuação, há um risco de não o alcançar (ou pelo menos não de forma satisfatória) e, dessa forma, faz todo o sentido gerenciarmos esse risco” (Miranda, 2021, p. 39).

Diante disso, é de suma importância que o processo de gestão de riscos esteja “integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização”, isso garante o seu funcionamento de maneira eficaz (Brasil, 2018, p. 18).

Assim, diante da ênfase dada à gestão de riscos no setor público e considerando a importância da implementação desse modelo de gestão em todos os níveis e processos organizacionais, a presente pesquisa se propôs a analisar como o gerenciamento de riscos pode estar aliado à gestão dos processos de trabalho de uma unidade organizacional.

Para isso, serão examinadas as atividades presentes nos processos de trabalho da Coordenação de Contratos (CCONT) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) a fim de avaliar os riscos que possam impactar negativamente nos objetivos daquela unidade organizacional e, conseqüentemente, nos objetivos da Universidade como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO



Toda organização é criada para um propósito determinado, elas se estruturam em torno de um conjunto de normas para atender aos interesses de todos aqueles que depositam nela os seus recursos a fim de obterem algum tipo de retorno (Blumen, 2015).

O mesmo autor ressalta que as organizações, sejam elas privadas ou públicas, são constituídas a partir de um regimento ou estatuto que possibilitam o seu funcionamento cujo objetivo final é a entrega de bens ou a prestação de serviços.

Para Blumen (2015, p. 20) uma vez instituídas, as organizações são formadas por “pessoas e funções que se organizam em torno de regras de comportamento/conduita, permitindo à empresa, com seus recursos físicos, humanos, logísticos e ambientais, iniciar as suas operações” e como nem tudo é perfeito, começam também os conflitos, as rivalidades e os problemas relacionados à comunicação.

Os problemas de governança, segundo Blumen (2015), surgem quando os vários atores que compõem a organização não estão alinhados com o propósito organizacional.

Assim, ocorrem as fraudes, o desinteresse pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos pela gestão estratégica, a indiferença diante dos controles internos e a inércia ante a riscos iminentes que podem ser evitados caso haja uma gestão de riscos eficaz em todos os níveis organizacionais.

A norma brasileira define risco em poucas palavras: “é o efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p.1).

Logo, a gestão de riscos é a “capacidade de uma organização de gerenciar ‘incertezas’, seja ela positiva (ganho) ou negativa (perda)”, se antecipando, para isso, na identificação de eventos que possam impactar, tanto positiva quanto negativamente, nos objetivos organizacionais e tratando-os quando necessário (Castro e Gonçalves, 2020, p. 48).

Nessa lógica, a identificação de um risco pode fornecer subsídios para que a organização decida pelo encerramento ou continuidade de um negócio, isto é, o risco pode indicar que o melhor caminho é adotar medidas com vistas a atenuar os impactos provocados pela materialização do evento ou pode, ainda, indicar que a melhor decisão seja a descontinuidade do negócio para evitar prejuízos, por exemplo

O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor para a organização a partir da sua integração com todas as atividades da organização, sendo



inclusiva, dinâmica e personalizada ao ambiente em que a organização está inserida (ABNT, 2018).

Deve adotar, também, uma abordagem estruturada e abrangente, obtendo informações a partir de fontes históricas e atuais, contando com fatores humanos e culturais e promovendo sua melhoria de forma contínua através do aprendizado e de experiências (ABNT, 2018).

A gestão de riscos é uma ferramenta bastante democrática e pode ser aplicada em qualquer “processo de trabalho, atividades, projeto, informações/dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional [...]” (Brasil, 2020a, p. 19).

Dessa forma, como o alcance de objetivos faz parte de toda organização, é de suma importância que a gestão de riscos seja implantada a fim de se garantir que as metas organizacionais sejam atingidas.

No setor público brasileiro a implantação da gestão de riscos é algo novo, tendo sua iniciativa na Emenda Constitucional nº 19, de 1998, onde foi adicionado aos demais princípios o da eficiência (Brasil, 2020a).

O princípio da eficiência tem relação com a gestão de riscos, pois o objetivo principal desta é “aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência” (Brasil, 2020a, p. 11).

À vista disso, para que a gestão de riscos seja bem sucedida e produza os resultados esperados, que é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, é necessário que seja implantada nas diversas áreas do setor público a fim de mitigar os riscos que possam impactar na entrega de bens e na prestação de serviços para a sociedade (Brasil, 2020a).

O processo de gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão estando incorporado tanto na estrutura quanto nas operações e nos processos organizacionais, recomendando-se que seja aplicado em todos os níveis, programas e projetos da organização (ABNT, 2018).

Esse processo consiste na identificação, análise e avaliação dos riscos envolvendo também “a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com as partes interessadas, internas e externas” (Vieira e Barreto, 2019, p. 130).

A implementação de respostas aos riscos vai depender do apetite a risco da organização, que é definido por sua alta gestão e indica o nível de risco que ela está



disposta a tolerar, sendo útil para indicar quais medidas a organização tomará a fim de tratar os riscos que estejam fora do seu apetite (Silva, 2020).

A definição de apetite, segundo Saavedra (2020), deve considerar a missão, visão e valores organizacionais e deve ser comunicada a toda a organização a fim de que todos caminhem na mesma direção.

Processo, conforme conceitua Souza (2021, p. 26), é “um conjunto de atividades interdependentes em função de objetivos comuns [...], é o intercâmbio de atividades que dependem e se sujeitam umas às outras” e que se desenvolvem em várias áreas da organização.

À vista disso, a gestão de processos possibilita o conhecimento da relação recíproca entre os vários setores da organização, isto é, permite a compreensão do papel de cada unidade para que um determinado processo alcance o objetivo para o qual foi criado.

Nesse sentido, a gestão de processos “visa facilitar a comunicação e a cooperação, servindo de elo entre as estratégias organizacionais e as atividades diárias realizadas junto aos processos organizacionais” (Pradella, Furtado e Kipper, 2016, p. xiii).

Em adição a isso, os autores mencionam que esse modelo de gestão possibilita a melhoria contínua dos processos organizacionais a partir do trabalho em equipe de pessoas capacitadas e do uso de recursos tecnológicos, visando sempre a entrega de produtos e serviços de qualidade ao público alvo do processo.

Outra vantagem que a gestão de processos proporciona à organização é evitar que ela se torne refém dos colaboradores que operam o processo, que podem se ausentar repentinamente prejudicando, assim, os objetivos organizacionais.

Este fato pode ser observado, principalmente, nas organizações públicas, em que a quantidade de servidores é limitada, ficando uma pessoa responsável por um processo e, quando essa se ausenta da organização, o processo fica sobrestado.

Assim, é necessário realizar o que Pradella, Furtado e Kipper (2016) chamam de “análise da organização” que procura focar na instituição sob a ótica horizontal, desligando-se um pouco do ponto de vista funcional, estabelecido pelo organograma, e passando a olhar para os processos de modo a gerenciá-los, identificando, para isso, as principais atividades desenvolvidas pelos funcionários que culminam no cumprimento da missão organizacional.

3. METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa aplicada, pois o estudo consiste na aplicação de conhecimentos da área de governança na gestão dos processos de trabalho da CCONT/UFT.

Quanto aos seus propósitos gerais, a pesquisa se enquadra como exploratória, explicativa e descritiva, conforme conceituado a seguir:

a) Pesquisa exploratória: de acordo com Gil (2017, p. 33) neste gênero de pesquisa “a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras [...] levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

b) Pesquisa explicativa: “é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas [...] através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (Severino, 2017, p. 94).

c) Pesquisa descritiva: segundo Correa (2008, p. 14), “busca descrever detalhadamente um objeto de estudo, seja ele uma ação, um experimento ou algo estático”.

Segundo os métodos empregados, classifica-se como pesquisa qualitativa, bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

Para Marconi e Lakatos (2017, p.193) “são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação”.

Para a presente pesquisa foram selecionados os seguintes procedimentos:

a) Levantamento bibliográfico: consistiu na utilização de livros, manuais do TCU, legislação, artigos científicos, entre outros, com o propósito de construir o referencial teórico deste trabalho, além de descrever os pressupostos da gestão de riscos aplicados às contratações públicas.

b) Coleta documental: foram pesquisados os fluxos dos processos de trabalho da unidade que estavam disponíveis no site da UFT, no entanto, foi necessário realizar a atualização dos processos existentes e o mapeamento dos novos.

Para a atualização, mapeamento e redesenho dos processos de trabalho da CCONT, foram utilizadas planilhas do Microsoft® Excel® 2021 para a descrição das atividades.



c) Entrevista estruturada: foi utilizado o roteiro estruturado com perguntas abertas objetivando coletar individualmente informações sobre determinado processo de trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista estruturada consiste na padronização de perguntas a serem aplicadas a pessoas selecionadas e é útil para fazer comparações entre as diferentes respostas dadas às mesmas perguntas.

d) Grupo focal: nesta etapa da coleta de dados foram utilizadas as mesmas perguntas do roteiro das entrevistas individuais, mas na forma semiestruturada onde, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 226), o entrevistador ou mediador possui a liberdade necessária para conduzir a entrevista na direção que considere mais apropriada podendo “explorar mais amplamente uma questão”.

Quanto à adoção do grupo focal, se justifica devido à necessidade de se obter informações a partir da reunião dos servidores que compartilham do mesmo ambiente de trabalho e que conhecem de forma mais especialista ou mais generalista os processos desenvolvidos na unidade objeto do presente estudo.

Para Lopes (2014, p. 484), o grupo focal possibilita a análise de uma mesma questão sob vários pontos de vista “podendo constituir-se como elemento central da investigação e como apoio para a construção de outros instrumentos de investigação como a observação, o questionário ou a entrevista”.

Tanto as entrevistas individuais quanto o grupo focal foram realizados através de videochamadas efetuadas por meio do aplicativo Google Meet.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A CCONT está inserida na Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD) da UFT e tem como principal objetivo acompanhar formalmente os contratos oriundos de processos licitatórios e compras diretas formalizados entre a Universidade e as empresas contratadas.

Suas competências estão disciplinadas em onze alíneas constantes no artigo 8º do Regimento Interno da PROAD (UFT, 2022).

Na CCONT estão lotados quatro servidores, todos efetivos, incluindo a autora desta pesquisa. No entanto, com o fim de manter a imparcialidade do estudo, a autora não participou das entrevistas e, tampouco, do grupo focal na condição de servidora,



atuando somente como moderadora. Diante disso, os integrantes da equipe foram nominados como Servidor 1, Servidor 2 e Servidor 3.

A identificação dos processos de trabalho de uma unidade administrativa é necessária para “definir a organização dos indivíduos e dos demais recursos da instituição”, isto é, “trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais a instituição pretende entregar seus produtos ou serviços aos clientes” (Pradella, Furtado e Kipper, 2016, p. 10).

Assim, com a finalidade de conhecer os processos de trabalho da unidade, foi realizada consulta ao portfólio de fluxos disponíveis no site da Universidade (UFT, 2024).

Foi verificado que os processos de trabalho estavam desatualizados, pois algumas das atividades neles constantes diziam respeito à época em que a Instituição trabalhava com processos administrativos físicos, e no ano de 2022, a UFT passou a utilizar o Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

Outra constatação que se faz necessário mencionar é quanto ao fato de que até a data da realização da pesquisa, a Universidade não possuía nenhuma contratação formalizada com base na Nova Lei de Licitações e Contratos e, por isso, os processos foram definidos com base da lei antiga tendo em vista que ainda serão utilizados por, pelo menos, cinco anos.

Diante disso, foi realizada a análise e redesenho dos processos de trabalho, que, segundo Alvarães (2012), consiste na ação que visa avaliar as atividades dos processos a fim de otimizá-los ou ainda formalizar processos que já estavam implantados na unidade administrativa.

Assim, a partir dos dados coletados naquela unidade foram identificados oito processos-chave para a CCONT cujos principais objetivos associados ao processo foram definidos pelos servidores 1, 2 e 3 durante a fase de entrevistas.

Quadro 1 – Processos de Trabalho da CCONT

PROCESSO DE TRABALHO		PRINCIPAL OBJETIVO ASSOCIADO AO PROCESSO
01	Formalização de novos contratos	Formalizar a prestação de serviços para atender às necessidades da Universidade
02	Alterações contratuais de prazo	Manter os serviços essenciais para a Universidade
03	Alterações contratuais de valor	Realizar adequações contratuais relacionadas a acréscimos e supressões
04	Atualização de valor contratual por meio de repactuação	Manter o equilíbrio econômico-financeiro do contrato



05	Atualização de valor contratual com reajuste por índice	Manter o equilíbrio econômico-financeiro do contrato
06	Elaboração e Publicação de Portarias	Designar equipe de fiscalização de contratos
07	Gestão de empenhos de Atas SRP	Dar conhecimento da emissão do empenho ao fornecedor
08	Apuração para aplicação de Sanções Administrativas	Apurar as inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta etapa das entrevistas individuais os servidores responderam a respeito dos elementos que compõem o ambiente interno e externo em que a CCONT está inserida, tais como, pessoas chave, processos de trabalho mais importantes, principais *stakeholders*, setores parceiros, recursos necessários para o cumprimento dos seus objetivos, entre outros (Brasil, 2020a).

Em seguida, foi realizada a avaliação de riscos, que segundo a ABNT (2018), é o processo global de identificação (indicação do evento, sua causa e efeito), análise (cálculo de probabilidade x impacto) e avaliação de riscos (indicação dos riscos que necessitam de tratamento).

Como resultado de cada entrevista pode-se verificar que:

O servidor 1 definiu como contextos interno e externo da CCONT o cenário demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Descrição de contexto pelo Servidor 1

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Principais objetivos: gerir os contratos decorrentes de licitação de maneira que os serviços essenciais da Universidade sejam realizados de forma eficiente.	Principais <i>stakeholders</i> e seus interesses: gestão superior
Pessoas chave: a equipe da CCONT	Recursos externos: capacitação
Processos de trabalho mais importantes: gestão de vigência contratual	Relevância dos resultados/entregas para a UFT: não se aplica
Atividades que mais agregam valor: controle de alterações contratuais e aplicação de penalidades	Relevância dos resultados/entregas para a sociedade: não se aplica
Recursos tecnológicos necessários: sistemas do Governo Federal e da Universidade	Setores ou entidades parceiros: Coordenação de Compras da UFT, Diretoria Financeira da UFT e Coordenação Orçamentária da UFT

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Servidor 1, a equipe da CCONT é responsável por gerenciar de forma eficiente os serviços essenciais contratados pela UFT, sendo a gestão de vigência contratual o processo de trabalho mais importante.



Quanto às atividades que mais agregam valor à unidade, o Servidor 1 apontou o controle de alterações contratuais e a aplicação de penalidades como relevantes.

Os recursos tecnológicos mencionados pelo Servidor 1, considerados necessários para que as atividades da unidade sejam realizadas efetivamente, são os sistemas do Governo Federal e da UFT.

Segundo o Servidor 1, a gestão superior é a principal interessada nos resultados produzidos pela CCONT tendo os setores Coordenação de Compras, Diretoria Financeira e Coordenação Orçamentária, todos da UFT, como parceiros.

Quanto à relevância dos resultados e/ou entregas para a UFT e sociedade, o Servidor 1 não fez considerações.

Para finalizar a construção do contexto o Servidor 1 indicou a capacitação da equipe como o principal recurso externo necessário ao efetivo desempenho das atividades da CCONT.

Quando questionado a respeito dos recursos necessários para a entrega eficiente, ou seja, para o cumprimento dos objetivos associados aos processos 01 a 06, o Servidor 1 indicou os seguintes: fiscalização contratual eficiente, análise jurídica, o uso dos sistemas disponíveis, a gestão, a publicação dos atos no DOU e a disponibilidade de recursos orçamentários.

Quanto aos eventos de riscos que possam impactar no alcance dos objetivos dos processos de trabalho 01 a 06, o Servidor 1 identificou os constantes no Quadro 3, que serão descritos em seguida, conforme sintaxe padrão proposta por Silva (2020): “devido a <causa (fonte + vulnerabilidade)>, poderá acontecer <descrição da incerteza>, o que levaria <descrição do impacto, consequência, efeito> impactando no/na <dimensão do objetivo impactada>”.

Quadro 3 – Identificação de riscos pelo Servidor 1

PROCESSO DE TRABALHO		RISCO	CAUSA-RAIZ	EFEITO
01	Formalização de novos contratos	desistência do fornecedor na assinatura do contrato	inexperiência do fornecedor nos processos licitatórios	não contratação do serviço ou obra
02	Alterações contratuais de prazo	perda do prazo de renovação contratual	morosidade na instrução processual	não renovação contratual de serviço essencial
03	Alterações contratuais de valor	falha na instrução processual	falta de conhecimento da equipe de fiscalização	multa pelo órgão de controle

04	Atualização de valor contratual por meio de repactuação	ineficiência na análise das planilhas de custo e formação de preços	falta de conhecimento da equipe de fiscalização	perda financeira para instituição ou fornecedor
05	Atualização de valor contratual com reajuste por índice	falha no controle de prazo para reajuste	falta de sistema adequado para controle de prazo	perda financeira para instituição ou fornecedor
06	Elaboração e Publicação de Portarias	falta de indicação de servidor para gestão do contrato	recusa das atribuições por parte do servidor	não fiscalização do objeto de contratação

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o processo de trabalho 01, o servidor apontou que devido à inexperiência do fornecedor nos processos licitatórios, poderá acontecer a desistência do fornecedor na assinatura do contrato, o que poderá levar à não contratação do serviço ou obra impactando na formalização da prestação de serviços para atender às necessidades da Universidade.

Para o processo de trabalho 02, o servidor apontou que devido à morosidade na instrução processual, poderá acontecer a perda do prazo de renovação contratual, o que poderá levar à não renovação contratual de serviço essencial impactando na manutenção dos serviços essenciais para a Universidade.

Para o processo de trabalho 03, o servidor apontou que devido à falta de conhecimento da equipe de fiscalização, poderá acontecer a falha na instrução processual, o que poderá levar à multa pelo órgão de controle impactando no atendimento das necessidades da gestão.

Para o processo de trabalho 04, o servidor apontou que devido à falta de conhecimento da equipe de fiscalização poderá acontecer a ineficiência na análise das planilhas de custo e formação de preços, o que poderá levar à perda financeira para a instituição ou fornecedor impactando na atualização do valor contratual a fim de manter o equilíbrio financeiro das partes.

Para o processo de trabalho 05, o servidor apontou que devido à falta de sistema adequado para o controle de prazo, poderá acontecer a falha no controle de prazo para reajuste, o que poderá levar à perda financeira para a instituição ou fornecedor impactando na atualização do valor contratual a fim de manter o equilíbrio financeiro das partes.

Para o processo de trabalho 06, o servidor apontou que devido a recusa das atribuições por parte do servidor, poderá acontecer falta de indicação de servidor para

a gestão do contrato, o que poderá levar à não fiscalização do objeto de contratação impactando na atualização dos responsáveis indicados como gestores.

Após a identificação dos eventos de riscos, foi realizada a análise de probabilidade x impacto de cada um deles com a finalidade de definir as respostas adequadas a cada risco identificado.

Assim, o Quadro 4 apresenta os níveis de riscos encontrados e suas respectivas respostas.

Quadro 4 - Análise probabilidade x impacto pelo Servidor 1

Descrição do Risco	I	P	Nível	Resposta ao Risco
Devido à inexperiência do fornecedor nos processos licitatórios, poderá acontecer a desistência do fornecedor na assinatura do contrato, o que poderá levar à não contratação do serviço ou obra impactando na formalização da prestação de serviços para atender às necessidades da Universidade	2	2	4 - Baixo	Aceitar
Devido à morosidade na instrução processual, poderá acontecer a perda do prazo de renovação contratual, o que poderá levar à não renovação contratual de serviço essencial impactando na manutenção dos serviços essenciais para a Universidade.	8	5	40 – Alto	Mitigar
Devido à falta de conhecimento da equipe de fiscalização, poderá acontecer a falha na instrução processual, o que poderá levar à multa pelo órgão de controle impactando no atendimento das necessidades da gestão.	1	2	2 – Baixo	Aceitar
Devido à falta de conhecimento da equipe de fiscalização poderá acontecer a ineficiência na análise das planilhas de custo e formação de preços, o que poderá levar à perda financeira para a instituição ou fornecedor impactando na atualização do valor contratual a fim de manter o equilíbrio financeiro das partes.	2	2	4 – Baixo	Aceitar
Devido à falta de sistema adequado para o controle de prazo, poderá acontecer a falha no controle de prazo para reajuste, o que poderá levar à perda financeira para a instituição ou fornecedor impactando na atualização do valor contratual a fim de manter o equilíbrio financeiro das partes.	2	2	4 – Baixo	Aceitar
Devido a recusa das atribuições por parte do servidor, poderá acontecer falta de indicação de servidor para a gestão do contrato, o que poderá levar à não fiscalização do objeto de contratação impactando na atualização dos responsáveis indicados como gestores	8	5	40 – Alto	Mitigar

Fonte: Elaborado pela autora.

O Servidor 2 analisou as atividades constantes no processo de trabalho 07 e definiu como contextos interno e externo da CCONT o cenário demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 – Descrição de contexto pelo Servidor 2



CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Principais objetivos: dar agilidade aos processos administrativos direcionados à CCONT, dar agilidade às empresas, ser uma ponte entre o setor solicitante dos empenhos e as empresas	Principais <i>stakeholders</i> e seus interesses: empresa fornecedoras
Pessoas chave: equipe da CCONT	Recursos externos: não se aplica
Processos de trabalho mais importantes: gestão dos contratos, dar agilidade aos processos de compras	Relevância dos resultados/entregas para a UFT: a comunidade da UFT depende dos andamentos
Atividades que mais agregam valor: bom desempenho junto aos processos de compras, aliando agilidade com a correta ação	Relevância dos resultados/entregas para a sociedade: geração de empregos
Recursos tecnológicos necessários: SEI e processos digitais	Setores ou entidades parceiros: Diretoria Financeira da UFT e PROAP

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o Servidor 2, à equipe da CCONT cabe dar agilidade aos processos administrativos, agilizar a entrega das notas de empenhos às empresas contratadas, exercer a função de ponte entre o setor solicitante dos empenhos e as empresas contratadas, sendo a gestão dos contratos e a agilidade aos processos de compras os processos de trabalho mais importantes.

Em relação às atividades que mais agregam valor à unidade, o Servidor 2 identificou como importante o bom desempenho junto aos processos de compras aliando agilidade com a correta ação.

O SEI foi o recurso tecnológico citado pelo Servidor 2, considerado necessário para que as atividades da unidade sejam realizadas efetivamente.

Segundo o Servidor 2, as empresas contratadas são as principais interessadas nos resultados produzidos pela CCONT e os setores parceiros são a Diretoria Financeira e a PROAP.

Quanto aos recursos externos, o Servidor 2 não fez considerações.

No tocante à relevância dos resultados e/ou entregas para a UFT, o Servidor 2 mencionou que a comunidade acadêmica depende dos andamentos dados pela CCONT e quanto à relevância para a sociedade, ele indicou a geração de empregos.

Referente aos recursos necessários para a entrega eficiente, ou seja, para o cumprimento dos objetivos associados ao processo 07, o Servidor 2 indicou o uso dos sistemas disponíveis.

Quanto aos eventos de riscos que possam impactar no alcance dos objetivos do processo de trabalho 07, o servidor não identificou eventos que possam representar riscos ao objetivo do processo de trabalho enfatizando que os controles



já implementados têm sido suficientes para o desempenho eficiente das atividades que compõem o processo.

O Servidor 3 analisou as atividades constantes no processo de trabalho 08 e definiu como contextos interno e externo da CCONT o cenário demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6 – Descrição de contexto pelo Servidor 3

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Principais objetivos: realizar a gestão contratual em todos os seus aspectos legislativos e operacionais da UFT	Principais <i>stakeholders</i> e seus interesses: comunidade acadêmica (professores, servidores, alunos)
Pessoas chave: servidores da CCONT	Recursos externos: não se aplica
Processos de trabalho mais importantes: gestão contratual (formalização de novos contratos, alterações contratuais), aplicação de sanções contratuais	Relevância dos resultados/entregas para a UFT: eficiência na prestação dos serviços e compras
Atividades que mais agregam valor: gestão contratual	Relevância dos resultados/entregas para a sociedade: auxílio na questão da educação, prestação do serviço de educação
Recursos tecnológicos necessários: Físicos (computador), Internet e suas aplicações (SEI, SIE, SIAFI, etc.)	Setores ou entidades parceiros: PROAD, Procuradoria Jurídica, Gabinete do Reitor, empresas contratadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Servidor 3 os servidores da CCONT são responsáveis por realizar a gestão contratual em todos os seus aspectos legislativos e operacionais.

Quanto aos processos de trabalho mais importantes, foram indicados a gestão contratual (formalização de novos contratos, alterações contratuais), a fiscalização de contratos e a aplicação de sanções contratuais.

Para o Servidor 3 a gestão contratual é a atividade que mais agrega valor à unidade, sendo o computador, a internet e suas aplicações (SEI, SIE, SIAFI, etc.) os recursos tecnológicos necessários para que as atividades da unidade sejam realizadas efetivamente.

Segundo o Servidor 3, a comunidade acadêmica (professores, servidores e alunos) é a principal interessada nos resultados produzidos pela CCONT contando com os setores/entidades PROAD, Procuradoria Jurídica, gabinete do Reitor e empresas contratadas como parceiros.

Em relação aos recursos externos, o Servidor 3 não fez considerações.

Quanto à relevância dos resultados e/ou entregas para a UFT, o Servidor 3 citou a eficiência na prestação dos serviços e compras e quanto à relevância para a sociedade, ele citou o auxílio na prestação do serviço de educação.

Quando questionado sobre os recursos necessários para a entrega eficiente, ou seja, para o cumprimento dos objetivos associados ao processo 08, o Servidor 3 mencionou a fiscalização contratual eficiente e a análise jurídica sobre cada caso.

Quanto aos eventos de riscos que possam impactar no alcance dos objetivos do processo de trabalho 08, o Servidor 3 identificou os constantes no Quadro 7, que serão descritos em seguida, conforme sintaxe padrão.

Quadro 7 – Identificação de riscos pelo Servidor 3

PROCESSO DE TRABALHO	RISCO	CAUSA-RAIZ	EFEITO
Apuração para aplicação de Sanções Administrativas	falha na apuração de inexecuções contratuais	ineficiência na fiscalização	não aplicação da penalidade quando necessária
	ineficiência no recebimento da notificação inicial	falta de padronização do envio	não recebimento da notificação inicial pela empresa
	falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU.	falta de conhecimento de quem atua no processo de trabalho	não publicidade das sanções aplicadas
	ineficiência na cobrança das multas contratuais	falta de procedimento que siga a legislação federal correlata	não constituição do crédito das multas para cobrança

Fonte: Elaborado pela autora.

O servidor apontou que devido a ineficiência na fiscalização, poderá acontecer a falha na apuração de inexecuções contratuais, o que poderá levar à não aplicação da penalidade quando necessária impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.

O servidor apontou que devido à falta de padronização do envio, poderá acontecer a ineficiência no recebimento da notificação inicial, o que poderá levar ao não recebimento da notificação inicial pela empresa impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.

O servidor apontou que devido à falta de conhecimento de quem atua no processo de trabalho, poderá acontecer a falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU, o que poderá levar à não

publicidade das sanções aplicadas impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.

O servidor apontou que devido à falta de procedimento que siga a legislação federal correlata, poderá acontecer a ineficiência na cobrança das multas contratuais, o que poderá levar à não constituição do crédito das multas para cobrança impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.

Após a identificação dos eventos de riscos, foi realizada a análise de probabilidade x impacto de cada um deles com a finalidade de definir as respostas adequadas a cada risco identificado.

Assim, o Quadro 8 apresenta os níveis de riscos encontrados e suas respectivas respostas.

Quadro 8 – Análise de probabilidade x impacto pelo Servidor 3

Descrição do Risco	I	P	Nível	Resposta ao Risco
devido à ineficiência na fiscalização, poderá acontecer a falha na apuração de inexecuções contratuais, o que poderá levar à não aplicação da penalidade quando necessária impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	8	5	40 – Alto	Mitigar
devido à falta de padronização do envio, poderá acontecer a ineficiência no recebimento da notificação inicial, o que poderá levar ao não recebimento da notificação inicial pela empresa impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	5	5	25 – Médio	Mitigar
devido à falta de conhecimento de quem atua no processo de trabalho, poderá acontecer a falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU, o que poderá levar à não publicidade das sanções aplicadas impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	8	2	16 – Médio	Mitigar
devido à falta de procedimento que siga a legislação federal correlata, poderá acontecer a ineficiência na cobrança das multas contratuais, o que poderá levar à não constituição do crédito das multas para cobrança impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	5	5	25 – Médio	Mitigar

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase do grupo focal foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista proposto para as entrevistas individuais, no entanto, sua aplicação se deu na forma semiestruturada.

Os resultados obtidos na fase de entrevistas individuais foram enviados aos entrevistados antes da aplicação do grupo focal com o objetivo de analisarem com mais tempo sobre a identificação de novos riscos aos processos de trabalho

analisados por cada um e, também, para analisarem a existência de riscos nos demais processos.

Quanto à descrição do ambiente em que a CCONT está inserida, os servidores não quiseram fazer acréscimos ou supressões ao que já havia sido descrito por cada um individualmente uma vez que as descrições ficaram similares umas às outras.

Em relação aos processos de trabalho, os servidores concordaram com a descrição de cada processo, seus principais objetivos associados e seus recursos necessários para a entrega eficiente.

Quando questionados se consideravam eles próprios como um recurso necessário, todos concordaram que sim, embora não tenham feito essa consideração inicialmente.

Outro questionamento feito foi com relação à forma como os processos são operacionalizados, ou seja, se os outros servidores são capazes de atuar nos outros processos que não sejam aqueles em que são especialistas, pois, a forma especializada de operação poderia representar um evento de risco às atividades da CCONT.

Diante deste questionamento, os servidores responderam que a ausência de um servidor não representa um evento de risco, pois existem outros servidores capacitados para operacionalizar os processos da unidade.

O evento de risco “falta de indicação de servidor para a gestão do contrato”, identificado no processo de trabalho 06, que na entrevista individual havia sido avaliado com um nível alto, foi reavaliado por todos os servidores nesta fase e concluíram que se trata de um risco com nível baixo não necessitando de tratamento.

Ainda foi identificado no processo de trabalho 07 o evento de risco “atraso no envio do empenho ao fornecedor” devido a uma falha no controle de prazo o que poderá levar à morosidade no recebimento do material, tendo sido classificado como nível baixo.

Por fim, é relevante destacar a observação feita pelos servidores entrevistados, quanto ao papel da fiscalização da execução dos contratos, sua função é de suma importância para que os processos de trabalho da unidade alcancem os seus objetivos, pois a morosidade no envio de documentos com solicitação de prorrogação da vigência ou de apuração de penalidade, por exemplo, podem impactar negativamente não só nos objetivos da CCONT como também nos da Universidade.

5 CONCLUSÃO

Uma atitude assertiva que uma organização pode tomar é se antecipar e gerenciar os eventos que possam prejudicar o alcance dos seus objetivos, eventos estes que podem ser, tanto de origem interna quanto externa.

Seguindo essa tendência, que vem crescendo no âmbito das organizações públicas, e buscando atender a recomendações do TCU, a alta gestão da UFT tem atuado de forma a disseminar a cultura da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais, a exemplo disso tem-se a publicação da 3ª edição do Caderno de Riscos da Instituição (UFT, 2023).

À vista disso, o presente estudo se propôs a responder como é possível aliar o gerenciamento dos riscos à gestão dos processos de trabalho de uma unidade organizacional.

Para isso, foram examinados os riscos presentes nas atividades que compõem os processos de trabalho da CCONT/UFT a partir de entrevistas individuais e grupo focal realizados com os servidores ali lotados, em que foi observada a disposição dos tais para contribuir com o gerenciamento dos riscos dos processos.

A priori foi realizada a definição do contexto externo e interno em que a coordenação está inserida para que fosse compreendida a importância do seu trabalho e para demonstrar que os riscos encontrados durante a pesquisa são capazes de impactar não somente os objetivos da unidade em estudo, mas também podem frustrar as expectativas de todo um grupo que possui interesses nos resultados positivos dos seus processos.

Em seguida, foram analisadas as atividades dos oito processos-chave da CCONT com o objetivo de identificar eventos de riscos, nesta etapa foram identificados onze eventos de riscos e classificados a partir da análise de probabilidade x impacto.

De acordo com o levantamento de riscos realizado pelos servidores envolvidos na pesquisa, foram identificados onze eventos que podem impactar negativamente nos objetivos dos processos de trabalho da Coordenação de Contratos, conforme demonstrado no Quadro 9, onde estão apresentados o nível do risco, após cálculo de probabilidade x impacto, a resposta adequada a cada um deles, bem como a categoria e o nível de risco.



Quadro 9 – Matriz de priorização de riscos

PROCESSO CHAVE	RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	NÍVEL	RESPOSTA	CATEGORIA DE RISCO	TIPO DE RISCO
Formalizar instrumento de contratação para atender às necessidades da Universidade	Desistência do fornecedor na assinatura do contrato	Devido à inexperiência do fornecedor nos processos licitatórios, poderá acontecer a desistência do fornecedor na assinatura do contrato, o que poderá levar à não contratação do serviço ou obra impactando na formalização de instrumento de contratação para atender às necessidades da Universidade.	Baixo	Aceitar	Interno	Operacional
Alterações contratuais de prazo	Perda do prazo de renovação contratual	Devido à morosidade na instrução processual, poderá acontecer a perda do prazo para renovação contratual, o que poderá levar à não renovação contratual de serviço essencial impactando na manutenção dos serviços essenciais para a Universidade.	Alto	Mitigar	Interno	Operacional
Alterações contratuais de valor	Falha na instrução processual	Devido à falta de conhecimento	Baixo	Aceitar	Externo	Operacional

		o da equipe de fiscalização, poderá acontecer a falha na instrução processual, o que poderá levar à multa pelo órgão de controle impactando no atendimento das necessidades da gestão.				
Atualização de valor contratual por meio de repactuação	Ineficiência na análise das planilhas de custo e formação de preços	Devido à falta de conhecimento da equipe de fiscalização poderá acontecer a ineficiência na análise das planilhas de custo e formação de preços, o que poderá levar à perda financeira para a instituição ou fornecedor impactando na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato.	Baixo	Aceitar	Externo	Operacional
Atualização de valor contratual com reajuste por índice	Falha no controle de prazo para reajuste	Devido à falta de sistema adequado para o controle de prazo, poderá acontecer a falha no controle de prazo para reajuste, o que poderá levar à perda financeira para a	Baixo	Aceitar	Interno	Operacional

		instituição ou fornecedor impactando na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato.				
Elaboração e Publicação de Portarias	Falta de indicação de servidor para gestão do contrato	Devido a recusa das atribuições por parte do servidor, poderá acontecer a falta de indicação de servidor para a gestão do contrato, o que poderá levar à não fiscalização do objeto de contratação impactando na designação da equipe de fiscalização de contratos.	Baixo	Aceitar	Externo	Operacional
Gestão de empenhos de Atas SRP	Atraso no envio do empenho ao fornecedor	Devido à falha no controle de prazo, poderá acontecer o atraso no envio do empenho ao fornecedor, o que poderá levar à morosidade no recebimento do material impactando no conhecimento da emissão do empenho ao fornecedor.	Baixo	Aceitar	Interno	Operacional
Apuração para aplicação de Sanções Administrativa	Falha na apuração de inexecução	Devido a ineficiência na fiscalização,	Alto	Mitigar	Externo	Operacional

s	s contratuais	poderá acontecer a falha na apuração de inexecuções contratuais, o que poderá levar à não aplicação da penalidade quando necessária impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.				
	Ineficiência no recebiment o da notificação inicial	Devido à falta de padronização do envio, poderá acontecer a ineficiência no recebimento da notificação inicial, o que poderá levar ao não recebimento da notificação inicial pela empresa impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	Médio	Mitigar	Interno	Operaciona l
	Falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU.	Devido à falta de conheciment o de quem atua no processo de trabalho, poderá acontecer a falha no lançamento da penalidade	Médio	Mitigar	Interno	Operaciona l

		no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU, o que poderá levar à não publicidade das sanções aplicadas impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.				
	Ineficiência na cobrança das multas contratuais	Falta de procedimento que siga a legislação federal correlata, poderá acontecer a ineficiência na cobrança das multas contratuais, o que poderá levar à não constituição do crédito das multas para cobrança impactando na apuração das inexecuções contratuais com possibilidade de aplicação de sanções.	Médio	Mitigar	Externo	Processo

Fonte: Elaborado pela autoraA partir da avaliação dos onze eventos identificados, cinco deles apresentaram níveis fora do apetite a risco da Instituição e, por isso, devem ser priorizados para tratamento. Destes, cinco eventos apresentaram níveis fora do apetite a risco da UFT e, por isso, recomenda-se que seja elaborado um plano para tratamento com ações de mitigação e de contingência.

Recomenda-se, também, a constante atualização dos processos de trabalho da unidade, principalmente quanto à Nova Lei de Licitações e Contratos, bem como que seja providenciada a sua representação através de fluxogramas, haja vista ser esta a representação adotada pela UFT.



Por fim, ressalta-se a importância do mapeamento e formalização dos processos de trabalho das unidades da organização, o que torna viável a avaliação das atividades que os compõem, contribuindo para a identificação de eventos que representam ameaças ou oportunidades aos objetivos organizacionais

Tendo em vista as fases seguintes do processo de gestão de riscos e diante dos resultados alcançados através da pesquisa realizada na CCONT/UFT, recomenda-se que:

- a) Seja elaborado um plano para tratamento dos cinco riscos avaliados fora do apetite a risco da Instituição, com ações de mitigação e de contingências;
- b) Sejam elaborados os desenhos dos fluxos dos oito processos de trabalho definidos na pesquisa, visto que serão utilizados por pelo menos mais cinco anos;
- c) Seja realizada a atualização dos processos de trabalho à luz da Nova Lei de Licitações e Contratos, bem como que sejam atualizados os seus respectivos fluxos;
- d) Seja realizado o constante monitoramento das atividades presentes nos processos de trabalho da CCONT/UFT a fim de se identificar riscos que possam impactar negativamente nos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes**. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf Acesso em 1 maio. 2024.

ALVARÃES, A. **Sistemas, organização e métodos: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial**. [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: A. Alvarães, 2012.

BLUMEN, A. **Controle interno como suporte estratégico de governança no setor público** [livro eletrônico]. 1. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa gestão de riscos**. 1. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-bom-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 1 maio. 2024.



_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. 2. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 1 maio. 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas**. 3. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 1 maio 2024.

CASTRO, R. P. A. de.; GONÇALVES, F. S. P. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais** [livro eletrônico]. 3. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
CORRÊA, L. N. **Metodologia científica**: para trabalhos acadêmicos e artigos científicos [livro eletrônico]. Florianópolis: 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf . Acesso em: 1 maio 2024.

LOPES, B. E. M. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Revista Educação e Políticas em Debate, [S. l.], v. 3, n. 2, 2015. DOI: 10.14393/REPOD-v3n2a2014-30290. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/30290/16545>. Acesso em: 1 maio. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MIRANDA, R. F. de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público** [livro eletrônico]. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

PRADELLA, S. FURTADO, J. C. KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática** [livro eletrônico]. São Paulo: Atlas, 2016.

SAAVEDRA, G. A. **Governança corporativa, compliance e gestão de riscos** [livro eletrônico]. 1. Ed. São Paulo: Eseni Editora, 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, W. **Descomplicando a gestão de riscos e controles internos no setor público** [livro eletrônico]. 1. Ed. Fortaleza, 2020.



SOUZA, J. O. de L. **Fluxograma: aprenda a mapear e otimizar processos** [livro eletrônico]. 1. Ed. 2021.

UFT. Universidade Federal do Tocantins. Portaria Normativa nº 03/2022. Dispõe sobre o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração e Finanças – PROAD. Palmas, TO: UFT – Gabinete Reitoria, 2022. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/KwN-S1AYRNSt43Ht4jwijA/content/REGIMENTO%20INTERNO%20PROAD.pdf> . Acesso em: 1 maio 2024.

_____. Universidade Federal do Tocantins. **Caderno de Riscos**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins – Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento, 2023. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/10SpVVPYSLmoRoHOQe93Aw>. Acesso em: 1 maio. 2024.

_____. Universidade Federal do Tocantins. Documentos: Coordenação de Contratos. 2024. Disponível em: https://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=&id=eb265268-e19c-458e-b41f-fc06b371528b&folder_name=Coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contratos . Acesso em 1 maio 2024.

