

GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DE RISCOS EM UMA SEÇÃO DE LICITAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

José Roberto Chagas Ferreira^{a,1}, Felipe Lopes da Cruz^b

^a Academia Militar das Agulhas Negras e Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

^bInstituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

INFORMAÇÕES

Palavras-chave:
Governança
das Aquisições;
Licitações;
Compras públicas.

Keywords:
Procurement
Governance;
Bids;
Public Purchases.

RESUMO

Este artigo se propõe a identificar e tratar os principais riscos inerentes no contexto de uma seção de licitações de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro ao se propor a solucionar a seguinte problemática: quais riscos estão associados aos processos de contratações e aquisições públicas no âmbito de uma seção de licitações de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro e como tratá-los? Trata-se de estudo de caso do Comando de Artilharia do Exército desenvolvido por meio da implementação da Metodologia de Gestão de Riscos preconizada pelo Manual Técnico (EB20-MT-02.001) 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 licitações bem como levantar estratégias com base no estabelecimento de barreiras, controles de detecção e planos de contingência para o seu respectivo tratamento. Além disso, foram suscitadas como principais dificuldades para a implementação do gerenciamento de riscos a falta de efetivo e de capacitação profissional. Por último, observou-se, por meio da avaliação de maturidade, que a seção de licitações - objeto deste estudo - encontra-se em um nível aprimorado (68,33%) quando comparada com a médias de outras seções de licitações do Exército Brasileiro que apresentou nível intermediário (47,75%).

ABSTRACT

This article aims to identify and address the main risks inherent in the context of a bidding section of a Management Unit of the Brazilian Army by proposing to solve the following problem: which risks are associated with the processes of public procurement and contracting within the scope of a bidding section of a Brazilian Army Management Unit and how to deal with them? . This is a case study of the Army Artillery Command developed through the implementation of the Risk Management Methodology recommended by the Technical Manual (EB20-MT-02.001) contrasted with the practical experience of public servants in that section. The main sources of evidence were: records in files, questionnaires and participant observation. As a result, it was possible to list the main risks inherent to a bidding section, as well as to raise strategies based on the establishment of barriers, detection controls and contingency plans for their respective treatment. In addition, the main difficulties for implementing risk management were the lack of staff and professional training. Finally, it was observed, through the maturity assessment, that the bidding section - object of this study - is at an improved level (68.33%) when compared to the average of other bidding sections of the Brazilian Army which presented an intermediate level (47.75%).

¹ robertochagasf@yahoo.com.br

1. 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 os processos de aquisições públicas no âmbito de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro. Nesse sentido, este trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: quais riscos estão associados aos processos de contratações e aquisições públicas no âmbito de uma seção de licitações de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro e como tratá-los?

No Brasil, a gestão de riscos teve início na década de 1970 por meio de sua aplicação voltada ao setor de seguros, onde buscava-se a prevenção de bens materiais ante eventos futuros e incertos que viessem a comprometê-los. Com o tempo, essa gestão preventiva foi expandida para outras áreas como auditoria, finanças, tecnologia da informação, saúde, entre outras.

Para compreender a gestão de riscos na administração pública - e mais precisamente no Exército Brasileiro, é preciso traçar um panorama histórico que antecedeu sua implementação.

É de grande relevância destacar a Gestão Pública, como a ferramenta (ou arte) para solucionar problemas transversais de grande complexidade, imprevisíveis, e que muitas das vezes não possuem uma solução completa. A administração burocrática surgiu com o fito de combater o Estado patrimonialista, com o passar dos anos, esse conceito evoluiu para a Nova Gestão Pública e, por conseguinte, para Nova Governança Pública. *Pari passu*, o Estado deixa, 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. Cabe ressaltar que o advento da sociedade em rede e os conceitos de co-criação e co-produção – devido ao avanço tecnológico da internet – foram de extrema 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 e leis, principalmente daqueles que serão mais afetados.

Com o fracasso do Plano Cruzado e em resposta à 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, com foco em resultados aos moldes das conquistas desenvolvidas no setor privado. O surgimento do novomodelo de administração gerencial é consequência do rompimento com estruturas hierárquicas, piramidais e centralizadas, propondo a estruturação de novos horizontes para as políticas relacionadas com a Administração Pública. A partir desse momento, cresce em importância tornar o Estado mais eficiente e voltado para o atendimento das necessidades da sociedade, tendo em vista que esta jamais restará satisfeita, exigindo sempre mais do Estado. Não obstante, cabe ressaltar que os recursos econômicos são escassos e impossíveis de atender plenamente aquela demanda. E esse panorama se mostra muito mais nítido com uma administração ineficiente.

Com isso, 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 relevante notoriedade como uma nova forma de governar, focada no líder e em sua capacidade de liderar para conduzir a organização ao melhor rumo. Além disso, para viabilizar esse novo *modus operandi* é imprescindível o fortalecimento das capacidades de seus agentes envolvidos cuja orientação deva estar voltada para obtenção de resultados e crescentes níveis de desempenho.

Dessa forma, é gerado um clima propício para a 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 incorporada na Administração Pública.

No contexto do Exército Brasileiro, pode-se destacar que apesar de seu Alto Comando já haver aderido à implementação da política de gestão de riscos por meio da Portaria Nº 001-COTER, de 18 de março de 2005, essa política era adstrita apenas ao campo das atividades militares de cunho operacional principalmente no que concernia à instrução. Antes disso, os riscos inerentes às atividades militares eram tidos sem possibilidade de controle efetivo, assumindo todo o seu impacto e efeitos.

A exposição das dificuldades e das complexidades por meio da propaganda da mídia televisiva dos conflitos armados - publicidade - foram fatores preponderantes para o desenvolvimento de estudos sobre políticas de gestão de riscos e sua implantação com base na metodologia de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos utilizados na aviação civil e militar.

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 e o desempenho nas atividades desenvolvidas ao 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 da 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, o Comando do Exército ratificou no âmbito de sua administração, a política de gestão de riscos, por intermédio da Portaria nº 465 de 17 de maio de 2017, cuja finalidade era a identificação de eventos que comprometessem os objetivos da instituição, o alinhamento do apetite a riscos, o fortalecimento das decisões e o aprimoramento do controle interno.

Como consequência dessa política, foram criadas as portarias nº 222 do Estado Maior do Exército (EME), de 5 de junho de 2017, que aprovou e instituiu a metodologia da política de gestão de riscos e nº 225-EME, de 26 de julho de 2019, que aprovou a diretriz reguladora da política de gestão de riscos. Ambas com a finalidade de orientar as

Organizações Militares (OM) subordinadas ao Estado Maior do Exército a implementação do gerenciamento de riscos.

Ademais, alinhado ao normativo, por meio do Plano Estratégico do Exército (PEEx) para o quadriênio 2020-2023, responsável por direcionar os esforços dos investimentos da Força, ficou determinado como meta a implantação da Gestão de Riscos com o objetivo de aumentar a efetividade na gestão do bem público com o aperfeiçoamento da governança corporativa.

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).

Por último, a hipótese do presente estudo é a de que a ausência dessa política de gestão de riscos em um Setor de Aquisições, Licitações e Contratos, 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 (Instrução Normativa Conjunta MP/CGU de 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 objetivos a serem seguidos. 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, utilizado para compor o trabalho 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 Unidade Gestora em que se deu este estudo bem como no âmbito de outras Unidades Gestoras do Exército Brasileiro no intuito de avaliar o grau de maturidade em gestão de risco em aquisições públicas e compará-lo entre ambos os contextos. 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 assim como também foram apresentadas as inovações que estão ocorrendo no contexto da governança das aquisições.

2. Referencial Teórico

2.1 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.

2.2 Gestão da 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).

2.3 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 & Paulo, 2016).

“Compras Públicas é 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 & Maldonado, 2008).

2.4 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).

No Exército Brasileiro, a filosofia de gestão de riscos é representada pelo conjunto de convicções e atitudes compartilhadas que caracterizam a forma pela qual a Instituição considera o risco em tudo aquilo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégia às suas atividades rotineiras, esbarrando em seus valores e contribuindo para delinear sua forma de trabalho (Portaria de 5 de junho de 2017).

Conforme 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 responsáveis que são, além de maximizar a capacidade de entrega do serviço público, também se protegem de indícios de irregularidade ou improbidade.

2.4.1 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 pelo controle externo TCU (2016) e controle interno (Portaria de 5 de junho de 2017). Dessa forma, utilizou-se como pilares para proposição da gestão de risco na seção de licitações a norma

ISO 31000/2018 e COSO GRC.

3. Do Ambiente de Pesquisa

Ao longo de 2020, na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) do Comando de Artilharia do Exército, sediado na cidade de Formosa-GO, campo de estudo da presente pesquisa, responsável pela execução dos processos de aquisições de bens e contratações de serviços, passaram cerca de 1.839 processos licitatórios, totalizando um montante de R\$ 61.898.721,12. Os clientes diretos são representados pelos gestores de crédito das repartições subordinadas ao Comando de Artilharia responsáveis pelo planejamento das aquisições e contratações para destinação dos recursos, mas todos esses serviços têm como foco finalístico a sociedade com a gestão de recursos públicos. Sendo assim, o gerenciamento de riscos é de grande relevância 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).

Na rotina de trabalhos da seção de licitações são realizados o gerenciamento dos processos de compras públicas, processos licitatórios, aquisição de passagens aéreas, a celebração e gestão de contratos de receita e despesa. Essa rotina administrativa, atividade meio da Organização Militar, tem a finalidade de manutenção da continuidade do fluxo de suprimentos e vida vegetativa, corroborando para a consecução da atividade operacional e finalística da organização.

4. Metodologia de Pesquisa

A presente pesquisa tratou-se de um estudo aplicado acerca de estratégias voltadas para o gerenciamento de riscos nas rotinas de aquisições e contratações de uma seção de licitações, cujo objetivo foi implementar um plano de gestão de riscos voltado para resultados em uma seção de licitações de uma

Unidade Gestora do Exército Brasileiro. 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.

4.1 Registro 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 de Acompanhamento da Gestão (SAG), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), Sistema Integrado

de Administração Financeira (SIAFI), Comprasnet 4.0 Contratos e Comprasnet 4.0.

4.2 Levantamento por meio de Questionários

Para análise dos resultados obtidos por meio desta fonte de evidência foi utilizada a técnica da análise de conteúdo propostas 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, sendo dividido em duas categorias distintas (questões objetivas e subjetivas) e distribuído em dois ambientes distintos, mas de populações homogêneas. A utilização desse questionário foi de grande relevância para diagnosticar a maturidade para gestão de riscos da Organização Militar objeto deste estudo, bem como comparar com as demais organizações espalhadas no território nacional, contribuindo para diagnosticar o nível de maturidade da gestão de riscos, 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 de capacitação. Como última missão colimada, os indicadores utilizados para o diagnóstico da maturidade, primeira categoria do questionário, foram os propostos pelo TCU (2018b) e no caso da análise das questões discursivas, a leitura dos dados obtidos se deu por meio da análise da frequência de palavras com relação de proximidade dos segmentos de texto.

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. Já no tocante às questões discursivas, o desmembramento das respostas e categorização permitiram verificar a frequência de boas práticas utilizadas bem como de dificuldades para a sua implementação. 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.

4.3 Observação Participante

A observação participante consistiu em reuniões com os membros da equipe da seção de licitações, utilizadas como instrumento de coleta de dados com o intuito de diagnosticar fatores críticos de sucesso internos e externos, por meio da elaboração da matriz SWOT, tornando possível levantar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas à seção de licitações, 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 licitações, 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 modalidade de licitação “Pregão Eletrônico” para o Sistema de Registro de Preços (SRP), conforme o Decreto 7.892 de 2013 que regula o SRP ao instituí-lo no âmbito da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional, fundos especiais, empresas 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. Já no tocante às questões discursivas, o desmembramento das respostas e categorização permitiram verificar a frequência de boas práticas utilizadas bem como de dificuldades para a sua implementação. 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.

4.4 Observação Participante

A observação participante consistiu em reuniões com os membros da equipe da seção de licitações, utilizadas como instrumento de coleta de dados com o intuito de diagnosticar fatores críticos de sucesso internos e externos,

por meio da elaboração da matriz SWOT, tornando possível levantar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas à seção de licitações, 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 formado 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 licitações, 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 modalidade de licitação “Pregão Eletrônico” para o Sistema de Registro de Preços (SRP), conforme o Decreto 7.892 de 2013 que regula o SRP ao instituí-lo no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, fundos especiais, empresas.

5. Resultados e Discussões

O primeiro passo para encetar 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 é de grande relevância porque direcionará todo o plano de gestão de riscos.

Tabela 1. Priorização dos processos críticos.

Macroprocessos da seção	Processos da seção	Objetivo da seção	Total da relação
		Atender as operações e o funcionamento da OM com produtos e serviços	
Licitações	Realização de PE (SRP e convencional)	5	5
	Inexigibilidade	1	1
	Dispensa	3	3
	Chamada Pública	1	1
Aquisições	Realização do empenho da despesa	5	5
Contratos	Elaboração do contrato	1	1
	Publicação do contrato	1	1

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Da análise de priorização dos processos pôde-se observar que a realização de pregões eletrônicos, realização do empenho da despesa e de dispensas de licitação são os que mais se destacam.

A próxima etapa consistiu na identificação, análise e avaliação dos riscos de acordo com o grau de criticidade dos processos

da seção para futura adoção de estratégias de tratamento. Ao todos foram identificados 41 risco atinentes aos processos mais críticos da seção.

Tabela 2. Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de realização de Pregão Eletrônico para o Sistema de Registro de Preços (Avaliação de probabilidade e impacto).

Processo:	Realização de Pregão Eletrônico SRP						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Especificação dos itens	01	Especificação deficiente ou divergente	R1	3	4	12	ALTO
		Especificação de Marca sem justificativa	R2	1	4	4	MÉDIO
		Divergência entre Código de Material ou de Serviço e a descrição do material/serviço	R3	3	5	15	EXTREMO
Pesquisa de preço	02	Divergência entre a pesquisa e a especificação requisitada	R4	1	4	4	MÉDIO
		O valor de referência destoa da realidade devido a discrepância dos orçamentos	R5	4	5	20	EXTREMO
		Vencimento das propostas de orçamento até abertura da sessão pública	R6	1	3	3	MÉDIO
		Unidade de medida divergente	R7	1	4	4	MÉDIO
Elaboração do Termo de Referência	03	Utilização de parâmetros e exigências sem amparo legal	R8	2	5	10	ALTO
		Justificativa insuficiente ou divergente.	R9	5	4	20	EXTREMO
		Estudo da demanda discrepante da realidade	R10	5	5	25	EXTREMO
Elaboração do Edital	04	Exigências de habilitação sem amparo legal	R11	1	5	5	MÉDIO
Parecer jurídico	05	Ultrapassar o prazo limite de 20 (vinte) dias da CJU/GO	R12	1	3	3	MÉDIO
Divulgação da IRP	06	Elevada quantidade de manifestações	R13	1	2	2	BAIXO
		Ausência de documentação por parte dos manifestantes	R14	1	2	2	BAIXO
Sessão Pública	07	Desclassificar erroneamente fornecedor antes da fase de lances	R15	1	4	4	MÉDIO
		Apresentação de proposta divergente do especificado no Edital	R16	2	2	4	MÉDIO
		Reabertura da sessão pública em data não agendada	R17	1	4	4	MÉDIO
		Aceitar documentação do licitante enviada fora do prazo de 02 (duas) horas	R18	1	4	4	MÉDIO
Fase recursal	08	Não aceitar intenção de recurso sem motivação	R19	1	5	5	MÉDIO
		Não cumprir os prazos para resposta de recursos	R20	1	5	5	MÉDIO
Homologação	09	Homologar licitante que se tornou impedido ao longo da sessão pública	R21	2	5	10	ALTO
		Homologar proposta vencida	R22	1	5	5	MÉDIO
		Deixar de homologar itens por problemas técnicos (internet/sistema)	R23	3	3	9	ALTO
Assinatura das ARP	010	Atraso na assinatura da ARP	R24	4	4	16	EXTREMO

Processo:	Realização de Pregão Eletrônico SRP						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Especificação dos itens	01	Especificação deficiente ou divergente	R1	3	4	12	ALTO
		Especificação de Marca sem justificativa	R2	1	4	4	MÉDIO
		Divergência entre Código de Material ou de Serviço e a descrição do material/serviço	R3	3	5	15	EXTREMO
Pesquisa de preço	02	Divergência entre a pesquisa e a especificação requisitada	R4	1	4	4	MÉDIO
		O valor de referência destoa da realidade devido a discrepância dos orçamentos	R5	4	5	20	EXTREMO
		Vencimento das propostas de orçamento até abertura da sessão pública	R6	1	3	3	MÉDIO
		Unidade de medida divergente	R7	1	4	4	MÉDIO
Elaboração do Termo de Referência	03	Utilização de parâmetros e exigências sem amparo legal	R8	2	5	10	ALTO
		Justificativa insuficiente ou divergente.	R9	5	4	20	EXTREMO
		Estudo da demanda discrepante da realidade	R10	5	5	25	EXTREMO
Elaboração do Edital	04	Exigências de habilitação sem amparo legal	R11	1	5	5	MÉDIO
Parecer jurídico	05	Ultrapassar o prazo limite de 20 (vinte) dias da CJU/GO	R12	1	3	3	MÉDIO
Divulgação da IRP	06	Elevada quantidade de manifestações	R13	1	2	2	BAIXO
		Ausência de documentação por parte dos manifestantes	R14	1	2	2	BAIXO
Sessão Pública	07	Desclassificar erroneamente fornecedor antes da fase de lances	R15	1	4	4	MÉDIO
		Apresentação de proposta divergente do especificado no Edital	R16	2	2	4	MÉDIO
		Reabertura da sessão pública em data não agendada	R17	1	4	4	MÉDIO
		Aceitar documentação do licitante enviada fora do prazo de 02 (duas) horas	R18	1	4	4	MÉDIO
Fase recursal	08	Não aceitar intenção de recurso sem motivação	R19	1	5	5	MÉDIO
		Não cumprir os prazos para resposta de recursos	R20	1	5	5	MÉDIO
Homologação	09	Homologar licitante que se tornou impedido ao longo da sessão pública	R21	2	5	10	ALTO
		Homologar proposta vencida	R22	1	5	5	MÉDIO
		Deixar de homologar itens por problemas técnicos (internet/sistema)	R23	3	3	9	ALTO
Assinatura das ARP	010	Atraso na assinatura da ARP	R24	4	4	16	EXTREMO

Fonte: Elaboração própria. 2021.

Tabela 3. Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de dispensa de licitação (Avaliação de probabilidade e impacto).

Processo:	Dispensa de licitação						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Especificação dos itens	011	Especificação deficiente ou divergente	R25	3	4	12	ALTO
		Divergência entre Código de Material ou de Serviço e a descrição do material/serviço	R26	4	4	16	EXTREMO
		Marcação errada das quantidades	R27	1	4	4	MÉDIO
Pesquisa de preço	012	Divergência entre a pesquisa e a especificação requisitada	R28	1	3	3	MÉDIO
		O valor de referência destoa da realidade devido a discrepância dos orçamentos	R29	4	5	20	EXTREMO
elaboração do projeto básico	013	Justificativa insuficiente ou divergente.	R30	5	4	20	EXTREMO
		Estudo da demanda discrepante da realidade	R31	5	5	25	EXTREMO
Seleção da modalidade de dispensa	014	Não adoção da modalidade correta	R32	1	4	4	MÉDIO
Recebimento das propostas	015	proposta do fornecedor diferente da descrição do item	R33	1	4	4	MÉDIO
homologação	016	homologar item acima do valor de referência	R34	2	5	10	ALTO

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Tabela 4. Extrato da Matriz de Riscos e Controles do processo de realização do empenho da despesa (Avaliação de probabilidade e impacto).

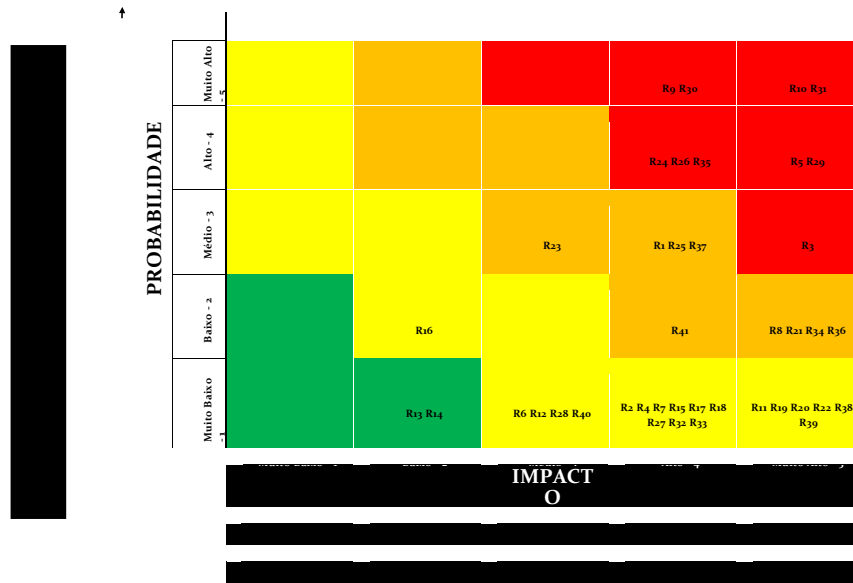
Processo:	Realização do empenho da despesa						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Recebimento do processo	017	Processo de aquisição/ contratação faltando documento	R35	4	4	16	EXTREMO
Realização das consultas impeditivas	018	empenhar para fornecedor impedido de licitar	R36	2	5	10	ALTO
Seleção do SI	019	utilizar SI errado para o objeto da aquisição/ contratação	R37	3	4	12	ALTO
Operacionalização	020	empenhar para CNPJ/CPF diferente do previsto no processo	R38	1	5	5	MÉDIO
		Marcação errada da dotação orçamentária	R39	1	5	5	MÉDIO
		Quantidade/preço divergente	R40	1	3	3	MÉDIO
Anulação	021	anular NE sem solicitação formal	R41	2	4	8	ALTO

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Para facilitar a visualização da magnitude de cada risco, a Figura 1 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 1. Matriz de Exposição a Riscos.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Destarte, o grande desafio dos gestores, no tocante ao gerenciamento de riscos, consistiu em trazer os riscos para os quadrantes mais próximos da origem ao reduzir seus respectivos graus de criticidade, sempre agindo sobre sua probabilidade e impacto decorrentes por meio do

estabelecimento de controles e respostas a esses riscos elencados. Ressalta-se que dos 41 riscos elencados, foram trabalhados apenas os de criticidade extrema e alta, restando apenas 14 riscos a serem submetidos a tratamento.

Figura 2. Riscos residuais efetivos.

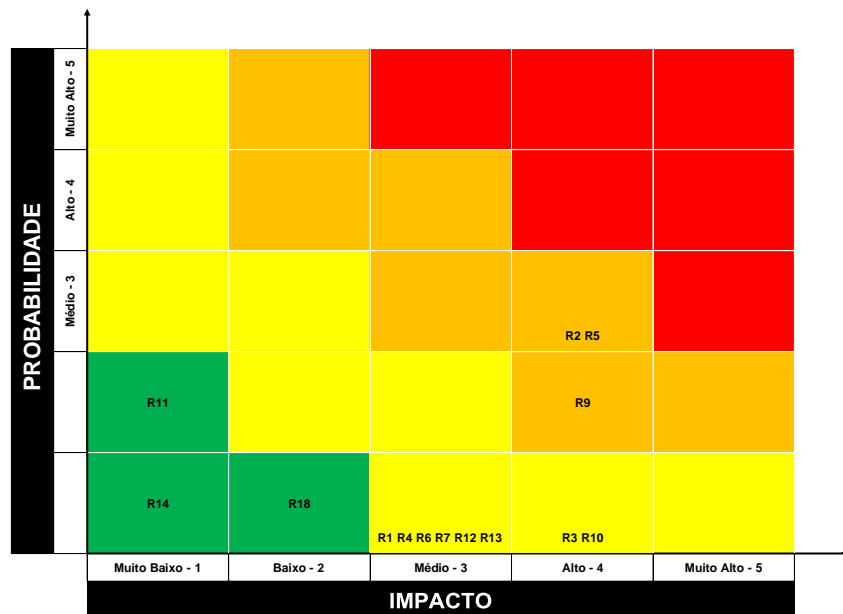
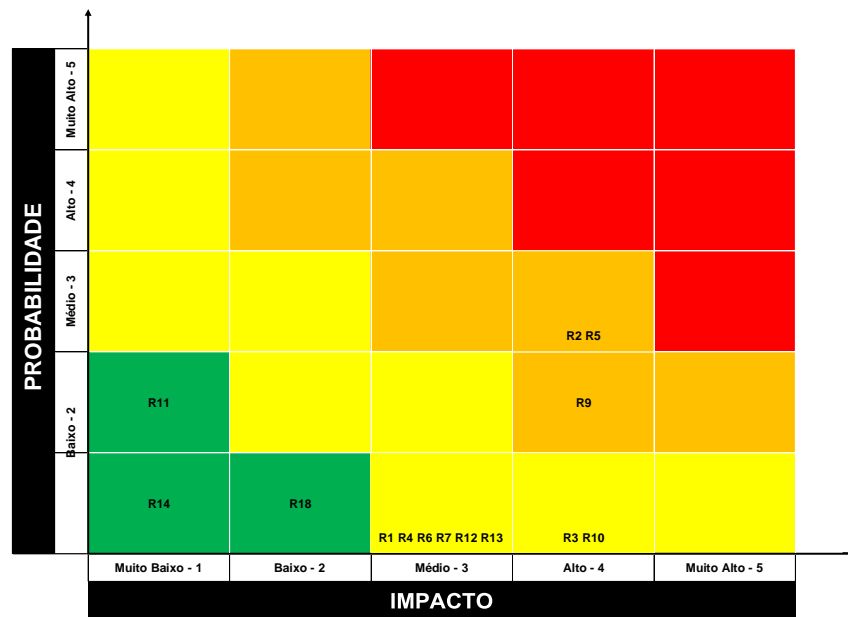


Figura 2. Riscos residuais efetivos



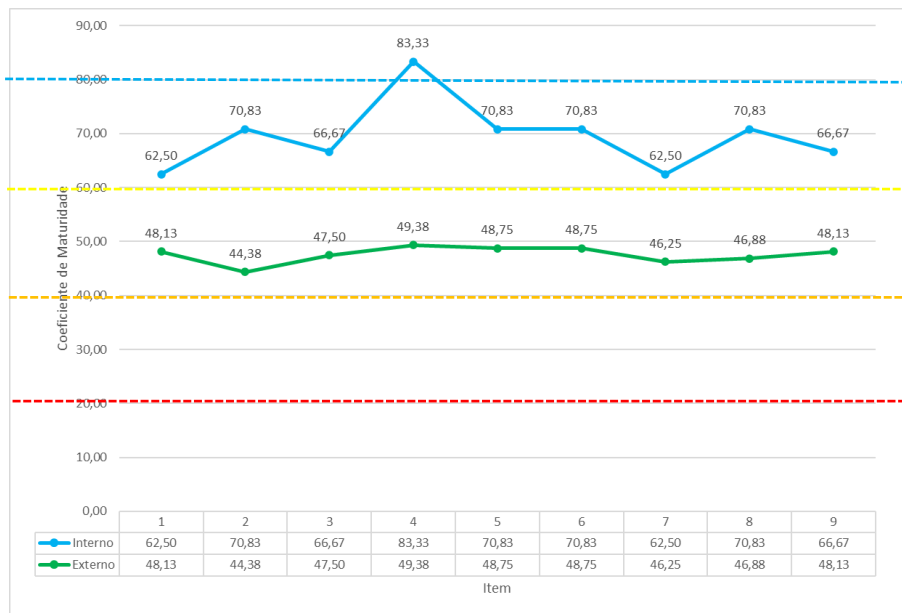
Fonte: Elaboração própria, 2021.

As informações aqui coletadas serviram para analisar em que ponto a seção de licitações se encontra e até que ponto ela pode chegar, essa evidência fica cristalina quando compara-se o grau de maturidade da gestão de riscos no contexto interno com o contexto externo, o que leva a concluir ser possível elevar o nível de gerenciamento das outras seções de licitações no âmbito do Exército Brasileiro para padrões mais elevados de gestão de riscos e, dessa forma, cumprir com o pretendido no PEEEx 2020-2023.

Quanto a maturidade da gestão de riscos, verificou-se uma disparidade de índice entre os

contextos interno e externo. Notou-se que no contexto interno, a maturidade da gestão de riscos apresentou grau aprimorado (68,33%) enquanto que no contexto externo apresentou intermediário (47,75%). Ressalta-se que no contexto interno a gestão de riscos foi iniciada em setembro de 2020 e esse índice alcançado se deu em cerca de 1 ano de trabalho, o que se leva a presumir ser plenamente cabível alcançar o objetivo pretendido pelo PEEEx de implantar a gestão de riscos como forma de aperfeiçoamento da Governança Corporativa até o final de 2023 em níveis aprimorado ou até mesmo avançado.

Gráfico 1. Comparação da avaliação de maturidade.



Fonte: elaboração própria, 2021.

A pesquisa propôs uma abordagem holística ao apresentar conceitos, processos, tarefas, pessoas, atividades e documentos que fazem parte da gestão de riscos aplicada na Unidade Gestora. Com isso foi possível ratificar a hipótese de pesquisa proposta, uma vez que a adoção da gestão de riscos contribuiu 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 gestores internos, ser possível a implementação da gestão de riscos e seu atingimento em patamares de maturidade aprimorado. Ademais, pôde-se notar que as mesmas dificuldades para sua implementação são encontradas na maioria das OM, qual seja: falta de efetivo e de profissionais capacitados.

Outro ponto relevante evidenciado

durante a implementação da gestão de riscos, principalmente no que se refere aos riscos de maior gravidade, é que a fonte de maiores causas dos riscos em aquisições públicas ocorre durante a fase de planejamento da contratação. Então, esta fase da contratação carece de maior atenção e de medidas para aprimorá-la como o desenvolvimento de estágios e cursos para a capacitação dos agentes envolvidos nessa etapa.

Não obstante a implementação da metodologia ter se dado em uma Unidade Gestora específica, a expertise aqui desenvolvida é passível de adaptação e aplicação em qualquer outra Instituição. Ressalto 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 exemplodo que ocorre com a filosofia do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

6. Conclusão

O gerenciamento de riscos em aquisições é uma importante ferramenta capaz de viabilizar a consecução da missão e visão de futuro pretendidos pela 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. Não se deve olvidar 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 avaliar e tratar os principais riscos inerentes encontrados em uma seção de licitações no âmbito de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro a fim de implementar um plano de gestão de riscos e, assim, contribuir para que os gestores que estão envolvidos no processo de aquisições públicas desenvolvam a cultura do gerenciamento de riscos dentro da Força 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 de cada Organização Militar, sendo uma fonte de conhecimento não perecível 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 e suas dificuldades de aplicação prática como a escassez de pessoal e efetivo qualificado. O Estudo proposto permitiu, ainda, aferir o atual grau de maturidade da gestão de riscos no âmbito do Exército Brasileiro, realçando a necessidade e importância de seu aprofundamento e disseminação. A implementação 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. 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, apesar das diferentes caracterizações, mas em especial as duas principais abordadas, são plenamente passíveis de serem aplicadas na prática do cotidiano. 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.

Referência

Alexandrino, M.; Paulo, V. (2016). Direito administrativo descomplicado – 24. Ed – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método.

Alvim, A.; Araújo, I.; Arruda, D. (2004). Contabilidade pública: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. ISO/IEC 31010 (2009). Gestão de Riscos - Técnicas de Avaliação de Riscos. Rio de Janeiro.

Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinehiro. São Paulo: Edições 70.

Barratt, M.; Choi, T. Y.; Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, Vol 29, p. 329-342.

Batista, M. A. C. & Maldonado, J. M. S. V. (2008). 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.

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

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

Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute

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.

Portaria nº 213 - EME, de 7 de junho de 2016. Aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos. 1ª Edição.

Portaria nº 222 - EME, de 5 de junho de 2017. Aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089). 1ª Edição. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. Brasília.

Dantas, N. G. S.; Melo, R. S. (2018). O método de análise SWOT como ferramenta para promover diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 8, n. 1.

Deslandes, S. F.; Cruz N., O.; Gomes, R. (2007). *Pesquisa social: teoria, método criatividade*. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007. 108p.

Martins, H. F.; Marini, C. (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publifex Editora.

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

Helena P. (2019). *Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Gestão Pública, Universidade Federal de Pernambuco, CCSA*.

Project Management Institute (PMI). (2017). *Um Guia do Conhecimento em*

(PMBOK Guide), Project Management Institute, 6th ed., NewtonSquare, PA.

Pugliese, A. C. A. (2019). A implantação de um plano de ação para melhoria da performance do setor de licitações de uma instituição pública de ensino. Orientador: SauloBarbará de Oliveira. 148 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with ‘hands-on’ applications for each Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(2), p347-69, mar./abr.

Silva Júnior, S. D.; Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, São Paulo.

Squeff, F.H.S. (2014). 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.

Silva, M. A. (2008). Conceito de eficiência aplicado às licitações públicas: uma análise teórica à luz da economicidade. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 40, n. 113, p.71-84, set./out.

Silveira, D. T.; Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In: GERHARRDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS,

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2008). Administração da Produção. 2.ed. reimpr. São Paulo:Atlas.

Vergara, S. C. (2016). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas.

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