



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE
UMA UNIDADE DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM
CONTRATAÇÕES PARA SUPORTE OPERACIONAL**

Luiz Filipi da Silva Galvão

Brasília, DF

2025



FOLHA DE ROSTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE UMA
UNIDADE DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM CONTRATAÇÕES PARA
SUPORTE OPERACIONAL**

Luiz Filipi da Silva Galvão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Beatriz Fátima Morgan

Área de Concentração: Governança e Inovação e Políticas Públicas

Linha de Pesquisa: Governança Pública e Terceiro Setor

Brasília, DF

2025



FOLHA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Luiz Filipi da Silva Galvão

MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DE UMA UNIDADE DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM CONTRATAÇÕES PARA SUPORTE OPERACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 14/08/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Beatriz Fátima Morgan

Orientadora – PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Mariana Guerra

Examinadora Interna – PPGCont/UnB

Professor Doutor Delson Henrique Gomes

Examinador Externo – UFT

Professora Doutora Ludmila de Melo Souza

Examinadora Suplente – PPG-GIPP/UnB



AGRADECIMENTO

Antes de tudo, agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado, conduzindo o meu caminhar. Reconheço que foi Ele quem me sustentou nos momentos mais desafiadores, fortalecendo a minha fé diante das adversidades e providenciando, em Sua soberania, os melhores caminhos para a concretização desta etapa.

Manifesto minha profunda gratidão aos meus familiares, principalmente meus pais, meus irmãos e meus avós, que sempre acreditaram no meu potencial e me ensinaram, com palavras e exemplos, que a educação é indispensável para a construção de horizontes melhores.

Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora, pelo suporte, pela paciência, pela compreensão e pelos ensinamentos fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. Seu papel foi indispensável para que eu pudesse superar os desafios e alcançar os objetivos traçados.

Agradeço, ainda, aos servidores da Prefeitura da Universidade de Brasília que, com muita generosidade, reservaram parte de seu valioso tempo para contribuir com este trabalho, fornecendo informações e compartilhando suas experiências.

À Universidade de Brasília, também endereço o meu reconhecimento, por promover e patrocinar o mestrado profissional em Governança, Inovação em Políticas Públicas, com um corpo docente altamente qualificado.

Aos colegas de turma, com quem convivi durante essa jornada, o meu muito obrigado. Os debates, as trocas de experiência e o aprendizado coletivo foram essenciais para o meu crescimento pessoal e acadêmico. Minha gratidão se estende, de modo especial, à minha amiga Larissa, por ter compartilhado comigo essa jornada no mestrado. De colega de trabalho a amiga para a vida, sua companhia foi inestimável. Sou grato pelos diálogos enriquecedores, pelos *feedbacks* sinceros e pelas inúmeras reflexões que construímos juntos em torno do objeto de estudo que compartilhamos e de outros temas também. Agradeço ainda às minhas amigas Franciele, Rebeca e Natália, pela amizade e constante incentivo.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade, expresso meu mais sincero agradecimento. O apoio incondicional de vocês foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui.



SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	12
1. Introdução	12
1.1 Contextualização do problema e motivação para a pesquisa.....	14
1.2 Pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Indicação do produto técnico-tecnológico desenvolvido.....	18
CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICA-EMPÍRICA.....	20
2.1 Introdução	20
2.2 Revisão da Literatura.....	21
2.2.1 Conceito de Riscos.....	21
2.2.1.1 Definição de Gestão de Risco	23
2.2.1.2 Classificação de Riscos.....	27
2.2.1.3 Gerenciamento de Riscos Tradicional e Corporativo	29
2.2.2 Gestão de Riscos no Setor Público	31
2.2.2.1 Gestão de Riscos em uma Instituição de Ensino Superior.....	33
2.2.2.2 Gestão de Risco nas Contratações Públicas.....	35
2.2.2.3 Produções Brasileiras sobre Gestão de Risco nas Contratações Públicas	37
2.2.3 Modelos de Mensuração de Maturidade em Gestão de Riscos.....	43
2.2.3.1 Modelo de Maturidade do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) ...	45
2.2.3.2 Risk Maturity Model (RMM)	46
2.2.3.3 Operational Risk Management Maturity Model	47
2.2.3.4 The Orange Book - Management of Risk	49
2.2.3.5 Modelo de Maturidade de Gestão de Riscos do TCU.....	49
2.3 Procedimentos Metodológicos	52
2.3.1 Classificação da Pesquisa	52
2.3.2 Do locus da pesquisa.....	53
2.3.3 Da coleta de Dados	54
2.3.3.1 Pesquisa Documental	55
2.3.3.2 Do Instrumento de Avaliação do Modelo de Gestão de Riscos.....	59
2.3.3.3 Da Realização das Entrevistas e do Perfil dos Entrevistados	64



2.3.4 Da Análise das Entrevistas.....	70
2.4 O Caso	73
2.4.1 A Política de Gestão de Riscos nas Contratações da UnB.....	73
2.4.2 A Gestão de Riscos nas Contratações da Prefeitura da UnB	78
2.4.3 Das Contratações Realizadas pela Prefeitura da UnB	82
2.5 Análise das Entrevistas	90
2.5.1 Ambiente.....	90
2.5.2 Processos.....	102
2.5.3 Parcerias	110
2.5.4 Resultados	114
2.6 Nível de Maturidade	121
2.7 Discussões	131
2.8 Considerações Finais	145
CAPÍTULO 3 - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO SOBRE O GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DA PREFEITURA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.....	148
3.1 Introdução	148
3.2 Descrição Geral do Produto	149
3.3 Base Teórica Utilizada.....	150
3.4 Relevância do Produto	152
3.5 Da Elaboração do Produto-Técnico-Tecnológico.....	153
3.6 Documentos Comprobatórios e Evidências	154
3.7 Conclusão.....	162
REFERÊNCIAS	163
ANEXOS	172
Anexo A - Roteiro de Entrevista.....	172
Anexo B - Atos de Designação de Equipes de Planejamento e/ou Apoio.....	181
Anexo C - Termo de Consentimento	183
Anexo D - Processo de Contratação Mapeado PRC/UnB.	185



RESUMO

O setor público enfrenta desafios significativos no gerenciamento de riscos, especialmente nas instituições de ensino superior, cujas complexidade estrutural e diversidade de serviços aumentam a exposição a riscos associados às aquisições. Com foco nesse cenário, este estudo investigou a maturidade em gestão de riscos nas contratações para suporte operacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB), considerando sua relevância científica, social e administrativa, dado o impacto direto na qualidade dos serviços prestados e na gestão eficiente dos recursos públicos, com vistas à governança pública. O objetivo foi avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos nesses processos, buscando responder à seguinte pergunta: qual é o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações de suporte operacional realizadas pela Prefeitura Universitária da UnB? Fundamentado no referencial teórico sobre gestão de riscos no setor público e em instituições de ensino superior, o estudo de caso foi conduzido por meio de pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se instrumento adaptado do modelo de maturidade do Tribunal de Contas da União (TCU). Os resultados demonstraram que a Unidade se encontra em estágio inicial de maturidade, com práticas fragmentadas e ausência de uma política consolidada de gestão de riscos nas contratações. Como produto técnico-tecnológico, foi elaborado um relatório técnico conclusivo, apresentando os principais achados da pesquisa e propondo medidas práticas para o aprimoramento do gerenciamento de riscos, com potencial de aplicação em outras instituições públicas que compartilhem as características essenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior. Conclui-se que é necessário institucionalizar práticas sistemáticas de gestão de riscos, fortalecer a cultura organizacional e capacitar os agentes envolvidos, a fim de promover níveis mais elevados de maturidade e contribuir para a boa governança nas contratações públicas.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Contratações Públicas; Maturidade; Instituição Federal de Ensino Superior.



ABSTRACT

The public sector faces significant challenges in risk management, particularly within higher education institutions, whose structural complexity and diversity of services increase their exposure to risks associated with procurement processes. Focusing on this scenario, this study investigated the maturity of risk management in procurement for operational support at the Prefeitura of the University of Brasília (UnB) – the Campus Administration –, considering its scientific, social, and administrative relevance, given the direct impact on the quality of services provided and the efficient management of public resources, aiming at strengthening public governance. The objective was to assess the maturity level of risk management in these processes, seeking to answer the following research question: what is the maturity level of risk management in procurement for operational support carried out by the UnB's Prefeitura? Based on theoretical frameworks on risk management in the public sector and higher education institutions, this applied research employed a qualitative approach, document analysis, and semi-structured interviews, using an adapted assessment tool from the maturity model of the Brazilian Federal Court of Accounts. The results indicated that the Unit is at an initial stage of maturity, with fragmented practices and a lack of a consolidated risk management policy in procurement. As a technical-technological product, a conclusive technical report was developed, presenting the main findings and proposing practical measures for improving risk management, with potential applicability in other public institutions that share the essential characteristics of Brazilian public higher education institutions. The study concludes that it is essential to institutionalize systematic risk management practices, strengthen the organizational culture, and train the involved personnel to promote higher maturity levels and contribute to sound governance in public procurement.

Palavras-chave: Risk Management; Public Procurement; Maturity; Public University.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU.

Figura 2 - Escala de avaliação das evidências de auditoria obtidas.

Figura 3 - Organograma da UnB.

Figura 4 - Pesquisa pública no Sistema Eletrônico de Informação - SEI.

Figura 5 - Canais de coleta dos documentos objeto de análise do trabalho.

Figura 6 - Estrutura organizacional da Prefeitura da UnB.

Figura 7 - Processo de Gestão de Riscos na UnB.

Figura 8 - Riscos identificados para aquisições e contratações.

Figura 9 - QR Code do endereço onde se encontra disponível o fluxo de contratação indireta da PRC.

Figura 10 - Apetite a riscos da Instituição.

Figura 11 - Mapa de evidências sobre a dimensão Ambiente da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.

Figura 12 - Mapa de evidências sobre a dimensão Processos da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.

Figura 13 - Mapa de evidências sobre a dimensão Parcerias da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.

Figura 14 - Mapa de evidências sobre a dimensão Resultados da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.

Figura 15 - Etapas do *Design Thinking*.



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados.



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das características mais importantes do ERM em comparação com as características do gerenciamento de risco tradicional.

Quadro 2 - Grupos Temáticos Identificados de Produções Brasileiras sobre Gestão de Riscos.

Quadro 3 - Métodos de coleta de dados com base nos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 4 - Principais documentos levantados no site da Instituição.

Quadro 5 - Relação de processos de contratação que constituem a amostra de contratações realizadas objeto de análise desta pesquisa.

Quadro 6 - Representação da estrutura do Instrumento de Mensuração de Gestão de Riscos em Contratações.

Quadro 7 - Candidatos inicialmente selecionados para participar da entrevista.

Quadro 8 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Ambiente”.

Quadro 9 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Processos”.

Quadro 10 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Parcerias”.

Quadro 11 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Resultados”.

Quadro 12 - Avaliação de metas de gestão de riscos nas aquisições da PRC.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1. Introdução

O final do século XX foi marcado pelo enfoque gerencialista no setor público. Por conseguinte, em reação ao modelo burocrático de administração pública, surge uma nova administração centrada no conceito de mercado (Gaspar et al., 2020), sob o preceito de que as práticas do setor privado poderiam melhorar a atuação estatal. Dessa forma, a Nova Administração Pública busca a implementação de técnicas e ideias até então próprias do setor privado (Monteiro e Vaz de Moura, 2019; Broucker, Wit e Verhoeven, 2017; Amaral, 2008), como a medição de desempenho, controle de entrada e saída, gestão de riscos (GR), dentre outras ferramentas que prometiam aumentar o foco na eficiência dos órgãos e instituições públicas.

Alinhada ao fenômeno da *New Public Management*, a nova administração pública no Brasil, representada pela reforma gerencial, buscou contribuir para o equilíbrio das contas públicas: viabilizar o federalismo administrativo; romper com formatos jurídicos e institucionais rígidos e uniformizadores; enfatizar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos e incorporar a dimensão da eficiência na administração pública (Brasil, 1998). Essa dimensão de reforma também repercutiu no ensino superior, em que as Universidades foram desafiadas a conduzir o setor de forma até então não pensada (Amaral, 2008), sendo a gestão de riscos uma das ferramentas que recentemente passou a fazer parte das práticas de gestão no ensino superior nacional¹ (Araújo e Gomes, 2021).

Diante desse cenário, no que concerne aos serviços relacionados à educação, prestados pelo Estado brasileiro, a Constituição Federal de 1988 destinou um capítulo específico para tratar da educação, da cultura e do desporto². Nele, a educação é posta como um direito de todos e dever do Estado e da família, sendo o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística acessível segundo a capacidade de cada indivíduo. Assim, na esfera Federal, o ensino gratuito em cursos de graduação e pós-graduação é promovido majoritariamente por

¹ Araújo e Gomes (2020) afirmam que Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018 obrigam a adoção da gestão de riscos nas universidades federais, uma vez que exigem das universidades o desenvolvimento e implementação de processo de controle condizente com os preceitos da governança no serviço público.

² O Capítulo III do Título VIII da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trata 'da educação, da cultura e do desporto'. O Artigo 205 determina a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, já o inciso V do Artigo 208 determina que o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, será garantido segundo a capacidade de cada um.



instituições federais de ensino superior (IFES)³, dotadas de autonomia didática-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, organizadas na forma de fundações autárquicas, ou autarquias culturais (ou de ensino). Essas instituições são financiadas com recursos estatais, prestam serviço de ensino à população e, para tanto, enfrentam os desafios de gestão dos recursos públicos.

Nesse âmbito, as Instituições Federais de Ensino são um corpo complexo (Fernandes, Rodrigues e Ribeiro, 2020; Oliveira, 2015), desempenhando atividades de compras, promoção de concursos, contratação de pessoal, gestão de recursos financeiros, pesquisa, extensão, ensino e administração. Dessa forma, faz-se necessária uma gestão eficiente e eficaz visando fazer face às demandas da sociedade e cumprir com excelência sua função institucional que se traduz sobretudo na prestação de ensino de qualidade, bem como nas atividades de pesquisa e extensão, na busca de respostas aos problemas da sociedade.

Portanto, para alcançar sua missão institucional, as universidades, assim como toda e qualquer organização, estão à mercê de riscos que podem impactar positiva ou negativamente o alcance de seus objetivos (Etges e Cortimiglia, 2019). Gazoulit e Oubal (2023a) defendem que a gestão de riscos se tornou uma tendência emergente no setor de ensino superior, dado o desenvolvimento dinâmico e evolutivo desse segmento e as possibilidades oferecidas no controle de risco, na melhoria do sistema de governança e no alcance do desempenho dele esperado.

Assim sendo, como qualquer outra organização, a universidade pública enfrenta um ambiente incerto e em constante mudança, o que a expõe a riscos críticos que podem impactar seu funcionamento e levar a perdas financeiras, incompatibilidades legais, operacionais e de eficácia (Ahmeti e Vladi, 2017). Diante dessa realidade, a universidade pública precisa fortalecer sua vigilância e seu sistema de previsão, adotando mecanismos de gestão de riscos que ofereçam uma visão clara dos riscos enfrentados e contribuam para o alcance dos objetivos pretendidos (Gazoulit e Oubal, 2023b). Consequentemente, na gestão de riscos, as organizações devem avaliar os controles já implementados e identificar os pontos de aprimoramento, visando

³ Segundo o Censo de Ensino Superior de 2023 (INEP, 2023), no Brasil havia 2.580 instituições de educação superior, sendo 2.264 privadas (com e sem fins lucrativos) e 316 públicas (138 estaduais; 121 federal e 57 municipais). Nesse espectro, as Instituições de Ensino Superiores Públicas constituem um segmento importante para a expansão e a inclusão social da educação superior do país (SOARES et al, 2021). A rede federal, em especial, é composta por 69 universidades, responsável por atender a quase 1,1 milhão de estudantes em cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnológicos).



ampliar a mitigação dos riscos (Paiva, 2023) e assumi-los da forma mais racional possível.

1.1 Contextualização do problema e motivação para a pesquisa

Diante dos desafios de gerenciamento de riscos no setor público, e situada na atividade inerente à prestação do serviço de educação, a Universidade de Brasília possui à sua disposição uma área territorial superior a 4,5 milhões de m², sendo mais de 500 mil m² de área edificada, distribuída em 4 *campi* (UnB, 2024), maior do que o segundo menor município do País⁴ (IBGE, 2022). Para tanto, a estrutura organizacional da Instituição conta com uma Prefeitura Universitária (PRC), responsável por administrar as edificações acadêmicas e administrativas e áreas de uso comum; fazer a gestão do transporte e da segurança da Instituição; realizar serviços de manutenção predial básica, de equipamentos, de mobiliário e de veículos; e realizar serviços gerais e de zeladoria, de paisagismo e de jardinagem (UnB, 2023).

A título de exemplo, limpeza de edificações, serviço de guarda patrimonial, jardinagem, destinação de resíduos orgânicos, manutenção de equipamentos, dedetização para controle de pragas, dentre outros são alguns dos vários serviços demandados pela Prefeitura da UnB no desempenho de suas atribuições regimentais. Desse modo, para a execução dessas atividades, a Unidade realiza os procedimentos licitatórios necessários. Assim, o processo de licitação é indispensável para, via de regra, qualquer aquisição pelo Poder Público. Assim, antes mesmo de realizar a contratação, a Instituição está sujeita a uma série de riscos.

Para exemplificar, na contratação de serviços de limpeza, um problema no dimensionamento do instrumento contratual pode impactar na disponibilização de um ambiente limpo e exigir posterior pactuação de termos aditivos⁵; o que de imediato gera insatisfação da comunidade acadêmica. Além disso, a seleção de uma empresa de prestação de serviços de manutenção predial⁶ que não consegue dar vazão às ordens de serviço abertas também é um problema para a Instituição, que, além de lidar com as consequências de espaços inadequados aos fins necessários, tem de conviver com a constante insatisfação dos usuários dos serviços públicos que demandam e fazem jus a condições mínimas para a realização das atividades acadêmicas.

⁴ Segundo o IBGE (2022), o segundo menor município brasileiro está situado no estado de São Paulo, Águas de São Paulo, com 3,612 km². Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?=&t=sobre>. Acesso em 7 abr. 2024.

⁵ Processo SEI nº 23106.057738/2021-07 - processo de contratação do serviço de limpeza e conservação. Nele constam todas as fases do processo licitatório, apostilamentos e termos aditivos.

⁶ Processo SEI nº 23106.059077/2021-46 - licitação de empresa especializada em manutenção predial e Processo SEI nº 23106.149436/2022-37 - Contratação da empresa vencedora do certame.



No âmbito de conformidade, outro exemplo é o caso de sanções e ameaças de sanções reiteradas por descumprimento de ordens emanadas por autoridades administrativas de proteção ao meio ambiente⁷, como a determinação de desmobilização de tanque de combustível, que há quase uma década a Universidade buscava uma solução, o que exigiu necessariamente a contratação de uma empresa de engenharia especializada para a remoção do artefato. No entanto, a execução da obra, em razão de procedimentos burocráticos, foi uma preocupação da Administração Superior⁸.

Dessa forma, pode-se observar que as contratações realizadas pela Prefeitura da UnB estão sujeitas a uma série de riscos que reclamam especial atenção da Alta Administração e dos demais atores responsáveis pela gestão e gerenciamento dos riscos: problemas no dimensionamento de contrato, seleção inadequada de fornecedores, riscos de conformidade e regulatórios, gestão ineficiente de contratos, riscos de reputação (insatisfação dos usuários) e riscos financeiros envolvendo custos adicionais.

Oportunamente, em nível estratégico, deve-se destacar que a Universidade de Brasília possui um Guia de Gestão de Riscos, que estabelece o procedimento para identificar, classificar, avaliar e tratar os riscos que possam impactar a estratégia e a consecução dos objetivos institucionais (UnB, 2022). No âmbito das contratações, um grupo composto por diversos setores da Universidade se reuniu a fim de elaborar o Plano de Riscos para as Áreas de Aquisições e Contratações no âmbito da Universidade.

O referido Plano mapeou os riscos aos quais as unidades de compras estão sujeitas, sendo alguns deles: contratar bens e/ou serviços além ou aquém da demanda efetiva, contratar empresas sem a qualificação necessária e incapacidade de cumprimento das obrigações contratuais por parte da contratada, dentre outros.

Contudo, a atual política de gestão de risco, por si só, inicialmente não se mostra suficiente para assegurar que esses riscos sejam devidamente tratados, visando evitar a sua incidência ou atenuar os seus impactos no caso de superveniência. Sendo assim, dados os desafios acerca das contratações apresentadas e considerando a Política de Gestão de Riscos da UnB e o Guia de Contratações da Universidade, cumpre indagar: qual é o nível de maturidade

⁷ Processo SEI nº 23106.110704/2022-21 - Auto de Infração n. 04321/2022, exarado em 20/09/2022, que imputou à Universidade de Brasília a prática de infração ambiental, conforme tipificação do art. 54, XXII, da Lei 41/1989.

⁸ Processo SEI nº 23106.094992/2016-11 - Licitação e contratação de empresa especializada para os serviços de remoção, desmobilização, destinação final e investigação de passivo ambiental do sistema de abastecimento subterrâneo de combustíveis localizados na garagem do Campus Universitário Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. Processo SEI nº 23106.025565/2016-92 - auto de infração IBRAM funcionamento de garagem com ponto de abastecimento sem licença de órgão ambiental. Determinação para encerramento de atividades. Advertência.



em gestão de riscos nas contratações de suporte operacional realizadas pela Prefeitura Universitária da UnB?

1.2 Pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos

Diante da pergunta gerada na seção anterior – Qual é o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações de suporte operacional realizadas pela Prefeitura Universitária da UnB? – o presente trabalho se propõe a identificar o atual nível de maturidade na gestão de riscos nas contratações para suporte operacional da PRC. A partir da resposta a esta indagação, será possível propor uma intervenção visando o aprimoramento do gerenciamento de riscos nas aquisições da Unidade, considerando que diferentes tipos de riscos exigirão diferentes respostas de gestão ou de governança (Brown e Osborne, 2013).

Para responder à pergunta de pesquisa gerada, deve-se avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações para suporte operacional realizadas pela Prefeitura da Universidade de Brasília. Para tanto, foi necessário:

1. Identificar os procedimentos e os instrumentos de gerenciamento de riscos nas contratações efetuadas pela Unidade;
2. Adaptar o instrumento de mensuração de maturidade de gestão de riscos do TCU⁹ a fim de verificar o nível de maturidade em gestão de risco nas contratações de um órgão de uma entidade do setor público;
3. Aplicar o instrumento de mensuração de maturidade em gestão de riscos nas contratações de suporte operacional realizadas pela Prefeitura Universitária da UnB; e
4. Desenvolver um produto técnico-tecnológico, a fim de propor uma intervenção para promover o avanço a níveis superiores de maturidade em gestão de riscos nas contratações do setor.

1.3 Justificativa

Neste turno, faz-se necessário ressaltar que, no âmbito das aquisições, os processos de contratações reclamam especial atenção, uma vez que, principal ou incidentalmente, interferem na qualidade do serviço prestado e estão diretamente relacionados ao trato do gestor com a coisa

⁹ O modelo de maturidade em gestão de riscos desenvolvido pelo TCU tem por objetivo avaliar o grau de maturidade de uma entidade ou órgão da Administração Pública. Sua aplicação se dá por meio da coleta de evidências essencialmente documentais. Como o presente trabalho se propõe a mensurar especificamente o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações de um órgão de uma entidade, as adaptações necessárias para tanto foram apresentadas na seção 2.3 Procedimentos Metodológicos.



pública e a sua posterior prestação de contas. Nesse sentido, Erdei-Derschner (2023) destaca que o recurso público empregado em contratações, aliado ao fato de que esses recursos provêm dos tributos arrecadados, torna a prestação de contas e a transparência ainda mais relevantes. Logo, um sistema de compras públicas eficiente, baseado na transparência, concorrência, eficiência econômica, eficácia e responsabilização, é fundamental para uma boa governança econômica, pois garante adequada gestão dos recursos públicos, para a melhoria da eficiência dos gastos públicos e para o aumento da confiança da população nas instituições.

Assim sendo, o gerenciamento eficiente de riscos nas contratações de um órgão de suporte operacional promoverá processos que facilitam uma abordagem sistemática na gestão de riscos no setor e em toda a instituição, de modo a proporcionar informações necessárias à tomada de decisões pelos gestores, com base em evidências, relacionadas ao gerenciamento de riscos (Araújo e Gomes, 2021) nas aquisições.

Para Paiva (2023), na gestão de riscos, é indispensável a avaliação dos controles implementados por parte de uma organização. Nesse sentido, a partir dessa avaliação surge a oportunidade de aprimoramento dos mecanismos de mitigação de riscos e do aprimoramento dos demais controles a eles necessários.

Isto posto, a relevância da pesquisa está no fato de que aprimorar a gestão pública pode ampliar os benefícios sociais das instituições governamentais, bem como a efetividade e a excelência dos serviços oferecidos à população (Alves et al., 2017), promovendo, nesse âmbito, desenvolvimento e qualidade de vida ao usuário, agregando valor ao serviço e à gestão do patrimônio público, consolidando, ainda, boas práticas de governança na Administração Estatal.

Ademais, as pesquisas acerca da gestão de riscos no setor público constituem um fenômeno de estudo novo, complexo e multifacetado (Da Silva et al., 2021; Da Silva e Dutra, 2021). Desse modo, existem poucos estudos que estão alinhados com as expectativas de crescimento da gestão de riscos na administração pública. Poucas investigações abordaram a questão da estrutura de governança na terceirização de serviços estatais (De Oliveira e Abib, 2023; Repo, 2023) e uma quantidade restrita de trabalhos foi realizada a fim de analisar como a universidade pública pode gerenciar riscos e melhorar seu desempenho (Gazoulit e Oubal, 2023a; Gazoulit e Oubal, 2023b; Alves, 2017), especialmente no que diz respeito a essa análise e gestão associados às compras (Sturmer, 2021).

Portanto, o presente trabalho tem por propósito contribuir para essa área do conhecimento, para o aprimoramento desse instrumento nas contratações operacionais de uma unidade de suporte da Universidade de Brasília e para, de forma ainda mais abrangente, instituições em realidades similares àquelas em que se encontram as IFES.



A pesquisa apresenta um potencial de impacto social positivo ao relacionar o conhecimento produzido com as demandas concretas da gestão pública em instituições federais de ensino superior. Nesse sentido, Segundo Serra, Menezes, Ramos e Ribeiro (2024), essa vinculação entre produção científica e problemas reais amplia a utilidade da pesquisa para além do plano teórico, contribuindo, no caso concreto, para aprimoramentos na administração pública. Por sua vez, Alperstedt e Andion (2017) argumentam que o impacto social da ciência deve ser compreendido como sua capacidade de interferir nos processos institucionais e de qualificar a relação entre ciência e sociedade.

Com base na classificação proposta por Lima (2022), os impactos esperados deste trabalho se situam no âmbito socioeconômico, tendo em vista que o estudo fornece recomendações para a melhoria da governança nas contratações de uma unidade de instituição pública, visando a boa utilização dos recursos estatais e o consequente aprimoramento dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica. Por fim, embora as repercussões dos resultados da pesquisa ainda não possam ser aferidas empiricamente, a sua adoção possui o potencial de favorecer melhorias na governança das contratações.

1.4 Indicação do produto técnico-tecnológico desenvolvido

Considerando o problema de pesquisa delimitado na seção anterior, os objetivos traçados e o contexto em que o objeto de pesquisa se encontra inserido, ao final é apresentado um relatório técnico conclusivo sobre a maturidade em gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB, diante dos achados indicados neste trabalho.

O produto selecionado pode ser classificado como serviço técnico realizado junto a uma instituição/órgão governamental visando a produção de conhecimento. Quanto ao tipo de produto selecionado, este se encontra estabelecido dentro do formato de implementação de projeto de consultoria, uma vez que o relatório consiste em descrever informações sobre a pesquisa realizada, envolvendo desde as etapas de planejamento para execução do estudo até a divulgação dos resultados obtidos (CAPES, 2019).

Desse modo, tendo em vista que o objetivo do trabalho é mensurar o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações de um órgão de suporte operacional de uma universidade pública, esse relatório mostra-se um produto adequado para apresentar as etapas percorridas para execução do estudo, bem como os graus de maturidade aferidos. Em relação à complexidade de aderência do produto, esse elemento pode ser demonstrado pelo fato de que a mensuração da gestão de riscos é inerente a cada instituição, e sua complexidade é evidenciada em razão da mensuração estar associada a um setor sensível da esfera pública: o de licitações.



Já em relação ao elemento de aderência ao programa de pós-graduação, a proposta de estudo e o produto proposto vai ao encontro da fase de avaliação de uma política institucional, neste caso, a política de GR na Universidade de Brasília.

Em relação ao potencial inovador, o relatório técnico conclusivo da pesquisa mostra-se com um produto novo, uma vez que a entidade não possui em suas atividades administrativas de controle interno uma atividade específica de avaliação da política implementada, além de que a própria natureza do assunto, gestão de riscos no setor público, encontra-se em sua fase inicial.

Quanto à aplicabilidade potencial, a partir do método descrito no relatório técnico conclusivo, a própria unidade, com o apoio institucional, poderá implementar as sugestões apresentadas. Ademais, de modo semelhante, outras IFES poderão replicar os procedimentos para mensurar o seu nível de maturidade na gestão de riscos nas contratações. Para Silva (2014), a avaliação de maturidade de processos em GR pode ajudar a organização a planejar, executar e monitorar suas atividades para obtenção de seus objetivos. Assim, consequentemente, uma vez que os envolvidos e responsáveis pelo gerenciamento de risco tenham posse de um relatório diagnosticando o nível de maturidade nesse processo, abre-se espaço para que os gestores adotem ações necessárias para ascensão da gestão de riscos a níveis superiores de maturidade. Isso possibilitará uma maior governança nas contratações e agregará valor à prestação do serviço público.



CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICA-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A gestão de riscos no setor público apresenta especificidades e desafios distintos em relação ao setor privado. Nos últimos anos, essa temática vem ganhando maior destaque, mas ainda é considerada relativamente incipiente na administração pública (Erdei-Derschner, 2023; Zammit; Grima; Kizilkaya, 2021). Dessa forma, as contratações públicas, financiadas por recursos provenientes de tributos, exigem a alocação adequada dos recursos públicos e uma adequada prestação de contas, tornando-se, nesse sentido, fundamental uma gestão de riscos capaz de assegurar uma boa governança e o uso eficiente dos recursos públicos.

Apesar de sua notória relevância, a implementação da gestão de riscos no setor público enfrenta múltiplos obstáculos para sua consolidação. Estudos apontam desafios como mudanças frequentes na liderança institucional, falta de conhecimento especializado em risco, ausência de métricas claras de monitoramento, exigências processuais complexas e uma cultura organizacional ainda voltada a abordagens reativas em detrimento de práticas proativas de mitigação (Zammit; Grima; Kizilkaya, 2021; Braig; Gebre; Sellgren, 2011). Esse contexto reforça a necessidade de evoluir as práticas de gerenciamento de riscos no âmbito público, especialmente no que tange às contratações, que configuram uma área estratégica sujeita a variadas incertezas e cercada de um conjunto normativo considerável.

Diante desse cenário, emerge o conceito de maturidade em gestão de riscos como ferramenta fundamental para o aprimoramento da atuação institucional e fortalecimento da governança no setor público. Nesse sentido, a maturidade em gestão de riscos diz respeito ao grau de desenvolvimento, integração e adequação dos processos de gerenciamento de riscos dentro de uma organização, geralmente avaliado em níveis ou estágios evolutivos. Segundo Erdei-Derschner (2023), diversos estudos evidenciam que níveis mais elevados de maturidade se correlacionam positivamente com melhor desempenho nas aquisições e maior efetividade no cumprimento dos objetivos públicos. Assim, avaliar o nível de maturidade permite diagnosticar o estado atual das práticas de risco e traçar um plano para seu aperfeiçoamento, propiciando melhorias incrementais de curto prazo alinhadas a uma visão estratégica de longo prazo (Okanga, 2023).

Ademais, a mensuração da maturidade tende a engajar os atores organizacionais em objetivos comuns referentes à gestão de riscos e o alcance dos objetivos institucionais,



reforçando os controles internos e a cultura preventiva na administração pública. Nesse âmbito, a avaliação da maturidade da gestão de riscos nas contratações públicas se apresenta como fundamental para identificar lacunas nas práticas vigentes e orientar esforços de melhoria contínua, contribuindo para o aprimoramento dos processos de licitação e o alcance dos objetivos institucionais.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo avaliar o nível de maturidade da gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB), unidade responsável pelos serviços operacionais da instituição. A pesquisa parte da seguinte pergunta: qual é o nível de maturidade da gestão de riscos nas contratações públicas da PRC/UnB? A investigação foi conduzida com base em um modelo adaptado do TCU e utilizou métodos qualitativos, com análise documental e entrevistas semiestruturadas aplicadas a servidores da unidade. Os resultados sugerem que a PRC/UnB apresenta um nível de maturidade básico na gestão de riscos. A pesquisa também identificou que, embora existam práticas alinhadas ao modelo de governança de riscos, elas ainda não estão formalmente institucionalizadas.

Este capítulo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, é apresentado o quadro teórico-conceitual que fundamenta a pesquisa. Em seguida, são descritos os métodos e técnicas utilizados. Na quarta seção, são apresentados os resultados e a discussão com base nas entrevistas e documentos analisados. Por fim, a última seção apresenta as conclusões e recomendações.

2.2 Revisão da Literatura

Conceitos são construções intelectuais que agrupam características essenciais de um fenômeno, enquanto definições são descrições operacionais que especificam os critérios exatos para identificá-lo em pesquisa empírica. À vista disso, a seguir serão apresentados os principais conceitos aplicáveis ao tema.

2.2.1 Conceito de Riscos

O conceito de risco varia pontualmente conforme diferentes fontes que o definem, apresentando nuances que refletem as perspectivas específicas de cada área ou organização na qual se encontra. Dessa forma, a *International Organization for Standardization* - ISO 31000 (2009) define risco como o "efeito da incerteza nos objetivos", destacando que esse efeito pode ser um desvio em relação ao esperado, podendo ser tanto positivo quanto negativo ou ambos. Já o *Orange Book* (2023) reforça a definição da ISO, descrevendo o risco como o "efeito da



incerteza sobre os objetivos", sendo usualmente expresso em termos de causas, evento potencial e suas consequências.

Em uma perspectiva focada na gestão organizacional, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management - COSO-ERM* (2007) conceitua risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos de determinada organização. Já com ênfase em uma natureza probabilística, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) descreve o risco como um evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma distribuição de probabilidades de ocorrência.

Com uma abordagem direcionada à gestão de projetos, o *Project Management Body of Knowledge - PMBOK* (2021) entende risco como um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Uma definição legal de risco é dada pelo Decreto Brasileiro n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, que o compreende como "potenciais eventos que possam afetar a organização".

De outro modo, a partir de uma dimensão histórica e filosófica, autores como Bernstein (2019) abordam o risco associando-o à ideia de ousadia e à tomada de decisão em face da incerteza. Por seu turno, Dionne (2013) e De Paula et al. (2019) destacam a incerteza como elemento central do conceito de risco. Assim sendo, riscos e incertezas são fenômenos associados, mas com designação autônoma de sentidos: o risco está associado a um grau de incerteza, mas o que distingue este daquele é o elemento mensuração; ao passo que o risco é passível de mensuração, a incerteza não. Nesse âmbito, reforça-se o entendimento de que os riscos podem tanto ser uma oportunidade ou uma ameaça aos objetivos das organizações na medida em que os impactam (Monteiro, 2017).

Desroches, Leroy e Vallé (2007) também entendem que o risco é uma incerteza, uma ameaça ou uma oportunidade que a organização deve antecipar, compreender e administrar para proteger seus ativos e seu valor, e alcançar os objetivos definidos dentro do contexto de sua estratégia. De modo diferente, Fischhoff e Kadvany (2011) entendem que os riscos envolvem ameaças aos resultados valorizados pelos homens, desconsiderando a dimensão de oportunidades dos riscos.

Portanto, definir risco implica especificar esses resultados valorados de forma clara o suficiente para fazer escolhas sobre eles. Uma visão clara para definir e medir riscos significa



destacar questões de valor. Assim, existem duas maneiras de obter *insights* sobre essas questões: examinando cuidadosamente os valores embutidos nas possíveis definições e observando o que as pessoas valorizam implícita ou explicitamente ao fazer julgamentos e decisões sobre riscos.

Ao analisar as definições apresentadas, evidencia-se, em certa medida, a convergência na ideia central de incerteza e impacto nos objetivos. A ISO 31000, o *Orange Book*, e o COSO-ERM estão alinhados no sentido de que o risco está diretamente relacionado ao impacto da incerteza nos objetivos organizacionais. No entanto, há alguns pontos de divergências na ênfase e na especificidade das definições. Por exemplo, enquanto a ISO 31000 e o Orange Book se concentram na expressão do risco em termos de fontes, eventos e consequências, o IBGC e COSO ERM focam na gestão do risco em termos probabilísticos que possam afetar os objetivos da organização.

2.2.1.1 Definição de Gestão de Risco

O conceito de gestão de riscos, assim como o de risco, varia conforme as fontes consultadas. Assim, a ISO 31000 (2009) define gestão de riscos como "atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos", enquanto o *Orange Book* (2023) descreve a gestão de riscos como as atividades projetadas e operadas para gerenciar os riscos e realizar o controle interno dentro de uma organização.

Outro conceito é tratado pelo COSO-ERM (2007), que define gestão de riscos como um processo conduzido pela alta administração e funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar eventos em potencial que possam afetar uma organização. Já o IBGC (2017) entende a gestão de riscos como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados.

Em uma perspectiva de conceituação legal, o Decreto n. 9.203 (2017) descreve a gestão de riscos como um processo permanente, estabelecido e monitorado pela alta administração, com atividades destinadas a identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização. Por sua vez, o Tribunal de Contas da União entende a gestão de riscos como uma arquitetura de princípios, estrutura e processos visando o gerenciamento de riscos (Brasil, 2018). Já a Escola Nacional de Administração (2019), do Instituto Nacional do Serviço Público Francês, expõe que a gestão de riscos consiste em avaliar e antecipar os riscos, bem como implementar um sistema de segurança e de coleta sistemática de dados para acionar alertas.



Em uma abordagem integrada, o Secretariado do Conselho do Tesouro Canadense (SCT) define a gestão de riscos de forma sistemática, pois visa determinar a melhor maneira de proceder em circunstâncias incertas por meio da identificação, avaliação, compreensão, resolução e comunicação das questões relacionadas aos riscos. Ressalta que essa gestão não se trata necessariamente de evitar o risco diante de ameaças potenciais, mas sim de permitir que as organizações tomem decisões informadas, compreendendo seus riscos e, dessa forma, reagindo de maneira preventiva às mudanças, mitigando ameaças e aproveitando as oportunidades que a incerteza apresenta para os objetivos da organização (Canadá, 2016).

Gazouli e Oubal (2022) conceituam a gestão de riscos como um conjunto de meios, comportamentos, procedimentos e ações adequadas que ajudam as organizações de diferentes setores a manterem os riscos a um nível aceitável. Para Alves et al. (2020), trata-se de um método de governança para os gerentes, pois oferece um novo ponto de vista para monitorar e alcançar os objetivos organizacionais.

Contemplando os principais pontos dos vários conceitos apresentados, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2017) define a gestão de riscos como parte integrante do sistema de gestão de uma entidade, sendo realizada por seu pessoal de direção, gestores intermediários e outros membros do pessoal. Seu objetivo é identificar, compreender e avaliar os riscos e oportunidades potenciais para a entidade, bem como suas interdependências, e gerenciar esses riscos e oportunidades de forma a mantê-los dentro dos limites do nível de tolerância ao risco da entidade. Isso visa fornecer informações adequadas e uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade.

As definições de gestão de riscos apresentadas, conforme se observa, convergem entre si na ênfase em processos estruturados e contínuos para identificar e gerenciar riscos. Tanto a ISO 31000 quanto o COSO ERM e o Decreto n. 9.203 destacam a importância de processos permanentes e a participação da alta administração na gestão de riscos. No entanto, há divergências na abordagem e na ênfase de cada definição. Por exemplo, o IBGC foca na integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico de negócios. Pode-se ainda observar que os conceitos apresentados pela literatura estão associados aos conceitos dessas organizações especializadas no assunto (ISO, COSO, PMBOK).



Contudo, deve-se ressaltar que cada definição reflete as prioridades e o contexto específico das organizações, proporcionando, assim, uma visão abrangente e multidisciplinar sobre o conceito de gestão de riscos em consonância com o seu âmbito de aplicação.

Diante do exposto, o risco não só deve ser gerenciado pelas organizações a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas por elas. Nos últimos dez anos, houve um aumento da importância atribuída ao gerenciamento de riscos na influência do sucesso dos projetos, conforme demonstrado por estudo realizado por Fernandes e Rabechini (2021).

Assim, o gerenciamento de riscos (IBGC, 2017) é um processo de identificar, avaliar, administrar e controlar possíveis eventos ou situações, proporcionando uma certa garantia quanto à realização dos objetivos da organização. Esse processo avalia a probabilidade e o impacto dos riscos no projeto, permitindo a adoção de medidas para garantir o seu sucesso.

Além da probabilidade e do impacto da ocorrência do evento de risco, há outros elementos a serem ponderados ao avaliá-lo (Fraporti, 2018):

- Vulnerabilidade: indica o nível de preparação de uma organização para lidar com um risco, incluindo a existência e a prontidão de uma resposta adequada.
- Velocidade: refere-se à rapidez com que um risco se materializa, seja de forma súbita ou gradual.
- Exposição: representa a extensão e a duração da exposição de uma organização ao risco.

Desse modo, o modelo de gestão de riscos corporativos é uma ferramenta estratégica utilizada pela alta administração para aprimorar o desempenho organizacional, identificando oportunidades de ganhos e reduzindo a probabilidade e/ou impacto de perdas, devendo ir além das exigências regulatórias.

O principal benefício do gerenciamento de riscos é documentar os riscos, fornecendo à equipe do projeto o conhecimento de eventos que podem ocorrer no futuro (Veiga e Da Silva, 2020). Além desse, a literatura apresenta diversos outros benefícios para a organização, tais como (Gazoulit e Oubal, 2023; IBGC, 2017):

- Redução de Riscos e Perdas: reduzir a probabilidade e a gravidade de acontecimentos indesejáveis e perdas financeiras; evitar surpresas financeiras; controlar as perdas operacionais por meio de uma melhor prevenção de perdas; eliminar o pagamento de sanções por descumprimento da regulamentação; melhorar o capital e reduzir as perdas de ativos e os custos de funcionamento.



- Melhoria de Desempenho e Eficiência: melhorar o desempenho, eficiência e a eficácia operacional; aumentar a probabilidade de os objetivos serem alcançados; melhorar a comunicação entre os serviços; gerir eficazmente os recursos; permitir uma maior eficiência na utilização de recursos limitados; assegurar uma gestão rentável dos recursos.
- Cumprimento de Regulamentações e Normas: cumprir a regulamentação em vigor e assegurar a boa governação.
- Desenvolvimento e Competitividade: aderir a boas práticas; ganhar vantagem competitiva; reforçar a competitividade da organização; melhorar o valor e a imagem da organização.
- Gestão Proativa e Estratégica: prever os riscos futuros e saber como lidar com eles de forma proativa; melhorar a governação; incentivar a gestão proativa; promover o desempenho em termos de saúde, segurança e proteção do ambiente.
- Transparência e Confiança: melhorar a transparência e aumentar a confiança das partes interessadas.
- Aprendizagem Organizacional e Inovação: melhorar a aprendizagem organizacional na identificação de oportunidades e ameaças; gerir incidentes e eventos; reagir eficazmente quando ocorre um evento importante.
- Tomada de Decisões Informada: melhorar a informação financeira; dispor de uma base de dados fiável para a tomada de decisões e para o planeamento.
- Melhoria da Imagem e Reputação.
- Responsabilidade Social e Ambiental: promover o desempenho em termos de saúde, segurança e proteção do ambiente.

Portanto, para obtenção de bons resultados, o gerenciamento de riscos de uma organização exige processos contínuos e bem estruturados, atendendo à realidade específica de cada organização. A eficácia desse gerenciamento está diretamente ligada à qualidade da governança da organização, que abrange a estratégia empregada, a cultura organizacional, os processos e tecnologias adotados pela instituição (Fraporti, 2018).

Assim, segundo Etges e Cortimiglia (2017), para ser útil aos profissionais e tomadores de decisão, o modelo de gestão de riscos adotado deve recomendar diferentes ferramentas e técnicas conforme cada situação específica, ser adaptável e flexível, e ser capaz de gerar indicadores quantitativos de risco a fim de qualificar a tomada de decisão e permitir a construção e avaliação de cenários.



2.2.1.2 Classificação de Riscos

Entre os diversos critérios para classificar os riscos, dois componentes se destacam (IBGC, 2017): as pessoas, principalmente as que causam os riscos, e a reputação, particularmente como consequência do bom ou mau gerenciamento dos riscos. O risco relacionado às pessoas é um fator causal presente na maioria dos riscos da organização.

Não existe uma classificação de riscos que seja universal, abrangente e aplicável a todas as organizações; ela deve ser desenvolvida de acordo com as singularidades de cada organização, considerando as particularidades do seu nicho de atuação. Desse modo, no que tange à classificação, os riscos, quanto à origem do evento, podem ser catalogados como de (Fraporti e Santos, 2018):

- Riscos externos: diz respeito aos eventos associados ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. Geralmente, a organização não consegue intervir diretamente nesses eventos e, portanto, sua abordagem é predominantemente reativa.
- Riscos internos: são eventos que surgem na estrutura da organização, em seus processos, equipe ou ambiente tecnológico. Nesses casos, a organização geralmente pode e deve interagir diretamente, adotando uma abordagem proativa para gerenciar esses riscos.

Quanto à natureza, os riscos podem ser classificados como (UK, 2023; Fraporti e Santos, 2018; IBGC, 2017):

- Riscos estratégicos: são difíceis de avaliar (Gazoulit e Oubal, 2023b,) estão associados à tomada de decisão da alta administração, podendo gerar perda substancial no valor econômico da organização. Decorrem de estratégias mal definidas, baseadas em dados imprecisos ou que não se adaptam às mudanças do macroambiente.
- Riscos operacionais: estão associados a processos internos inadequados ou ineficientes, resultando em fraude, erro, serviço ao cliente deficiente e não conformidade. Possuem como consequências a redução, degradação ou interrupção (total ou parcial) das atividades, impacto negativo na reputação, geração de passivos (contratuais, regulatórios, ambientais). Origina-se do funcionamento dos processos de trabalho.
- Riscos financeiros: derivados da má gestão financeira, resultando em retornos ruins de investimentos e relatórios financeiros não conformes, referem-se ao risco de que



os fluxos de caixa não sejam administrados de forma eficaz para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. Deve-se, em geral, ao endividamento elevado, prejuízos por exposição cambial ou aumento de taxas de juros. Sua origem está atrelada às operações financeiras da organização.

- Riscos de Governança: resultantes de planos, prioridades, autoridades e responsabilidades pouco claras ou supervisão ineficaz da tomada de decisões.
- Riscos Legais: provenientes de transações defeituosas, ações judiciais ou falha em cumprir requisitos legais e regulamentares.
- Riscos de Propriedade: relacionados a deficiências de propriedade ou gestão de segurança ineficaz, causando danos e não conformidade.
- Riscos Comerciais: originados de fraquezas na gestão de parcerias comerciais e contratos, causando ineficiência e fraude.
- Riscos de Pessoas: decorrentes de liderança ineficaz, cultura inadequada e não conformidade com a legislação trabalhista, impactando negativamente o desempenho.
- Riscos Tecnológicos: resultantes de tecnologia insuficiente ou falhas no desenvolvimento de sistemas e processos.
- Riscos de Informação: falhas na produção e uso adequado de dados e informações.
- Riscos de Segurança: falta de prevenção contra acesso não autorizado a informações e propriedades, incluindo segurança cibernética.
- Riscos de Projetos/Programas: desalinhamento de programas e projetos com as prioridades estratégicas, não entregando os benefícios esperados.
- Riscos Reputacionais: resultantes de eventos adversos, violações éticas e falta de inovação, levando a danos à reputação e perda de confiança.

Além dos tipos de riscos apresentados, Fraporti e Santos (2018) classificam os riscos quanto à natureza ambiental e social. Ainda, em sistemas de políticas públicas, que envolvem uma estrutura de rede, o risco pode ser classificado como sistemático (Carboni e Milward, 2012), consistindo no risco em que todo um sistema de atores interdependentes entra em colapso, no caso um ator ou grupo de atores da rede falharem. Essa classificação deriva dos riscos envolvendo os sistemas financeiros, mas que se assemelham às redes de implementação de políticas públicas.



Outras categorias de risco mencionadas na literatura incluem a combinação ou decorrência de eventos e riscos já descritos, que podem não ter sido gerenciados de forma adequada. Um exemplo comumente destacado na literatura é sobre o cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley, envolvendo o risco relacionado à confiabilidade das informações nos relatórios financeiros divulgados pelas organizações, bem como à qualidade das informações utilizadas internamente para tomada de decisão (estratégica, financeira e operacional) (IBGC, 2017).

Um estudo realizado por Fernandes e Rabechini (2021) analisou a relação entre gestão de riscos e abordagem ágil, classificando os riscos reportados na literatura correlata em categorias: organizacionais, pessoas, processos, técnicas e projetos. Os riscos relacionados às pessoas foram os mais frequentes nos artigos analisados, com destaque para o comportamento das partes interessadas, seguido por questões de comunicação e colaboração em equipe. O estudo também revelou que a aplicação da abordagem ágil na gestão de riscos é recente e observada principalmente em projetos na área de tecnologia, revelando possibilidades de expansão para outras áreas. No entanto, é fundamental destacar que, se os riscos associados aos principais benefícios da abordagem ágil, como interações, comunicação, colaboração e flexibilidade, não forem especificamente controlados, podem resultar no fracasso dos projetos gerenciados por essa abordagem.

2.2.1.3 Gerenciamento de Riscos Tradicional e Corporativo

O *Enterprise Risk Management*, gerenciamento de riscos corporativos (ERM) é uma abordagem relativamente recente e considerada a mais avançada para o gerenciamento de riscos (Przetacznik, 2022). Desenvolvida inicialmente no século XX, a concepção do ERM trata o risco de forma abrangente e multifacetada, exigindo uma gestão coerente e ampla de todos os riscos a que uma organização está exposta. Desse modo, a gestão de riscos faz parte da governança corporativa e deve ser integrada a todos os processos de uma organização e ser parte integrante de suas atividades organizacionais. Esse processo envolve avaliar, controlar e monitorar os riscos aos quais a empresa está exposta (Dionne, 2013).

Além de minimizar o impacto negativo das ameaças, as empresas devem focar na melhor utilização dos potenciais riscos positivos. O objetivo de um sistema ERM eficaz não é minimizar a exposição ao risco, mas otimizá-la. Para Przetacznik (2022), uma organização pode assumir um risco conscientemente, mas deve ser capaz de tomar ações apropriadas quando tal risco surgir. A evolução das abordagens à gestão do risco está fortemente relacionada com as



mudanças sociais e econômicas ao longo dos séculos e com a crescente volatilidade do ambiente econômico.

O Quadro 1 apresenta de forma objetiva as principais características da gestão de risco tradicional e da gestão de riscos corporativos:

Quadro 1 - Resumo das características mais importantes do ERM em comparação com as características do gerenciamento de risco tradicional

Características do gerenciamento de riscos Tradicional	Características do gerenciamento de Riscos Corporativos (ERM)
Os riscos individuais são tratados de forma independente e analisados separadamente, a sua organização está exposta, considerando as ligações que possam ocorrer na empresa, nem todos os riscos são levados em consideração.	Gestão consistente e abrangente de todos os riscos a que a organização está exposta, considerando as ligações que possam existir entre eles e a carteira de riscos da organização.
O risco é visto apenas como uma ameaça, logo se tem uma atitude ativa ou reativa em relação a ele.	Atitude proativa em relação ao risco, risco visto como uma ameaça e uma oportunidade.
A gestão de riscos é uma função separada e única, e as ações tomadas são muitas vezes desestruturadas e descoordenadas.	A gestão de riscos é um processo contínuo, repetível e em constante melhoria, implementado em toda a empresa, parte integrante de todos os processos que ocorrem na organização, enquadrado na estrutura organizacional de uma determinada instituição.
Não há uma cultura de monitoramento de riscos.	Uma cultura adequada de gestão de riscos, envolvendo todos os funcionários e a responsabilidade pelos riscos em todos os locais de trabalho.
Infraestrutura de gestão de risco mal desenvolvida.	Infraestrutura de gestão de risco bem desenvolvida (política, procedimentos, indicadores de risco, relatórios, sistemas de TI).
Não há gerente de riscos.	Divisão claramente definida de responsabilidades, deveres e competências, gerentes de riscos designados, posição de gestor de riscos.
Não é considerado o impacto do risco na implementação das estratégias.	A gestão de riscos faz parte do planejamento estratégico e é parte integrante da gestão e da tomada de decisões.
O objetivo é minimizar a exposição ao risco.	O objetivo é otimizar o nível de exposição ao risco.

Fonte: Przetacznik (2022).

A autora ainda argumenta que o desenvolvimento tecnológico e a globalização cada vez mais forte significam que as empresas estão agora expostas a riscos completamente novos, muitas vezes ainda mal compreendidos, como a internet das coisas, o cibercrime, as alterações climáticas, o terrorismo e muitos outros. Isto envolve a necessidade de desenvolver constantemente o campo da gestão de risco, a fim de criar os melhores sistemas para gerenciá-los. Por fim, adverte que um problema significativo pode ser a necessidade de adaptar o sistema



de gestão de riscos a uma dada organização, uma vez que diferentes organizações podem ter necessidades e exigências específicas. Logo, a implementação do sistema de gerenciamento de riscos deve ser sempre adaptada para proporcionar à entidade, de modo a satisfazer a seguinte máxima: “o que serve para um, não serve para outro”.

2.2.2 Gestão de Riscos no Setor Público

Tradicionalmente, o setor público é considerado altamente burocrático e regulamentado, o que impede uma abordagem mais inovadora em relação ao risco (De Oliveira e Abib, 2023). Brown e Osborne (2013) afirmam que o gerenciamento de riscos no setor público é usualmente associado a uma avaliação tecnocrática e quantitativa do risco financeiro em potencial. Contudo, embora enfrente limitações, a gestão de risco nesse setor tem por objetivo agregar valor à instituição, auxiliando no alcance de seus objetivos institucionais.

Por sua vez, Fernandes et al. (2020) afirmam que a realidade do setor público diverge da do setor privado: a estrutura do setor público é mais ampla e complexa, com a presença de várias entidades que podem resultar em conflitos de interesses. Além disso, o setor público é caracterizado pela burocracia, o que impacta negativamente o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, no grau e na variedade de riscos associados a essa atividade.

No entanto, de acordo com Thompson & Rizova (2015), os governos podem gerar valor público ao gerenciar o risco, o que é alcançado por meio do estabelecimento de estruturas institucionais sólidas que possibilitam o funcionamento eficiente dos mercados. Por conseguinte, a implementação de uma gestão de riscos eficiente gera valor e protege a organização de intempéries (Tavares e Lisboa, 2022; De Oliveira, 2015).

Nesse contexto, a gestão de riscos no setor público, a partir de 2016, passou a ser vista como um modelo de gestão conforme os princípios do movimento da Nova Gestão Pública. Ainda antes, desde 2012, por meio de ações da Controladoria-Geral da União (CGU), a gestão pública federal do Brasil tem adotado abordagens de gestão de riscos operacionais. Posteriormente, o Ministério do Planejamento e a CGU publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, que estabelece a necessidade de implementar práticas de gestão de riscos em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (Da Silva et al., 2021).

Dessa forma, a implementação da gestão de risco no setor público precedeu a adoção desse controle pelas organizações do setor privado. Logo, é elementar que a simples transposição da estrutura de gestão de risco de um setor para o outro não é medida suficiente e necessária para assegurar o êxito do gerenciamento de riscos na administração pública. Nesse ínterim, conforme enfatiza Da Silva e Dutra (2021), é indispensável realizar os ajustes



necessários para aumentar a precisão dos modelos a serem usados, adequando-os aos princípios da organização.

Nesse sentido, Alves et al. (2020) propuseram o modelo *Enterprise Risk Management Agile Canvas* (ERM-AC), que busca adaptar as práticas de gestão de riscos ao contexto específico da administração pública, por meio de ferramentas flexíveis e ajustadas à cultura organizacional e ao nível de maturidade institucional. O estudo relatou a aplicação do método na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), destacando que não existe uma solução padrão universal para gestão de riscos. É essencial compreender e adaptar diretrizes consolidadas, como a ISO 31000 e o *framework* M_o_R, às realidades locais. O ERM-AC enfatiza a necessidade de definição clara de estratégias de risco, com critérios objetivos de priorização, além de assegurar a comunicação eficiente, evitando tanto o excesso quanto a escassez de informações no processo decisório.

Desse modo, o gerenciamento de risco no setor público tem o potencial de garantir o valor público, melhorar a qualidade dos serviços prestados e a gestão dos recursos governamentais, destinado a promover um maior bem-estar da população e, decorrentemente, um melhor destino aos recursos estatais (Silva et al., 2021; Da Silva e Dutra, 2021).

Em revisão da literatura realizada por Da Silva e Dutra (2021), foram identificados os principais desafios da gestão de riscos no setor público, que envolvem: priorização dos objetivos da missão em detrimento de outras considerações; alta rotatividade de lideranças e vacância frequentes em cargos de chefia; líderes sem conhecimento em gerenciamento de riscos e negócios; separação entre os orçamentos operacionais e os orçamentos do programa; ausência de métricas claras de risco; complexidade dos requisitos processuais.

Em outro estudo de revisão da literatura realizado por Ramos, Montezano e Costa Jr. (2021), foi traçado um panorama do desenvolvimento da produção científica nacional sobre o tema gestão de riscos no setor público de 2013 a 2018, constatou-se que a falta de treinamento das pessoas envolvidas é a dificuldade mais comumente mencionada, enquanto a principal vantagem esperada é a melhoria no alcance dos objetivos, e o aprimoramento das ferramentas de controle interno.

Quanto aos desafios na gestão de riscos no setor público, Ramos, Montezano e Costa Jr. (2021) identificaram os seguintes fatores críticos que podem influenciar no sucesso da política: estrutura de gestão de riscos; princípios claros; identificação eficiente de riscos; patrocínio da alta gestão; cultura de riscos; política adequada; integração entre processos; implementação de indicadores; e estratégia. Por outro lado, como fatores que dificultam a gestão de risco no setor público, é listado: falta de capacitação dos envolvidos, processos



inadequados, dificuldade no acesso à informação, dificuldade em implementar os normativos, estrutura e indicadores inadequados, distanciamento dos gestores, ausência de recursos e falta de uma cultura de gerenciamento de riscos.

Visando conhecer melhor a gestão de riscos no setor público, Oliveira e Abib (2023) realizaram um estudo sobre o tema em cinco das principais revistas especializadas em administração pública. A partir do estudo, buscou-se identificar a relação entre o risco e outros fatores de análise e teorias. Os trabalhos analisados sobre a gestão de risco no setor público foram classificados em três níveis: estudos individual, organizacional e ambiental. Dentro dessas pesquisas, diferentes teorias foram utilizadas para abordar o tema: teoria cognitiva, da contingência, dos jogos, neo-institucional, da percepção de risco, positiva ou normativa, do risco relativo, de liderança, da aprendizagem, de decisão, da perspectiva e da colaboração. Quanto aos métodos, as pesquisas desenvolvidas na área envolvem pesquisas documentais, entrevistas e questionários. O autor classifica ainda os estudos existentes sobre risco na Administração Pública por área do governo (segurança e emergência pública, transportes, saúde, eficiência energética, meio ambiente, relação externa e gestão de maneira geral). Quanto aos estudos de risco na Administração Pública, sob a perspectiva ambiental, conclui-se que frequentemente se associa o risco a contratos de terceirização, parcerias público-privadas e redes de colaboração.

Os autores concluíram que o risco na Administração Pública vem sendo analisado em vários níveis da organização, o que aumenta a capacidade de análise detalhada e específica. Essa análise minuciosa é fundamental para identificar todos os aspectos do risco e como eles afetam as pessoas, os processos e o ambiente.

Contudo, a Administração Pública carrega consigo a reputação de aversão ao risco. Diferentemente dessa conclusão, após revisão da literatura acerca do assunto, Flemig, Osborne e Kinder (2016) apontam que fatores como tamanho e estilo de gestão organizacional aparentam ser mais indicativos da abordagem de gestão de riscos de uma organização do que necessariamente a diferenciação entre setor público e setor privado.

É necessário, portanto, que a gestão de risco no setor público vá além do simplório objetivo de cumprimento legal e regulatório, de modo a se incorporar na cultura organizacional e servir como fonte de informações para a tomada de decisão (IBGC, 2017).

2.2.2.1 Gestão de Riscos em uma Instituição de Ensino Superior

Há uma necessidade comprovada para a realização da gestão de riscos no setor público (Alves et al., 2017) e, por extensão, nas instituições públicas de ensino superior. Diante dessa



demanda, a gestão de riscos operacional em universidades públicas é baseada em um processo que se concentra na definição do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e acompanhamento de riscos. Sua eficácia, para Gazoulit e Oubal (2023b), depende de elementos específicos, como uma cultura, uma política e um gestor de riscos. Desse modo, a gestão do risco se tornou uma tendência emergente no setor de ensino superior devido aos benefícios e oportunidades que oferece para mitigar o impacto da incerteza sobre os objetivos organizacionais (Al-Subari, Ruslan e Zabri, 2020).

Nesse sentido, deve-se considerar que o risco operacional enfrentado pelas universidades públicas é influenciado por uma variedade de fatores. Isso inclui mudanças tecnológicas, atualizações nas leis, níveis de satisfação dos estudantes e de outras partes interessadas, competição, grandes projetos de investimento, bem como participação em parcerias e projetos de cooperação. Além disso, as deficiências na gestão de diferentes áreas, como finanças, recursos humanos e patrimônio, também contribuem para a existência e potencialização desses riscos (Gazoulit e Oubal, 2023b).

Para Gazoulit e Oubal (2023b) a gestão eficaz do risco nas universidades públicas deve basear-se num processo eficaz de gestão do risco operacional. Para tanto, são protagonistas, nesse processo de gerenciamento, o Conselho Universitário, o Conselho de Administração, os Diretores e Gestores de Riscos, a Auditoria Interna e o Controlador Financeiro. Assim:

- O Reitor da Universidade garante a existência de um processo eficaz de gestão de riscos, define o nível de aceitabilidade do risco e informa o Conselho Universitário sobre os resultados.
- O Conselho Universitário é regularmente informado dos resultados, assegura a avaliação periódica do processo e garante a rápida correção de deficiências.
- O Conselho de Administração monitora e avalia os resultados, considerando-os nas decisões estratégicas e na direção da universidade, informando o Conselho Universitário.
- O Diretor implementa o mapeamento dos riscos em sua área, acompanha a gestão de riscos e relata novos riscos.
- O Gestor de Riscos orienta o processo e relata riscos críticos identificados.
- O Auditor Interno contribui para a atualização do diretório de riscos e identifica riscos críticos.
- O Controlador Financeiro ajuda a monitorar as ações para prevenir ou reduzir riscos, incluindo o uso de indicadores quantificados.



Ao analisar a literatura, Gazoulit e Oubal (2023b) constataram que a eficácia de um sistema de gestão do risco depende de vários fatores-chave de sucesso (como a cultura de risco, política de gestão de riscos e gestor do risco) e que a implementação deste sistema nem sempre é fácil devido a vários condicionantes.

Em estudo realizado por Alves et al. (2017), buscou-se captar as percepções de servidores públicos envolvidos com a gestão de risco em Universidades, constataram que as dificuldades na gestão de risco estavam associadas à falta de capacitação, limitação de pessoal, ausência de cultura de risco, estrutura departamental indefinida, desinteresse demonstrado pelos funcionários públicos, orçamento reduzido e baixo envolvimento da alta administração.

De acordo com Newman et al. (2018), estudos empíricos revelaram que os atuais quadros de gestão do risco operacional nas instituições públicas dos países em desenvolvimento são ineficazes na medida em que não conseguem identificar e mitigar os riscos. Tavares e Lisboa (2022) afirmam que a efetividade de uma metodologia de riscos necessita de um monitoramento por meio de indicadores-chave de riscos (KRI's), aptos a ampliar o entendimento sobre os riscos, demonstrando o desempenho da organização diante deles e apoiando as tomadas de decisões.

2.2.2.2 Gestão de Risco nas Contratações Públicas

As aquisições governamentais são um mecanismo fundamental para implementar políticas públicas, representando uma parcela significativa dos gastos administrativos, de modo a reclamar a atenção dos gestores para melhorar a governança dos recursos públicos (Sturmer et al., 2022). Assim, as compras públicas podem ser entendidas como as aquisições de bens e serviços realizadas pelo Poder Público a fim de atender a demandas de cumprimento das funções do Estado (Oliveira, 2015).

Dessa forma, há diversos desafios enfrentados pelos operadores das compras públicas, como legislação confusa, falta de planejamento, conhecimento e sinergia entre os envolvidos, o que pode resultar em desafios ou na frustração da aquisição. A adoção de sistemas eletrônicos, aliada ao treinamento e engajamento dos gestores de compras, pode ser uma ferramenta importante para promover o planejamento, reduzir os riscos de desvio de objetivos e superar os desafios enfrentados nas compras desse setor (Sturmer et al., 2022).

Em trabalho de revisão da literatura desenvolvido por Veiga e Da Silva (2020), foram identificadas 538 fontes de risco em projetos, as quais foram agrupadas em 25 categorias: a primeira diz respeito ao "orçamento, licitações e problemas financeiros", com 75 fontes de riscos, e outra categoria foi a de "Contratos", com 9 fontes de riscos.



Para Sturmer et al., 2021, os riscos envolvendo compras são: a ausência de competências e falta de capacitação tecnológica das empresas, somadas à inexistência de política formal de inovação e desorganização na oferta dos produtos pelo Estado, que impedem a promoção das compras de cunho inovativo que podem incentivar o desenvolvimento local, compradores desqualificados, normas confusas, procedimentos morosos, falta de padronização, inadequação do mercado fornecedor, entre outros.

Para Oliveira e Abib (2023) é necessário levar em consideração os diversos tipos de riscos que podem surgir dependendo da natureza do serviço terceirizado, especialmente quando envolve o cidadão como destinatário do produto ou serviço.

Por sua vez, Repo (2023) destaca que a gestão de riscos nas contratações públicas pode ser aprimorada por meio da identificação dos riscos enfrentados, da aplicação de métodos adequados para seu tratamento, da análise dos desafios e da busca por melhorias constantes impulsionadas pelos benefícios da gestão de riscos. Entre os meios concretos para mitigar riscos nas compras públicas estão: análise de mercado, múltiplas fontes de fornecimento, flexibilidade contratual, colaboração com fornecedores, boas práticas de governança, avaliação de riscos e compartilhamento de informações.

O autor aponta ainda que os benefícios da gestão de riscos incluem: a possibilidade de direcionar a atenção para outras questões, a redução das consequências decorrentes da concretização dos riscos, o aprendizado contínuo, a celebração de contratos mais robustos, a melhoria do desempenho organizacional e impactos positivos sobre a reputação da área de compras. Por outro lado, os desafios envolvem: o impacto sobre outros processos organizacionais, a consciência de que nem todos os riscos podem ser previstos e mitigados, a complexidade e a dimensão das contratações, bem como prazos restritos.

Com o foco em compreender o motivo dos fundamentos da gestão de riscos serem transgredidos, Myeza, Nkhi e Maroun (2021) realizaram um estudo visando aprofundar a compreensão dos motivos pelos quais os princípios de gestão de riscos são burlados, contribuindo assim para transgressões nas compras públicas por empresas estatais (SOEs) sul-africanas. Os resultados da pesquisa demonstraram que as transgressões nas contratações públicas estão fortemente relacionadas à influência política e ao "tom da liderança" nas organizações públicas. A pesquisa realizada com empresas estatais sul-africanas indica que o comprometimento da alta gestão com a governança é essencial para o fortalecimento dos controles internos e para o sucesso da gestão de riscos. O estudo evidenciou que sistemas de



gestão de riscos fragilizados, aliados à falta de liderança qualificada, à carência de parâmetros claros de desempenho e à falta de transparência, potencializam as transgressões nas compras públicas.

Dos Santos e Martins (2023), por seu turno, identificaram que a maioria dos riscos nas aquisições governamentais está associada a causas internas das organizações, tais como falhas humanas, processos organizacionais mal definidos e inconsistências nas ferramentas tecnológicas. O estudo revelou riscos como instrução processual inadequada, lacunas em termos de referência, falhas na pesquisa de mercado, qualificação insuficiente do pregoeiro e licitações fracassadas.

Para Putrianti e Amrullah (2021), com base no modelo de implementação de políticas públicas de Edward III¹⁰, apresenta que a eficácia da gestão de riscos nas contratações públicas depende de quatro fatores: comunicação, recursos, disposição (comprometimento e postura dos gestores) e estrutura burocrática adequada. O estudo propõe estratégias para mitigar riscos, como a criação de aplicativos eletrônicos de aquisição, catálogos locais, guias técnicos para gestores e programas de capacitação itinerantes. Os autores destacam que a falta de comunicação eficiente, de recursos adequados e de estrutura organizacional sólida compromete a implementação eficaz das políticas de compras públicas.

Portanto, é preciso atentar-se ao risco da implantação de uma gestão de risco apenas para atendimento de exigências legais (Silva, 2021). Para que a gestão de riscos seja efetiva, sua estrutura deve estar incorporada no âmbito estratégico e operacional de toda a organização (Ramos, Montezano e Costa Jr., 2021).

2.2.2.3 Produções Brasileiras sobre Gestão de Risco nas Contratações Públicas

Para traçar um panorama das principais produções acadêmicas brasileiras relacionadas à gestão de riscos em contratações públicas, no nível de dissertação e tese, foram realizadas buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal de

¹⁰ O modelo de implementação de políticas públicas de George C. Edwards III (1980) propõe que o sucesso na execução das políticas depende da interação de quatro fatores fundamentais: comunicação clara e consistente das decisões; disponibilidade de recursos adequados (humanos, financeiros e técnicos); disposição e comprometimento dos implementadores; e uma estrutura burocrática eficiente e compatível com os objetivos da política.

Para mais detalhes, consultar: EDWARDS III, George C. *Implementing public policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, 1980.



Periódicos da CAPES, utilizando os seguintes verbetes: (“gestão de riscos” OR “gestão de risco”) AND (“contratação” OR “contratações”).

A busca resultou em 35 trabalhos encontrados na BDTD e 11 no Portal de Periódicos da CAPES. Posteriormente, as produções de interesse foram selecionadas por meio da leitura dos resumos, sendo excluídos da análise os trabalhos que não guardavam pertinência com o tema deste estudo. Também foram excluídas as pesquisas que abordavam a gestão de riscos especificamente em contratações de tecnologia da informação, tendo em vista que a dinâmica desses processos não compõe o objeto de investigação deste trabalho.

Dessa forma, o universo de análise final consistiu em 15 (quinze) dissertações. Ressalta-se que não foram encontradas teses que abordassem diretamente a temática. A partir da análise das dissertações selecionadas, considerando elementos como título, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, método de pesquisa e principais achados, foi possível classificar os trabalhos em cinco grupos temáticos, apresentados a seguir.

Quadro 2 - Grupos temáticos identificados de produções brasileiras sobre gestão de riscos.

Grupo Temático	Descrição do Tema	Trabalhos
Gestão de Riscos nas Contratações Públicas (abordagem geral)	Estudos que tratam da implementação e dos modelos de gerenciamento de riscos em processos de compras e contratos no setor público, de forma ampla ou institucional.	Aguiar (2024); Maciel (2020); Nascimento (2020) e Rocha (2019)
Desafios e Fatores Organizacionais na Implementação de GR	Pesquisas focadas nos desafios de implantar a Gestão de Riscos (GR) em organizações públicas, incluindo aspectos culturais, resistência à mudança e desafios práticos.	Ribeiro (2024); Martins (2020)
Gestão de Riscos em Contratos de Terceirização de Serviços	Trabalhos sobre contratos de terceirização (serviços com cessão de mão de obra) no setor público, abordando os riscos específicos desses contratos e estratégias de mitigação.	Rosi (2023); Faria (2023); Miranda (2018); Ferreira (2021); Oliveira (2019)
Governança e Aspectos Normativos nas Contratações	Produções sobre governança nas contratações públicas e marcos legais, incluindo a avaliação da implementação da nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) e mecanismos de monitoramento de riscos com foco na governança.	Oliveira (2023); Carvalho (2022); Silva (2019)
Inovação e Melhoria de Processos nas Contratações (<i>Lean Office</i>)	Pesquisa voltada à aplicação de metodologias inovadoras para aprimorar a eficiência dos processos de contratação pública, notadamente a aplicação do <i>Lean Office</i> para reduzir desperdícios e agilizar compras.	Cabral (2019)

Fonte: elaboração própria.



Gestão de Riscos nas Contratações Públicas (abordagem geral e modelos)

Este grupo reúne os trabalhos que tratam de gestão de riscos, de forma abrangente, no contexto de contratações públicas, com a proposição de modelos ou análise da contribuição do gerenciamento de riscos para o aprimoramento dos processos licitatórios. Quatro trabalhos foram classificados neste grupo: Aguiar, 2024; Nascimento, 2020; Maciel, 2020; Rocha, 2019.

O trabalho mais recente, Aguiar (2024), investiga de que forma o gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Tocantins (UFT) pode contribuir para um processo de contratação pública mais eficaz, enquanto Maciel (2020) propõe um modelo de gestão de riscos voltado ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). Rocha (2019) analisou contratos administrativos na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e constatou que os riscos mais frequentes eram de natureza administrativa e operacional, confirmando parcialmente as hipóteses iniciais do estudo. Isso sugere que, no âmbito de instituições federais de ensino, riscos ligados a procedimentos burocráticos e à execução diária dos contratos (atrasos, falhas documentais, etc.) tendem a prevalecer. Por sua vez, Nascimento (2020) explorou o gerenciamento de risco no Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT) e apontou que o alcance dos objetivos institucionais nas contratações está sujeito a diversas variáveis de risco - tais como aspectos humanos (capacitação e aderência dos servidores), instabilidade orçamentária, mudanças legais e fatores externos ambientais. Essa multiplicidade de variáveis reforça a necessidade de uma abordagem abrangente de gestão de riscos, que considere tanto fatores internos controláveis quanto fatores externos imprevisíveis.

Nesse sentido, os estudos deste grupo contribuem para operacionalizar esses preceitos legais e gerenciais, oferecendo diagnósticos e ferramentas para integrar a gestão de riscos no ciclo de contratação.

Desafios e Fatores Organizacionais na Implementação da Gestão de Riscos

Dois estudos (Ribeiro, 2024; Martins, 2022) foram agrupados por abordarem desafios práticos e organizacionais na implementação da gestão de riscos no setor público. Ribeiro (2024) investiga os desafios na implementação de práticas de gestão de riscos no processo de compras e contratações públicas, evidenciando a complexidade de institucionalizar essa prática em órgãos públicos e a importância de abordagens estruturadas e integradas para garantia dos resultados esperados.



Martins (2022), por sua vez, foca na resistência à mudança dos servidores públicos frente à implantação de mecanismos de gestão de riscos nas aquisições, sob a ótica da Teoria da Agência. Os achados de Martins (2022) demonstram a existência de diversas variáveis organizacionais e comportamentais que influenciam o grau de resistência ou adesão dos indivíduos durante mudanças institucionais, como a introdução de novos processos de gerenciamento de riscos. O critério temático abordado é o fator humano e institucional: ambos trabalhos salientam que, além de metodologias e normas, a implementação efetiva de gestão de riscos depende de cultura organizacional, capacitação de servidores, comprometimento da alta administração e mitigação de resistências internas. Esses estudos se justificam num contexto em que, embora as normas exijam a gestão de riscos, o sucesso dessa implementação envolve mudança de mentalidade e superação de barreiras organizacionais.

Gestão de Riscos em Contratos de Terceirização de Serviços (Cessão de Mão de Obra)

O maior conjunto identificado de trabalhos concentra-se nos riscos associados a contratos de terceirização de serviços no setor público, ou seja, contratos com cessão de mão de obra e serviços continuados. Neste grupo estão estudos de Rossi (2023), Faria (2023), Ferreira (2021), De Oliveira (2019) e Miranda (2018), os quais investigam diferentes aspectos da gestão de riscos em contratos terceirizados, geralmente no âmbito de instituições federais de ensino ou órgãos públicos específicos. A terceirização de serviços públicos (por exemplo, limpeza, segurança, apoio administrativo em universidades) traz desafios particulares, pois envolve transferência de execução a terceiros, exigindo cuidado para evitar problemas como falhas na prestação do serviço, riscos trabalhistas e descumprimento contratual. Nesse sentido, os trabalhos agrupados compartilham o foco em identificar e mitigar riscos específicos da terceirização.

Rossi (2023) analisou as aquisições de serviços sob regime de execução indireta no Governo Federal, examinando como o tratamento de riscos pode servir de técnica de *design* de contratos - embora os resultados tenham indicado uma influência ainda limitada do mapeamento de riscos na redação de cláusulas contratuais específicas. Faria (2023) e Miranda (2018) realizaram análises em instituições federais (IF Sudeste MG e UFV, respectivamente) sobre riscos durante a gestão de contratos de serviços terceirizados de mão de obra, evidenciando pontos críticos e propondo melhorias nos processos de gerenciamento desses contratos. Ferreira (2021) se dedicou a entender as imagens e percepções dos *stakeholders* acerca da gestão de riscos na terceirização em uma instituição federal de ensino, identificando



os principais riscos envolvidos (foram mapeados treze riscos principais em serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, segundo os achados) e avaliando como os diferentes atores percebem e reagem a esses riscos. Já De Oliveira (2019) examinou a gestão de riscos na terceirização de serviços na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), também oferecendo uma análise de caso dos riscos e controles necessários.

O critério para este agrupamento foi, portanto, o contexto de aplicação da gestão de riscos: todos tratam de contratações de serviços terceirizados, que pela sua natureza envolvem riscos operacionais e legais (por exemplo, riscos relacionados ao cumprimento de obrigações trabalhistas pela contratada, continuidade e qualidade do serviço prestado, etc.). Assim, os estudos do grupo contribuem para aprimorar a gestão e fiscalização de contratos de terceirização, alinhando-se a recomendações dos órgãos de controle e reflete a preocupação em garantir a boa execução e a conformidade dos contratos terceirizados por meio de uma gestão de riscos sistemática, evitando prejuízos ao erário e assegurando a continuidade dos serviços públicos.

Governança e Aspectos Normativos nas Contratações Públicas

Este grupo é composto por três trabalhos (Oliveira, 2023; Carvalho, 2022; Silva, 2019) que tratam dos arranjos de governança e dos aspectos legais/normativos associados às contratações públicas, incluindo a incorporação da gestão de riscos como ferramenta de governança. Carvalho (2022) apresenta uma análise da governança nas contratações públicas nos órgãos e entidades do Estado do Rio de Janeiro, avaliando o nível de desenvolvimento de doze constructos de governança nessas organizações. Esse estudo, ao avaliar a visão de gestores públicos sobre as práticas de governança nas aquisições, baseia-se nas diretrizes da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021), a qual estabelece princípios e mecanismos de governança pública nas contratações, como planejamento, transparência, gestão de riscos e controles.

Oliveira (2023) foca especificamente na implementação da nova Lei de Licitações (14.133/2021) na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), com destaque para os contratos de dedicação exclusiva de mão de obra. Este trabalho examina como a instituição adaptou procedimentos e controles para atender às inovações legais, identificando boas práticas e dificuldades no cumprimento das exigências da nova lei. Os achados indicam, por exemplo, que os gestores e fiscais de contrato têm recorrido a ferramentas como planilhas eletrônicas



para controlar aspectos exigidos pela lei (como gestão de contratos e riscos), evidenciando um esforço de adequação ainda em andamento. A inclusão deste trabalho no grupo se justifica pela sua natureza normativa: ele trata de *compliance* e adaptações institucionais frente a um novo marco regulatório.

Por fim, Silva (2019) investiga critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição à governança na Universidade Federal do Pará (UFPA). Este estudo propõe a criação de um instrumento de monitoramento de riscos nos contratos administrativos e analisa como tal prática pode melhorar a governança institucional e servir de modelo para outros órgãos. Em linha com as determinações dos órgãos de controle, constatou-se que a UFPA precisará incorporar formalmente o monitoramento de riscos em seus processos de contratação, atendendo às recomendações e sua própria política interna de gestão de riscos.

Os trabalhos que compõem este grupo possuem como ponto em comum a perspectiva macroestrutural das contratações públicas: seja por meio de marcos legais (nova lei) ou de mecanismos de governança (políticas, diretrizes e instrumentos de controle). Os critérios de classificação se basearam no fato de que esses estudos não apenas tratam de riscos isoladamente, mas inserem a discussão de riscos num contexto mais amplo de boas práticas de governança pública, conformidade normativa e melhoria institucional.

Inovação e Melhoria de Processos nas Contratações Públicas (*Lean Office*)

Este grupo, de caráter mais específico, inclui o trabalho de Cabral (2019) que aplica o conceito de *Lean Office* no setor público, propondo melhorias no processo de licitação de uma instituição de ensino (IF Sudeste MG). Diferentemente dos demais grupos, aqui o enfoque não é propriamente na gestão de riscos, mas sim na eficiência do processo de contratação. O uso da metodologia *Lean Office*, visa identificar e eliminar desperdícios, reduzir tempo e simplificar fluxos no processo licitatório.

O estudo de Cabral (2019) diagnostica o fluxo do processo de compras públicas da unidade analisada e propõe otimizações para reduzir o *lead time* (tempo total de tramitação) das etapas desde a requisição até a assinatura do contrato. Os resultados mostram que foi possível hierarquizar subprocessos com maior potencial de redução de tempo e eliminação de etapas desnecessárias (por exemplo, esperas e retrabalho em etapas de cotação de preços, montagem de planilhas, procedimentos do pregão eletrônico, etc.).



A inclusão deste único trabalho em um grupo próprio se justifica pela natureza singular da abordagem: trata-se de uma proposta de melhoria de processos gerenciais em contratações que foge, em sua essência, da temática de risco, focando na gestão da eficiência e otimização.

Portanto, a classificação temática dos 15 artigos permitiu delimitar os principais eixos de pesquisa dentro do conjunto analisado: a gestão de riscos em contratações públicas - seja em sua concepção geral, nos desafios de implementação ou em contextos específicos como terceirizações -, a governança e os marcos legais que moldam essas práticas, e as inovações gerenciais visando à eficiência dos processos. Essa organização em grupos reflete as tendências contemporâneas na administração pública: nota-se um forte predomínio do tema de gerenciamento de riscos em resposta às exigências legais recentes e à busca por melhores resultados nas contratações, bem como uma preocupação com governança e eficiência.

Nota-se que a literatura recente enfatiza a institucionalização da gestão de riscos como parte integrante da gestão pública profissional, integrando os esforços de *compliance* (cumprimento da Lei 14.133/2021 e demais normativas) e governança para aprimorar os resultados e evitar falhas em contratos administrativos. Paralelamente, destaca a relevância de fatores humanos e culturais na implementação dessas práticas (resistência à mudança, necessidade de capacitação) e a contínua busca por inovação e melhoria de processos (como a adoção do *Lean Office*) para superar gargalos operacionais. Por fim, é importante destacar o interesse de investigação científica ao estudar a gestão de riscos no setor público, especialmente, com destaque para aplicação em instituições federais de ensino.

2.2.3 Modelos de Mensuração de Maturidade em Gestão de Riscos

A avaliação da maturidade de processos com foco na gestão de riscos é crucial para fornecer informações que auxiliem a organização a planejar, executar e monitorar suas atividades de forma a alcançar seus objetivos (Erdei-Derschner, 2023; Silva, 2014). De acordo com Erdei-Derschner (2023), a determinação do nível de maturidade das contratações públicas é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a boa governança, especialmente no contexto do setor público, em que falhas na gestão das contratações podem resultar em prejuízos sociais significativos. O autor destaca que a mensuração da maturidade deve considerar aspectos como estratégia, transparência, tipo de aquisição, gestão de contratos e competência da força de trabalho envolvida nas compras públicas.

Sem a identificação do nível atual de maturidade em risco da instituição, torna-se inviável mensurar os impactos dos riscos ou vislumbrar melhorias nos processos existentes.



Conhecer o nível de maturidade permite, assim, a elaboração de estratégias para a melhoria contínua, facilitando a aquisição de conhecimento, desenvolvimento de capacidades e implementação de técnicas e ferramentas mais eficazes. Logo, a avaliação da maturidade de processos não só orienta a gestão de riscos, mas também propicia um ambiente de aprendizado e aprimoramento contínuo dentro da organização

Viana (2021) realizou uma pesquisa para analisar o nível de maturidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Nordeste brasileiro, representadas por uma amostra de nove instituições. O estudo constatou que o nível de maturidade das instituições é intermediário. Isso deve-se a algumas fragilidades identificadas, particularmente nos aspectos de integração com o planejamento estratégico, indicadores de desempenho e periodicidade de tratamento e monitoramento. Assim, o autor concluiu que as IFES enfrentam um caminho repleto de desafios administrativos e acadêmicos na implementação da gestão de riscos, sendo necessário um monitoramento constante e uma análise de maturidade para identificar as melhorias prioritárias e estabelecer vínculos com outras universidades e institutos visando à evolução conjunta.

Entende o autor que o processo de evolução da estrutura de gestão de riscos nas IFES é desafiador e requer a identificação e tratamento de riscos nos níveis tático e operacional, além da identificação de riscos estratégicos que estejam alinhados com os objetivos do Planejamento Estratégico Institucional. Ademais, reforça ser essencial aproximar a gestão superior das práticas de gerenciamento de riscos no processo decisório, para fortalecer a resiliência institucional (Viana, 2021).

Por sua vez, segundo Cavalcanti (2016), a avaliação de maturidade possibilita à organização determinar o grau de evolução de um determinado processo com um certo nível de segurança. Para essa finalidade, existem diversos métodos de avaliação da maturidade de processos, que variam em complexidade. Alguns são baseados em perguntas e respostas, de natureza mais simples, enquanto outros se fundamentam na observação de evidências dos atributos de seus subprocessos, proporcionando uma análise mais completa do objeto analisado. De acordo com o autor, esses métodos permitem uma compreensão precisa do estado atual dos processos e orientam as estratégias de aprimoramento contínuo dentro da organização.

Portanto, existem diversos modelos de maturidade de gestão de riscos (Araújo, Oliveira e Monteiro, 2017) que englobam metodologias específicas para as instituições do setor privado, bem como outras voltadas para o setor público. Nesse sentido, Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), ao caracterizar do setor público maltês, enfatizam que, para o setor público, é essencial a integração de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) como um sistema articulado e adaptado às especificidades do setor, bem como a necessidade de avançar da



abordagem reativa para uma gestão proativa, reforçando a cultura de riscos e promovendo a liderança comprometida com a qualidade do GRC.

Em uma perspectiva focada na avaliação da eficácia da gestão de riscos de projetos no governo local da África do Sul, Okanga (2023) apresenta que os resultados, analisados tematicamente, revelaram que a eficácia do processo de identificação e mitigação de riscos ainda é frequentemente prejudicada por uma cultura de gestão de riscos e governança deficientes e falta de iniciativas proativas para identificar e mitigar as diversas formas de risco. Constatou-se que essa falha causou intervenções tardias que afetaram o tratamento de riscos em seus estágios iniciais. Constatou-se ademais que tais riscos incluem governança deficiente, corrupção e fraude, impactando na otimização dos recursos financeiros limitados, bem como riscos na cadeia de suprimentos, riscos ecológicos, de saúde e ocupacionais.

A seguir serão apresentados alguns modelos de maturidade de gestão de riscos destinados ao setor privado (IBGC, *Risk Maturity Model Framework: RMM, Operational Risk Management Maturity Model*) e ao setor público (*Orange Book risk management* e Modelo de Maturidade do Tribunal de Contas da União - TCU).

2.2.3.1 Modelo de Maturidade do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

O nível de maturidade em gerenciamento de riscos corporativos (GRCorp) em uma organização é definido em função de: as ações adotadas para alcançar suas metas e objetivos em relação ao GRCorp e ao sistema de controles internos; o nível de esforço (tempo e investimento) empreendido para alcançar as metas e objetivos almejados; os resultados obtidos, assim como a eficácia e a eficiência das práticas implementadas; o nível de envolvimento dos profissionais em relação a essas práticas; o nível de entendimento da maturidade da organização, assim como das oportunidades de melhorias.

O Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (2017) apresenta os principais elementos que devem existir para garantir a implementação de GRCorp: estratégia, governança, política, processo, interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão, linguagem de riscos e métodos de avaliação; sistemas, dados e modelos de informação, cultura GRCorp, comunicação e treinamento e monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua da GRCorp.



Assim, cada elemento presente na implementação desse instrumento é classificado conforme os níveis de maturidade, de acordo com os seguintes estágios: i) inicial, ii) fragmentado, iii) definido, iv) consolidado e v) otimizado.

Para essa mensuração, é necessário que as organizações avaliem a atual capacidade em relação às práticas de GRCorp e que compreendam como e por que devem aperfeiçoá-las. Essa avaliação permitirá que as organizações possam documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo.

Uma vez analisado o nível de maturidade atual e definido o nível almejado, a organização precisa estabelecer as ações necessárias para a evolução das práticas de GRCorp, devendo designar um grupo de trabalho para atuar em cada uma das frentes descritas, conforme previsto no modelo de maturidade. Uma vez que as ações tenham sido implementadas, os planos de melhoria devem ser estruturados e novas avaliações devem ser realizadas.

2.2.3.2 Risk Maturity Model (RMM)

O *Risk Maturity Model* (RMM) delinea os principais indicadores e atividades essenciais para um programa de gerenciamento de risco empresarial (ERM) que seja sustentável, repetível e maduro. Por meio de uma autoavaliação da maturidade de risco, as organizações podem verificar o quão alinhadas estão suas práticas de gerenciamento de risco com os indicadores estabelecidos pelo modelo.

O RMM (s.d.) identifica sete atributos-chave para uma gestão de risco empresarial eficaz:

1. **Adoção de Processo Baseado em ERM:** avalia a cultura de risco da organização e o grau de apoio do executivo ou do conselho para o gerenciamento de riscos corporativos.
2. **Gestão de Processos de ERM:** verifica até que ponto a metodologia de ERM foi incorporada à cultura e às decisões de negócios da organização, e a eficácia do programa de gerenciamento de riscos em seguir as melhores práticas para identificar, avaliar, medir, mitigar e monitorar riscos.
3. **Gestão do Apetite ao Risco:** avalia a conscientização sobre as compensações entre risco e recompensa, a responsabilização pelo risco, a definição de tolerâncias ao risco e a eficácia da organização em reduzir a lacuna entre o risco potencial e o real.



4. **Disciplina de Causa Raiz:** examina a extensão em que a organização identifica o risco pela sua fonte ou causa raiz, em vez dos sintomas e resultados que eles produzem, fortalecendo os esforços de resposta e mitigação.
5. **Descobrir Riscos:** mede a qualidade e a abrangência das avaliações de risco, examinando os métodos de coleta de informações, o processo de avaliação de risco e a capacidade de identificar tendências e correlações dentro da organização.
6. **Gestão de Desempenho:** avalia a capacidade da organização de executar suas visões e estratégias, focando no planejamento, comunicação e medição dos principais objetivos empresariais com base no risco, e a extensão com que o progresso se desvia das expectativas.
7. **Resiliência e Sustentabilidade Empresarial:** verifica até que ponto a continuidade dos negócios, o planejamento operacional e outras atividades de sustentabilidade são tratados com uma abordagem baseada em risco.

Todos esses atributos são pontuados em uma escala de 1 a 10, considerando três dimensões de avaliação:

- **Eficácia:** mede a frequência e a eficácia das atividades de gerenciamento de risco.
- **Proatividade:** avalia se a gestão de riscos é proativa ou reativa.
- **Cobertura:** examina a amplitude e a profundidade do gerenciamento de riscos na organização.

Ao concluir a autoavaliação, é fornecida uma pontuação de maturidade para cada atributo, bem como uma pontuação geral para o programa de gerenciamento de risco, em uma escala de 5 níveis. O Nível 1 indica a maturidade de risco mais baixa, enquanto o Nível 5 representa a maturidade mais alta.

2.2.3.3 Operational Risk Management Maturity Model

O modelo de maturidade *RSA Archer* (2017) foi desenvolvido com o objetivo de ser pragmático e aplicável, de modo a evitar a inclusão do “Nível 0”, comum em outros Modelos de Maturidade, que geralmente não respondem aos desafios atuais do risco operacional. O modelo é composto pelas escalas de grau de maturidade isolado, transição, gerenciado, transformado e avançado.



O estágio "isolado" foca nas atividades básicas necessárias para todas as organizações. A gestão deve demonstrar um compromisso claro com a cultura, estratégia e prioridades de gerenciamento do risco operacional, pois a maturidade dos processos de risco demanda tempo e recursos.

Os estágios de "transição" e "transformação" auxiliam a organização a evoluir, implementando iniciativas que desenvolvem capacidades críticas e preparam o terreno para habilidades avançadas. O risco aceitável para o risco operacional deve ser claramente estabelecido, definindo o estado-alvo do programa de risco.

Já o estágio "gerenciado" representa a fase em que as organizações atingem um programa de risco operacional coordenado e sustentável. Neste estágio, é necessário estabelecer níveis definidos de desempenho e risco aceitável para garantir que a organização compreenda o nível de riscos envolvidos.

Por fim, o estágio "avançado" é caracterizado por um programa otimizado de gerenciamento de risco operacional. O grau de maturidade do modelo em questão pode ser medido em cinco níveis. Nele, os processos são otimizados e equilibrados pelo contexto dos negócios e prioridades de risco. Assim, os estágios podem ser sintetizados da seguinte forma:

- I. **Isolado:** As atividades básicas estão em vigor para gerenciar riscos, mas são isoladas e fragmentadas.
- II. **Transição:** Atividades focadas em melhorar a eficácia estão em andamento para estabilizar processos e expandir o escopo.
- III. **Gerenciado:** Os processos operacionais evoluíram para um estado estável e agora são eficazes, repetíveis e sustentáveis.
- IV. **Transformado:** Iniciativas transformadoras são executadas para criar uma melhor conexão entre a gestão de riscos e os negócios.
- V. **Avançado:** Os processos são otimizados e equilibrados pelo contexto dos negócios e prioridades de risco.

No *Operational Risk Management Maturity Model*, os elementos fundamentais para o sucesso na implementação de um programa de Gestão de Riscos Operacionais incluem:

- Compromisso da Gestão: o grau e nível de liderança necessários.
- Desempenho e Risco Aceitável: níveis definidos de desempenho e risco.



- Expectativas e Mensuração: estabelecimento claro das expectativas e métodos de mensuração.
- Envolvimento das Partes Interessadas: participação ativa de todas as partes relevantes.
- Orçamento e Recursos: alocação adequada de recursos para o programa de gestão de risco operacional.

Esses elementos são essenciais para desenvolver um programa eficaz e sustentável de gestão de riscos operacionais.

2.2.3.4 The Orange Book - Management of Risk

O *Orange Book*, "*Management of Risk - Principles and Concepts*," (UK, 2023) é um guia desenvolvido pelo Governo do Reino Unido para orientar a gestão de riscos em organizações públicas. O documento tem como objetivo fornecer um conjunto de princípios que devem ser incorporados nas práticas de governança e operação das entidades públicas.

Apesar de não trazer um modelo de maturidade de riscos propriamente dito, o manual apresenta cinco dimensões a serem observadas na política de gestão de riscos: 1. Governança e Liderança; 2. Integração; 3. Colaboração e melhores informações 4. Processos de GR; 5. Melhoria contínua.

2.2.3.5 Modelo de Maturidade de Gestão de Riscos do TCU

O Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu um modelo de maturidade baseado nas melhores práticas internacionais em uso no setor público. Esse modelo foi inspirado nos *frameworks* de gerenciamento de riscos como o COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), a norma ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos (ABNT, 2009), o *Orange Book* do Reino Unido (2004 e 2009), e a Instrução Normativa MP/CGU Nº 1/2016 (Brasil, 2018).

O modelo é estruturado em quatro dimensões: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados conforme ilustrado a seguir.

Figura 1 - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU.



Fonte: Brasil (2018)

Neste modelo, a dimensão Ambiente inclui práticas voltadas à cultura organizacional, governança de riscos e integração do risco na definição de estratégias e objetivos. Avalia a capacidade da organização de sustentar a gestão de riscos. Essa dimensão abrange a liderança, que avalia o comprometimento e a supervisão da alta administração na promoção e suporte à gestão de riscos; políticas e estratégias, que examinam se as políticas de gestão de riscos são bem definidas e aplicadas; e pessoas, que consideram a capacitação e a conscientização dos funcionários sobre suas responsabilidades na gestão de riscos.

Em relação à dimensão Processos, foca-se nos métodos de gestão de riscos, avaliando se a organização tem processos formais para identificar, analisar, avaliar, responder, monitorar e comunicar riscos. A identificação e análise de riscos verifica a consistência dessas atividades nas operações e funções relevantes. A avaliação e resposta a riscos examinam se as decisões sobre tratamento de riscos são bem fundamentadas e implementadas. O monitoramento e a comunicação observam a eficácia das atividades de monitoramento contínuo e comunicação sobre riscos.

No que concerne à dimensão Parcerias, é abordada a gestão de riscos em políticas de gestão compartilhadas. Por sua vez, a dimensão Resultados examina a eficácia das práticas de gestão de riscos na melhoria dos processos de governança e gestão. Esta última dimensão avalia como a gestão de riscos contribui para a eficiência operacional, a qualidade de bens e serviços, a transparência, a prestação de contas e o cumprimento de regulamentações.



O modelo preceitua que o nível de maturidade pode ser avaliado separadamente para cada aspecto e dimensão do modelo, uma vez que ele pode ser mensurado por unidades autônomas da maturidade, de modo que o indicador geral de maturidade será a somatória de cada dimensão considerando os seus respectivos pesos.

Portanto, para calcular os índices de maturidade, são atribuídos pontos (de zero a quatro) para cada prática ou característica, dependendo de sua presença e consolidação. O índice de maturidade de cada dimensão é obtido pela razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, expressa em porcentagem.

Logo, o índice de maturidade global é a média ponderada dos índices das quatro dimensões. Esse índice global classifica o nível de maturidade da organização em uma das cinco faixas: inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado.

Figura 2 – Escala avaliação das evidências de auditoria obtidas.

PONTUAÇÃO	0 - INEXISTENTE	1 - INICIAL	2 - BÁSICO	3 - APRIMORADO	4 - AVANÇADO
Dimensão 1	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Dimensão 2					
Dimensão 3					
Dimensão 4	Não há evidências de que o resultado descrito tenha sido obtido.	Existe a percepção entre os gestores e o pessoal de que o resultado descrito tenha sido obtido em alguma medida.	Existem indicadores definidos que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau baixo.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau moderado.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado.

Fonte: Brasil (2018)

Para este trabalho, o modelo de maturidade adotado é o desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tendo em vista a sua especificidade de ser voltada à realidade do setor público brasileiro.



2.3 Procedimentos Metodológicos

Um método pode ser compreendido como um conjunto de técnicas e atividades diversas que estão integradas de forma orgânica uma com as outras (Universit  Nantes, 2021). Assim, a metodologia científica consiste nos métodos utilizados em uma pesquisa para se obter as informações relevantes para a realização de determinado estudo científico (Amatuzzi, Amatuzzi, Leme, 2003). Por meio dela, são descritos os procedimentos necessários para realização do estudo (Gil, 2002). Com isso, as próximas seções detalharão o método empregado neste trabalho.

2.3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a metodologia envolve os métodos e a abordagem de procedimentos e técnicas. Assim, quanto à abordagem, este estudo é classificado como qualitativo, tendo em vista a proposta de compreender um contexto ou situação específica de um setor de uma instituição pública federal de ensino superior a partir da natureza dos elementos que o compõe (Dumez, 2011): isso porque a mensuração da maturidade de riscos se apoia na percepção dos gestores de uma instituição, mesmo diante da necessidade da existência de um conjunto de procedimentos desenvolvidos, documentados, e implementados para dar tratamento aos riscos, que d o suporte   essa percepção.

Quanto   natureza, a pesquisa é aplicada, uma vez que tem por objetivo produzir conhecimento para aplicação prática a um problema real específico. Centra-se, nesse sentido, em torno de um problema proveniente de atividades institucionais, organizacionais e de grupos ou atores sociais (Fleury e Werlang, 2017). Desse modo, está focada no diagnóstico, identificação e busca de solução de determinado problema. Nesses termos, esta pesquisa busca mensurar o grau de maturidade de um órgão, considerando os desafios contemporâneos enfrentados em termos de gestão de riscos nas contratações e, diante do diagnóstico, propor ações de melhoria aptos a ascender a unidade a níveis maiores de maturidade.

Em relação aos procedimentos e técnicas, o estudo se utiliza de pesquisa bibliográfica e experimental, considerando a utilização de entrevistas semiestruturada e análise de documentos. Já em relação aos objetivos, a pesquisa é de cunho descritivo e exploratório. Em um primeiro momento é descritiva, pois identifica e expõe os procedimentos e instrumentos de gestão de risco na Prefeitura da Universidade de Brasília. Em um segundo momento,   exploratória, porque mensurar a maturidade da gestão de risco no setor objeto de estudo (Gil, 2002). Concernente à análise dos dados, por se tratar de um estudo essencialmente qualitativo,

¹¹ É importante esclarecer o pesquisador possui conhecimento prévio acerca da dinâmica de funcionamento da Unidade, em razão de ter atuado como servidor da Universidade de Brasília, lotado na PRC, no período de setembro de 2022 a maio de 2024. Ressalta-se, contudo, que, durante a fase de levantamento documental e a realização das entrevistas, o pesquisador já não mantinha vínculo laboral com a instituição, embora detivesse familiaridade com a rotina da Prefeitura e suas relações com outras unidades da Universidade.



Portanto, este trabalho consiste em um estudo de caso. Esse método de pesquisa é muito comum nas ciências sociais, visando contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e com eles relacionados (Yin, 2009). O estudo de caso é utilizado para estudar uma situação real de um fenômeno novo e complexo ou ampliar o conhecimento sobre um fenômeno já investigado. Logo, esse tipo de estudo proporciona uma análise detalhada e aprofundada sobre um número específico de temas (Barlatier, 2018).

Esse tipo de estudo permite abordar casos particulares de um meio profissional selecionado, permite a adoção de um posicionamento reflexivo diante da questão analisada, além de promover uma melhor articulação entre a teoria e a prática, uma vez que ajuda a demonstrar a complementaridade entre os diferentes saberes, a teoria e a experiência. Desse modo, o estudo de caso é indicado para investigações destinadas à formação de um diagnóstico e tomada de decisão, tendo em vista que permite a aplicação de conhecimento teórico ou abstrato, adquirido por meio da revisão da literatura ou por meio do próprio estudo de caso (Université de Nantes, 2021).

2.3.3 Da coleta de Dados

A seguir, é apresentado o Quadro 3, que associa os objetivos específicos aos métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

Quadro 3 - Métodos de coleta de dados com base nos objetivos específicos da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS
Identificar os procedimentos e os instrumentos de gerenciamento de riscos nas contratações realizadas pela Prefeitura da UnB.	- Pesquisa documental (relatórios de gestão da Unidade, processos de contratações SEI compreendidos entre os anos de 2019-2023, organograma e regimento interno, bem como os demais documentos pertinentes da Unidade); - Entrevistas semiestruturada.
Adaptar o instrumento de avaliação de maturidade de gestão de riscos do TCU a fim de mensurar a maturidade em gestão de risco nas contratações de um órgão de uma entidade do setor público.	- Pesquisa bibliográfica (principalmente documentos acerca da política de gestão de riscos da Universidade).
Aplicar o modelo de maturidade de gestão de riscos nas contratações da PRC para mensurar a maturidade referente às dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados.	- Entrevista semiestruturada com os gestores envolvidos no processo de contratações.

Fonte: elaboração própria.

Para a execução do trabalho proposto, o estudo consistiu, inicialmente, em coletar os



dados necessários referentes aos procedimentos e instrumentos de gestão de riscos nas contratações de suporte operacional realizadas pela Prefeitura da UnB.

2.3.3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental envolveu, em um primeiro plano, o levantamento de expedientes administrativos produzidos pela Prefeitura da Universidade de Brasília, bem como documentos gerados por outras unidades - como o Decanato de Administração (DAF); Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO); Decanato de Gestão de Pessoas (DGP); Auditoria Interna (AUD) - que estivessem relacionados à temática de gestão dos riscos nas contratações da unidade de estudo, tanto em uma dimensão setorial da unidade objeto do estudo, quanto institucional. A busca pelos documentos que compõem a pesquisa teve com linha de frente as informações fornecidas por meio da transparência ativa e, subsidiariamente, informações obtidas por meio da transparência passiva.

As fontes para o levantamento de informações consistiram no site institucional da UnB (unb.br), assim como de seus domínios: PRC, DAF, DPO, DGP e AUD (prefeitura.unb.br; daf.unb.br; dpo.unb.br; dgp.unb.br; auditoria.unb.br). Os principais documentos obtidos neste canal de informação de interesse da pesquisa são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Principais documentos levantados no site da Instituição.

PRC	DAF	DPO	DGP
Relatório de Gestão PRC (2019 a 2023);	Relatório de Gestão 2021;	Relatórios de Gestão (2019 a 2023);	Relatório de Atividades 2019 a 2023
Relação de processos de licitações em andamento, vigentes e vencidos;	Atos da Reitoria (1301/2021, 0864 e 0178/2022)	Modelo de Governança da UnB;	
Regimento Interno;	Carta de serviços;	Guia de Gestão de Riscos da UnB;	Ementas de cursos de capacitação obtidas por meio de resultados gerados no campo de pesquisa
Estrutura Organizacional;	AUD	Gestão de Riscos de UnB - Aquisições, Contratações e TI;	
Carta de Serviços;	Relatório de Auditoria nº. 07/2022: auditoria sobre a Política de Gestão de Riscos da UnB	Política de Gestão de Riscos na UnB;	
		Relatório de Monitoramento de Plano de Gestão de Riscos nas Aquisições - 2022	
		Atas do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade (2019 a 2023)	

Fonte: elaboração própria.

Por meio da relação de processos de licitações em andamento, vigentes e vencidos, disponíveis no site da PRC, foi selecionado um conjunto de processos de contratação da unidade referente ao período de 2019-2023. Para composição da amostra, foram excluídos os processos



de contratação direta, os referentes a atas de registro de preço e aquisição de materiais de expediente. Dos processos restantes, foram selecionadas contratações relacionadas às atividades-fim da PRC, como manutenção predial, irrigação, manutenção de equipamentos, transporte, dedetização, coleta de lixo, jardinagem, gerenciamento de frota, abastecimento de veículos e manutenção, etc. A relação completa de processos que compõem a amostra é apresentada a seguir.



Quadro 5 - relação de processos de contratação que constituem a amostra de contratações realizadas objeto de análise desta pesquisa.

Processos Selecionados	Objeto
23106.076421/2022-42	Coleta de Resíduos Orgânico
23106.116807/2021-13	Gerenciamento de Frota, abastecimento de Veículo e Manutenção
23106.086243/2022-68	Gerenciamento de Frota, abastecimento de Veículo e Manutenção
23106.059077/2021-46	Manutenção Predial Darcy/FUP/CER
23106.149436/2022-37	Manutenção Predial Darcy/FUP/CER
23106.056117/2023-60	Manutenção de Ar-condicionado de Grande Porte
23106.094992/2016-11	Remoção Tanque de Combustível
23106.110475/2023-25	Locação de Veículos
23106.127437/2023-10	Manutenção de Grupo de Geradores
23106.010420/2019-30	Dedetização
23106.000567/2021-36	Manutenção de Ar-condicionado
23106.003446/2022-27	Locação de Veículos
23106.018598/2020-62	Manutenção e Instalação de Irrigação Automática
23106.090015/2020-21	Coleta de Lixo
23106.039752/2021-11	Coleta de Lixo
23106.016392/2022-60	Coleta de Lixo
23106.029309/2020-51	Manutenção Veículos Contínuo
23106.058637/2021-45	Dedetização
23106.028705/2019-27	Jardinagem
23106.000890/2021-18	Locação de Veículos
23106.058637/2021-45	Dedetização
23106.149228/2022-38	Impermeabilização
23106.014536/2020-81	Manutenção de Extintores

Fonte: elaboração própria.



Uma segunda frente de levantamento de documentos para análise documental foi a Pesquisa Pública no Sistema Eletrônico de Informação - SEI. Trata-se de uma forma de transparência ativa que conecta a administração pública com a sociedade. Os documentos públicos gerados em processos públicos, e classificados como públicos, encontram-se disponíveis para consulta dos usuários externos ao SEI, sem a necessidade de cadastro ou concessão de credenciais. Por meio de filtros de pesquisa, o usuário pode buscar documentos gerados no SEI, utilizando parâmetros de busca, como “número de processo”, “pesquisa de texto”, “pesquisa em processos”, “documentos gerados”, “documentos externos”, “interessado/remetente”, “unidade geradora”, “tipo de processo”, “tipo de documento” e “data”. A Figura 4 ilustra a interface de pesquisa do sistema utilizado.

Figura 4 - Pesquisa pública no Sistema Eletrônico de Informação - SEI.

Fonte: SEI (2025).

De forma complementar, com fundamento na Lei de Acesso à Informação - LAI (art. 10 da Lei 12.527/2011), foram realizados pedidos de acesso à informação às unidades da Prefeitura da UnB e Decanato de Gestão de Pessoas. Por essa via, foi solicitado acesso aos processos que inicialmente compõem o ‘**Quadro 5 - Relação de processos de contratação** que constituíram a amostra de contratações realizadas objeto de análise desta pesquisa’, além de uma solicitação sobre as ações de capacitação da instituição que foram oferecidas no período de 2019-2023. Portanto, os canais de levantamento dos documentos para composição da análise documental são representados na imagem subsequente.

Figura 5 - Canais de coleta dos documentos objeto de análise do trabalho.



Fonte: elaboração própria.

Ainda, deve-se destacar que a utilização da Pesquisa Pública no SEI consistiu em instrumento importante para triangulação da pesquisa, principalmente no que diz respeito à certificação da existência de documentos específicos associados a gestão de riscos nas contratações da unidade, como relatórios, despachos e a comunicação dos diferentes setores interessados no processo. Assim, com base nos elementos levantados nas entrevistas, diversas pesquisas foram realizadas no SEI visando identificar eventual expediente administrativo mencionado pelo entrevistado durante as entrevistas.

2.3.3.2 Do Instrumento de Avaliação do Modelo de Gestão de Riscos

Para aferição do grau de maturidade em gestão de riscos nas contratações da Unidade objeto de estudo, foi utilizado como base o Instrumento de Mensuração de Maturidade em Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), conforme apresentado na seção do referencial teórico.

O referido instrumento visa mensurar o grau de maturidade em gestão de riscos de uma instituição de forma macro, de modo a ir além da gestão de riscos em contratações. Logo, tanto do ponto de vista organizacional, no que diz respeito ao local de aplicação do instrumento, quanto dos elementos materiais analisados, o questionário necessitou de adaptações a fim de atender o objetivo específico deste trabalho para mensurar a maturidade em gestão de risco de um órgão de uma instituição pública no que se refere a aquisições, materialmente, com um recorte de escopo no que diz respeito aos riscos afetos a contratações, em especial, no que se refere às etapas de planejamento (fase interna e externa da licitação) até a celebração do contrato. Isso se deve ao fato de que a Prefeitura da UnB não realiza a gestão de suas contratações, uma vez que a gestão dos contratos celebrados pelas unidades da Universidade é, via de regra, centralizada na Diretoria de Contratos (DCA), do DAF (UnB, 2023).



No mesmo sentido, a adaptação do instrumento de mensuração se fez necessária, em observância à literatura de gestão de riscos que enfatiza a importância de uma política de gestão de riscos ser desenvolvida em atenção às especificidades de cada organização (Gazoulit e Oubal, 2023; Przetacznik, 2022; Brown e Osbone, 2013; ISO, 2009). Desse modo, consequentemente, mensurá-la pressupõe a existência de um instrumento personalizado à estrutura e funcionamento da organização que se analisa.

Em um primeiro momento, quanto à forma de aplicação do instrumento, foi realizada uma adaptação do questionário no que diz respeito ao seu modo de aplicação. Os requisitos do instrumento foram adaptados em forma de perguntas abertas para que a aplicação do instrumento inicialmente se desse por meio de entrevistas aos servidores, instituídos de cargos de confiança ou função de gratificação da unidade, envolvidos com a temática de compras. Posterior às entrevistas, as evidências foram correlacionadas com itens avaliados por meio da análise documental dos artefatos encontrados na etapa da pesquisa documental que compôs o trabalho.

No instrumento adaptado foi inserida uma seção para traçar o perfil do entrevistado, quanto a características associadas à sua trajetória profissional na instituição, notadamente, na Prefeitura da UnB. Assim como consta no instrumento referencial, foram mantidas as dimensões de investigação “Ambiente”, “Processos”, “Parcerias” e “Resultados”, com as devidas adequações.

Na dimensão ambiente, mantém-se a avaliação da unidade em termos de liderança, políticas, estratégias e pessoas. Em relação à liderança, buscou-se analisar a cultura de gestão de riscos na unidade, governança em riscos e supervisão da governança. No tema “cultura”, buscou-se avaliar o conhecimento dos servidores acerca da existência ou não de instâncias internas responsáveis pela gestão de riscos na unidade, existência de normas e orientações, comprometimento da gestão com o gerenciamento de riscos. No tema “Governança de Riscos”, o objetivo foi analisar as instâncias internas de gestão de riscos e o conhecimento dos servidores das diversas áreas da unidade sobre sua existência. Já em relação à “Supervisão da Governança”, buscou identificar os elementos de supervisão da governança em GR da unidade, como adoção de indicadores, monitoramentos, relação entre instâncias de controle interno e definição de nível de maturidade.

No que concerne a “Políticas e Estratégias”, o estudo focou em “Direcionamento Estratégico”, “Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento”, “Política de



Gestão de Riscos”, “Comprometimento da Gestão” e “Alocação de Recursos”. No tema de “Direcionamento Estratégico”, foram tratadas questões afetas ao apetite a riscos, revisão de elementos indispensáveis à gestão de riscos e periodicidade do evento. No tema “Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento” foram analisados nível de clareza e eficácia na definição e comunicação dos objetivos de negócio e medidas de desempenho no que se reporta a capacidade do setor em alinhar objetivos de negócio e desempenho com os objetivos estratégicos e em comunicar essas metas aos interessados. Neste ponto, é pertinente esclarecer que, mesmo se tratando do setor público, o objetivo do negócio está relacionado com a política pública que o órgão está encarregado de prestar, e que repercute diretamente nas unidades de suporte da Instituição. No tocante à “Política de Gestão de Riscos”, buscou-se investigar o nível de intimidade dos servidores da Unidade com a Política de Gestão de Riscos da Instituição e as implicações da política no desempenho da unidade, além disso, buscou-se verificar se há um processo regular e padronizado para o gerenciamento de riscos. A relação das instâncias estratégicas e operacionais na implementação e revisão da política de gestão de riscos e a alocação de recursos para o gerenciamento de riscos foram avaliados nos temas “Comprometimento da Gestão” e “Alocação de Recursos” respectivamente.

A respeito de “Pessoas”, foram analisados os temas “Reforço da *Accountability*” e “Estrutura de Gerenciamento de Riscos e Controles”, buscou-se avaliar o nível de disseminação e conscientização sobre a importância do gerenciamento de riscos entre os servidores, identificar se os atores da GR possuem os elementos necessários à sua atuação, e a atuação das linhas de defesa nas contratações.

Na dimensão Processos, assim como no instrumento de mensuração de maturidade do TCU, foram analisadas as etapas de gerenciamento de riscos referentes à “Identificação e Análise de Risco”, “Avaliação e Resposta a Riscos” e “Monitoramento e Comunicação”.

Na seção referente à “Identificação e Análise de Risco”, foram tratados dos temas “estabelecimento de contexto e documentação”, “identificação e análise de riscos”. Nela, buscou-se verificar se os participantes tinham entendimento sobre o processo de identificação de riscos e identificar a percepção do servidor sobre o processo (em nível de procedimentos) de gestão de riscos. Na “Avaliação e Resposta a Riscos” o foco foi certificar se há uma abordagem estruturada para definir prioridades no tratamento de riscos. Em relação ao “Monitoramento e Comunicação”, foram tratados os temas “informação e comunicação”, “sistema de informação”, “monitoramento contínuo e autoavaliação” e “monitoramento periódico e avaliação independente”, todos elementos orientados em instrumentos e ações de



monitoramento da gestão de riscos aplicadas aos processos de contratações.

No que se refere à dimensão Parcerias, buscou-se avaliar em que medida a Unidade, diante das atribuições que lhe são conferidas pela alta gestão e pela política de gestão de riscos da Instituição, adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos para ter segurança razoável de que os riscos no âmbito das parcerias, em especial no que diz respeito aos riscos compartilhados por unidades diferentes. Esta seção se dedica à “Gestão de Riscos em Parcerias” e “Planos e Medidas de Contingência”.

Na seção de “Gestão de Riscos em Parcerias” foram tratados os temas “avaliação da capacidade de gestão de riscos”, “definição de responsabilidade, informação e comunicação” dos envolvidos, e “gestão de processos em parcerias”. Já na seção de “Planos e Medidas de Contingência”, a temática da análise centrou-se em avaliar a existência, implementação, execução e atualização de planos e ações de contingências em relação aos riscos afetos à contratação.

Por fim, na dimensão Resultados, buscou-se analisar os efeitos das práticas de gestão de riscos. Para tanto, focou-se em ações de “Melhoria dos Processos de Governança” em Gestão de Riscos e nos “Resultados-chave da Gestão e Riscos” na Unidade, uma visão micro dentro de um ambiente macro que é a Universidade de Brasília.

Na “Melhoria dos Processos de Governança”, foi tratada a “integração da gestão de risco aos processos organizacionais” de contratação. No que concerne aos “Resultados-chave da Gestão de Riscos”, compõem os elementos de análise o “entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades”, “garantia proporcionada pela gestão de riscos” e “eficácia da gestão de riscos”. O roteiro da entrevista integra os anexos deste trabalho (Anexo A).

A seguir, de modo a proporcionar a visualização dos elementos que compuseram o Instrumento de Avaliação de Maturidade de Gestão de Riscos em Contratações, é apresentado o Quadro 6 - Estrutura do Instrumento de Mensuração de Gestão de Riscos em Contratações.



Quadro 6 - Representação da Estrutura do Instrumento de Mensuração de Gestão de Riscos em Contratações.

DIMENSÕES	ASSUNTO	TEMAS
Perfil do Entrevistado	-	Trajetória Profissional
Ambiente	Liderança	Cultura
		Governança de Riscos
		Supervisão da Governança
	Políticas e Estratégias	Direcionamento Estratégico
		Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento
		Política de Gestão de Riscos
		Comprometimento da Gestão
		Alocação de Recursos
	Pessoas	Reforço da <i>Accountability</i>
		Estrutura de Gerenciamento de Riscos e Controles
Processos	Identificação e Análise de Riscos	Estabelecimento de Contexto
		Documentação e Estabelecimento de Contexto
		Identificação e Análise dos Riscos
	Avaliação e Resposta a Riscos	Critérios para Priorização de Riscos
	Monitoramento e Comunicação	Informação e Comunicação
		Sistema de Informação
		Monitoramento Contínuo e Autoavaliação
		Monitoramento Periódico e Avaliações Independentes
Parcerias	Gestão de Riscos em Parcerias	Avaliação da Capacidade de Gestão de Riscos com Unidades Parceiras
		Definição de Responsabilidade, Informação e Comunicação
		Processo de Gestão de Riscos em Parcerias
	Planos e Medidas de Contingência	Plano de Contingência
		Revisão do Plano de Contingência
Resultados	Melhoria dos Processos de Governança	Integração da Gestão de Riscos aos Processos Organizacionais
	Resultados-chave da Gestão de Riscos	Entendimento dos Objetivos, Riscos, Papéis e Responsabilidades
		Garantia Proporcionada pela Gestão de Riscos
		Eficácia da Gestão de Riscos

Fonte: elaboração própria.



2.3.3.3 Da Realização das Entrevistas e do Perfil dos Entrevistados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores responsáveis ou envolvidos no processo de compras, a fim de identificar e compreender os processos e procedimentos de gerenciamento de riscos estabelecidos pela Unidade e as diretrizes adotadas pela Universidade no que diz respeito à atuação de seus órgãos. Em conjunto com essa etapa, foi realizada observação assistemática. O referido método de coleta de dados consistiu em observar de forma livre e sem um procedimento prévio o objeto de estudo, auxiliando na triangulação de dados obtidos por meio de outros métodos, neste caso, as entrevistas, principalmente na realização das entrevistas presenciais realizadas no espaço físico de trabalho da Prefeitura da UnB. Dessa forma, tal procedimento consistiu em uma etapa complementar à realização da pesquisa, conforme preceitua Gil (1999).

Na oportunidade, vale esclarecer que a utilização dessa observação pode contribuir para uma melhor compreensão da cultura organizacional de gerenciamento de riscos na Unidade de estudo, principalmente porque esse método permite conhecer e delimitar melhor o problema pesquisado por meio da realização de anotações de impressões.

Nas subseções a seguir, serão apresentados os critérios de seleção dos entrevistados, seus perfis, e a condução das entrevistas.

2.3.3.3.1 Da Seleção dos Entrevistados

A seleção dos entrevistados foi delimitada a partir de uma seleção não probabilística, uma vez que se mostrou o método mais adequado para um estudo de caso (que não tem por objetivo estender os seus resultados) e que visa mensurar o nível de maturidade de uma política cuja implementação obedece um modelo predominantemente *top-down* (de cima para baixo).

A adequação do conjunto de servidores selecionados para entrevista se dá em razão da natureza do objeto de análise da pesquisa: a maturidade em gestão de risco. Nesse sentido, deve-se evidenciar que normas nacionais, em consonância com normas de padronização internacional, atribuíram à alta direção a responsabilidade de implementar e exercer a supervisão da política de governança. Desse modo, os dirigentes da instituição, no caso concreto, os servidores envolvidos na gestão da unidade, nos diversos níveis da cadeia de comando (Prefeito, Diretores e Coordenadores). Contudo, não foram entrevistados os servidores ocupantes do cargo de gerentes, uma vez que as gerências, na estrutura



organizacional da unidade em questão, eram responsáveis, essencialmente, por dar suporte e realizar as atribuições delegadas às coordenações.

Quanto ao grau de diretividade e profundidade, tratou-se de uma entrevista semiestruturada, na qual teve como base a adaptação do instrumento de maturidade do TCU e a exploração das experiências vivenciadas pelos servidores no que diz respeito à gestão de riscos nas contratações da unidade.

A seleção dos entrevistados ocorreu a partir da definição de uma amostra intencional, na qual se considerou a necessidade de ter pelo menos um representante de cada setor da estrutura organizacional da Unidade referente ao período de estudo (2019-2023), ocupante de cargo de direção ou função de confiança, de modo a possibilitar que fossem coletadas as experiências e vivências, considerando a capilaridade do órgão e das diferentes atribuições exercidas por cada um.

Ademais, tendo em vista que a implementação de uma política de gestão de riscos deve envolver os diferentes atores de uma composição organizacional, nos diferentes níveis e instâncias de coordenação da organização, a fim de que os envolvidos estejam integrados nas ações de gerenciamento de riscos, o Quadro 7 apresenta uma relação inicial dos servidores selecionados para participar do estudo.

**Quadro 7.** Candidatos inicialmente selecionados para participar da entrevista.

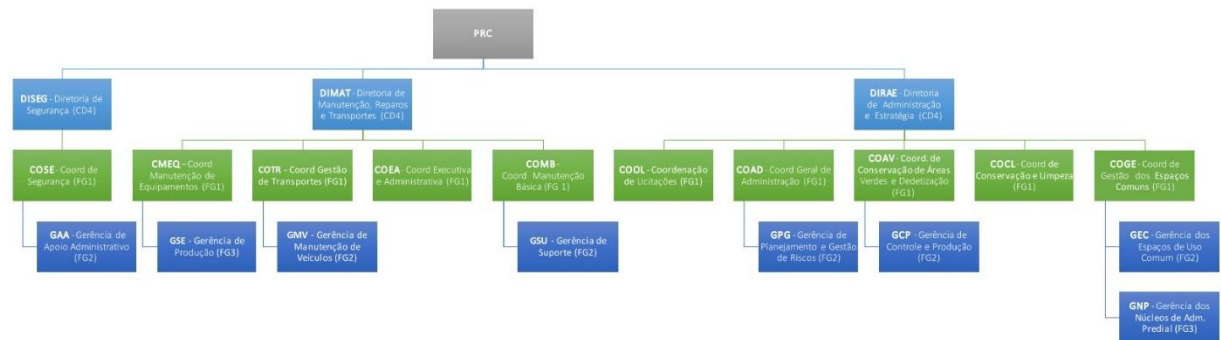
Cargo	Setor
Prefeito	PRC
Diretor	DIRAE
Diretor	DIMAT
Diretor	DISEG
Coordenador	COAD
Coordenador	COPS
Coordenador	COCL
Coordenador	COGE
Coordenador	COOL
Coordenador	COEA
Coordenador	COMB
Coordenador	COTR
Coordenador	CMEQ
Coordenador	COSE

Fonte: elaboração própria.

As entrevistas foram realizadas dentro do primeiro quadrimestre de 2025 (janeiro a abril). Neste período, é importante registrar que a Universidade como um todo passava por mudanças organizacionais, em especial, uma transição associada à sua organização administrativa, em razão da alteração na composição dos dirigentes da alta direção da instituição, tendo em vista o início do mandato de uma nova gestão, que encerrou o ciclo da gestão anterior de oito anos consecutivos (2017-2024).

2.3.3.3.2 Do Perfil dos Entrevistados

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistados os servidores que ocuparam cargos de direção ou funções gratificadas, no nível de Prefeito, Diretor e Coordenador, no período compreendido de 2019 a 2023. Para tanto, foi considerada a seguinte estrutura organizacional:

Figura 6 - Estrutura organizacional da Prefeitura da UnB.

Fonte: UnB (2023)¹².

Desse modo, foram convidados a participar da pesquisa o Prefeito da PRC, os Diretores da Diretoria de Administração Geral; da Diretoria de Manutenção, Reparos e Transportes; e da Diretoria de Segurança; bem como os Coordenadores da Coordenação Geral de Administração; da Coordenação de Paisagismo e Dedetização; da Coordenação de Conservação e Limpeza; da Coordenação de Gestão de Espaço de Uso Comum; da Coordenação de Licitação; da Coordenação Executiva e Administração; da Coordenação de Manutenção Básica; da Coordenação de Gestão de Transporte; da Coordenação de Manutenção de Equipamentos; e da Coordenação de Segurança.

No caso da Diretoria de Segurança, o servidor que exerceu o cargo de Diretor durante o período objeto de análise deste trabalho não respondeu ao convite. Desse modo, optou-se por entrevistar o servidor que atuou como assessor da Diretoria. Já em relação à Coordenação de Paisagismo e Dedetização, foi convidado a participar da pesquisa o servidor que exerceu a função de coordenador substituto, considerando que este possuía maior expertise nos assuntos administrativos do setor e da unidade da qual trabalhava.

Foram convidados para participar da pesquisa, porém não se manifestaram ou não dispôs de uma agenda compatível, o Diretor de Manutenção, Reparos e Transporte (contudo, foi entrevistado o seu substituto eventual - Coordenador de Manutenção de Equipamento), o Coordenador de Manutenção Básica e o Coordenador de Conservação e Limpeza.

Em relação aos cargos permanentes ocupados pelos entrevistados, são eles, com o respectivo quantitativo: técnico em assuntos educacionais (1), secretário executivo (2); técnico em refrigeração (2); administrador de edifício (1); técnico em óptica (1); analista de

¹² Fluxograma retirado na minuta de regimento interno da PRC. Este documento foi encaminhado para a Reitoria para Publicação do respectivo ato, porém este não foi publicado como regimento da unidade. O documento publicado à época se limitava a descrever as competências da Prefeitura e do Prefeito, sendo que o grau de detalhamento de cada setor deveria ser disciplinado por ato administrativo interno da PRC. Este ato nunca foi publicado, conforme apresentado na Definição do Caso.



tecnologia da informação (1); administrador (2) e vigilante (1). No que concerne ao nível de formação, os entrevistados possuíam formação que varia desde o nível de especialização ao de mestrado.

O tempo médio de trabalho na Universidade de Brasília foi em média de 17 anos, mínimo de 7 (sete) e máximo de 49 (quarenta e nove), cuja mediana foi de 14 (quatorze) anos.

Referente à participação dos entrevistados em equipes de planejamento de contratações, ou indicação para participar em equipe de apoio à contratação, no período de 2019-2023, foi realizado uma análise de todos os Atos do Prefeito, concernentes a esse período. O levantamento dos atos foi feito por meio de uma pesquisa pública no Portal de Consultas Públicas do SEI da Universidade, com as seguintes especificações:

Unidade Geradora: PRC

Tipo de Documentos: Atos

Período: 01/01/2019 a 31/12/2023

A busca retornou 311 resultados, dos quais foram analisados cada ato a fim de identificar a composição das equipes de planejamento da unidade (Anexo B). A partir das informações encontradas, foi possível identificar que, em média, os servidores entrevistados participaram de 3 (três) equipes de planejamento ou foram indicados para compor equipe de apoio em licitações, a mediana foi 2 (duas) participações. Contudo, 2 (dois) entrevistados não participaram de nenhuma equipe formalmente, e um entrevistado participou de 13 (treze) equipes de apoio ou planejamento. O perfil dos entrevistados foi sintetizado na tabela a seguir.

**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados.**

CARGO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO	TEMPO DE UNB (ANOS)	TEMPO DA FUNÇÃO (ANOS)	PARTICIPAÇÃO EQUIPE DE PLANEJAMENTO (QNT)
Técnico em Assuntos Educacionais	Prefeito	Especialização	49	8	0
Secretário Executivo	Diretor	Mestrado	14	8	1
Técnico em Refrigeração	Coordenador	Especialização	7	5	2
Técnico em Refrigeração	Coordenador	Especialização	7	4	6
Administrador de Edifícios	Coordenador	Especialização	7	6	1
Secretário Executivo	Coordenador	Especialização	15	8	1
Técnico em Ótica	Coordenador Substituto	Mestrado	8	2	2
Analista de Tecnologia da Informação	Assessor	Especialização	40	0	0
Administrador	Coordenador	Mestrado	10	8	13
Administrador	Coordenador	Mestrado	14	8	2
Vigilante	Coordenador	Especialização	38	5	1

Fonte: elaboração própria.

2.3.3.3.3 Da Condução da Entrevista

O público selecionado foi convidado para participar da entrevista, em sua maioria, por mensagem de texto e residualmente de forma presencial. No convite o candidato era informado sobre o tema da pesquisa e o tempo médio de sua duração (de 45 a 60 minutos). Adicionalmente, era informado a possibilidade de realizá-la preferencialmente de forma presencial, ou por videochamada, de acordo com a disponibilidade e preferência do entrevistado. Para evitar respostas ensaiadas, os participantes não receberam o roteiro da entrevista com antecedência, mas foram informados sobre o propósito e a natureza do estudo para que pudessem refletir antes.

No dia da entrevista, antes de iniciá-la, o candidato preenchia um Termo de Consentimento e Autorização de Coletas de Dados (Anexo - C), pelo qual era informado novamente sobre o objeto da pesquisa, os procedimentos, a aquiescência de gravação do áudio, a garantia de sigilo, a possibilidade de retirada do consentimento a qualquer momento, a inexistência de riscos e as contribuições para o estudo, e o consentimento em participar.



Em seguida, oralmente, o entrevistado era informado novamente que a entrevista seria gravada, mantido o devido sigilo, bem como sobre o objeto da pesquisa e as etapas que estavam subdivididas a entrevista (Ambiente, Processo, Parcerias e Resultados, além do Perfil do Entrevistado).

Após a realização das entrevistas, os registros de áudio ou áudio e vídeos (para as entrevistas remotas) foram transcritas para posterior análise de conteúdo. As entrevistas tiveram duração média de 61,5 minutos, sendo a de menor duração 41 minutos e a de maior duração 112 minutos.

2.3.3.3.4 Da aplicação do Instrumento de Maturidade

Após a adaptação do instrumento de mensuração e a realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos nos processos de contratações, o que permitiu uma análise qualitativa mais aprofundada (Boni e Quaresma, 2005), principalmente na compreensão de como na prática o gerenciamento de riscos presentes nos documentos e planejamento são executados, foi realizada a codificação das entrevistas e a análise documental com vista a mensurar o nível de maturidade da Unidade.

Essa etapa se apoiou no levantamento documental de artefatos de planejamento da instituição e do setor (resoluções, relatório de governança, processos e procedimentos documentais de estruturação de política ou procedimento de gerenciamento de riscos gerados e disponíveis no Sistema Eletrônico de Informação do órgão), conforme explicitado na seção referente ao levantamento documental desta pesquisa.

2.3.4 Da Análise das Entrevistas

Após o levantamento dos dados necessários, foi realizada a análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2010), especialmente em relação às informações levantadas com a realização das entrevistas. A Análise de conteúdo foi conduzida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Bardin, 2010).

A pré-análise corresponde à fase de organização inicial propriamente dita, marcada por intuições preliminares, mas cujo objetivo é sistematizar ideias iniciais, preparando um plano de análise estruturado. Esta etapa inclui a seleção dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos, bem como a definição de indicadores para interpretação futura. Nesta fase, a presente pesquisa se concentrou em realizar o levantamento



de documentos importantes para compreender a gestão de riscos nas contratações da PRC, conforme apresentado no tópico de pesquisa documental.

Entre as atividades dessa fase, destaca-se a leitura flutuante, que visa o primeiro contato com o corpus, por meio de uma imersão livre e receptiva ao conteúdo. A seguir, realiza-se a escolha dos documentos, momento em que se delimita o universo de análise e se constitui o *corpus*, o qual deve obedecer a critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Nesta fase também se procede com a formulação de hipóteses, contudo, esta pesquisa trabalhou sem hipóteses prévias.

Outro aspecto importante da pré-análise é a referenciação de índices e a elaboração de indicadores, os quais são definidos com base nas hipóteses e organizados de forma sistemática. Tais indicadores podem, por exemplo, representar a frequência de menções a determinados temas, assumindo relevância tanto em análises quantitativas quanto qualitativas. Neste trabalho, não houve elaboração de indicadores, uma vez que a análise das entrevistas se deu por meio de codificação de elementos extraídos do próprio Instrumento de Mensuração de Maturidade. Foram empregados 10 (dez) códigos, que compõem 4 dimensões de análise (categorias: ambiente, processos, parcerias e resultados), delimitados no instrumento, foram: Liderança, Políticas e Estratégias, Pessoas, Identificação e Análise de Riscos, Avaliação e Resposta a Riscos, Monitoramento e Comunicação, Gestão de Riscos em Parcerias, Planos e Medidas de Contingência, Melhoria dos Processos de Governança, e Resultados-chave da Gestão de Riscos.

Por fim, houve a preparação do material, que consistiu de transcrição das entrevistas e posterior transferência para o aplicativo Atlas. TI, que auxiliou na codificação e categorização das entrevistas.

Na segunda fase, denominada exploração do material, são aplicadas sistematicamente as decisões tomadas durante a pré-análise (Bardin, 2010). Esta etapa, mais operacional, compreende atividades como codificação de cada entrevista, no aplicativo Atlas. Ti 9, realizadas a partir dos códigos acima apresentados.

A codificação consiste na transformação dos dados brutos do texto em unidades analíticas, por meio de operações como recorte, agregação e enumeração. Conforme Bardin, a codificação organiza-se a partir de três decisões principais: a definição das unidades de análise (recorte), a escolha das regras de contagem (enumeração) e o estabelecimento das categorias de classificação (agregação). O recorte pode adotar diversas unidades de registro, tais como a palavra, o tema, o objeto, o acontecimento ou até mesmo o documento, dependendo dos



objetivos da pesquisa. Complementarmente, utiliza-se a unidade de contexto, segmento textual mais amplo que permite atribuir sentido preciso à unidade de registro.

A definição da unidade de análise considerou os assuntos tratados em cada dimensão de análise do instrumento. A definição das unidades de análise se restringiu no núcleo semântico referente às respostas dadas aos questionamentos realizados na entrevista (frases). Desse modo, a numeração de códigos não teve aplicação nesta pesquisa, tendo em vista que o elemento de interesse era o núcleo semântico das respostas oferecidas pelos entrevistados, que se traduzia em frases, que majoritariamente consistia em uma construção morfológica e sintática diversificada, impossibilitando a análise por meio de contagem dos códigos.

A classificação e agregação dizem respeito à categorização, que consiste na organização das unidades de análise em classes ou rubricas, com base em critérios semânticos e léxicos (por sentido conforme codificação realizada).

Na terceira e última etapa da análise, segundo Bardin (2010) o tratamento dos resultados tem por finalidade conferir sentido aos dados organizados. Os resultados brutos são tratados por procedimentos estatísticos ou qualitativos, de modo a evidenciar padrões relevantes. A interpretação permite ao pesquisador realizar inferências fundadas, seja em relação aos objetivos previamente definidos, seja a partir de descobertas emergentes e inesperadas.

A análise de conteúdo não se limita a procedimentos quantitativos. Conforme Bardin (2010), a inferência na análise qualitativa fundamenta-se na presença de determinados elementos (como temas ou palavras), e não necessariamente na sua frequência. Dessa forma, tendo em vista a natureza das informações e os objetivos desta pesquisa, a análise se deu na dimensão qualitativa.

Portanto, no desenvolvimento da pesquisa, definiu-se o assunto de cada item do questionário como unidade de registro para fins de codificação, conforme os dez (10) temas previamente estabelecidos no instrumento de mensuração (Quadro 5). As frases extraídas das entrevistas foram consideradas unidades de contexto, com a finalidade de fornecer subsídios interpretativos às unidades de registro. A análise foi conduzida por meio da leitura das entrevistas e da categorização qualitativa utilizando o Atlas. Ti, o que possibilitou a identificação dos elementos de gestão de riscos presentes no questionário. A categorização dos fatores identificados permitiu compreender, com maior profundidade, a implementação da política de gestão de riscos na unidade analisada, além de viabilizar a aplicação do Instrumento de Mensuração de Maturidade.



2.4 O Caso

Nesta seção será apresentado o caso objeto da pesquisa, visando expor de que forma a Gestão de Riscos na Universidade de Brasília se encontra estruturada (subseção 4.1), para que, em seguida (subseção 4.2), sejam apresentados o local de pesquisa (Prefeitura da UnB) e o fluxo do processo de contratação da unidade. Esta seção visa preparar o leitor para compreender as seções subsequentes, que tratará da análise e interpretação do caso.

2.4.1 A Política de Gestão de Riscos nas Contratações da UnB

A abordagem da governança no setor público é relativamente recente, principalmente em se tratando da administração pública brasileira. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2011), em 2016, o Brasil começou a adotar a gestão de riscos operacionais na Administração Pública Federal, com as metodologias da gestão de riscos operacionais desenvolvidas pela Controladoria-Geral da União e aplicadas, em caráter piloto, em alguns órgãos públicos federais. De modo mais detalhado, Maciel (2020), chama atenção para o fato de no cenário internacional o tema ser abordado desde 1921 e, mais fortemente, a partir da década de 80. Já no Brasil o assunto começou a ser abordado em 2003, tornando-se imperativo à administração pública a partir de 2016.

Um dos documentos seminais dessa temática, no âmbito da administração pública da União, é o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhorias, do Tribunal de Contas da União, cuja primeira versão foi publicada em 2014. Nele, a gestão de riscos é apresentada como elemento importante para o sistema de governança, uma vez que contribui para redução de incertezas que possam impactar no alcance de resultados pelas instituições públicas (BRASIL, 2014).

Posteriormente, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União Nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. O ato normativo destina o Capítulo III para tratar da Gestão de Riscos, no qual são apresentados os princípios, objetivos e estrutura de modelo, bem como a política de gestão de riscos. Ademais, o art. 17 determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem instituir essa política em até doze meses, a contar da publicação da Instrução (BRASIL, 2016).

No ano seguinte, o Chefe do Executivo Federal publicou o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No mesmo sentido da IN n.º 1 do MP/CGU/2016, o art. 17



determina que a alta administração das organizações da administração pública direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional (BRASIL, 2017)

Nesse contexto, impulsionado pelas normativas das instâncias de direção e controle da Administração Pública Federal, em 20/11/2017, o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), da Universidade de Brasília, publicou a Resolução n. 0005/2017, instituindo um Grupo de Trabalho para propor medidas visando a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. O grupo composto por 3 servidores do Decanato, presidido por sua decana, foi encarregado de elaborar uma proposta da política de gestão de riscos da UnB, além de instrumentos e métodos a serem utilizados para implementação da política de gestão de riscos na Universidade (UnB, 2017).

Mais de um ano depois, em 25/03/2019, o Conselho de Administração (CAD) publicou a Resolução 0005/2019, designando servidores para compor o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade. O Comitê, presidido pela reitora da entidade, contou originariamente com servidores de decanatos (DPO, DAF, DGP), representante dos órgãos auxiliares (CPD), representantes dos diretores de unidades acadêmicas de diferentes campi (FM, FCE) e representantes dos servidores técnicos-administrativo (IG, FUP). Na mesma ocasião, foi publicada a Resolução 0004/2019/CAD, estabelecendo a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade de Brasília - UnB.

Essa Política fundamenta-se na sistematização da gestão de riscos como processo institucional contínuo e interativo, visando o cumprimento da missão institucional e ao estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos para consecução dos objetivos organizacionais. O instrumento institui o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade como órgão deliberativo responsável pela formulação e implementação de estratégias voltadas à governança e gestão de riscos, estabelecendo diretrizes que preconizam a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional (art. 3º da Resolução 0004/2019/CAD), a capacitação continuada dos agentes públicos e a mensuração do desempenho mediante indicadores e avaliações periódicas.

O documento estrutura um modelo de três linhas de defesa - gestão operacional, funções de gerenciamento de riscos e conformidade, e auditoria interna - definindo competências específicas para cada nível hierárquico, desde os gestores de risco até o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional, responsável, por sua vez, pela coordenação

metodológica e consolidação da matriz institucional de riscos, assegurando, assim, a melhoria contínua dos processos decisórios e o tratamento adequado dos riscos que possam comprometer a prestação de serviços de interesse público pela Universidade.

A fim de orientar e operacionalizar o gerenciamento de riscos na instituição, em 2022, o DPO publicou o Guia de Gestão de Riscos da UnB, cujo objetivo é apresentar a estrutura e a metodologia de gestão de riscos da Universidade. O processo de gestão de riscos está estruturado da seguinte forma: Estabelecimento de Contexto, Processo de Avaliação de Riscos (identificação, análise e resposta aos riscos), Tratamento, Monitoramento, Comunicação e Formalização do Processo de Gestão de Riscos.

Figura 7 - Processo de Gestão de Riscos na UnB.



Fonte: UnB (2022).

Posteriormente, em 2023, o DPO publicou o documento Gestão de Risco na UnB: Aquisições, Contratações e Tecnologia da Informação, que consiste basicamente no Plano de Gestão de Riscos em Contratações. Para criação desse documento, foram constituídos três grupos de trabalho (GT).

- O primeiro grupo foi composto por representantes da Diretoria de Compras (DCO), Diretoria de Contratos Administrativos (DCA), Prefeitura da UnB (PRC), Biblioteca Central (BCE), Editora (EDU) e do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT). O grupo foi responsável pela elaboração do Plano de Riscos para as áreas de Aquisições e Contratações no âmbito da instituição, considerando as particularidades de cada uma de suas áreas.



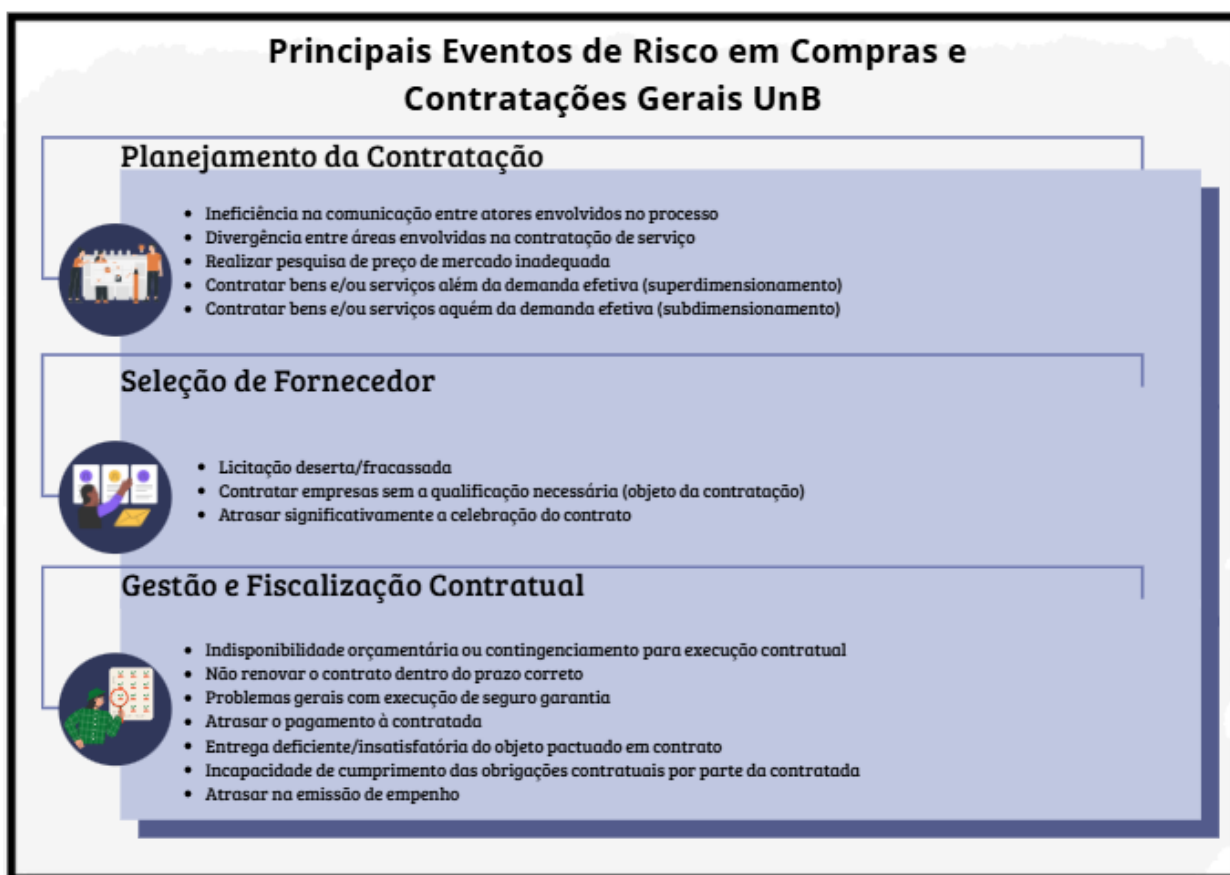
- O segundo GT foi composto por técnicos da Secretaria de Tecnologia da Informação, para elaborar o Plano de Riscos em Aquisições e Contratações no que se refere às aquisições relacionadas à TI.
- O terceiro, designado GT Usuários, foi responsável por imprimir nos trabalhos dos dois primeiros grupos a visão do usuário final. Esse grupo foi composto por representantes das unidades da Faculdade de Ceilândia (FCE), do Decanato de Extensão (DEX), do Instituto de Artes (IdA), da Faculdade de Tecnologia (FT) e da Faculdade de Agronomia e Veterinária (FAV).

Os resultados dos trabalhos dos GT's foram apresentados em três seções do referido documento: na primeira parte consta os principais eventos de risco e suas classificações priorizadas pelos níveis de risco inerente (antes da adoção de qualquer ação para mitigar) e residual (riscos presentes mesmo após a adoção de ações para mitigá-los) identificados, tanto para compras e contratações gerais quanto para aquelas específicas de TI.

Nesta etapa, as equipes de trabalho também mapearam os riscos classificados como riscos de integridade, que geralmente estão associados a situações de conflito de interesse, nepotismo ou mesmo de corrupção. Para fins desta pesquisa, o enfoque será dado para o gerenciamento de riscos nas aquisições, em especial aqueles atrelados à fase de planejamento da Contratação.

No contexto das aquisições e contratações, foram identificados 15 riscos distribuídos em três processos críticos: Planejamento da contratação, Gestão e fiscalização contratual e Seleção de fornecedor, conforme detalhado a seguir.

Figura 8 - Riscos identificados para aquisições e contratações conforme Plano de Gestão de Riscos nas Aquisições UnB.



Fonte: elaboração própria¹³.

Na segunda parte do documento orientativo, é apresentado o Plano de Ação, construído pelos gestores para tratar, dirimir ou mesmo eliminar as eventuais causas e consequências dos riscos identificados (UNB, 2023).

Por último, é apresentado o modelo de monitoramento dos Plano de Gestão de Riscos. Nesse contexto, conforme o referido documento, em consonância com a Política de Gestão de Riscos da Universidade, o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), por meio da Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos da Diretoria de

¹³ O risco “Atrasar na emissão de empenho”, foi classificado como risco na “gestão e fiscalização contratual”. Contudo, a título de nota, deve-se observar que para se firmar o contrato é necessário a existência de empenho prévio. Logo, esse risco pode se manifestar tanto na etapa que precede a assinatura do contrato, quanto propriamente na fase de gestão contratual (em casos de empenhos parciais ou continuados). Portanto, a classificação desse risco pode ser contextual, conforme o modelo de execução orçamentária e financeira adotado no contrato específico.

Nesse sentido, é importante destacar que no Processo SEI 23106.018598/2020-62, de contratação de empresa especializada no fornecimento e instalação de sistemas de irrigação automática para os jardins da Fundação Universidade de Brasília, houve atraso para assinatura do contrato diante de divergência entre PRC, DAF e DPO sobre o valor a ser empenhado para assinatura do contrato (o valor global, ou a estimativa do saldo a ser utilizado em 06 meses - indicado pela PRC).



Planejamento, é responsável pelo monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UnB, juntamente com as áreas interessadas.

Estipulou-se ainda que o monitoramento teria periodicidade anual, e o relatório de cada exercício apresentará os resultados alcançados dos indicadores e metas, sendo apreciado pelo Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade e, posteriormente, disponibilizado no site do DPO.

2.4.2 A Gestão de Riscos nas Contratações da Prefeitura da UnB

Em 2005, a Prefeitura do Campus (PRC) consistia em uma unidade administrativa responsável pela infraestrutura física da Universidade, congregando atividades de licitação, contratação, controle e fiscalização de obras com a manutenção predial, serviços gerais - tais como transporte, segurança e limpeza - e fiscalização da ocupação dos espaços físicos da Universidade (UNB, 2017; 2018).

Os anos subsequentes se caracterizaram por uma política de organização interna descentralizada, marcada pela criação de novos órgãos e pela consequente transferência de atribuições da unidade. Ainda em 2005, o Ato da Reitoria n.º 1592/2005, complementado pelo de n.º 1661/2006, ampliou e concedeu novas atribuições ao Centro de Planejamento Oscar Niemeyer (CEPLAN), anteriormente pertencentes à Prefeitura do Campus, abrangendo a realização de orçamento de obras, licitações, contratação de empresas para construção e gerenciamento de novas obras. Essas competências foram associadas às já existentes no âmbito da Setorização e das Diretrizes de Uso do Solo do Território do Campus, bem como à promoção de estudos, planos e projetos nas áreas de arquitetura e urbanismo.

Em auditoria realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU), na Universidade, em 2014, foi informado à Unidade de Controle Interna que não havia uma norma que formalizasse institucionalmente a PRC¹⁴. O que havia, à época, era um ato da reitoria (Ato 1024/2009) delegando competências ao Prefeito do Campus e definindo atribuições à unidade (CGU, 2013).

¹⁴ No entanto, deve-se destacar que o Ato da Reitoria n.º 0458/2006 aprovou a estrutura organizacional da Prefeitura da UnB, bem como dispôs sobre a competência de cada unidade. Esse ato normativo foi expressamente revogado com a publicação do Ato da Reitoria n.º 0002/2023. Desse modo, pode-se entender que à época da auditoria, o normativo estava vigente.



Posteriormente, a política de descentralização intensificou-se com a criação da Secretaria de Infraestrutura (INFRA), Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e Secretaria de Meio Ambiente (SEMA), resultando na consequente redução das atribuições da PRC.

Inicialmente denominada Prefeitura do Campus, a unidade administrativa passou a se chamar Prefeitura da Universidade de Brasília com a Resolução do Conselho Universitário nº 0017/2017. A mesma resolução aprovou a emenda ao Estatuto e alterou o Regimento Geral da Universidade, considerando a criação da Secretaria de Infraestrutura.

Segundo o art. 26 do Estatuto da Universidade de Brasília e o art. 17 do Regimento Geral, a Prefeitura da UnB compõe a estrutura da Reitoria na condição de unidade auxiliar.

Estatuto

Art. 26. São órgãos auxiliares da Reitoria: I - o Gabinete; **II - a Prefeitura da UnB; (Redação dada pela Resolução n. 17/2017, de 13/4/2017, do Conselho Universitário da UnB.)** III - a Secretaria de Infraestrutura; (Acrescentado pela Resolução n. 17/2017, de 13/4/2017, do Conselho Universitário da UnB.) IV - a Secretaria de Meio Ambiente; (Acrescentado pela Resolução n. 0016/2019, de 16/8/2019, do Conselho Universitário da UnB.) V - a Secretaria de Patrimônio Imobiliário. (Acrescentado pela Resolução n. 32/2019, de 13/12/2019, do Conselho Universitário da UnB.)

Parágrafo único. Os dirigentes dos órgãos a que se refere este artigo são designados pelo Reitor.

Regimento Geral

Art. 17. Compõem a estrutura da Reitoria: I - o Gabinete do Reitor; II - os Decanatos; III - a Procuradoria Jurídica; IV - a Auditoria; V - a Ouvidoria; (Redação dada pela Resolução n. 7/2011, de 24/5/2011, do Conselho Universitário da UnB.) VI - as Assessorias; **VII - a Prefeitura da UnB; (Redação dada pela Resolução n. 17/2017, de 13/4/2017, do Conselho Universitário da UnB.)** VIII - a Secretaria de Infraestrutura; (Acrescentado pela Resolução n. 17/2017, de 13/4/2017, do Conselho Universitário da UnB.) IX - a Secretaria de Meio Ambiente; (Acrescentado pela Resolução n. 16/2019, de 16/8/2019, do Conselho Universitário da UnB.) X - A Secretaria de Patrimônio Imobiliário. (Acrescentado pela Resolução n. 32/2019, de 13/12/2019, do Conselho Universitário da UnB.) (NR)

Nos termos do Regimento Interno, em seu art. 22, a PRC possui suas competências e estruturas definidas em regimento próprio, consolidado em Ato da Reitoria. No período



circunscrito da pesquisa, foram identificados, no Boletim de Atos Oficiais da UnB, cinco (5) Atos da Reitoria dispondo sobre a organização¹⁵ e um (1) Regimento Interno.¹⁶

Com base no Regimento Interno vigente no período sob análise, a Prefeitura era responsável por manter, de modo geral, os serviços de manutenção predial e de instalações, transporte, segurança, conservação e limpeza, movimentação de determinados tipos de materiais e jardinagem¹⁷. Além disso, coordenar o uso rotineiro e a locação de salas de aula de algumas áreas físicas da Universidade, sendo de sua responsabilidade os prédios: Pavilhão Anísio Teixeira (PAT), Pavilhão João Calmon (PJC), Blocos de Salas de Aula Sul e Norte (BSA-Sul e BSA-Norte), Prédio da Diretoria de Manutenção, Reparos e Transportes (DIMAT) e todas as áreas comuns. Ademais, desde 19 de fevereiro de 2013, administra e gerencia também o Centro Comunitário Athos Bulcão (CCAB).

O Ato da Reitoria nº 0358/2020, embora definisse a estrutura organizacional da unidade, não discriminava as atribuições de cada setor. De modo análogo, o Ato da Reitoria nº 0348/2022, apesar de ter atualizado a estrutura da PRC, dentre outras alterações prevendo a criação da Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos (GPG)¹⁸, também não apresentou uma

¹⁵ **Ato da Reitoria nº 0358/2020** (5060139) - Define a estrutura organizacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC);

Ato da Reitoria nº 0348/2022 (8191410) - Atualiza a estrutura organizacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC). Ato da Reitoria nº 0358/2020 (5060139);

Ato da Reitoria nº 0628/2022 (8244264) - Atualiza a estrutura organizacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC). Torna sem efeito o Ato da Reitoria nº 0348/2022 (8191410) e revoga as disposições em contrário, em especial o Ato da Reitoria nº 0358/2020 (5060139);

Ato da Reitoria nº 0678/2022 (8287797) - Atualiza a estrutura organizacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC). Torna sem efeito os Atos da Reitoria nº 0348/2022 (8191410) e nº 0628/2022 (8244264) e revoga as disposições em contrário, em especial o Ato da Reitoria nº 0358/2020 (5060139);

Ato da Reitoria nº 0002/2023 (9100437) - Estabelece o Regimento Interno da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC). Revogando o Ato da Reitoria nº 0458/2006; (8390203).

¹⁶ A título de atualização, em 2025, foi publicado o **Ato da Reitoria nº 0411/2025** (12523797), que define a estrutura organizacional da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC).

¹⁷ **Ato da Reitoria nº 0002/2023** -

[...]

Art. 2º A Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB) é órgão auxiliar da Reitoria da Universidade de Brasília, responsável, em termos gerais, por administrar as edificações acadêmicas e administrativas e áreas de uso comum; fazer a gestão do transporte e da segurança da Instituição; realizar serviços de manutenção predial básica, de equipamentos, de mobiliário e de veículos; e realizar serviços gerais e de zeladoria, de paisagismo e de jardinagem da Universidade.

¹⁸ **Ato da Reitoria nº 0348/2022** (8191410)

[...]

Art. 2º A Prefeitura da Universidade de Brasília terá a seguinte estrutura:

I. Prefeitura da UnB;



descrição detalhada de cada setor. O Ato da Reitoria nº 0628/2022 não trouxe significativa alteração para a estrutura da unidade, apenas extinguiu a Gerência de Comunicação Visual e corrigiu a sigla da Gerência de Produção (GSE para GPR). Por sua vez, o Ato da Reitoria nº 0678/2022 apenas mudou a designação da coordenação de "Conservação de Áreas Verdes" para "Paisagismo".

Por fim, foi publicado o Regimento da PRC, por meio do Ato da Reitoria nº 0002/2023, que dispôs sobre a competência da Prefeitura e a competência do Prefeito. O art. 5º ressaltou a reserva à Reitoria de estabelecer a estrutura da PRC e revogou expressamente o Ato da Reitoria nº 0458/2006. Diferentemente do ato inicial, não foi disciplinada a estrutura e a atribuição de cada setor da unidade.

Contudo, antes da publicação do Ato da Reitoria nº 0002/2023¹⁹, a Prefeitura tinha encaminhado ao Gabinete da Reitora uma minuta do Regimento Interno da Prefeitura da UnB, que previa as atribuições gerais da unidade, assim como a sua estrutura organizacional com as respectivas atribuições. No entanto, no que se refere à disciplina das atribuições dos setores internos presente na minuta, não houve esse nível de detalhamento no Ato em questão²⁰.

Como não houve revogação do Ato da Reitoria nº 0678/2022, pelo ato 0002/2023, a estrutura da unidade se manteve disciplinado pelo normativo anterior, conforme apresentado a seguir:

Ato da Reitoria nº 0678/2022

[...]

Art. 2º A Prefeitura da Universidade de Brasília terá a seguinte estrutura:

I. Prefeitura da UnB;

II. Diretoria de Administração e Estratégia (DIRAE):

a) Coordenação Geral de Administração (COAD):

1. Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos (GPG).

II. Diretoria de Administração e Estratégia (DIRAE):

a) Coordenação Geral de Administração (COAD):

¹⁹ No Processo nº 23106.020187/2020-37, a Prefeitura da UnB encaminhou ao Gabinete da Reitora a “Minuta de Regimento Interno da Prefeitura da UnB” (Documento SEI nº 8707232), no qual consta o detalhamento das atribuições dos setores da Unidade, assim como o seu organograma. Em termos práticos, era praxe da unidade utilizar as atribuições dispostas na minuta a título de organização das unidades no que diz respeito às atribuições externas, mesmo não havendo um ato oficial, que, a priori, esperaria que fosse um Ato da Reitoria.

²⁰ Interessante destacar que ao receber a minuta proposta pela PRC, a reitora deixa claro que: “Na oportunidade, esclareço que o Regimento Interno da Prefeitura da UnB será publicado por Ato da Reitora e não do Prefeito da UnB, nos termos do artigo 22 do Regimento Geral da UnB” (Despacho Reitoria/GRE 8726664, Processo nº 23106.020187/2020-37).



- b) Coordenação de Paisagismo e Dedetização (COPS):
 - 1. Gerência de Controle e Produção (GCP).
- c) Coordenação de Conservação e Limpeza (COCL);
- d) Coordenação de Gestão dos Espaços Comuns (COGE):
 - 1. Gerência dos Espaços de Uso Comum (GEC);
 - 2. Gerência dos Núcleos de Administração Predial (GNP).
- e) Coordenação de Licitações (COOL).
- III. Diretoria de Manutenção, Reparos e Transportes (DIMAT):
 - a) Coordenação Executiva e Administrativa (COEA);
 - b) Coordenação de Manutenção Básica (COMB):
 - 1. Gerência de Suporte (GSU).
 - c) Coordenação de Gestão de Transportes (COTR):
 - 1. Gerência de Manutenção de Veículos (GMV).
 - d) Coordenação de Manutenção de Equipamentos (CMEQ):
 - 1. Gerência de Produção (GPR).
- IV. Diretoria de Segurança (DISEG):
 - a) Coordenação de Segurança (COSE):
 - 1. Gerência de Apoio Administrativo (GAA).

2.4.3 Das Contratações Realizadas pela Prefeitura da UnB

No que se refere ao processo de aquisições e licitações, a Universidade de Brasília adota um modelo descentralizado de contratação, no qual se encontram unidades de compras, como o Decanato de Administração (DAF), a Biblioteca Central (BCE), a Editora da UnB (EDU), Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) e a Prefeitura da UnB (PRC). As competências para as contratações são distribuídas de acordo com as atribuições de cada unidade.

No caso da Prefeitura, a unidade desempenha suas atribuições por execução direta (o que não é mais uma realidade) ou via contratação de serviços terceirizados. Nesse sentido, a unidade é responsável por uma ampla variedade de contratações voltadas à manutenção do funcionamento institucional, abrangendo bens e serviços essenciais ao desempenho das atividades administrativas, acadêmicas e operacionais da Universidade. Entre os objetos contratados, destacam-se: serviços de conservação, limpeza e dedetização; manutenção predial e de equipamentos (incluindo extintores de incêndio, sistemas de climatização e equipamentos laboratoriais e agrícolas); aquisição de materiais de consumo, ferramentas, equipamentos, peças automotivas, implementos agrícolas, materiais de segurança e de construção; fornecimento de combustíveis e energia elétrica; locação de veículos (vans, micro-ônibus e caminhões); coleta



e descarte de resíduos comuns, químicos e biológicos; serviços diversos como jardinagem, chaveiro, vidraçaria, instalação de sistemas de irrigação, divisórias e películas; além da contratação de serviços de engenharia, logística, infraestrutura e manutenção corretiva e preventiva em equipamentos²¹.

Para conduzir os processos de contratação, a Prefeitura possui um setor específico de licitações. No período em estudo, o setor em questão se chamava “Coordenação de Licitação (COOL)”, responsável por²² analisar as instruções processuais recebidas; coordenar as atividades administrativas relacionadas à área de compras e contratos de materiais e serviços; conduzir sessões públicas de pregão eletrônico; participar das equipes de planejamento das contratações; orientar os diversos setores da Prefeitura em matérias afetas à área de compras; elaborar os editais de licitação, submetendo-os à aprovação da autoridade competente; realizar o *checklist* necessário à fase externa do certame; promover a publicação dos editais no Diário Oficial da União; bem como mapear e gerenciar os riscos inerentes às atribuições da coordenação (UNB, 2023 - PRC).

De forma geral, o processo de contratação²³ na PRC inicia-se com a abertura de processo SEI pela área demandante do produto ou serviço, acompanhada do Documento de Formalização da Demanda (DFD) e da indicação de possíveis membros da equipe de planejamento. A autorização para prosseguir com a contratação é competência do Prefeito da UnB, respeitados os limites estabelecidos em atos normativos institucionais.

Após a autorização, formaliza-se, por meio de ato próprio, a constituição da equipe de planejamento, que é responsável pela elaboração dos artefatos técnicos exigidos pela legislação vigente (Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência ou Projeto Básico, Mapa de Riscos, Pesquisa de Preços etc.). Os documentos são submetidos à aprovação do dirigente máximo da unidade demandante e, em seguida, encaminhados à Coordenação de Licitação (COOL), que

²¹ Os itens acima listados foram retirados da relação de contratações realizadas pela Unidade. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vRjWfASCqM7XO-Frzf-DKIwOQF_cSd_LMKCh-DsgmDFAM2jPzxvbgFQbxHT9odmIfBhFsDzShhqlXtT/pubhtml; https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vTb16nbEzMt6gTTW5EdVZ14grK-gGIHIVfMIKQ4R_dVQmEQsFY8f4gdlsQjdg6mIhM6CGYTaa1tt6ed/pubhtml; https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uoIzM4h_FFY0s6YizzByuJKBAyK2yHmky588NEFJDbs/pubhtml. Acesso em 06 mai. 2025.

²² Informações retiradas da minuta de Regimento Interno elaborada pela própria Prefeitura da UnB. Conforme já apresentado, conquanto o documento não fosse revestido de força regulamentar formal, por inexistir outro que cumprisse o seu papel, a atuação dos setores da unidade eram orientados sobre o que estava nela prevista.

²³ No caso do trabalho, o foco é dado aos processos licitatórios. Neste caso, o processo de contratação direta (por ter um rito menos complexo) não foi objeto de análise do trabalho.



realiza a análise da instrução, elabora a minuta do edital e demais instrumentos convocatórios. Na sequência, o processo é submetido ao Decanato de Planejamento Orçamentário (DPO) para comprovação de disponibilidade orçamentária e à Procuradoria Jurídica para emissão de parecer jurídico. Depois de eventuais ajustes, os autos retornam à autoridade competente (Prefeito) para aprovação final dos documentos e ratificação da fase externa da licitação, que é conduzida pela COOL.

As propostas dos licitantes recebidas são analisadas tecnicamente pela área demandante, seguindo-se as fases de seleção, adjudicação e homologação. Em contratações com ata de registro de preços, a COOL providencia a assinatura da ata pelo Prefeito. Para formalização do contrato, é necessário o empenho da despesa, com atuação do Departamento de Administração Financeira (DAF) e nova análise do DPO quanto à alocação de recursos. O contrato é então assinado e tem início sua fase de execução, sob acompanhamento do gestor e fiscais formalmente designados.

Para uma compreensão aprofundada do processo licitatório da Prefeitura da UnB, foi mapeado o fluxo do processo de contratação²⁴ desde a instauração do processo de contratação indireta até o ato de assinatura do contrato.

As etapas do fluxo do processo de contratação estão descritas a seguir e o desenho do fluxo mapeado pode ser acessado pela leitura do [QR Code](#), e ainda consta no Anexo D do trabalho:

²⁴ Para elaboração do mapeamento do fluxo de contratação da Prefeitura da UnB foram analisados os seguintes processos: 23106.076421/2022-42 23106.116807/2021-13 23106.086243/2022-68 23106.059077/2021-46 23106.149436/2022-37 23106.056117/2023-60 23106.110475/2023-25 23106.127437/2023-10 23106.010420/2019-30 23106.000567/2021-36 23106.003446/2022-27 23106.018598/2020-62 23106.090015/2020-21 23106.039752/2021-11 23106.016392/2022-60 23106.029309/2020-51. O fluxo corresponde às contratações circunscritas no período de recorte deste trabalho: 2019-2023.



Figura 9 - QR Code do endereço onde se encontra disponível o fluxo de contratação indireta da PRC.



Fonte: elaboração própria.

1. A área demandante, que neste caso, considerando a necessidade de contratação de objeto típico para atender aos serviços da PRC, será um dos setores das Diretorias da própria unidade, é responsável por abrir um Processo SEI específico para instrução da pretensa contratação.
2. Inicialmente, o processo é instruído com o Documento de Oficialização da Demanda - DOD, atualmente, Documento de Formalização da Demanda - DFD (Lei 14.133/2021), bem como com a indicação da possível equipe de planejamento.
3. O processo é encaminhado ao Prefeito, que, nos termos do Regimento Interno da Unidade (inciso XII do art. 4º do Ato da Reitoria 0002/2023²⁵), é o responsável por autorizar a deflagração de processo licitatório no âmbito de competência da unidade.
 - a. De forma mais precisa, a competência para autorizar a abertura de licitação, homologar a licitação, ratificar dispensas e inexigibilidades, assinar contratos e termos aditivos depende também de um critério formal referente ao valor do objeto a ser licitado:
 - i. Competência do Decano de Administração para executar atividades de ordenação de despesas e atos administrativos relacionados às licitações e contratos relativos até o limite de R\$ 10.000.000,00 (art. 1º do Ato da Reitoria Nº 1301/2021 - SEI 7544870);

²⁵ Tendo em vista a recente mudança na gestão da Universidade, a Prefeitura da UnB passou por uma nova reestruturação de tal modo que está em curso tratativas para publicação de um novo regimento interno.



- ii. Competência do Prefeito da UnB para executar atividades de ordenador de despesas e atos administrativos relacionados às licitações e contratos até o limite de R\$ 3.000.000,00 (Inciso I do art. 1º do Ato da Reitoria nº 1202/2023 - SEI 5456407)²⁶.
4. Ao receber o processo, o Prefeito é responsável por analisá-lo e decidir pela autorização do prosseguimento da instrução processual, considerando critérios como necessidade/justificativa da contratação e disponibilidade orçamentária, ou por seu arquivamento com a devida motivação.
5. Caso a contratação seja autorizada e já haja indicação de membros para compor a equipe de planejamento, é formalizada a designação da equipe de planejamento da contratação por meio de publicação de Ato. Após isso, o processo é encaminhado para ciência dos servidores indicados, visando o prosseguimento no planejamento da contratação. Caso contrário, via de regra, é solicitado ao setor demandante, a indicação de pelo menos um servidor representante da área técnica e outro da área demandante.
6. Após a ciência dos servidores indicados para compor a equipe de planejamento, a Prefeitura publica um ato constituindo-a para produção dos artefatos da contratação. Em geral, o prazo varia de 30 a 60 (sessenta) dias, sujeito a prorrogação.
7. Após a publicação do Ato, o processo é restituído à equipe de planejamento designada para preparação dos documentos da fase de planejamento: Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência ou Projeto Básico, Pesquisa de Preço, Mapa de Riscos²⁷, etc. O objeto a ser contratado também é cadastrado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos/SIPAC como solicitação de prestação de serviço ou aquisição de material.
8. O processo é encaminhado pela Equipe de Planejamento da Contratação ao Prefeito para aprovação dos artefatos de planejamento.

²⁶ Ato da Reitoria nº 1202/2023 atualizou o limite do valor dos atos do ordenador de despesa a ele delegados de R\$1.000.000,00 para R\$3.000.000,00, revogando, portanto, o Ato da Reitoria nº 0668/2020.

²⁷ A inserção do gerenciamento de riscos, na administração pública federal, passou a ser obrigatória com a publicação da Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: I - Estudos Preliminares; II - Gerenciamento de Riscos; e III - Termo de Referência ou Projeto Básico.

**A Resolução 0001/2021 da Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD)**²⁸determina que:

Art. 2º A elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, Mapas de Riscos, Termos de Referências, Projetos Básicos e Pesquisa de Preços na UnB caberá à unidade demandante ou à comissão designada para fins de planejamento de compras e contratações.

Art. 3º A aprovação dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, Mapas de Riscos, Termos de Referências, Projetos Básicos e Pesquisa de Preços caberá ao dirigente máximo da unidade demandante, no caso de compras e contratações de demanda específica, e aos dirigentes das unidades que compõem a comissão de planejamento, no caso de compras e contratações de demandas comuns a vários setores da Universidade.

9. Após a aprovação dos documentos, o processo é encaminhado à Coordenação de Licitação para análise de instrução processual (em que é inserido a lista de verificação da instrução processual), elaboração da minuta de edital, contrato e ata de registro de preço (quando for o caso), o cadastro do processo licitatório em banco de dados públicos. Processos que possuem como objeto a contratação de postos de trabalho, como Portaria, Vigilância, Limpeza, são encaminhados para a Diretoria de Contratos Administrativos/DCA e Licitados pela Diretoria de Compras/DCO.
10. O processo com a análise e apontamentos realizados pela Coordenação de Licitação retorna à PRC (Gabinete). Antes de ser encaminhado à equipe de planejamento, o processo é encaminhado ao DPO para comprovação orçamentária e, ato contínuo, à Procuradoria para emissão de parecer jurídico.

A Circular nº 0001/2022/DPO²⁹ orienta às unidades de compras da UnB quanto a necessidade de consulta prévia ao DPO para realização de despesa em relação a: i) contratações ou renovações de serviços; ii) aquisições de equipamentos; iii) obras ou reformas; iv) outras despesas não atendidas por eventuais atas de Intenção de Registro de Preços - IRP, e que necessitem de **alocação de recursos institucionais**.

11. Com a emissão do parecer, o processo é encaminhado à COOL para os ajustes necessários, assim como para a equipe de planejamento, caso também seja necessário algum ajuste nos documentos por ela elaborados.

²⁸ Anteriormente a publicação da Resolução 0001/2021/CPLAD, havia o Ato da Reitoria nº 1942/2019 (SEI 4249092) delegando aos dirigentes máximos das Unidades Acadêmicas e Administrativas, dos Centros vinculados à Reitoria, dos Órgãos Complementares e dos Órgãos Auxiliares a aprovação de Termos de Referências e de Projetos Básicos para aquisição de bens e serviços.

²⁹ Processo SEI nº 23106.038910/2022-04. Por meio do despacho SEI nº 10843644, de 25/01/2025, o DPO reitera a Circular nº 0001/2022/DPO.



12. O processo retorna ao Prefeito, com os ajustes necessários, para aprovação dos documentos de planejamento (versão final), assim como para ratificação da versão final dos documentos elaborados pela COOL para fase externa de licitação.
13. O processo, então, retorna à COOL para publicação do edital e condução da fase externa da licitação.
 - a) Durante a condução da fase externa, as propostas recebidas pela Coordenação são encaminhadas à área demandante para emissão de parecer técnico quanto às propostas apresentadas pelas empresas licitantes.
 - b) Após análise de proposta, há as fases de seleção de fornecedor, fase recursal, adjudicação do vencedor e homologação pela autoridade competente. Neste caso, em termos de autoridade competente, esta será a mesma responsável pela autorização do certame, conforme os termos de delegação (ver item 3.a. I e II)
14. No caso de ata de registro de preço, a Coordenação de Licitação é responsável por disponibilizar a ata para assinatura do Prefeito e do vencedor. Isto, certamente, quando o Prefeito for autoridade competente.
15. Posteriormente, para assinatura do contrato, a Prefeitura solicita emissão de empenho (conforme estimativa de execução do objeto contratual). Para isso, a área demandante é consultada.
16. Com a indicação dos itens e do saldo, o processo mais uma vez retorna ao DAF para emissão de empenho e alocação do recurso, o processo é encaminhado ao DAF para homologação da despesa (uma vez que anteriormente o DPO havia atestado comprovação orçamentária para contratação), seguem os autos ao DPO para detalhamento do recurso.³⁰
17. Após isso, o contrato é assinado e passa-se para a fase de sua execução. Na fase de execução, são indicados o gestor e os fiscais do contrato que são responsáveis por acompanhar a prestação do serviço nos termos contratados. Neste caso, a gestão de contratos é realizada pela Diretoria de Contratos, do DAF.

Por fim, ainda nos termos do Ato da Reitoria nº 0678/2022, a PRC contava com uma Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos (GPG), subordinada à Coordenação Geral de Administração (COAD). Segundo a Minuta do Regimento Interno da Prefeitura da

³⁰ Em alguns casos, o processo foi encaminhado da PRC ao DPO, que neste caso fazia o detalhamento do recurso condicionando a posterior homologação da despesa pelo DAF.



Universidade de Brasília (UnB, 2023), a GPG era responsável por dar suporte à realização das atribuições da Coordenação de Administração - COAD, na qual era competente por:

Minuta do Regimento Interno da Prefeitura da Universidade de Brasília

Art. 8º À Coordenação Geral de Administração compete:

...

XIII. Auxiliar as demais diretorias e coordenações nas ações relativas ao planejamento, monitoramento e gestão de riscos;

...

XVIII - Coordenar a elaboração, execução e monitoramento da gestão de riscos em consonância com as políticas institucionais;

XIX - Orientar os setores integrantes da Prefeitura referente aos modelos para gestão de riscos e plano de integridade na execução e elaboração;

XX - Acompanhar, monitorar e avaliar a execução da gestão de riscos dos setores da Prefeitura;

Em nível de direção, a Diretoria de Administração e Estratégia tinha a atribuição de orientar e acompanhar a elaboração do Plano de Gestão de Riscos da Prefeitura com base nas informações das demais diretorias e coordenações, em consonância com as políticas e diretrizes institucionais (UnB, 2023).

Portanto, diante do caso apresentado, as seções seguintes se concentram na interpretação e análise de documentos levantados e entrevistas realizadas, visando identificar os procedimentos e os instrumentos de gerenciamento de riscos nas contratações realizadas pela Prefeitura da UnB a fim de mensurar a maturidade em gestão de riscos desse processo, referente às dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados.



2.5 Análise das Entrevistas

Nas subseções seguintes serão apresentadas as análises das quatro dimensões tratadas nas entrevistas: ambiente, processos, parcerias e resultados.

2.5.1 Ambiente

No que se refere à liderança, foram tratados aspectos quanto à cultura de gerenciamento de riscos, assim como a supervisão da governança nas contratações da Prefeitura.

A análise das entrevistas realizadas com servidores da Prefeitura da Universidade de Brasília evidencia a ausência de uma cultura organizacional institucionalizada voltada à gestão de riscos nas contratações. As respostas dos entrevistados sugerem uma atuação fragmentada e reativa, centrada nas iniciativas isoladas das áreas demandantes, sem diretrizes uniformes ou coordenação centralizada.

O entrevistado E8 afirmou que “cada área demandante faz a gestão de risco”, o que evidencia uma prática pontual e despadronizada. Essa percepção é corroborada pelo entrevistado E10, ao afirmar que “não existia, na verdade, uma gestão efetiva do risco dentro da Prefeitura”, e reforçada pela constatação de E2, ao afirmar desconhecer a atuação de um setor responsável por analisar os riscos identificados no mapa de risco das contratações.

E2: Não existia, na verdade, uma gestão efetiva do artefato (mapa de riscos). O artefato era criado, mas eu não me recordo de ter uma área responsável por analisar esses riscos e acompanhar toda vez que esse risco se concretiza ou acontece, quem é que vai tomar as providências. Acho que não tinha uma área específica para gerenciar os riscos que foram levantados lá na fase de planejamento da contratação.

Além disso, há indícios de desconhecimento ou indefinição quanto às atribuições institucionais relacionadas à temática, como demonstrado por E11 ao afirmar: “o diretor de segurança é responsável por gerenciar (riscos nas contratações), mas não somente ele, isso aí é em parceria com a prefeitura em geral”. Esses relatos indicam uma fragilidade cultural no que tange à compreensão e à prática da gestão de riscos, comprometendo a consolidação de uma abordagem estratégica e integrada no âmbito das aquisições da unidade.

Em relação à existência de instâncias internas de gerenciamento de riscos, os entrevistados demonstraram desconhecer uma instância interna responsável pela gestão de riscos na Unidade (E9, E10, E11). Em geral, os entrevistados demonstram incerteza sobre a existência de estruturas organizacionais ou processos decisórios voltados à supervisão e ao direcionamento estratégico dessa prática. Conforme a percepção do entrevistado E10, a cultura de gestão de riscos não era bem executada pela Unidade e, consequentemente, pela Universidade.



E9: Na minha percepção, não [tinha uma instância específica da prefeitura responsável por conduzir a gestão de risco da unidade],

E10: Na verdade, a Coordenação Geral de Administração da Prefeitura ficava mais com a parte logística do dia a dia. Não era relacionado aos contratos em si. A gente tinha uma coordenação, a Coordenação de Licitações e Contratos, que fazia parte interna da licitação, mas, para ser sincero, acho que a cultura da gestão de riscos ainda não era bem executada na Prefeitura e provavelmente na Universidade como um todo.

E11: Que eu tenha conhecimento, não [existe alguma coordenação, alguma diretoria, alguma unidade que fizesse a coordenação de gestão de riscos em contratações na PRC].

Por outro lado, o entrevistado E8 sinaliza para a existência de instâncias internas de gerenciamento de riscos, ainda que de forma difusa. A fala de E2 reforça a percepção de descontinuidade e indefinição, informando que a Unidade, recentemente, criou um setor que seria destinado a tratar deste assunto, contudo, após a mudança de gestão da universidade, não sabia se a unidade ainda existia.

E8: Na época, sim [os responsáveis pela governança utilizam instâncias internas como diretoria, coordenação, gerência de gestão de risco]. Inclusive, nós tínhamos uma diretora de administração.

E2: Então, a prefeitura não tem uma área... pontualmente para a gestão de riscos dos contratos. Ela tem há mais ou menos, acho que um ano, um ano e pouquinho, um setor, que foi até uma ideia... da Diretoria de Administração e Estratégia, colocar esse setor, que é um setor que antes, não sei hoje como está o nome, mas antes ele tratava sobre o planejamento, ele tratava do planejamento e da questão da gestão de riscos como geral.

De modo geral, os relatos apontam para uma fragilidade estrutural na governança de riscos, marcada pelo desconhecimento de instâncias formais de apoio e gerenciamento de risco. E, mesmo diante da existência de setores que formalmente seriam responsáveis por esse tema, a ausência de ações concretas para cumprimento das atribuições esperadas, como é o caso da Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos, citado pelos entrevistados E1, E2, E5, E7 e E10, é praticamente desconhecida pelos demais entrevistados. Nesse sentido, vale ressaltar a fala do entrevistado E3, quando perguntado sobre a referida gerência: “esse aqui nunca existiu”, no mesmo sentido E6, “Nem sabia da existência dessa gerência”.

As respostas relativas à subcategoria “Supervisão da Governança” indicam o desconhecimento e não utilização dos entrevistados dos mecanismos formais e sistemáticos de supervisão no âmbito da gestão de riscos da Prefeitura da Universidade de Brasília referente ao gerenciamento de riscos. Os entrevistados apontam que, em geral, não há definição clara de



indicadores e seu monitoramento, interface com a auditoria interna e outras unidades de controle interno, bem como demonstraram desconhecimento sobre nível de maturidade almejado.

Alguns entrevistados afirmaram desconhecer a adoção de indicadores em gerenciamento de riscos nas contratações da Unidade ou mesmo afirmarem sobre sua inexistência (E4, E5, E6). O entrevistado E7, ao declarar não saber sobre a adoção ou não de mecanismo de supervisão de risco, considera a possibilidade de o supervisionamento ocorrer, mas não ser comunicado, o que chama atenção para eventuais problemas de comunicação entre as diferentes áreas da Unidade.

E7: Não sei (se os responsáveis pela governança integravam em suas atividades indicadores de gestão de risco) [...] talvez eles fizessem esse levantamento, mas esse tipo de informação não era repassado dentro da unidade prefeitura para as demais, né? Tipo, olha, a situação da Prefeitura é essa, aqui são gargalos importantes que a gente precisa estar atento, então não tinha esse gerenciamento compartilhado da informação. Então, se fazia esse tipo de levantamento, essa busca, dentro do gabinete da Prefeitura, que eu acredito até que fazia, mas essa informação não era repassada para a minha unidade.

E10: A minha percepção é que não (adotavam indicadores de gerenciamento de risco). Pode ser que existisse isso, mas não foi divulgado nem passaram para nós nada a respeito.

E11: Não sei (se tinha adoção de indicadores sobre gerenciamento de riscos).

E9 afirmou que a política de gestão de riscos na Universidade adota indicadores, porém entende ser atribuição do DPO realizar a sua mensuração e monitoramento, da mesma forma que foi afirmado por E3. Ao passo que o entrevistado E1 atribuiu aos Diretores da PRC a atribuição de definir os indicadores que, diga-se de passagem, no seu entender, estariam inseridos em cada contratação.

Assim, a percepção dos entrevistados que predomina é: inexistência de instrumentos de avaliação do desempenho e da efetividade das ações de governança em gerenciamento de riscos, evidenciando uma percepção de lacuna na função supervisora, ou seja, uma percepção de fragilidade na supervisão da governança de riscos, marcada pelo desconhecimento de indicadores formais, de rotinas de monitoramento e clareza sobre as instâncias responsáveis por essa função.

Nesse sentido, é possível afirmar que a liderança institucional em gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília, com base na percepção dos entrevistados, se mostra incipiente e fragmentada. A ausência de uma cultura organizacional consolidada - evidenciada pela delegação informal da gestão de riscos às áreas demandantes,



revela a ausência de um setor ou pessoa de referência para conduzir a política de gestor de riscos nas contratações da unidade, o que evidentemente compromete a sua implementação.

Nota-se que a inexistência de instância formal de governança, como exposto por E9, reflete diretamente dificuldades referentes à falta de uma liderança organizacional para coordenar a implementação da gestão de riscos. Essa lacuna é agravada pela falta de mecanismos de supervisão efetivos, como indicado por E10.

Ademais, a insegurança ou desconhecimento dos próprios servidores quanto às atribuições institucionais sobre o tema - por exemplo, E11: “Que eu tenha conhecimento, não [existia alguma instância que orientasse ou coordenasse essa função]” - reforça que a liderança existente, se presente, não se manifestava de forma visível, estruturada ou mobilizada, de forma homogênea.

Políticas e Estratégias

As respostas dos entrevistados sugerem um fraco direcionamento estratégico voltado à gestão de riscos na Prefeitura, especialmente no que tange à definição de apetite e tolerância a riscos³¹. O apetite a risco, nível de risco que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos, não é conhecido pelos entrevistados (nenhum dos entrevistados respondeu com segurança sobre a existência de um apetite a risco definido), o que compromete a capacidade da organização (tanto em nível micro - unidade PRC - quanto em nível macro, UnB) de alinhar decisões operacionais com a estratégia institucional.

Nesse sentido, alguns entrevistados informaram não haver um apetite a risco definida, seja no âmbito institucional ou no âmbito da Unidade, (E5, E6, E8). Outros informaram não saber (E3, E4, E10), o que pode sugerir a falta de disseminação institucional da política de gestão de riscos:

E8: “Deveria ter, mas não tinha [apetite a risco definido]”

E10: Não conseguiria te dizer [se a universidade possui apetite a risco definido].

Outro elemento que se destaca é o desconhecimento dos entrevistados de conceitos usuais em gerenciamento de riscos, como a própria definição de apetite a riscos. Algumas entrevistas, com constante contato com licitações, desconheciam o conceito (E9 e E10).

³¹ Esse dois conceitos são apresentados por Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), de forma bem simples: apetite ao risco é a quantidade de risco que uma organização está preparada para aceitar, e a tolerância ao risco é o que é aceitável após a implementação dos controles apropriados para mitigar os riscos.



E9: Um apetite a risco definido? O que seria isso? [...] Eu, pelo menos, nunca vi alguém aqui em uma comissão que eu tenha analisado, ajudado a planejar, de a gente colocar esse apetite a esse nível... Esse aí é termo novo para mim (rsrs).

E10: Um o quê? Nossa, eu não sei nem o que significa esse conceito na realidade. Eu pressuponho que seja a predisposição a correr algum risco nas contratações.

Essas declarações podem indicar fragilidades em diretrizes consolidadas que orientem os servidores quanto à aceitação, mitigação ou resposta a riscos, de modo a prejudicar a capacidade da organização de priorizar ações e tomar decisões coerentes com os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, a ausência de direcionamento estratégico também pode limitar a efetividade de quaisquer ações operacionais de gerenciamento de riscos, diante da necessidade de um entendimento claro sobre base normativa, institucional e estratégica.

A respeito da integração entre a gestão de riscos (GR) e o planejamento organizacional na Prefeitura, as respostas dos entrevistados conduzem para uma conclusão sobre um nível incipiente e pouco estruturado na Unidade estudada. Em sua maioria, os relatos refletem desconhecimento ou inexistência de mecanismos institucionais que articulem os processos de identificação, avaliação e tratamento de riscos com as etapas de formulação, execução e monitoramento do planejamento estratégico ou operacional da unidade. De outro modo, de forma isolada, o entrevistado E11 afirma haver uma preocupação na definição do objeto a ser contratado com os objetivos da Universidade, contudo não quis detalhar.

E9: Então, eu nunca percebi alguém tendo uma preocupação maior em relação a pegar o PDI, que é o objetivo da universidade, mesclar ou comparar com a proposta da gestão de risco.

E11: Isso aí a gente tem [definição dos objetivos de negócio e riscos atrelados]”,

No que concerne à “Política de Gestão de Riscos (GR)”, alguns entrevistados indicaram conhecimento sobre a existência de uma política de GR da Universidade, aplicada à Prefeitura da UnB (E1, E2, E7, E8, E9, E10). Entretanto, o conhecimento se mostra limitado e concentrado em percepções individuais, sem demonstração de aplicação prática ou disseminação ampla entre os servidores. Embora alguns entrevistados relatem conhecimento da política, nenhum deles se sentiram à vontade para comentar algum elemento da política. Esse reconhecimento é pouco específico e revela baixa integração entre diretrizes normativas da instituição e rotinas operacionais. E8 e E9, por exemplo, afirmam:

E9: Uma visão macro, assim (tem conhecimento da política de gestão de risco da universidade), de como é que é o relatório, o que é que eles têm lá no DPO.

E8: (Da política) de gestão de risco, conheço... O mais importante é a UNB estar preocupada com isso. Isso acho que é a melhor coisa. Quando você vê que institucionalmente a gente tem uma preocupação com gestão de risco, isso para a gente, como servidor, é a melhor coisa, porque você consegue perceber que o nível de maturidade das pessoas é maior.



Entretanto, apesar de a maioria dos entrevistados afirmarem ter conhecimento da Política de Gestão de Riscos da Universidade, as orientações nela contidas não se encontram efetivamente institucionalizadas, difundidas nem aplicadas integralmente no contexto das contratações da Prefeitura, como se pode notar sobre o desconhecimento da definição de apetite a riscos, por exemplo. Essa lacuna, evidentemente, compromete a consolidação de uma cultura de riscos e dificulta a adoção de práticas sistematizadas e alinhadas aos princípios da boa governança, conforme mencionado anteriormente.

Em termos de “Comprometimento da Gestão” com a gestão de riscos, nota-se uma percepção difusa. Do ponto de vista negativo, os entrevistados E4, E5, E7 notaram a falta de um envolvimento efetivo da Prefeitura e demais órgãos da alta administração da Universidade em relação ao tema. Grande parte dos entrevistados notaram um esforço da Prefeitura e outras unidades da Universidade para implementar a política de gestão de riscos (E1, E2, E8, E9, E10). Os relatos sugerem que o compromisso institucional é tênue, oscilando entre ações pontuais, dependentes da iniciativa de determinadas gestões, e a ausência de engajamento sistemático.

E8: não sei o foco da gestão atual, mas na gestão anterior sim (se via um esforço para implementar e revisar a política de gestão de risco).

E9: Eu acho que sim (nota um esforço para implementar ou para realizar a política de gestão de risco), eu acho que apesar de estar ainda caminhando para a melhoria, eu vejo todo ano, anualmente, eu acho que todo ano mesmo eles pedem essa consolidação de dados para eles poderem elaborar o relatório deles de gestão de risco (DPO). Então, há uma preocupação em relação a isso. Não sei se está ainda o ideal, mas com certeza eles estão tentando cumprir a determinação legal.

E10: Olha, eu percebi de uma forma geral (comprometimento da gestão em promover o gerenciamento de riscos alinhados aos valores da universidade), que havia ali uma necessidade de mudança cultural com relação a isso. Mas ainda era uma coisa bem complexa de se aplicar no dia a dia, como deveria ser. Então a gestão de riscos ali existia por força da necessidade de compor os processos de contratação, mas não se usava essa gestão na prática. Então era muito falha na prática. Nós tivemos alguns treinamentos, mas não foi uma coisa muito coordenada para que todos os envolvidos soubessem como atuar no que diz respeito à gestão dos riscos.

A afirmação do entrevistado E8 sugere uma descontinuidade nas ações adotadas pela Universidade, de tal modo que o engajamento da liderança aparenta não ser institucionalizado, mas depende da disposição pessoal de gestores em mandatos específicos.

As respostas analisadas indicam que a alocação de recursos para a gestão de riscos na Prefeitura da Universidade de Brasília é, de forma geral, limitada e dependente da conjuntura orçamentária da instituição, que por sua vez também se encontra sujeita a fatores externos à Universidade. Os relatos revelam percepções divergentes entre os entrevistados, com predominância de apontamentos sobre restrições financeiras e falta de recursos específicos



direcionados à função de gerenciamento de riscos. O entrevistado E4 declarou a necessidade de aquisição de equipamentos básicos para o trabalho, como computadores. O Entrevistado E7 chama atenção para a necessidade de capacitação dos servidores. Já os entrevistados E1 e E2, ressalta que nem sempre os recursos necessários eram alocados devido à limitação orçamentária. Logicamente, essa limitação compromete a capacidade da unidade, e de forma ainda mais ampla institucionalmente, o desenvolvimento e aplicação de políticas, processos e ferramentas necessárias à gestão de riscos

E3: O recurso que a universidade oferece para a gente é o que a gente tem aqui. O recurso é os computadores. E assim... Apoio financeiro para você fazer pesquisa em si, não tem. O que a gente tem aqui de apoio é o esforço da pessoa ir atrás para que o contrato saia da melhor forma possível. Mas o que a UNB oferece para a gente fazer um troço desse aí, essa gestão toda, é só nossas análises aqui.

E7: Sim (esses recursos que se sentia falta eram em termos de qualidade pessoal, era de instrumentos...), eu acho de capacitação dos servidores envolvidos nesse tipo de trabalho, não tem, quer dizer, não vou dizer que não tem, eu acho que tem, mas muito escasso, sabe? Então, nem todos os servidores tiveram a oportunidade de ser treinados e capacitados para tratar disso. Mas, em algum momento, esse servidor que não foi capacitado, ele participou do processo licitatório.

E1: [...] eu diria para você, que eu já disse que nem sempre os recursos necessários são alcançados em decorrência da escassez orçamentária que a universidade passou.

E2: Em termos de recursos financeiros, a prefeitura depende de um recurso maior, porque quando ela faz uma contratação, aí é um dos riscos até que geralmente é colocado

De forma diferente, se posicionou o entrevistado E10, ao afirmar que “a gestão dos riscos não envolve alocação de recursos de grande vulto para que se possa monitorar, não. Eu acho que é mais uma estrutura administrativa mesmo”. Todavia, deve-se observar que a destinação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros é um fator crítico para a efetividade da gestão de riscos. Na ausência dessa previsão orçamentária, a gestão de riscos tende a se manter em um patamar reativo, restrito a ações pontuais e dependente da boa vontade dos gestores locais.

Assim sendo, em termo de “Políticas e Estratégias” da gestão de riscos nas contratações da Prefeitura, pela percepção dos entrevistados, observa-se uma fragilidade institucional, caracterizada pela dificuldade de articulação estratégica. O desconhecimento dos entrevistados acerca do apetite a risco, compromete o alinhamento entre os objetivos organizacionais e a tolerância a riscos nas decisões administrativas. Isso pode ser agravado pela não integração da gestão de riscos ao planejamento institucional, apontada por E9: “Nunca percebi alguém tendo uma preocupação de integrar a gestão de risco com o planejamento”, o que indica necessidade de maior atenção em transversalidade entre instrumentos gerenciais.



Apesar da existência formal de uma política de gestão de riscos na Universidade, os relatos sugerem baixa disseminação, desconhecimento ou não aplicação no contexto específico da Prefeitura. E9, por exemplo, refere ter “uma visão macro” da política, sem detalhamento operacional, o que demonstra o distanciamento entre o normativo e a prática cotidiana.

O comprometimento da gestão foi um elemento positivo destacado pelos entrevistados. Apesar das adversidades, percebe-se um esforço da gestão da Unidade e da alta gestão da universidade para avançar na temática de gestão de riscos. Ademais, no que se refere à ausência de alocação específica de recursos, os entrevistados revelaram a necessidade de alocação de recurso para o gerenciamento de riscos, principalmente no que diz respeito a recurso para capacitação de pessoal. Contudo, limitações orçamentárias foram mencionadas como principal desafio neste aspecto.

Portanto, em relação a “Políticas e Estratégias”, a ausência de diretrizes claras, integração da gestão de riscos com o planejamento estratégico e a alocação de recursos configura um cenário que exige atenção.

Pessoas

A análise das respostas relativas à “Reforço da Accountability” sugere a existência de iniciativas pontuais de comunicação e orientação sobre a gestão de riscos, mas que não se configuram como um sistema uniforme e formal, com protocolos de comunicação estabelecidos. Embora alguns entrevistados mencionem o recebimento de informações ou comunicações, essas ações parecem ocorrer de maneira esporádica, e não sistemática. Alguns entrevistados informaram que receberam informações da Prefeitura (E1, E2, E6, E8, E9), do DAF (E6, E7, E8), DPO (E7, E10), DGP/Procap (E5) e já passaram informações (E1, E2, E3, E9, E10). As principais formas de transmissão de informações citadas foram via processo SEI, reuniões com as equipes de planejamento, por meio de cursos oferecidos pela Universidade.

E1: Ah, sem dúvida (já recebeu alguma orientação ou já passou alguma orientação sobre a importância do gerenciamento de risco nas contratações da unidade). Nós discutimos os artefatos, quando a gente ia montar a equipe de planejamento, a gente falava de todos, a importância de cada um dos artefatos, por que teria aquilo, qual era a importância do ETP, qual a importância do TR, que vai direcionar todo o edital, o edital é quase um copia-cola do TR, e nós falávamos da gestão de risco, da importância que a gente tinha dentro da contratação para que o contrato, então, fosse bem-sucedido. Então, nós falávamos, sim, a gente reunia o pessoal e discutia. Basicamente, mais em função da minha carga de trabalho, isso ficava mais com z***,³² mas isso era um assunto discutido no dia a dia de cada contrato.

³² Todos os nomes pessoal citados durante a entrevista, foram omitidos nas transcrições deste trabalho.



E2: Ah, sim, a gente sempre se falava a respeito de gerenciamento de riscos, até mesmo porque é um ponto crucial... E a gente, sim, falava sempre com os diretores em relação a essa preocupação, em relação a essa questão.

E8: Em relação à fase de contratação, geralmente, lá no início, para a gente que já tinha mais uma expertise, lá no início, se a gente quisesse, a gente poderia ter apoio [...] Tinha (informações sobre GR) da prefeitura e nós também tínhamos lá da DCA... Todas instruções em reuniões.

E10: Já, recebi já (... pelo DPO), e já passei também para as equipes de planejamento (orientação sobre a importância do gerenciamento de risco nas contratações). Várias vezes me... reunir com as equipes de planejamento para tentar passar um pouco do conhecimento sobre a gestão de riscos, orientar as equipes de como deveria ser feito o mapeamento dos riscos da contratação.

Por outro lado, E11 revela ausência de capacitação ou preparo institucional:

Nós não tivemos nenhum treinamento para isso (gerenciamento de riscos nas contratações). Pelo menos na minha gestão (2019-2023), na minha época (corrige), né? Não tivemos treinamento. Então, a gente fazia isso juntamente com a coordenação de contrato, que é a DCA, certo? E a DISEG, a Prefeitura e a DCA fazem esse trabalho em conjunto. Mas a DCA é a principal responsável.

...

Não, não (recebeu algum tipo de orientação da coordenação de licitação ou da coordenação de administração geral). Nenhuma.

Diretamente, não (recebeu algum tipo de orientação ou já passou algum tipo de orientação sobre a importância de gestão de risco nessa fase de contratação). Diretamente não recebemos nem documento, nem treinamento sobre essa questão. Então a gente faz o trabalho, encaminha e depois o resultado não é definido por nós.

As respostas relacionadas à subcategoria “Estrutura de Gestão de Riscos (GR) e Controles” apresenta uma percepção mais positiva em relação aos outros elementos analisados, indicando que parte dos servidores da Prefeitura possui conhecimento básico sobre riscos e que há algum grau de estrutura mínima para identificar, avaliar e mitigar riscos nas contratações. No entanto, as evidências também apontam para inconsistência na capacitação e na institucionalização de controles internos.

Quando perguntados se há consciência das atribuições e responsabilidades por parte dos membros da primeira linha de controle, a maioria dos entrevistados responderam positivamente (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E11).

E2: Olha, eu digo que hoje, sim (os servidores envolvidos na contratação possuíam consciência das atribuições e das responsabilidades referentes ao gerenciamento de risco nas contratações). Eu acho que a maioria já tem um entendimento maior, até mesmo que a gente percebe isso no formato das contratações e porque eles também têm recebido, na minha opinião, aqueles que ficam diretamente nas contratações e tal, nas comissões, fazendo cursos, treinamentos bem importantes que fazem uma diferença muito grande... agora, sim, pode ser que tenha uma ou outra pessoa que não tenha conhecimento, pode, mas talvez seja aquele que não estava acostumado nessa área.



E5: Eu acho que sim (os servidores que estão envolvidos nas contratações possuem consciência das suas atribuições e responsabilidades). Pelo menos quando eu participei das duas contratações, o pessoal sabia bem definir qual era o papel, o que precisava ser feito, como é que se ia fazer para poder ter uma boa licitação para a universidade. Isso daí eu acho que funcionava. O que às vezes a gente sentia um pouco de falta é que às vezes muita coisa já vinha preenchida. Eu não sei se alguém já tomava essa iniciativa, já fazia um termo de referência. Em cima desse termo de referência, eu ia trabalhar algumas coisas em alguns pontos. Mas era isso, fazer reunião, trabalhar alguns pontos específicos. Mas a maioria das vezes o termo de referência já estava preenchido. Então, o pessoal debatia em cima disso, mas eu acho que todo mundo já sabia qual era o seu papel.

Um ponto de alerta diz respeito à afirmação do entrevistado E5 ao afirmar que alguns documentos da fase de planejamento chegavam para a comissão preenchidos, o que pode comprometer a atuação da equipe de planejamento na construção dos artefatos da contratação e, mais do que isso, suprimir a atuação de atores centrais no processo definição do objeto a ser contratado e os demais procedimentos decorrentes.

De modo diferente, dois entrevistados (E10 e E7) responderam acreditar que os servidores da primeira linha possuem consciência de suas atribuições e responsabilidades. E10 entende que a atuação da equipe de planejamento é mais para cumprir determinações legais. Já E7 afirma que as contratações ocorriam de forma “quase que improvisada”.

E10: Eu creio que não (que os servidores da primeira linha possuem consciência de suas atribuições e responsabilidades). Eu creio que não. Eles fazem mais para atendimento da instrução processual. E não pelo verdadeiro valor que a gestão de riscos deveria ter no processo de contratação como um todo.

E7: eu acredito que não (os servidores que estão envolvidos diretamente nas contratações possuem consciência de suas atribuições e responsabilidades no gerenciamento de risco). Porque, como eu falei, a gente não tem um planejamento prévio para contratações. As contratações acabam ocorrendo... de uma maneira quase que improvisada, porque não tem um gerenciamento. Assim, eu falo da prefeitura como um todo. Se eu for tratar só da minha coordenação, a resposta é que sim. Porque a gente consegue fazer um planejamento, um acompanhamento mais próximo das contratações. Dentro da minha coordenação. Mas dentro da Prefeitura como um todo, não tem um gerenciamento, alguém que... que esteja acompanhando, de fato, os contratos e dando treinamento, aconselhamentos dos servidores das áreas fins. Então, eu acho que tem uma dificuldade ainda

Quanto à capacitação dos servidores que atuam na primeira linha de defesa, a maioria dos entrevistados responderam não serem regularmente capacitados (E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11), e que as ações dependiam muito da iniciativa do próprio servidor “correr atrás” e/ou “aprender sozinho” (E4, E5, E8, E9, E11). No entanto, o entrevistado E2 afirmou que existia



um esforço da Prefeitura para capacitar seus servidores, seja na indicação de treinamentos ou no custeio de curso oferecidos externamente. Interessante também é a afirmação do Entrevistado E5, que afirma a dificuldade de realizar cursos externos, o que pode estar associado a limitações orçamentárias e a falta de critérios objetivos para utilização dos recursos limitados de forma a contemplar os diferentes públicos requisitantes de ações de capacitação.

E9: Em algumas coordenações você vê que as pessoas correm atrás de capacitação, às vezes por conta própria, às vezes vai pela UnB, às vezes vai pela Negócios Públicos. E alguns setores da DIMAT, eles são bem atentos de querer se capacitar. Mas eu acho que tem alguns que... Que ainda carecem disso... E identificando que ele possui aquela responsabilidade sobre a etapa da contratação, acaba correndo atrás da capacitação para tentar se resguardar, fazer o trabalho correto, a questão dele todo.

E5: Olha para você ver. A capacitação, vamos dizer assim, dentro da PRC. A capacitação da PRC, se o próprio servidor não correr atrás, é muito difícil ele ter feito. Isso eu falo nas duas gestões que eu passei. Oportunidades de você ir fazer, mesmo que fosse indicado pela prefeitura, era complicado. Os editais, geralmente, quando a gente entrava para poder fazer algum tipo de curso fora, a universidade, no meu caso mesmo, foi duas vezes, mandaram devolver o processo falando que já tinha acabado o recurso, ou que já tinha pessoal para poder fazer, ou que o recurso já não dava mais para atender. Então, isso por duas vezes aconteceu isso. E uma outra vez, que a gente até pediu à Prefeitura para poder pagar um curso para a gente, que era da própria parte de manutenção, o diretor negou, falando que era para a gente procurar a ENAP e tal. Aí, eu acho que não faz tanta questão em relação à capacitação dos servidores, por parte da prefeitura. A universidade tem as suas políticas, eu acho que é a mais aberta.

E7: Não. Não tinha regularidade (na capacitação dos servidores da primeira linha de defesa). Eu, por exemplo, eu sou servidor da prefeitura desde 2016. Desde 2016 eu fui a um congresso de capacitação direcionado à licitação pública. Eu nunca participei de outro treinamento para tratar disso.

Quanto à atuação das demais linhas defesas (auditoria e procuradoria), unanimemente os entrevistados reconhecem a importância de tais instâncias de controle para a gestão de risco nas contratações, contudo sentem falta de um contato mais próximo (E1, E4, E5, E7, E8). A atuação da auditoria interna é apresentada como limitada, considerando limitações de quantitativo de servidores (E6) e, consequentemente, a interface reduzida com a PRC (E1, E2).

Contudo, não foram mencionadas outras instâncias de controle interno pelos entrevistados, como intervenção da chefia imediata, ou mesmo o Comitê de Governança e demais instâncias de controle da instituição

Dessa forma, os relatos sugerem a necessidade de reforçar uma política de gestão de pessoas orientada ao fortalecimento da capacidade institucional em riscos, o que envolve tanto a formação técnica contínua quanto o estabelecimento de mecanismos claros de distribuição de atribuições, responsabilização, comunicação e controle interno.



Quadro 8 - Principais achados das entrevistas em relação ao Ambiente.

Temas Analisados	Principais Achados	Entrevistados
Liderança	Frágil cultura institucionalizada de gestão de riscos nas contratações. Atuação fragmentada, reativa e a cargo das áreas demandantes, sem diretrizes uniformes ou coordenação centralizada. Incerteza e desconhecimento quanto a existência de instâncias formais responsáveis pela gestão de riscos. Algumas iniciativas pontuais não foram institucionalizadas ou foram descontinuadas. Ausência de mecanismos formais de supervisão. Desconhecimento sobre a existência de indicadores definidos, rotinas de monitoramento ou integração entre unidades responsáveis.	E2, E8, E10 E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11
Políticas e Estratégias	Ausência de conhecimento sobre apetite e a tolerância a riscos. Desconhecimento sobre o conceito e sobre sua aplicação institucional. Falta de articulação prática entre objetivos institucionais e processos de gestão de riscos. As entrevistas sugerem conhecimento limitado pelos servidores sobre a política institucional. A maior parte dos entrevistados percebe esforço da gestão para implementar a política de riscos; outra parte aponta falta de envolvimento sistemático e descontinuidade entre gestões.	E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10 E9, E11 E1, E2, E7, E8, E9, E10 E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10
Pessoas	Iniciativas pontuais de comunicação e orientação sobre gestão de riscos. Falta de fluxo formal e contínuo de comunicação. Percepção de que os servidores da primeira linha de defesa possuem conhecimento de suas atribuições e responsabilidades na gestão de riscos. A maioria reconhece suas atribuições no gerenciamento de riscos. Capacitação insuficiente, irregular e, em geral, dependente da iniciativa individual. Restrições orçamentárias e dificuldade de acesso a cursos externos limitam o aprimoramento institucional Reconhecimento da importância da auditoria e da procuradoria, porém com baixa interface e apoio limitado.	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11

Fonte: elaboração própria.



2.5.2 Processos

Identificação e Análise de Riscos

A análise das respostas referentes à subcategoria “Estabelecimento de contexto e documentação” na gestão de riscos das contratações da Prefeitura da UnB sugere a falta de padronização de um método uniforme para identificação e avaliação de riscos, especialmente no que diz respeito à definição do escopo, objetivos, critérios e ambiente interno e externo das contratações, tendo em vista a ISO 31000 e a própria política de gestão de riscos da Universidade, criado com base naquela.

Das falas dos entrevistados, é possível notar a inexistência da adoção de um método bem delimitado para identificação e análise de riscos. Nenhum dos entrevistados afirmou ter como referência o que está estabelecido na política de gestão de riscos na universidade, especialmente o documento voltado à gestão de risco nas contratações da UnB. Portanto, nesta fase é realizada a adoção do que se encontra estabelecido nas práticas institucionalmente, geralmente decorrente de experiências e vivências pessoais. Segundo os entrevistados, não era seguido um método específico para identificação e avaliação de riscos (E4, E5, E6, E8; E10, E11).

E8: Não formalmente, mas existia informalmente (alguma diretriz, alguma orientação que instrui os fiscais, ou que instrui a equipe de planejamento a realizar o levantamento dos riscos)

E10: Não, não tinha essa metodologia estruturada não (estabelecimento de contexto, identificação dos interessados, por comunicação de resultados). Basicamente, o que se debatia ali era qual o risco... da contratação falhar, ou não ocorrer como a gente espera, mais ou menos isso. Era uma coisa bem empírica mesmo.

Apesar dessas limitações, alguns entrevistados apontam experiências pontuais sobre métodos de gestão de riscos, como E2 e E10. Esses relatos indicam que, embora haja algum nível de compreensão conceitual e aplicação empírica da etapa de estabelecimento de contexto na gestão de risco nas contratações da Unidade, não há a adoção consciente do método estabelecido na política de gestão de riscos da universidade e demais documentos de orientação (guia de gestão de riscos e plano de gestão de riscos nas contratações da UnB). A não adoção de procedimentos definidos para essa fase compromete a efetividade do gerenciamento de riscos subsequente, já que a etapa de contexto é essencial para orientar a identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos.

Portanto, por meio das respostas dos entrevistados, é possível inferir que a Prefeitura da UnB opera em um ambiente onde o estabelecimento de contexto na gestão de riscos ainda



depende da experiência individual dos servidores e não está integrado à política da Universidade.

As respostas dos entrevistados sobre a subcategoria “Identificação e análise” de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB revelam um cenário misto, com indícios de práticas intuitivas e não sistematizadas, ao lado de tentativas pontuais de identificação de riscos baseadas na experiência anterior, mas sem um método formal estabelecida.

Quando perguntados se a identificação de riscos nas contratações da Unidade conta com alguns elementos, os entrevistados responderam (os entrevistados não mencionados não souberam responder ou optaram por não responder):

- a) Conta com pessoal com conhecimento adequado (Sim: E2; E4; E5 / Não: E8, E10, E11 / Depende: E6; E9);
- b) Conta com técnicas e ferramentas adequadas (Sim: E2, E5 / Não: E4, E6, E8, E11 / Depende: E9);
- c) Considera riscos de fraude (Sim: E4, E5, E8, E9, E10, E11 / Não: E7, E6);
- d) Lista de riscos identificados (Sim: E4 / Não: E3, E6; E10);
- e) Avaliação de riscos (probabilidade e impacto) (Sim: E4, E7, E8, E9, E10 / Não: E3).

As respostas dos entrevistados sobre a subcategoria indicam um cenário caracterizado por práticas com baixa sistematização e ausência de métodos formais consolidados. Observa-se uma heterogeneidade quanto ao conhecimento técnico dos envolvidos, sendo que parte dos entrevistados reconhece capacitação adequada, enquanto outros apontam deficiências ou limitações contextuais. Os entrevistados que responderam “dependem”, geralmente relativizaram as respostas em função dos diferentes setores da PRC. Neste caso, foi possível notar que entre os entrevistados havia setores conceituado como comprometidos e outras nem tanto.

A utilização de técnicas e ferramentas específicas para identificação de riscos é limitada e pouco disseminada, o que evidencia fragilidade metodológica. Quanto à consideração de riscos de fraude, embora a maioria dos entrevistados declare tratar desse aspecto, a prática parece não estar uniformemente institucionalizada. Constatou-se, ainda, a inexistência de uma lista formal de riscos perviamente identificados, sendo os levantamentos realizados de forma pontual e não cumulativa de acordo com cada nova contratação. A avaliação sistemática de



riscos, considerando probabilidade e impacto, ocorre de maneira parcial e não padronizada. De modo geral, o cenário aponta para um estágio básico de maturidade na gestão de riscos, com necessidade de avanços na formalização de procedimentos, capacitação técnica e consolidação de registros históricos.

Deve-se observar que não há consenso entre os entrevistados sobre a participação de pessoal com conhecimento adequado para gestão de riscos, o que pode evidenciar a falta de capacitação técnica e de critérios estabelecidos para que a etapa de identificação seja realizada com rigor metodológico. Destaca-se, ainda que de forma pontual, a boa prática apresentada por E9, ao mencionar a utilização de aprendizados passados para orientar a identificação:

E9: A gente observa fatores de contratações passadas, a gente vê de outras instituições e muitas vezes a gente identifica coisas que são conhecimento técnico daquele objeto, a gente acaba colocando uma coisa ou outra para... para alimentar essa gestão de risco, essa expectativa do que pode acontecer de errado.

Dessa forma, conclui-se que a etapa de identificação e análise de riscos ocorre de maneira pontual, não padronizada e dependente do conhecimento tácito dos servidores. A ausência de instrumentos como listas de verificação (*checklists*), categorização de riscos, métodos de análise uniforme e bem delimitada, e registros formalizados limitam a capacidade da unidade de prever, classificar e tratar os riscos de forma eficaz e replicável a outras contratações.

Portanto, com base nas respostas dos entrevistados, a identificação e análise de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB), em alguns casos, ocorre de forma intuitiva, descentralizada e não padronizada. Os relatos indicam que, embora os servidores reconheçam a necessidade de pensar em riscos, essa prática ocorre majoritariamente durante a elaboração dos termos de referência e do estudo técnico preliminar, carecendo de uma visão holística sobre todo o processo de planejamento de contratação.

Do ponto de vista do estabelecimento de contexto, a gestão ainda depende da iniciativa dos servidores, da memória institucional, fatores esses que limitam a maturidade e a efetividade da gestão de riscos nas contratações.

Avaliação e Resposta a Riscos

As respostas dos entrevistados E6, E8, E9 sobre a falta de critérios estabelecidos para priorização de tratamento de riscos, sugere o desconhecimento ou a inexistência de diretrizes formais para priorização, classificação ou resposta aos riscos identificados, comprometendo



diretamente a tomada de decisão baseada em critérios objetivos. E10 retoma a afirmativa de que a identificação de riscos é para instruir processo, e que eventualmente, na consolidação de um risco, é que se busca verificar o que se tinha identificado como risco, plano de contingência etc., não havendo um acompanhamento do risco durante a contratação e execução contratual.

Destaca-se a resposta de E4, que descreve de forma informal o tratamento dos riscos de uma fase inerente e uma fase residual, assim como a afirmativa de E9, ao dizer que “nunca presenciei uma comissão que usasse um critério perfeito, assim, objetivo para mensurar o impacto e a probabilidade”.

E4: Uma parte é (só de praxe), e outra parte não. A outra parte a gente faz para que? A gente se livrar de uma machadada maior. A gente cita ali que é o mais problemático que a gente acha. A gente vem trabalhando já há um tempo, já tem uma expertise. Esse risco aqui é um risco potencial. Esse aqui também. A gente vai enumerando. Até chegar ali na parte verde. Ele começa vermelho. Vai ali permeando no laranja, aí vai ficando ali meio que amarelo e já cai pro verde. Então, o nosso risco a gente delimita dessa forma.

Por outro lado, o entrevistado E11 negou categoricamente a atribuição de gerenciar risco: “Não, sim, acredito que existe essa preocupação sim (da prefeitura como um todo em gerenciar os riscos de contratações), certo? Mas não era um trabalho nosso aqui em gerenciar esse risco”.

A análise das respostas referentes à subcategoria “Avaliação e respostas aos riscos” indica inexistência ou desconhecimento de critérios formais para a priorização e tratamento de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB, o que compromete a tomada de decisão estruturada e baseada em parâmetros objetivos.

Os relatos de E6, E8 e E9 evidenciam a ausência de diretrizes que orientem a classificação, priorização ou resposta aos riscos identificados, enquanto E10 destaca que a identificação de riscos ocorre de forma documental, sem o devido acompanhamento ao longo da execução contratual. O depoimento de E4 sugere um tratamento empírico e informal, baseado na experiência acumulada.

Monitoramento e Comunicação

A análise das respostas dos entrevistados aponta para a inexistência de protocolos formalizados para a comunicação sobre o monitoramento de riscos nas contratações da PRC, conforme relatado expressamente por E1, E5 e E8. O entrevistado E2 reforçou essa conclusão ao afirmar desconhecer a existência de tais protocolos. Essa ausência de normatização



compromete a estruturação da gestão de riscos e enfraquece a comunicação sobre eventos críticos e incidentes relacionados ao planejamento das contratações.

Embora E10 tenha mencionado a existência de protocolos para comunicação na fase de gestão contratual, deixou claro que não há continuidade no monitoramento dos riscos ao longo da execução contratual. A comunicação sobre incidentes ocorre por meio dos canais tradicionais previstos na legislação, como notificações e registros formais no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), independentemente da gestão de riscos. Este relato indica que, mesmo quando há comunicação de ocorrências, ela não está integrada a um sistema de gestão de riscos, o que pode levar ao esquecimento dos riscos previamente mapeados e à ineficácia no tratamento de eventos críticos.

E10: Existia o protocolo (para comunicar riscos) de quando... aí é na gestão do contrato já. Se esse risco alterasse ao longo da contratação, a gente não identificava essa alteração, porque meio que se esquecia ali o mapeamento dos riscos, entendeu? A gente esquecia ele. Agora, lá na frente, a empresa simplesmente abandonava a obra. É um risco. Tinha sido mapeado. Entendeu? Então, assim, a comunicação é a comunicação formal com ou sem gestão de riscos que a lei prevê notificação do fiscal, isso tudo já acaba sendo uma forma de comunicação institucional de um risco que estava acontecendo.

Os relatos também apontam para uma gestão informal e reativa, como enfatizado por E1, que descreveu a ausência de protocolos e a adoção de medidas improvisadas conforme as situações surgiam. E4 retornou a questão de inexistência de um setor de controle específico para a gestão de riscos como elemento causador de sobreposição de funções, alertando para possível colisão com o princípio da segregação adequada de responsabilidades no processo licitatório³³. Essa lacuna organizacional contribui para a deficiência no gerenciamento de riscos e para a ausência de coordenação centralizada.

Apesar das fragilidades institucionais, parte dos entrevistados (E1, E5, E8) afirmou que os resultados do monitoramento de riscos, quando realizados, são utilizados como subsídio para a tomada de decisão e, em menor medida, para a correção de deficiências e promoção de melhorias contínuas. Contudo, outros entrevistados (E2, E7, E9) declararam desconhecer a

³³ O princípio da segregação de funções determina a separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes agentes públicos no contexto de contratações públicas. O objetivo é prevenir erros, omissões, fraudes e uso irregular de recursos públicos, assegurando que cada função crítica do processo de contratação seja desempenhada por agentes distintos. Essa prática busca reduzir a possibilidade de ocultação de erros e a ocorrência de fraudes, garantindo maior controle e transparência nas etapas do processo licitatório. A Lei determina que a autoridade máxima do órgão deve observar esse princípio na designação de agentes para funções relevantes, sendo vedada a designação do mesmo agente para atividades incompatíveis, especialmente aquelas que envolvem riscos significativos (art. 7º e § 1º).



existência de atividades sistemáticas de monitoramento de riscos, o que sugere inconsistência nas práticas entre os setores ou equipes envolvidas.

E1: Não, não tinha protocolo (estabelecidos acerca da comunicação de riscos) a ser seguido, não. Não tinha, não. Era uma coisa que a gente via, conversava com a equipe, enquanto o trabalho estava sendo desenvolvido. Não tinha nenhum protocolo, nenhuma orientação de como deveria seguir.

E4: como eu te falei, a gente não tem um setor de controle aqui. Então, acaba que fica difícil a gente fazer um protocolo (acerca de comunicação sobre riscos identificados e monitorados) se não tem um setor de controle, um setor que diria a diretriz. O setor que controla automaticamente ele tem resposta. Se eu não tenho um setor que controle, como é que você vai ter a resposta? Que hoje a gente tem um problema desse aqui, que eu vejo. Hoje a gente ataca, a gente defende, a gente apita e a gente é técnico. Que eu acho que é uma coisa que teria que ter [...]. Então, quem tinha que gerenciar seria um setor diferente do nosso [...] Então eu acho muito errado isso, mas acontece. Porque o pessoal, ah, isso aqui tem que ser vocês, que era a (área) técnica e tal, mas gerenciamento é um gerenciamento administrativo. Fiscalização é uma parte técnica.

No que se refere aos sistemas de informação utilizados para registro de riscos, os relatos são igualmente fragmentados. Alguns entrevistados (E1, E5, E9, E10) mencionaram o uso de sistemas como SEI e ComprasGov para registro de informações contratuais e ocorrências, mas outros (E4, E6) afirmaram inexistir qualquer registro específico. Parte dos entrevistados (E3, E7, E8) relatou desconhecimento sobre a utilização de sistemas para esse fim, indicando falhas em disseminação de informação e ausência de procedimentos uniformes.

Nesse ponto, a ausência de sistemas integrados e específicos compromete a consolidação de registros históricos, a análise de dados, o monitoramento contínuo, a geração de relatórios e a aprendizagem organizacional.

Portanto, o cenário aponta para uma gestão de riscos inicial, ainda fragmentada e com baixo grau de institucionalização, sem protocolos claros para comunicação e monitoramento, sem um ato administrativo definindo as responsabilidades específicas dos envolvidos nos processos de aquisições, e com práticas que variam significativamente entre os envolvidos. Esse contexto evidencia a necessidade de criar protocolos formais, designar setores responsáveis, capacitar as equipes e estruturar o uso de sistemas informatizados para registro e monitoramento de riscos, de modo a assegurar maior efetividade e rastreabilidade no gerenciamento de riscos contratuais.

No que se refere à percepção sobre a atuação da Auditoria Interna em fornecer suporte à PRC, no processo de gerenciamento de riscos na Unidade, a análise das respostas dos entrevistados apresenta um cenário também difuso e caracterizado por percepções



heterogêneas. Parte dos entrevistados, como E1, E3 E4el e E9, demonstra desconhecimento ou percepção limitada sobre o papel da auditoria interna no apoio ao gerenciamento de riscos. E1 afirmou não perceber a presença da auditoria junto à Prefeitura, enquanto E4 negou o fornecimento de suporte. O entrevistado E3 cometeu um equívoco ao afirmar que a Universidade não possui auditoria interna, quando, na verdade, tal unidade é obrigatória em instituições públicas federais, conforme prevê o Decreto nº 3.591/2000, e está contida na estrutura organizacional da UnB.

Por outro lado, alguns entrevistados, como E2, E5, E7 e E10, reconheceram a existência de suporte da auditoria interna, embora com limitações. E2 destacou uma mudança no perfil da auditoria, que atualmente exerce um papel mais orientador e pedagógico, aproximando-se das unidades quando necessário. E5 reconheceu que, quando acionada, a auditoria oferece orientações e recomendações. O relato de E7 corrobora a percepção de que a auditoria interna fornece suporte, mesmo que de forma pontual. O depoimento de E10, mais uma vez, retoma uma reflexão importante: o mapeamento de riscos era, na prática, utilizado como instrumento meramente formal, elaborado para atender exigências legais, mas abandonado durante a execução contratual. Segundo E10, a auditoria estava disponível para oferecer suporte, mas os servidores da PRC não buscava por esse apoio de forma proativa, evidenciando uma cultura organizacional com dificuldade em operacionalizar a gestão de riscos como ferramenta gerencial.

E10: Ela (auditoria interna) fornecia suporte, sim. O que eu sentia falta é que a gente é que não buscava. A gente aqui não buscava. Há uma ideia de que a gente estava sempre no sufoco, apagando incêndio. Então, o gerenciamento de riscos, uma vez ele feito, ele era uma peça praticamente morta. A gente fazia o gerenciamento de riscos, na prática é isso, para atender a legislação. Mas, a partir daí, não se usava essa ferramenta, esse instrumento para efetivamente melhorar a contratação. Ele servia como um momento de reflexão sobre o contrato. Era basicamente isso. A gestão do risco não era um instrumento de gestão, era um instrumento de reflexão sobre a contratação. A partir do momento que a gente reunia a equipe de planejamento e refletia sobre os riscos daquela contratação não serem a melhor possível, a gente conseguia melhorar a elaboração do termo de referência, para evitar que esses riscos acontecessem. Então, a maior utilidade do mapeamento de risco para nós era essa etapa. Agora, uma vez que o contrato já estava rodando, essa peça praticamente morria. Ninguém recuperava o mapeamento de risco para ver o que tinha sido pensado ali.

E2: A auditoria também. Eu acho que a auditoria hoje faz um papel muito importante em termos de conscientização, em termos antes se via... O aspecto não é punitivo a palavra, seria outra palavra aí. Mas, assim, antes disso, ela está sendo mais didática, ela está sendo mais orientadora. Então, eu acredito que tem, sim, uma mudança nisso aí. Se você disser que tem uma aproximação muito grande, assim, aproximação grande é quando você está todo o tempo ali junto, mas sempre, quando necessário, eles estão, sim, orientando, estão até fazendo as ... auditorias no sentido de melhoramento. Então,

eu acho que sim. Eu penso que houve uma evolução, uma melhora muito grande para o que tinha anteriormente.

Os entrevistados E6 e E9 chamaram a atenção para a limitação estrutural da auditoria interna, principalmente relacionada ao volume de demandas e à quantidade insuficiente de servidores, que a obriga a priorizar ocorrências com maior impacto ou visibilidade institucional. E6 e E9 também indicaram que o foco da auditoria interna, quando presente, estava voltado para temas específicos, como manutenção predial, sem fornecer orientações direcionadas ao aprimoramento da gestão de riscos nos contratos.

Em resumo, a análise evidencia que o suporte da auditoria interna à gestão de riscos na Prefeitura da UnB é percebido como eventual. Há relatos que indicam a existência de suporte formal, mas há também percepções de ausência, desconhecimento ou limitações operacionais. A falta de integração entre a auditoria e as equipes responsáveis pela gestão de riscos, somada à baixa cultura organizacional de utilização contínua dos instrumentos de gerenciamento de riscos, compromete a eficácia das ações de mitigação e a evolução da maturidade institucional.

Esse contexto reforça a necessidade de aproximação da Auditoria Interna junto às unidades operacionais, fortalecimento de sua atuação preventiva e orientadora, e ampliação da conscientização sobre a importância de utilizar a gestão de riscos como ferramenta de gestão.

Quadro 9 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Processos”.

Tema	Principais Achados	Entrevistados
Identificação e Análise de Riscos	Falta de padronização e método formal para identificação e análise de riscos (política de gestão de riscos da UnB);	E4, E5, E6, E8, E10 e E11
	Práticas intuitivas, não sistematizadas e dependentes da experiência dos servidores;	E8 e E10
	Baixa institucionalização de procedimentos e fragilidade de registros formais para além da matriz de riscos.	E9
Avaliação e Respostas aos Riscos	Ausência de critérios estabelecidos para priorização e tratamento de riscos;	E6, E8 e E9
	Tratamento informal baseado na experiência.	E4 e E10
Monitoramento e Comunicação	Inexistência de protocolos formalizados para comunicação e monitoramento de riscos;	E1, E5, E8 e E2
	Gestão fragmentada e reativa;	E10
	Uso limitado de sistemas informatizados;	E1, E5, E9 e E10
	Suporte eventual da auditoria interna com baixa integração entre as linhas de controle interno.	E2 e E10

Fonte: elaboração própria.



2.5.3 Parcerias

Gestão de Riscos em Parcerias

A análise das respostas dos entrevistados sobre “Gestão de Riscos em Parcerias” sugere que a Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB) não adota práticas institucionalizadas para o gerenciamento de riscos compartilhados, especialmente nos casos de parcerias com outros órgãos da Universidade. Os relatos são no sentido de ausência de documentos formais, protocolos de atribuição de responsabilidades e mecanismos de coordenação interinstitucional, comprometendo a eficácia dos processos conjuntos.

Segundo os entrevistados, a PRC não realiza a gestão de riscos compartilhados (E1, E5, E6, E8, E11). Um fator mencionado que afeta o gerenciamento de riscos compartilhados é a falta de servidor, conforme afirmado pelo E2, e designado de “esvaziamento da Universidade”, segundo E3.

E2: O Y***³⁴ saiu para aquele concurso e depois a gente não teve mais como mandar ninguém para fazer o acompanhamento disso. O fato é que o guia foi feito lá, acho que no final com o Prefeito mesmo, depois ele foi lá e participou e tal, e esse guia, eu diria assim, que a gente não... não deu continuidade, digamos, na Prefeitura para alguém fazer o acompanhamento, até mesmo porque a gente não tinha ninguém para acompanhar. Quem ainda acompanhava no sentido de fazer uma coisa ou outra era o Z***,³⁵ mas muito... Como é que eu diria? Muito superficial. muito superficial, porque a gente não conseguiu mesmo. Então, por isso que eu te falei, que ano passado, esse ano a gente ia entrar mais em relação a essa questão aí, do Guia de Contratação da UnB, e não deu, realmente, infelizmente, a gente não conseguiu fazer esse acompanhamento, até mesmo desses riscos aí que você está colocando, compartilhados.

Ademais, E7 e E9 afirmam que a identificação de riscos era compartilhada com outras unidades, porém E10 afirma não haver monitoramento.

E10: Cara, na verdade é o seguinte, essa questão do compartilhamento do risco, ela surgia na elaboração do mapeamento de risco, só que.... Morria ali. O compartilhamento do risco... Essa peça, ela não gerava, pelo menos na minha visão, ela não gerava consequências práticas lá na frente. Entendeu? Ela não gerava consequências práticas lá na frente. Nem em termos de visão de riscos. Ninguém nunca recorreu ao mapeamento de riscos para identificar quem era atribuído aquele risco lá na frente ou alguma coisa assim. Entende?

A fala de alguns entrevistados aponta para uma tentativa de gestão de riscos compartilhados, ainda que informal, por meio de ações isoladas.

³⁴ Ver nota de rodapé 30.

³⁵ Ver nota de rodapé 30.



E1: Cada um aponta o dedo para onde você acha que vai acontecer algum problema. Mas compartilhado mesmo, olha, isso aqui eu compartilho com você, isso aqui a gente trabalha junto, não existe isso, não.

E4: Olha, eu acredito que isso aí (gerenciamento de riscos compartilhados) é meio que... Ele vai no bolo, porque automaticamente quando você faz um documento, a chefia, que na verdade é o prefeito ou os decanos, eles estão assumindo o risco também. Então, acredito que isso aí já vai intrinsecamente, como o pessoal fala. Mesmo não aparecendo, ele está integrado.

E11: A gente não tem um documento, um mapa para poder seguir, mesmo o risco compartilhado ou não, para você seguir o que você precisa fazer. Infelizmente, nós não tínhamos ou não temos ainda uma estrutura completa para você fazer esse trabalho.

Isso chama atenção para a necessidade de aprimorar as estratégias e o desenvolvimento de instrumentos para o gerenciamento de riscos compartilhados entre diferentes órgãos da Universidade, e, em um grau mais desafiador, o gerenciamento de riscos com outros parceiros, como fornecedores, usuários de serviços/produtos e os demais interessados no processo de aquisição.

Diante disso, as entrevistas sugerem que a Prefeitura da UnB, e de modo geral a Universidade, não possui mecanismos que viabilizem a gestão de riscos em parcerias. A inexistência de instrumentos como matrizes de risco compartilhado, planos conjuntos de resposta, definições de papéis e instâncias de governança colaborativa impede a abordagem integrada e coordenada de riscos contratuais.

Planos e Medidas e Contingência

A análise das respostas a “Planos e Medidas de Contingência” revela que a Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB) não possui práticas consolidadas nem institucionalizadas para elaboração e/ou adoção de planos de contingência específicos no contexto da gestão de riscos nas contratações. As manifestações dos entrevistados indicam que, quando tais planos existem, são elaborados em esferas mais amplas da Universidade (E2) e não estão integrados aos processos da unidade de forma estruturada (E10).

O entrevistado E10 faz menção especificamente ao plano de contingência elaborado no mapa de riscos das contratações. Entretanto, afirma desconhecer se o plano era executado na prática, considerando que já havia um processo de contratação de licitação consolidado na instituição. Esse elemento pode indicar a concorrência de práticas e orientações de gestão de



riscos nas contratações (algo recente), competindo com práticas consolidadas na Universidade, o que pode repercutir na falta de efetividade e de operacionalização dos instrumentos previstos.

E10: É, o plano de contingência, o que acontece: está lá, no mapeamento do risco, não era plano corretivo, não, era de contingência. Existia, sim. E lá no mapeamento do risco tinha atribuição, quem era o responsável por fazer aquilo. Agora, se aquilo era realmente executado, é que eu não sei. Eu nunca vi, particularmente falando, ninguém recorrer a esse mapeamento para identificar de quem era o risco. A coisa ia acontecendo lá na frente. Já existia um processo sólido, sedimentado, de como as contratações ocorrem.

No entanto, não se pode afirmar pela inexistência de medidas de contingenciamento de riscos compartilhados, principalmente considerando a fala de E1, em que se mostra um esforço, mesmo que pontual, de gerenciamento do saldo de contratos compartilhados, ou mesmo, a existência de estudos compartilhados entre unidades diferentes da Universidade junto à PRC (E4). Por outro lado, há relatos de resistências dos servidores em participar de procedimentos licitatórios. Nesse sentido, discorre E4.

E4: Hoje a gente tem a dificuldade porque é um documento complexo e pode vir a dar problema (processo licitatório). Então hoje muita gente não quer ter problema. Porque se você vacilar em alguma coisa, ou a Universidade pode tomar um prejuízo, ou a empresa pode tomar um prejuízo. Então a gente tem essas duas vias aí. Então assim, hoje eu vejo quem faz mesmo é aqui na Prefeitura e na Infra. Os setores podem fazer? Podem. Os setores querem fazer? Não. Porque dá trabalho, você tem que ter um tempo ali, dedicar, você tem que escrever, tem que pesquisar isso aqui. Então hoje, como é que vem pra gente aqui? Ah, a gente quer um motor. Ah, verifica a equipe técnica. A gente esboça, o motor é esse, esse, esse, potência tal, tensão tal, corrente tal, tração tal, encaminha. 'Ah, eu não sei fazer isso e aquilo'. Aí fica nesse jogo de empurra. Vai e volta, vai e volta. O povo não quer fazer. Tem administrador nos setores, né? Então o povo não quer fazer. Porquê? Esse é o problema. Dá trabalho. Hoje o que dá trabalho, ninguém quer fazer.

Deve-se ainda citar o receio de penalização por parte dos servidores, tópico que faz interface com a seção de “liderança”, tratado anteriormente. Há resistência dos servidores em participar dos processos de contratação, temendo ser penalizados por eventual erro na condução do processo (E4).

Além disso, a ausência de respostas por parte de vários entrevistados acerca dos questionamentos envolvendo essa dimensão, deve-se ao fato de esses afirmarem não conhecer o assunto, não se sentir confortável para prosseguir na entrevista quanto a esse tema, ou mesmo ter respondido não existir gestão de riscos compartilhados na Unidade. Isso sugere que não há conhecimento disseminado sobre a existência, elaboração ou aplicação de medidas de contingência, o que reforça a conclusão de que essa dimensão está pouco desenvolvida na PRC/UnB.



Isso compromete a capacidade da unidade de responder de forma estruturada a eventos adversos ou à concretização de riscos significativos. A inexistência de cenários alternativos, planos de continuidade, procedimentos emergenciais e atribuição de responsabilidades específicas torna o processo de gestão reativo, vulnerável e dependente de improvisações.

Quadro 10 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Parcerias”.

Tema	Principais Achados	Entrevistados
Gestão de Riscos em Parcerias	Inexistência de práticas formalizadas para gestão de riscos compartilhados. Insuficiência de recursos humanos para acompanhamento de riscos compartilhados. Situação agravada pelo "esvaziamento da Universidade". Existem iniciativas isoladas e não sistemáticas para gestão de riscos compartilhados.	E1, E2, E3, E4 e E5 E6, E7, E8 e E9 E10 e E11
Planos e Medidas de Contingência	Ausência de planos de contingência institucionalizados. Quando existentes, são esparsos, elaborados em esferas superiores da UnB e não aplicados na rotina da PRC. Os planos de contingência previstos nos mapas de riscos das contratações não são utilizados efetivamente. A maioria dos servidores desconhece ou não possui familiaridade com o tema. Parte dos entrevistados se sentiu desconfortável em tratar do assunto, sugerindo baixa disseminação em relação às parcerias em gestão de riscos. O gerenciamento de riscos é predominantemente reativo.	E2, E4 e E10

Fonte: elaboração própria.



2.5.4 Resultados

Melhoria dos Processos de Governança

A análise das respostas à subcategoria “Integração da Gestão de Riscos aos Processos Organizacionais” indica que a maioria dos entrevistados acreditam que os envolvidos na gestão de riscos nas contratações da PRC possuem conhecimento sobre nível de maturidade, eficácia e progressão das ações e monitoramento (E1, E2, E3, E5, E7, E8).

O entrevistado E10, embora acredite que os servidores possuem conhecimento da eficácia da gestão de riscos nas contratações, não possui a mesma crença no que diz respeito ao potencial desse instrumento nas contratações públicas,

E10: Eles (os envolvidos pela gestão de riscos) possuem conhecimento (sobre a eficácia da gestão de risco nas contratações). Eu não sei se eles acreditam no potencial da gestão de riscos na qualidade das contratações. Mas acredito que sim.

Outro aspecto tratado pelo entrevistado é a visão da gestão de risco como imposição legal, na qual a sua execução ainda é visando cumprir formalidades normativas (E9, E10). Nesse sentido, o entrevistado E9 acredita que se não fosse uma demanda externa (imposição legal), não haveria gestão de risco nas contratações, principalmente considerando as contratações que não envolvem um elevado quantitativo de recursos. Isso se distancia de uma olhar mais integrado e utilitarista de agregar valor público no fortalecimento das ações institucionais na consecução de seus objetivos. Sugerindo-se, então, a disseminação desse instrumental na administração pública, conforme observação feita pelo entrevistado E2, ao dizer que “ainda tem que evoluir um pouco”, no mesmo sentido (E9, E10).

E10: Não, isso (servidores têm conhecimento do nível de maturidade em gestão de risco que a unidade está e qual nível que ela deseja alcançar) ... Eu creio que não. Da minha experiência lá, eu creio que o nível de maturidade é baixo. E aquilo que eu te falei, a gestão de riscos é uma peça pura e simplesmente lá para cumprir a legalidade. Ela ainda está um pouco longe de ser utilizada como uma ferramenta mesmo de monitoramento e melhoria da qualidade das contratações. Mas eu acredito nela, eu particularmente acredito. Eu acho que isso ainda não foi disseminado essa ideia nas equipes todas.

Quanto ao nível de maturidade em gestão de riscos, a percepção do entrevistado E10 é de que a maturidade em gestão de risco na PRC é baixa. Em relação à percepção em relação aos conhecimentos dos demais envolvidos nas contratações da PRC, os entrevistados responderam de forma genérica afirmando que os interessados possuem conhecimento do grau de maturidade de Unidade (E3, E4, E5, E8), E9). Por sua vez, E10, E7 entendem que não, e alguns não souberam responder (E6, E11,). A falta de conhecimento acerca do grau de



maturidade é atribuída por E7 à falta de capacitação, que compromete inclusive a própria compreensão dos riscos nos quais a Unidade, e de forma mais global, a instituição estão expostas.

Em relação à progressão em ações de monitoramento, os entrevistados E3 e E11 associam o avanço/progressividade em níveis de maturidade às experiências vivenciadas em eventos passados. E7 apresenta a falta de conhecimento sobre gestão de risco como um risco próprio que a Unidade está sujeita por não capacitar adequadamente seu quadro de pessoal.

E7: Eu acho que não (Os envolvidos na gestão de risco nas contratações têm conhecimento do nível de maturidade de gestão de risco da instituição), porque falha, a gente sempre bate na questão da capacitação, né? Se os servidores não estão capacitados, eles não sabem sequer quais são os riscos que eles estão envolvidos, então é muito limitado isso, o risco que ele entende o máximo é pela falta da prestação de serviço que ele está tentando contratar.

Destaca-se ainda no que se refere ao gerenciamento de riscos, há relatos pontuais sobre a descrição de etapas de monitoramentos dos riscos (E1, E3, E6, E7 e E8), inclusive a Diretoria de Contratos, do DAF, é mencionado por diversas vezes como responsável por esse monitoramento (E1, E9, E10). Contudo, é pertinente notar que em termos de competências regimentais, não é atribuição desse Decanato, pelo menos em termos de imposição normativa por ato administrativo, de monitorar riscos da fase de planejamento das contratações da PRC. Logo, isso sugere um possível equívoco por parte dos entrevistados ao realizar esse tipo de associação.

E1: Então, a gente fazia assim um planejamento, eu acompanhava, eu consultava, eu fazia reunião, as reuniões ... e ali a gente trazia todas as questões da Prefeitura para que a gente pudesse monitorar.

O entrevistado E9 não soube responder se existia monitoramento de riscos, entretanto informou que os riscos costumavam ser avaliados. Dentro das limitações cita a falta de “ferramentas próprias [...] para se trabalhar”. Por outro lado, E6 informa que o monitoramento consistia em “formalidades”.

E6: Só formalidade (os riscos mapeados na contratação da unidade, se eles eram avaliados, tratados, monitorados durante o período de contratação e pós-contrato com os fiscais de contrato).

E9: Não sei se eles (os riscos) são monitorados, porque eu acho que entraria muito na gestão de contratos, mas eles costumam ser avaliados. Você avalia aquela contratação



que veio acontecendo, que aconteceu no passado, e reitera isso, transforma isso em uma gestão de risco.

Ademais, E5 desconhece a existência de monitoramento de riscos, E4 informa que não há monitoramento, muito por conta da sobreposição de atribuições (e instâncias), e que o monitoramento só ocorre quando há algum problema.

E4: A gente só trata (os riscos). Monitorar a gente não monitora. A gente monitora quando? Quando tem algum problema. Aí acaba retornando. A gente vai ver qual foi o problema. Esse, esse e esse. É o que eu estou te falando: a gente bate o escanteio, a gente coloca o passear, defende e apita se vai acabar ou não. Então, infelizmente, hoje é isso. Hoje é isso. Hoje não tem uma estrutura de licitação de verdade [...]. Eu estive no bombeiro. Lá no bombeiro como é que funciona? Lá tem um setor para fazer uma parte do documento, outro setor para fazer outra parte do documento, outro setor que vai gerenciar essa parte do documento, e o setor que manda para frente. Aí dá o *feedback* e vai voltando. Aqui não. Aqui é 10 em 1.

De modo geral, nota-se certa incoerência com as respostas aqui apresentadas, considerando que na dimensão de ambientação, vários entrevistados demonstraram desconhecimento sobre conceitos-chave da gestão de riscos, bem como informaram que não existia monitoramento dos riscos mapeados, entretanto, neste seção, alguns entrevistados relataram a realização de monitoramento informal de eventuais riscos que, de acordo com percepções pessoais e experiência de trabalho, tivesse um potencial significativo de resultar em um problema.

Assim, o grau de percepção da importância da gestão de riscos entre os servidores envolvidos nas contratações sugere que essa prática não está integrada de forma sistemática e institucional aos processos organizacionais da Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB). A integração ocorre de forma pontual, fragmentada e dependente da iniciativa individual dos agentes.

Resultados-Chave da Gestão de Riscos

As respostas dos entrevistados indicam que, no contexto da Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB), há deficiência significativa na clareza institucional quanto ao papel de cada ator envolvido na gestão de riscos nas contratações. As percepções demonstram ausência de definição formal, baixa comunicação interna e falta de alinhamento entre os agentes envolvidos, comprometendo a efetividade da gestão de riscos como prática organizacional.

Os entrevistados afirmaram não possuir, de forma clara, conhecimento sobre a atuação de outras áreas da Prefeitura no gerenciamento e riscos nas contratações (E2, E4, E5, E7, E8,



E10 e E11). Elemento importante para compreender esse fato é apresentado pelo entrevistado E10, ao afirmar que não havia regimento interno específico, conforme confirmado pela análise documental. Assim, esses elementos sugerem ausência de orientação explícita quanto às funções e atribuições dos servidores nesse processo.

Por outro lado, o entrevistado E9 afirmou ter clara a suas atribuições, e inclusive afirma realizar alerta em relação ao mapa de riscos, quando entende alguma falha na instrução processual

E9: a minha parte é bem clara (o entendimento da sua atuação diante do gerenciamento de risco na constatação), que é ver se está lá o conteúdo. Agora, se... falta algum risco ou outro, aí não tem como... dependa de cada contratação. Muitas vezes vai passar a partir do conhecimento técnico daquele objeto, né? Mas quando eu entendo que pode ser complementado, eu coloco também na minha análise lá que tem que ser colocar os riscos de fato. Muitas vezes chega em uma matriz de risco com dois riscos para uma contratação de mais de um milhão, aí acabo comentando algo a respeito. Mas eu não entro no mérito do que eles colocam lá

Por fim, E1 acredita que a atuação de equipe de planejamento deveria ser mais integrada ao processo de contratação:

E1: As equipes de planejamento, eu acho que tem uma falha, também eu acho que sai da alçada delas. Eu penso que poderia envolver, Luiz, as equipes de planejamento ao longo do processo. Eles reunirem... e de tempos em tempos, eles faziam uma análise de como o processo estava sendo desenrolado.

Esses fatores corroboram para uma deficiência na definição e na comunicação institucional dos papéis e responsabilidades e representam um obstáculo central à consolidação da gestão de riscos nas contratações da PRC/UnB. Sem clareza sobre “quem faz o quê”, a gestão de riscos se torna difusa, desarticulada e altamente dependente da iniciativa individual, de modo a reduzir a potência de ações coordenadas no tratamento de riscos.

No que concerne à segurança no alcance dos objetivos da Unidade, quando perguntados se os responsáveis pela gestão de riscos possuem garantia razoável sobre os resultados fornecidos pela gestão de riscos, os entrevistados responderam:

- a) Objetivos estratégicos são cumpridos (E3, E8 e E5);
- b) Objetivos operacionais de eficiência e eficácia estão sendo cumpridos (E2, E3, E4, E5, E8, E10 e E11);
- c) Mecanismos de informação são confiáveis (E3 e E8);
- d) Regulamentos são cumpridos (E2, E3, E5, E7, E8, E9 e E11).



A resposta predominante em relação ao alcance dos objetivos operacionais pode estar relacionada ao modo de compreensão desses objetivos, que geralmente são percebidos por meio da materialização de entregas. Já em relação à segurança razoável de que a legislação está sendo seguida, pode ser inerente à própria atividade burocrática do setor público, que se encontra fortemente vinculado com o princípio da legalidade.

Por sua vez, o entrevistado E7 atribui o alcance dos objetos a fatores como fiscalização e prestação do serviço pela contratada.

E7: Eu acho que é sempre um risco multifatorial (garantia razoável de que os objetivos operacionais de eficiência eficaz estavam sendo atendidas com as contratações realizadas). Essa questão, assim, porque vai depender da fiscalização, da prestação dos serviços, de como que a empresa executa esse serviço, porque além de você colocar no papel como o serviço deve ser prestado, de que maneira, se a empresa, além do papel, isso não é executado, uma coisa é a contratação, lá a contratação está escrita, então pode ser que ali está tudo certo. A execução daquilo ali é outra história. Então, assim, se a execução do serviço contratado de fato cumpre e os riscos que foram mapeados foram superados, então depende de muitos fatores, inclusive da própria fiscalização do serviço contratado.

No seu turno, E9 afirma que o DPO é responsável por consolidar um relatório de gestão de riscos por meio do fornecimento de informações de outras áreas, conforme, de fato, previsto pelo Plano de Gestão de Riscos nas Contratações da Universidade. Contudo, conforme ressaltado na seção “O caso”, há uma responsabilidade solidária entre as unidades de compras e o DPO na mensuração de indicadores previstos no plano, ao passo que o monitoramento, evidentemente, caberia ao setor de compras, naquilo que diz respeito à fase de planejamento até a contratação. No que diz respeito à execução do contrato, essa responsabilidade seria solidária junto ao DAF, nos casos em que esse Decanato se habilitar como gestor do contrato.

O entrevistado E5 chama atenção para o aspecto de segurança das informações apresentadas em relatórios, especialmente os referentes aos Relatórios de Gestão, no qual afirma que algumas informações eram “maquiadas”, a fim de promover a atuação da Unidade.

E5: Quando eles geravam esses relatórios (relatórios de gestão), que às vezes apresentavam para o Prefeito, então para o dirigente, alguém lá: 'esse relatório, não', 'mas esse relatório não pode ser assim. Ele tem que ter uns objetivos que engrandecem a Prefeitura', vamos dizer assim, que eu tinha que maquiar para que esses objetivos, esses fossem atendidos, esses relatórios tenham pontos positivos, vamos dizer assim, pontos positivos para que a Prefeitura não ficasse mal.

Nesse caso, a falta de transparência e fidedignidade nos dados divulgados à população pode ser uma forma de não reconhecer problemas evidenciados, e impedir que, até mesmo dentro da estrutura e instâncias institucionais, ele receba o tratamento adequado.



Por fim, o entrevistado E1 sugere a integração da equipe de planejamento com o gestor do contrato para repassar como foi o processo de seleção da empresa ganhadora.

E1: Eu faria como sugestão que as equipes de planejamento também, junto com o gestor, fizessem um pequeno relatório, uma reunião rápida sobre o que está acontecendo com cada contratação.

Com base nessas evidências, conclui-se que, de modo geral, os entrevistados percebem que há uma garantia razoável quanto ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da Unidade, bem como ao cumprimento de regulamentos e à confiabilidade das informações utilizadas na gestão de riscos.

No entanto, essa percepção não é unânime, uma vez que alguns relatos evidenciam fatores críticos que podem comprometer a efetividade dessa garantia. A fiscalização e a qualidade da execução contratual são apontadas como variáveis determinantes para a concretização dos objetivos, conforme destaca o entrevistado E7, ao reconhecer que os riscos são multifatoriais e dependem da efetividade da fiscalização e da performance da empresa contratada.

Ademais, a credibilidade dos relatórios de gestão é questionada pelo entrevistado E5, que relata práticas de manipulação de informações para apresentar resultados mais favoráveis à imagem institucional, o que pode afetar a segurança das decisões baseadas nesses documentos. Soma-se a isso a necessidade de maior integração entre as equipes de planejamento e execução, conforme sugerido por E1, para fortalecer o controle e o alinhamento entre as fases da contratação.

Assim, embora haja evidências positivas em relação ao cumprimento dos objetivos e regulamentações, persistem fragilidades estruturais e riscos informacionais que limitam a confiança plena nos resultados apresentados.



Quadro 11 - Principais achados das entrevistas em relação à dimensão “Resultados”.

Tema	Principais Achados	Entrevistados
Melhoria dos Processos de Governança.	Conhecimento parcial sobre maturidade e eficácia; percepção de que a gestão de riscos é formalidade; monitoramento pontual e informal. Desconhecimento das responsabilidades entre áreas; atuação individualizada e proposta de integração entre equipes.	E1, E2, E3, E5, E7, E8, E9, E10, E11 E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11
Resultados-Chave da Gestão de Riscos	Percepção razoável de cumprimento de objetivos;	E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11

Fonte: elaboração própria.



2.6 Nível de Maturidade

Considerando o recorte temporal da pesquisa, desde 2020, por meio do Ato da Reitoria nº 0358/2020, estava prevista como setor integrante da Prefeitura a Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos (GPG), subordinada à Coordenação de Administração (COAD), vinculada à Diretoria de Administração e Estratégia (DIRAE). Assim sendo, esta coordenação, seria responsável pela coordenação da gestão de riscos na Prefeitura.

A minuta de Regimento Interno da Unidade, que disciplinava as atribuições de cada setor previsto da referida Resolução, estava atribuído à Diretoria de Administração e Estratégia orientar e acompanhar a elaboração do Plano de Gestão de Risco da Prefeitura (art. 7º, VIII), à Coordenação Geral de Administração competiria auxiliar as demais diretorias e coordenações nas ações relativas ao planejamento, monitoramento e gestão de riscos (art. 8º, XIII). E, ainda, competiria à Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos dar suporte para realização das atribuições da Coordenação Geral de Administração. Contudo, o Ato da Reitoria disciplinando as atribuições da unidade não foi publicado. Assim, mesmo não havendo um ato da reitoria disciplinando as atribuições de cada setor, deve-se frisar que havia um ato normativo prevendo a estrutura da Prefeitura, com uma Diretoria de Administração Geral, uma Coordenação Geral de Administração e uma Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos.

Em termos de comprometimento dos gestores em promover uma gestão de riscos alinhada aos valores fundamentais da Instituição, é possível notar um esforço de inserir a temática no planejamento institucional. Nesse sentido, tanto o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2018-2022 e 2023-2028 tratam da temática da gestão de risco: aquele mais voltado para a implementação de uma política, este mais endereçado para o aprimoramento da Política de Gestão de Riscos. Inclusive, o último documento traz como ações exitosas o Guia de Gestão de Riscos da UnB e o Curso de Gestão de Riscos na UnB. Quanto a este último, a Coordenadoria de Capacitação, do Decanato de Gestão de Pessoas, informou explicitamente que no período de 2019-2023, não foi oferecido nenhum curso diretamente voltado para gestão de riscos. O referido curso consta na lista de “ações de capacitação não ofertadas” dos anos de 2023 e 2024.

Além disso, o PDI 2023-2028 traz como exemplo de trabalhos desenvolvidos pela auditoria interna a avaliação da maturidade e do cumprimento da Política de Gestão de Riscos na UnB. Porém, quando perguntados aos entrevistados sobre a interface da PRC com a Auditoria Interna, nenhum entrevistado mencionou a atuação da Auditoria no sentido de avaliar o grau de maturidade do órgão em termos de cumprimento da Política da instituição.



Entretanto, de modo geral, a maioria dos entrevistados informaram perceber um esforço da Gestão em promover a gestão de riscos alinhados a valores fundamentais da organização, como se percebe com a publicação da Política de Gestão de Riscos da Universidade, o documento de Gestão de Riscos da UnB: aquisições, contratações e tecnologia da informação, e a publicação, em 2024, do primeiro Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos na UnB 2023, pelo DPO.

Dentro da estrutura da Prefeitura da UnB, não foram identificados materiais e/ou canais de comunicação para dar suporte à execução da gestão de risco nas contratações. Por meio de uma análise documental, as instâncias que seriam responsáveis por essa atividade seriam a DIRAE e a COAD, conforme competências acima elencadas na minuta de ato nunca publicada. Nesse sentido, os entrevistados relataram desconhecer materiais e/ou canais de comunicação de riscos institucionalidade, e que diante de eventual necessidade de esclarecimentos, contavam com o apoio da Coordenação de Licitações da PRC, ou mesmo com a Diretoria de Contratos do Decanato de Administração. De forma bastante positiva, alguns entrevistados relataram sempre que necessário, eram bem atendidos por essas instâncias, ou mesmo pelo Diretor de Administração e Estratégia que possuía conhecimento consolidado em gestão de riscos. Ainda, como um canal de informação de gestão de risco, alguns entrevistados afirmaram que ocasionalmente o assunto era pautado em reuniões de diretorias.

No que se refere à supervisão da governança, a Política de Gestão de Riscos da Universidade, em nível institucional, traça princípios, diretrizes, objetivos e competências e responsabilidades dos atores responsáveis pela gestão de riscos. Nesse sentido, destaca-se algumas das competências do Comitê de Governança, Riscos, Controles:

Art. 18. Compete ao Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade:

I - definir a política de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade da gestão no âmbito da UnB; II - promover práticas, princípios de conduta e padrões de comportamentos compatíveis com a política de governança, gestão de riscos, controles e integridade da UnB; III - institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade; IV - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos que integram a UnB e incentivar a adoção de boas práticas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade; VIII - aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de riscos, controles internos e integridade na UnB;

Contudo, nenhum dos servidores entrevistados se manifestou sobre a existência ou qualquer atribuição do comitê, principalmente em atividades centrais da gestão de riscos, como ações visando a institucionalização, promoção de canais de comunicação, desenvolvimento de competências e habilidade de servidores para tratar da temática.

O artigo 19 da Política de Gestão de Riscos determina ainda que os riscos mapeados e avaliados devem estar associados a um agente responsável. Contudo, o Guia de Gestão de



Riscos nas Contratações da Universidade mapeou os riscos vinculados a Unidades Administrativas e, especificamente, no que se refere ao âmbito da Prefeitura, não houve a atribuição de um gestor para ser responsável pelos riscos.

No que se refere ao apetite a riscos, no âmbito institucional, este grau de disposição a riscos está delimitado e estabelecido no Guia de Gestão de Riscos da UnB da Universidade. Porém a maioria dos entrevistados afirmaram que não sabia ou não existia apetite a risco definido. O que sugere que não existe uma integração da Política de Gestão de Riscos da Universidade com as atividades de planejamento das contratações. Nesse ponto, deve-se destacar que um dos elementos básicos de gestão de riscos nas contratações é o mapa de riscos, onde são levantados os riscos inerentes às contratações, a sua classificação em termos de probabilidade e impacto, a atribuições dos responsáveis pelos riscos e plano de contingência. Assim, diante do desconhecimento dos envolvidos nas contratações sobre o apetite a riscos da instituição, é de se esperar que não haja uma resposta a risco racionalmente pensado a partir da política de risco institucional.

Figura 10 - Apetite a riscos da Instituição.

Tipos de resposta a riscos • Evitar: intervir diretamente nas causas do risco eliminando sua possibilidade de ocorrência; • Mitigar: adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco; • Aceitar: não adotar medidas, dado que o risco residual é baixo; • Compartilhar: transferir ou compartilhar o risco com terceiros.		Atenção! • O apetite e a tolerância ao risco da UnB são definidos pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade; • A resposta aos riscos críticos e altos pode ser encaminhada para análise do Comitê dado o impacto desses riscos nos objetivos institucionais; • Casos omissos ou sem consenso podem ser encaminhados para deliberação do Comitê.
Avaliação de Risco UnB		
Nível de Risco	Resposta ao Risco	Ações Sugeridas
Risco Crítico	Mitigar ou Evitar	Ações corretivas ou eliminadoras do risco com implantação imediata
Risco Alto	Mitigar	Ações corretivas com implantação imediata
Risco Moderado	Mitigar	Ações corretivas com implantação tempestiva e monitoramento contínuo
Risco Pequeno	Aceitar	Não há necessidade de adotar ações corretivas.

Fonte: UnB (2019)³⁶.

Conforme apresentado na seção “O caso”, a Universidade conta com um plano de gestão de riscos nas aquisições, contratações e Tecnologia da Informação. Na construção deste

³⁶ O Guia de Gestão de Riscos da UnB traz a seguinte escala numérica em relação ao apetite a riscos: Risco Crítico (RC), de 13 a 25; Risco Alto (RA), de 7 a 12; Risco Moderado (RM), de 4 a 6; Risco Pequeno (RP), de 1 a 3. Essa escala é decorrente do resultado da análise do impacto e da probabilidade do risco



documento, diga-se de passagem, houve a participação da Prefeitura da UnB. Consta no documento os principais riscos em aquisições e contratações de unidades de compras da Universidade (DAF, PRC, BCE, EDU e CDT), a classificação de acordo com o nível de risco e o respectivo plano de ações, com a descrição das ações e modo de implementação, indicadores associados e metas descritas.

O orientativo ainda firma a competência da Coordenadoria de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos da Diretoria de Planejamento como responsável pelo monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UnB, juntamente com as Unidades de Compras. Ficou consignado que o monitoramento teria periodicidade anual. O primeiro relatório de monitoramento do plano foi publicado em 2024, e será abordado mais à frente, quando for tratado da dimensão resultados. Ademais, não foi identificado formalmente, um documento que definisse o nível de maturidade almejado pela instituição ou pela Unidade objeto de estudo, para fins de metas a serem alcançadas.

Quanto à atuação da Auditoria Interna, conforme descrito na Política de Gestão de Riscos da UnB, ela é responsável pela avaliação independente da eficácia dos instrumentos de governança. Entretanto, não foi identificada uma ação específica da Auditoria Interna da UnB para Avaliar o Plano de GR nas Aquisições e Contratações das Unidades de Compras. Contudo, em 2022, a Auditoria realizou uma ação para avaliar a maturidade e o cumprimento da Política de Gestão de Riscos da UnB, a fim de verificar as ações institucionais da UnB para identificar, analisar, avaliar, tratar e comunicar riscos estratégicos, bem como identificar oportunidades de melhoria. As Unidades envolvidas na ação foram: Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade; Reitoria (GRE); Decanato de Planejamento, orçamento e Avaliação Institucional (DPO), Decanato de Administração (DAF); Decana de Gestão de Pessoas (DGP); Diretor de órgão auxiliar ou órgão complementar da UnB indicado pela Reitora, dois Diretores de unidades acadêmicas, de diferentes campi, e dois técnico-administrativos indicados pelo CAD. A auditoria apontou um “considerável lapso temporal” na indicação de membros do Comitê, repercutido em sua representatividade; Intervalo de tempo considerável entre a realização de reuniões e falta de transparência na divulgação das atas; falta de ações de capacitações oferecidas a todos os servidores; e constatou que o Guia de Gestão de Riscos da UnB não é autoinstrutivo.

Registrou, a Auditoria Interna da Universidade, a dificuldade de encontrar servidor qualificado para atuar na gestão de riscos no setor público e tratativas internas para integração da gestão de riscos com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (DPL/DPO).



Contudo, é de se observar as limitações na ação de auditoria realizada, que se centrou em aspectos muito mais formais, e com uma interface apenas com a Alta Gestão, o que pode ter limitado achados importantes no âmbito de execução do processo de gestão de riscos na Instituição. Ademais, chama-se ainda atenção para a necessidade de ações da auditoria endereçado à gestão de riscos nas contratações, considerando o montante de recursos envolvidos nesse âmbito.

No que se refere à Políticas e Estratégicas, não foram identificados canais de comunicação formalizados a fim de promover o aprimoramento e a revisão da política de riscos da instituição, notadamente, um contato com os servidores diretamente envolvidos na identificação, análise e monitoramento de riscos. Desde 2019, nota-se uma expansão das produções da universidade no que se refere a gestão de riscos, com a promulgação da política, a publicação de guias e a criação de setores específicos para tratar do assunto. Apesar de todo este esforço, conforme se extrai das entrevistas com servidores da Prefeitura e da UnB, não há uma cultura homogênea da gestão de riscos: alguns agentes importantes informaram desconhecer a Política de Gestão de Riscos, e nenhum entrevistado se sentiu seguro em apresentar ou discutir alguns dos elementos presentes no normativo.

Os servidores entrevistados, de modo geral, afirmaram notar um esforço da gestão em tratar da temática da gestão de risco, o que pode ser explicado pelo esforço de publicar documentos referenciais no assunto, mas que ainda não são integralmente implementados. Um dos desafios citados por parte considerável dos entrevistados é a alocação de recursos insuficiente, que repercute em limitações tanto no âmbito de existência de um aparato institucional adequado para o gerenciamento de risco, assim como no próprio planejamento das contratações. Alguns entrevistados inclusive relatam que o planejamento das contratações era prejudicado por faltas de recursos, e nem sempre as contratações eram dimensionadas corretamente de modo a atender a real demanda da Universidade. Como recursos necessários, foi citado: capacitação de servidores, disponibilização de sistema específico para acompanhamento dos riscos e disponibilidade orçamentária direcionada para o próprio objeto da contratação em quantidade suficiente para suprir as demandas da Universidade.

No que se refere ao ambiente, a relação entre pessoas e riscos, este elemento permeia todas as dimensões analisadas, e neste, em específico, as entrevistas ressaltaram o caráter difuso de informações sobre gestão de riscos, ou seja, a falta de um sujeito, um canal, e instrumento de mensagem específico para comunicar elementos metodológicos da gestão de riscos na Unidade Prefeitura.



A maioria dos entrevistados afirmaram ter conhecimento claro de suas atribuições e responsabilidade diante da gestão de riscos, porém, na dimensão resultados, esse cenário se mostrou um pouco mais difuso considerando que muitos entrevistados afirmaram que os envolvidos na gestão de riscos nas contratações da PRC não possuem conhecimento, ou possuem conhecimento limitado, em relação à eficácia da gestão de riscos nas contratações e entendimento claro diante de sua atuação no gerenciamento de riscos. Por fim, a atuação da segunda e terceira linha de defesa se mostrou limitada para parte considerável dos entrevistados.

Em relação aos processos de gestão de riscos adotados pela gestão, mais uma vez, a política de gestão de riscos, mais especificamente o Guia de Gestão de Riscos da Universidade, estabelece a “metodologia da UnB para o Processo de Gestão”, que na verdade consiste em um método de gestão de riscos, conforme apresentado na seção “O caso”. Contudo, nas entrevistas, nenhum dos servidores fizeram referência ao documento, muito menos os procedimentos nele descritos. Assim, para os riscos nas contratações, de forma geral, os entrevistados descreveram a gestão de riscos nos processos de aquisições de forma a se limitar na produção do mapa de riscos, documento exigido para os processos de aquisição. Após a elaboração do documento, as informações nele contidas não eram mais utilizadas, conforme afirmado por um dos entrevistados. Os processos de contratação anteriores serviam como suporte para as contratações seguintes.

Nota-se que os envolvidos na gestão de riscos possuíam conhecimento limitado sobre os procedimentos de gestão de riscos, inexistência de ferramentas de gerenciamento de riscos. Porém, notou-se uma preocupação de grande parte dos entrevistados em avaliar os riscos em termo de probabilidade e impacto, assim como considerar os riscos de fraude e burla controle nas contratações. Muito embora não tenha ficado claro os elementos utilizados para estabelecer prioridades em relação ao tratamento de riscos, possivelmente porque essa etapa de gerenciamento de riscos não era, aparentemente, uma prática sistemática nas atividades da unidade.

Uma forma de monitoramento de riscos identificada nas entrevistas consistia na tratativas de temas envolvendo as contratações que eram pautadas em reuniões semanais da Unidade, com o Prefeito, os diretores da Prefeitura, e demais servidores com cargo/função que possuía interface com o tema pautado. Quanto às reuniões, eram tratados os andamentos dos trabalhos das equipes de planejamento (prazo), e assuntos pontuais acerca da execução contratual, conforme informado por alguns entrevistados. Conforme esses relatos, não havia canais formais de comunicação para o gerenciamento de riscos. A incidência de qualquer ocorrência ocorria por meio do SEI, por outros meios mais informais (quando a urgência



dispensava maiores formalidades). Entretanto, não foi identificado um processo SEI em que eram transmitidas orientações aos diversos setores da Prefeitura sobre a gestão de riscos nas contratações, ou mesmo memorando-circulares tratados de pontos centrais do assunto. A percepção dos servidores quanto à coordenação da gestão de riscos na Prefeitura é limitada, considerando à época a inexistência material de um setor responsável por coordenar e orientar os demais setores sobre o assunto. De modo semelhante, a percepção dos servidores quanto às demais instâncias de controle (auditoria interna e procuradoria jurídica) exigia suporte ativo à Unidade, uma vez que, segundo um dos entrevistados, essas unidades atuavam sobre provocação.

Por outro lado, uma das dimensões que necessitam ainda mais atenção é a gestão de riscos em parcerias, o assunto foi tratado por uma quantidade restrita de entrevistados que se sentiram à vontade para responder às perguntas, e as respostas foram no sentido de que os riscos envolvendo os sujeitos para além da Prefeitura, geralmente eram outras Unidades da própria Universidade (Secretaria de Infraestrutura, Secretaria de Meio ambiente, etc.), não sendo mencionados outros *stakeholders*, como comunidade acadêmica, empresas licitantes, fornecedores, dentre outros. Portanto, há uma necessidade de maior atenção e amadurecimento do assunto.

Em termos de resultados alcançados pela Gestão de Riscos nas Contratações da Unidade, também uma visão limitada dos entrevistados, em sua grande maioria, em razão do nível inicial de gestão de riscos implementado. Embora a maioria dos entrevistados notem uma progressão nas ações de monitoramento de riscos, não foi identificada uma atuação coordenada.

Quanto à avaliação dos resultados-chave, o plano de gestão de riscos estabelece uma mensuração anual dos resultados alcançados. Na prática, essa avaliação foi realizada pela Prefeitura da UnB e consolidada pelo DPO, referente ao ano de 2023, gerando-se, assim, o Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos na UnB 2023 Aquisições e Contratações. A mensuração das metas ocorreu no âmbito do Processo SEI nº 23106.072742/2024-30, pela Gerência de Planejamento e Gestão de Riscos. Um ponto de atenção é que não foram apresentadas evidências que, de fato, comprove a atingimento das metas pela Unidade, nem apresentadas as ações associadas, o que pode tornar o instrumento frágil e descontextualizado.

A seguir é apresentado um quadro com os resultados das metas avaliadas, assim como algumas observações sobre as informações disponibilizadas. Não foram apresentados os riscos associados à fase de execução contratual, uma vez que não envolveu o objeto de estudo deste trabalho.

**Quadro 12 - Avaliação de metas de gestão de riscos nas aquisições da PRC.**

Processo Crítico	Evento de Risco	Ação Preventiva	Meta Definida	Andamento	Observação
Planejamento da Contratação	Ineficiência na comunicação entre atores envolvidos no processo	1. Incentivar a participação dos envolvidos em cursos de capacitação internos/externos	1. Duas campanhas por ano	Alcançada	Não foram especificadas as campanhas desenvolvidas
		2. Criação de cursos que abordem o tema pela Procap	2.1 - Um curso por ano	Alcançada	Não há informação sobre o curso/ação realizada
			2.2 - Ao menos 50% dos agentes de compras, gestores e fiscais de contratos capacitados ao final do ano	Alcançada	O reflexo do atingimento dessa meta não foi identificado nas entrevistas realizadas. Falta de detalhamento necessário ao atingimento da meta
		3. Criação de unidades referenciais de compras públicas de acordo com o objeto a ser contratado	3 - Unidades referenciais de compras criadas	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
		4. Criação de manual de contratações públicas com informações básicas acerca dos normativos que regem as aquisições no setor público	4 - 50% de conclusão do manual	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
	Divergência entre áreas envolvidas na contratação de serviço.	1. Incentivar a participação dos envolvidos em cursos de capacitação internos/externos	1. Duas campanhas	Alcançada	Não informa quais cursos/eventos foram realizados
		2. Elaboração de curso que aborda o tema pela Procap	2. Um curso	Alcançada	Atingimento de meta depende de outra unidade. Não informa o nome do curso elaborado
		3. Capacitação de agentes de compras, gestores e fiscais de contratos	3. Mínimo de 50% dos agentes de compras, gestores e fiscais de contratos capacitados	Não iniciada	A meta não deixa claro quais agentes devem ser capacitados



Processo Crítico	Evento de Risco	Ação Preventiva	Meta Definida	Andamento	Observação
		4. Criação de unidades referenciais de compras públicas de acordo com o objeto a ser contratado	4. Unidades referenciais de compras criadas	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
		5. Elaboração de manual de contratações públicas com informações básicas acerca dos normativos que regem as aquisições no setor público	5. 50% de conclusão do manual	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
	Realizar pesquisa de preço de mercado inadequada.	1. Incentivar a participação dos envolvidos em cursos de capacitação externos	1. Mínimo de 50% dos servidores do setor capacitados	Alcançada	Sem detalhamento dos cursos/eventos de capacitação e do efetivo percentual de servidores capacitados
		2. Revisar documento padrão para envio de solicitação de cotação de preços que conste os requisitos para a contratação com o poder público	2. Documento padrão revisado	Alcançada	Não foram indicados os documentos revisados
	Contratar bens e/ou serviços além da demanda efetiva (superdimensionamento).	1. Incentivar a participação dos envolvidos em cursos de capacitação externos	1. Mínimo de 50% dos servidores do setor capacitados	Alcançada	Sem detalhamento dos cursos/eventos de capacitação e do efetivo percentual de servidores capacitados
		2. Indicar e alertar os responsáveis pelo superdimensionamento	2. 100% das ocorrências identificadas e reportadas aos setores responsáveis	Alcançada	Sem detalhamento do alcance da meta
		3. Verificação dos consumos efetivamente realizados em exercícios anteriores	3. Um relatório anual recebido	Não iniciada	Sem justificativa para o status
	Contratar bens e/ou serviços aquém da demanda efetiva (subdimensionamento).	1. Incentivar a participação dos envolvidos em cursos de capacitação externos	1. Mínimo de 50% dos servidores do setor capacitados	Acima do esperado	Não indica o percentual específico atingido e as ações/eventos associados
		2. Indicar e alertar os responsáveis pelo subdimensionamento	2. 100% das ocorrências identificadas e reportadas	Alcançada	Não especifica as ocorrências



Processo Crítico	Evento de Risco	Ação Preventiva	Meta Definida	Andamento	Observação
			aos setores responsáveis		
		3. Verificação dos consumos efetivamente realizados em exercícios anteriores	3. Um relatório anual recebido	Não iniciada	Sem justificativa para o status
Seleção de Fornecedor	Licitação deserta/fracassada	1. Ampliar conhecimento no mercado do objeto para identificação dos requisitos legais e a forma de fornecimento ou de prestação do serviço	1. Mínimo de 50% dos servidores do setor capacitados	Acima do esperado	Não indica o percentual específico atingido e as ações/eventos associados
		2. Duas campanhas	2. Duas campanhas	Não iniciada	Sem justificativa para o status
		3. 100% das ocorrências identificadas e reportadas aos setores responsáveis	3. 100% das ocorrências identificadas e reportadas	Não iniciada	Sem justificativa para o status
	Contratar empresas sem a qualificação necessária (objeto da contratação)	1. Realizar análise do mercado	1. Uma análise e um <i>benchmarking</i> para cada processo de contratação	Alcançada	Sem detalhamento da análise realizada
	Indisponibilidade orçamentária ou contingenciamento para execução contratual	1. Fazer gestão orçamentária junto ao MEC e ME	Não compatível com mensuração por indicador	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
		2. Aplicar iniciativas orçamentárias da ANDIFES e FORPLAD	Não compatível com mensuração por indicador	Excluída	Sem justificativa dos motivos da exclusão
		3. Minimizar despesas discricionárias não relacionadas às atividades-fim	Não compatível com mensuração por indicador	Alcançada	Sem detalhamento do alcance da meta

Fonte: elaboração própria.

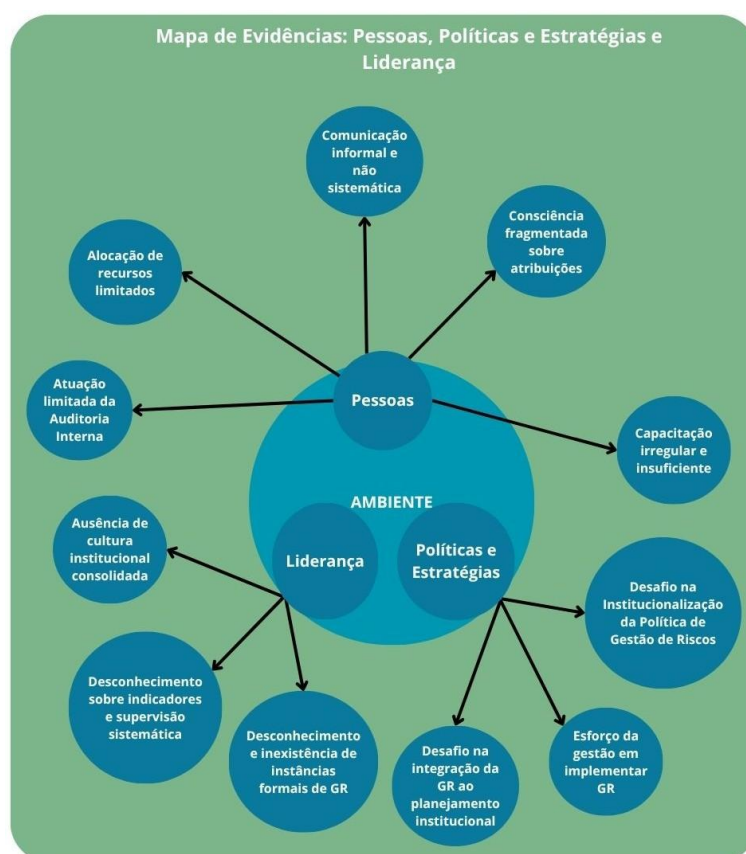
Portanto, diante dos elementos apresentados, as evidências encontradas sugerem um grau de maturidade inicial nas contratações da Prefeitura da UnB, exigindo-se aprimoramento das práticas de gerenciamento de riscos. Na próxima seção é realizada uma discussão dos resultados à luz da literatura explorada.

2.7 Discussões

Inicialmente, deve-se destacar que há uma relação positiva entre o nível de maturidade e o desempenho nas contratações, principalmente considerando que maiores graus de maturidade possibilitam melhor desempenhos nos processos de contratação, conforme verificado por Erdei-Derschner (2023).

A partir da análise das entrevistas, no que diz respeito à **dimensão ambiente**, foi possível traçar o seguinte mapa de evidências, apresentando os principais achados relacionados aos fatores críticos que impactam a gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília (UnB), com ênfase nas categorias Pessoas, Políticas e Estratégias e Liderança.

Figura 11 - Mapa de evidências sobre a dimensão Ambiente da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.



Fonte: elaboração própria.

A análise das entrevistas evidencia que o fator humano desempenha papel central nas fragilidades e potencialidades da gestão de riscos da Unidade. Esse elemento é evidenciado por



Dos Santos e Martins (2023), ao concluir que a maioria dos riscos identificados é gerada por causas internas das organizações públicas e se deve principalmente a três fontes: (1) falhas humanas, (2) processos organizacionais que não estão claros e bem definidos, e (3) inconsistências nas ferramentas tecnológicas. Se, por um lado, as principais fontes de riscos nos processos de compras governamentais residem em causas internas às organizações públicas (pessoas, processos e tecnologia), por outro, as organizações públicas são as principais detentoras de estratégias de mitigação para reduzir a vulnerabilidade encontrada na aquisição de bens e serviços

Os relatos apontam que as comunicações relacionadas à gestão de riscos ocorrem de forma informal, esporádica e sem protocolos sistematizados, o que compromete a disseminação adequada das informações e o fortalecimento da *accountability*. Nesse caso a comunicação se apresenta como um fator crítico para consolidação da gestão de riscos na Unidade, ressaltando-se a necessidade de desenvolvimento de ferramentas para melhorar a transferência de informação (Erdei-Derschner, 2023). Além disso, para que a comunicação seja precisa e eficiente, não deve haver excesso ou falta de informações, uma vez que essas comunicações permeiam a tomada de decisões (Alves et al, 2023).

O elemento comunicação é explorado nos estudos de Martins (2022), que a identifica como uma das variáveis latentes envolvendo a resistência dos servidores à implementação de mudanças organizacionais; Nascimento (2020), que a identifica como um dos riscos que podem expor a instituição a resultados indesejados; De Oliveira (2019), que enquanto categoria de análise, identificou um grau de maturidade básica na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Portanto, assim como a UFRPR, a Unidade de Estudo e a própria instituição podem realizar melhorias incrementais em relação ao sistema de comunicação associado à gestão de riscos

Também, foi possível constatar baixa frequência de capacitação dos servidores da primeira linha de defesa, sendo as oportunidades de formação descritas como limitadas e, muitas vezes, dependentes da iniciativa pessoal dos servidores. Esse achado dialoga diretamente com as pesquisas realizadas na área, que evidenciam a falta de capacitação como um fator limitante no desempenho da gestão de riscos, sendo, portanto, um risco recorrente, e a necessidade de as instituições investirem em capacitação adequada (Ribeiro, 2024; Oliveira, 2023; Faria, 2023; Carvalho, 2022; Nascimento, 2020; Rocha, 2019; De Oliveira, 2019; e Silva, 2019).



Quanto à consciência das atribuições e responsabilidades, os relatos são divergentes: parte dos entrevistados considera que os servidores conhecem adequadamente suas funções na gestão de riscos, enquanto outros apontam para falhas de compreensão e foco exclusivo no cumprimento formal de exigências. Esse achado pode ser interpretado a partir da compreensão dos fatores de sucesso na implementação de uma política pública, de Edward III, mais especificamente o fator estrutura burocrática, na qual possui uma influência significativa na implementação de políticas (Putrianti e Amrullah, 2021), seja os elementos orgânicos (estrutura organizacional), seja os elementos de atribuição ou delegação de poder/competência.

Ainda no eixo "Pessoas", a atuação da Auditoria Interna é percebida como limitada e distante da rotina da Unidade, especialmente em razão da escassez de recursos humanos e do foco da auditoria em outras áreas. Isso impossibilita a produção de informações por essa unidade visando aperfeiçoar a estrutura e o processo de gestão de risco, conforme sugerido por De Oliveira (2019).

No que tange ao eixo "Políticas e Estratégias", os entrevistados demonstraram desconhecimento sobre o conceito e a definição de apetite a risco, conceito fundamental para apoio à tomada de decisões em gerenciamento de riscos nas contratações. A ausência dessa diretriz compromete a priorização e a coerência entre a gestão de riscos e os objetivos organizacionais, e mais uma vez chama atenção para a necessidade de capacitação do corpo técnico envolvido na temática. Diante disso, Zammit, Grima e Kizilkaya (2021) defendem que a integração de diferentes disciplinas e filosofias para alcançar o Desempenho Baseado em Princípios, uma delas é a Auditoria.

Os relatos indicam uma baixa integração entre a gestão de riscos e o planejamento institucional, vai ao encontro dos resultados encontrados por Carvalho (2022) que, ao verificar que, na governança de contratações de órgãos e entidade licitantes do Rio de Janeiro, conclui que temas relacionados à capacitação na área de contratações; à avaliação, direcionamento e monitoramento dos processos e dos resultados; e ao alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e orçamentário demonstraram ser temas com níveis de maturidade também incipientes nas organizações.

Em seguida, a análise das entrevistas sugeriu que a alocação de recursos para a gestão de riscos é limitada e sujeita a restrições orçamentárias, o que impede investimentos sistemáticos em capacitação, ferramentas e infraestrutura adequada. O mesmo elemento



limitador foi identificado na pesquisa realizada por Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), em que alguns entrevistados informaram que a alocação insuficiente de recursos humanos e financeiros como um dos fatores limitantes na capacidade de adotar uma abordagem estratégica holística para a Gestão de Riscos (GRC), no mesmo sentido Ribeiro (2024).

Já em relação ao tema "Liderança", os entrevistados relatam uma ausência de cultura organizacional consolidada voltada para a gestão de riscos. Nesse assunto, deve-se destacar o papel da alta administração e dos gestores superior para garantir uma cultura de gerenciamento de riscos na Unidade, considerando que, consoante Myeze (2021), o tom definido nos níveis político e executivo desempenha um papel importante na determinação da conformidade com os princípios de gestão de riscos por funcionários de escalão inferior. Logo, a falta de comprometimento com a boa governança nos níveis mais altos do setor público resulta no florescimento de riscos, o que leva a transgressões nas compras públicas.

A cultura organizacional exerce papel fundamental para o sucesso da gestão de riscos (Ribeiro, 2024). Assim sendo, é importante que os diferentes níveis da burocracia estejam integrados e tenham conhecimento sobre a gestão de risco. Conforme Okanga (2023), os desafios são agravados pela falta de conscientização sobre a importância da gestão de riscos entre os gerentes de nível médio e inferior, em comparação com os gerentes seniores. Isso afeta a disseminação das melhores práticas de gestão de riscos nos níveis mais baixos, a fim de consolidar a integração da importância da identificação e mitigação eficazes de riscos como parte dos processos cotidianos de realização das diferentes atividades necessárias.

Prosseguindo, Myeze (2021) esclarece que a estrutura de gestão de riscos do COSO explica que o tom de uma boa gestão de riscos deve ser influenciado e conduzido de cima pela gerência, bem como pelo conselho de administração, de modo a construir uma cultura organizacional que seja transparente, justa e incentivadora da responsabilização. Ainda, no que diz respeito à interferência política, citado pelo entrevistado E6, a autora afirma que a influência política nos sistemas de aquisição pode minar a gestão de riscos e os sistemas de controle interno como um todo; o que pode contribuir para as transgressões amplamente observáveis em compras públicas

Deve-se evidenciar que os entrevistados demonstraram desconhecimento sobre a existência de instâncias formais de governança ou estruturas específicas voltadas ao gerenciamento de riscos. Neste ponto, chama atenção o fato de inexistência de um regimento



interno da Unidade, que disciplinasse as atribuições de cada setor da PRC, assim como um ato normativo da instituição prevendo as atribuições dos sujeitos envolvidos no processo licitatório. Nesse sentido, pontuam Myeza, Nkhi e Maroun (2021) que a gestão de riscos é uma ferramenta de controle interno que requer lideranças que compreendam seus papéis e responsabilidades em relação à governança de riscos e aos controles internos. Em decorrência, tais documentos administrativos são ferramentas importantes, quando associados com práticas de disseminação de informações e conscientização dos servidores envolvidos nas mais diversas fases do processo de aquisição, visando promover uma cultura interna robusta de Gestão de Relacionamento com o Trabalho (Zammit, Grima e Kizilkaya, 2021).

Outro aspecto observado é o desconhecimento sobre indicadores para avaliação da gestão de riscos e inexistência de supervisão sistemática. No que concerne à falta de parâmetros de controle, Myeza, Nkhi e Moroun (2021) constatam que a ausência de objetivos, planos e definição de metas claros, representa uma oportunidade para que os sistemas de gestão de riscos sejam burlados. Os procedimentos de gestão de riscos costumam estar presentes no papel, mas são pouco implementados e monitorados pela liderança. Isso ocorre porque, muitas vezes, a alta liderança carece do conhecimento e da compreensão necessários das leis e políticas de compras e depende fortemente de assessores.

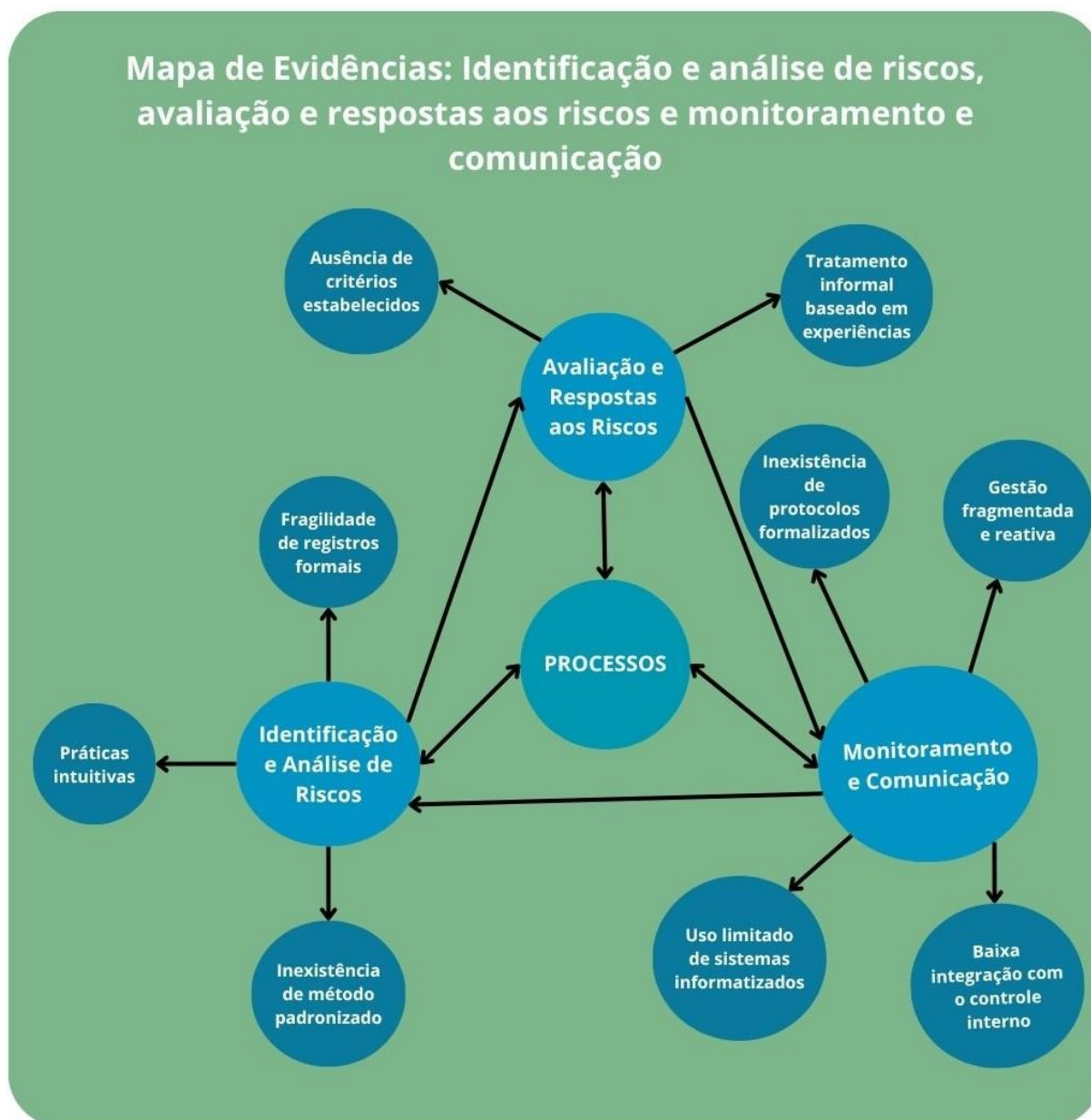
Nesse ponto, com base em Myeza, Nkhi e Moroun (2021), observa-se que a instituição possui uma política de gestão de riscos e um plano de gestão de riscos nas contratações que ainda carece de total efetividade em sua implementação, o que pode indicar a necessidade de maior atenção por parte da alta gestão e dos gestores do nível tática da Prefeitura.

A análise da dimensão "Ambiente" revelou que a gestão de riscos na PRC/UnB encontra-se em um estágio incipiente, com fragilidades na liderança, desconhecimento conceitual, falta de integração com o planejamento institucional e carência de capacitação e recursos. A literatura consultada confirma que esses fatores são críticos para o sucesso da gestão de riscos no setor público e recomenda que esforços sejam direcionados à construção de uma cultura organizacional sólida, ao fortalecimento da liderança e ao investimento em formação e estrutura adequada.

Em relação à **dimensão processos**, o mapa de evidências apresenta os principais achados sobre a gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB. O mapa é dividido em

três eixos temáticos (códigos): (i) Identificação e Análise de Riscos, (ii) Avaliação e Respostas aos Riscos e (iii) Monitoramento e Comunicação.

Figura 12 - Mapa de evidências sobre a dimensão Processos da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.



Fonte: elaboração própria.

O primeiro tema evidencia a ausência de metodologias estruturadas e padronizadas para a identificação e análise de riscos. Nesse aspecto, Miranda (2018) afirma que diversas instituições públicas estão em processo de adequação às normas e buscando metodologia para implantar o gerenciamento de risco. Entretanto, há de se notar que a UnB já possui uma



metodologia definida de gestão de riscos, porém, pendente de disseminação dos servidores envolvido no tema.

As entrevistas indicam que a Prefeitura da UnB carece de um método uniforme para o estabelecimento de contexto e a identificação e análise de riscos. A literatura enfatiza que o estabelecimento de contexto é essencial para direcionar as fases subsequentes da gestão de riscos (ISO 31000, 2009; Alves et al., 2020). O fato de os entrevistados desconsiderarem, em suas falas, os procedimentos instituídos pela própria política de gestão de riscos da Universidade, revela um distanciamento entre a prática e os marcos normativos institucionais.

Conforme exposto, a deficiência no processo de identificação de riscos pode comprometer as etapas subsequentes. Segundo Okanga (2023), a eficácia do processo de identificação e mitigação de riscos ainda é frequentemente prejudicada por uma cultura de gestão de riscos e governança deficiente e falta de iniciativas proativas para identificar e mitigar as diversas formas de risco. Essa falha é responsável por intervenções tardias que afetam a mitigação de diversos riscos em seus estágios iniciais. Consequentemente, essa fragilidade compromete a efetividade do gerenciamento de riscos, pois, como destacado por Repo (2023), a ausência de métodos estruturados reduz a capacidade das organizações públicas de identificar, classificar e tratar adequadamente os riscos, tornando os processos de aquisição menos eficientes e mais suscetíveis a falhas.

Além disso, a gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB ainda se apoia fortemente no conhecimento tácito e na experiência individual dos servidores, em detrimento de uma abordagem sistemática e colaborativa. Esse padrão é observado em outras organizações públicas que, conforme Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), operam em um ambiente predominantemente reativo, com limitada integração entre processos e baixa utilização de ferramentas adequadas para identificação e monitoramento de riscos.

No segundo eixo, as evidências apontam para a inexistência de critérios formais para priorização e tratamento de riscos. O tratamento de riscos se dá de forma informal, que apresentou um método subjetivo de categorização de riscos baseado na experiência acumulada, sem o suporte de parâmetros técnicos objetivos. Nesse contexto, um dos entrevistados (E10) destacou a ausência de acompanhamento dos riscos durante a execução dos contratos, indicando que a avaliação de riscos não era utilizada como ferramenta gerencial, mas apenas como um requisito formal.



Outro aspecto crítico revelado pelas entrevistas é a inexistência de critérios formais para priorização e resposta aos riscos. A tomada de decisão baseada apenas na experiência subjetiva dos servidores contraria as boas práticas preconizadas por *frameworks* internacionais como o COSO-ERM (2007) e a ISO 31000 (2009), que defendem a necessidade de processos estruturados e contínuos para avaliação e tratamento de riscos.

Para Repo (2023), a ausência de critérios objetivos compromete a eficiência da gestão de riscos e impede que os benefícios esperados, como contratos mais robustos e melhoria do desempenho organizacional, sejam plenamente alcançados. Adicionalmente, um dos entrevistados afirmou que a ausência de um setor de controle responsável pela gestão de riscos, resulta em uma sobreposição inadequada de funções entre as áreas técnicas e administrativas. Esse elemento chama atenção para a fragilidade da gestão e risco no órgão, tendo em vista que a qualidade geral do GRC depende do ambiente de controle (Zammit, Grima e Kizilkaya, 2021), além disso, a ausência de um ambiente de controle interno, todos os outros elementos deixam de funcionar (Pellegrini, apud Zammit, Grima e Kizilkaya, 2021).

Evidentemente, a falta de protocolos formais para o monitoramento e a comunicação dos riscos identificados apontada pelos entrevistados reflete uma gestão fragmentada e reativa. Esse diagnóstico é coerente com as conclusões de Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), que identificaram que muitas organizações públicas ainda não consolidaram a integração entre governança, gestão de riscos e conformidade, dificultando a consolidação de práticas estruturadas de controle e acompanhamento.

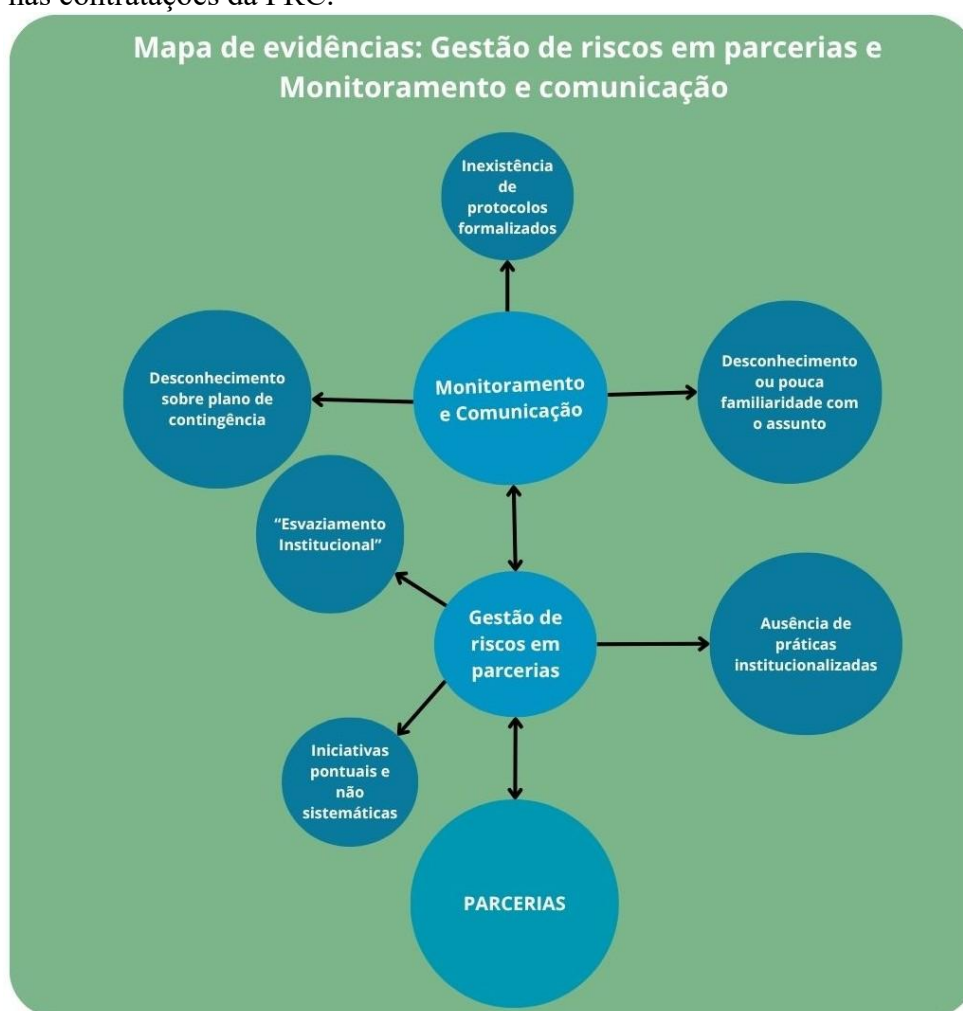
Atenta-se ainda à baixa utilização de sistemas informatizados específicos, elencado com uma das principais dificuldades para o aprimoramento da gestão de riscos (Oliveira, 2019), para o registro e acompanhamento de riscos impede a consolidação de registros históricos e a disseminação de informações cruciais para o aprendizado organizacional. Repo (2023) destaca que o uso de ferramentas informatizadas pode contribuir para um monitoramento mais eficiente, além de fortalecer a cultura organizacional voltada para a gestão de riscos.

Portanto, o mapa de evidências permite visualizar que a gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB é caracterizada por práticas pouco formalizadas, baixa sistematização, indefinição formal de responsabilidades referente às atividades de GR e limitada utilização de ferramentas e metodologias estruturadas.

Portanto, com base em Alves et al. (2020) e Okanga (2023), a evolução da maturidade requer intervenções estruturais que promovam a integração entre os processos de gestão de riscos, governança e conformidade, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional proativa.

Para a **dimensão parcerias**, foi construído um Mapa de Evidências, com base nas respostas dos entrevistados, referentes à Gestão de Riscos em Parcerias e dos Planos e Medidas de Contingência na Prefeitura UnB, permitindo uma melhor visualização dos principais achados identificados nos dois eixos da gestão de riscos organizacional.

Figura 13 - Mapa de evidências sobre a dimensão Parcerias da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.



Fonte: elaboração própria.

A partir do mapa, é possível observar que a gestão de riscos em parcerias e os planos e medidas de contingência na PRC/UnB são práticas incipientes, desarticuladas e essencialmente dependentes de iniciativas isoladas, a própria insegurança dos entrevistados para tratar do tema fortalece esse entendimento. Nota-se carência de instrumentos formais, protocolos de



cooperação e cultura organizacional favorável ao gerenciamento preventivo de riscos em parcerias. A ausência de integração, a baixa capacitação e a falta de alinhamento estratégico dificultam a operacionalização de uma gestão de riscos efetiva, especialmente no contexto das contratações e das relações intrainstitucional.

O mapa permite identificar os focos críticos que exigem intervenção prioritária, como a institucionalização de práticas, o fortalecimento da governança colaborativa e o desenvolvimento de mecanismos que assegurem a elaboração e a aplicação efetiva de planos de contingência no âmbito das contratações da Universidade, principalmente as envolvendo riscos em parcerias. Interessante também destacar que a literatura consultada não dá enfoque para a gestão de riscos compartilhados, talvez por compreendê-la apenas como uma espécie de risco, dentre vários outros. Entretanto, é pertinente ressaltar que a gestão de riscos sob o modelo de parcerias possui o fator adicional de complexidade que torna o gerenciamento desses riscos uma atividade ainda mais desafiadora, principalmente para o setor público que ainda não possui uma visão ampla para seus *stakeholders*, além de uma complexidade maior inserida por uma diversidade de atores própria desse setor. Isso pode sugerir ainda a necessidade de estudos que se concentre em analisar a gestão de riscos em redes, a fim de compreender melhor os mecanismos de atuação de gerenciamento de riscos por atores diferentes, unidos por algum tipo de vínculo, com interesse compartilhado.

No caso da Prefeitura não foi identificado um plano de ação específico para riscos compartilhados. Porém, houve relatos pontuais de gerenciamento de riscos com outros órgãos da UnB.

Assim, quanto à Gestão de Riscos em Parcerias, sugere-se que, com base nas respostas dos entrevistados, a Prefeitura não adota práticas institucionalizadas nem dispõe de documentos formais, protocolos ou instrumentos para a gestão de riscos compartilhados. Além disso, fatores como capacitação limitada, a falta de servidores com o “esvaziamento institucional” e, em consequência, a sobrecarga de tarefas, foram apontados como fatores críticos que dificultam a implementação e a continuidade das ações relacionadas ao acompanhamento de riscos de forma geral, e por extensão também os riscos compartilhados.

Nesse sentido, um dos pontos recorrente nas entrevistas foi sobre a falta de servidores, no qual um dos entrevistados afirmou que periodicamente a Universidade é “esvaziada” em razão da alta rotatividade de servidores, que posteriormente acabam migrando para carreiras



financeiramente mais atrativas dentro do serviço público - “os nômades do serviço público” - e deixando “vazios institucionais”, em relação a descontinuidades de projetos que conduziam e o conjunto de conhecimento que levam consigo.

De forma similar foi o achado de Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), ao avaliar o nível de maturidade em governança, gestão de riscos e *compliance* no setor público maltês, no qual relata que os entrevistados apontaram que o Serviço Público pode estar perdendo seus melhores recursos humanos, com os funcionários mais experientes e qualificados saindo em busca de melhores salários, maior satisfação e melhores condições de trabalho. Assim, concluíram que o setor público precisa de uma estrutura para abordar e aprimorar a qualidade do Gerenciamento de Riscos Públicos (RGP). Entretanto, diante das próprias limitações orçamentárias, é necessário que o setor público invista em outras formas de recompensar o trabalho dos servidores públicos e, de certa forma, buscar diminuir as disparidades salariais existentes entre os mesmos cargos de carreiras diferentes. Porém, essa é uma discussão que extrapola diretamente o âmbito de atuação das Instituições Federais de Ensino Superior.

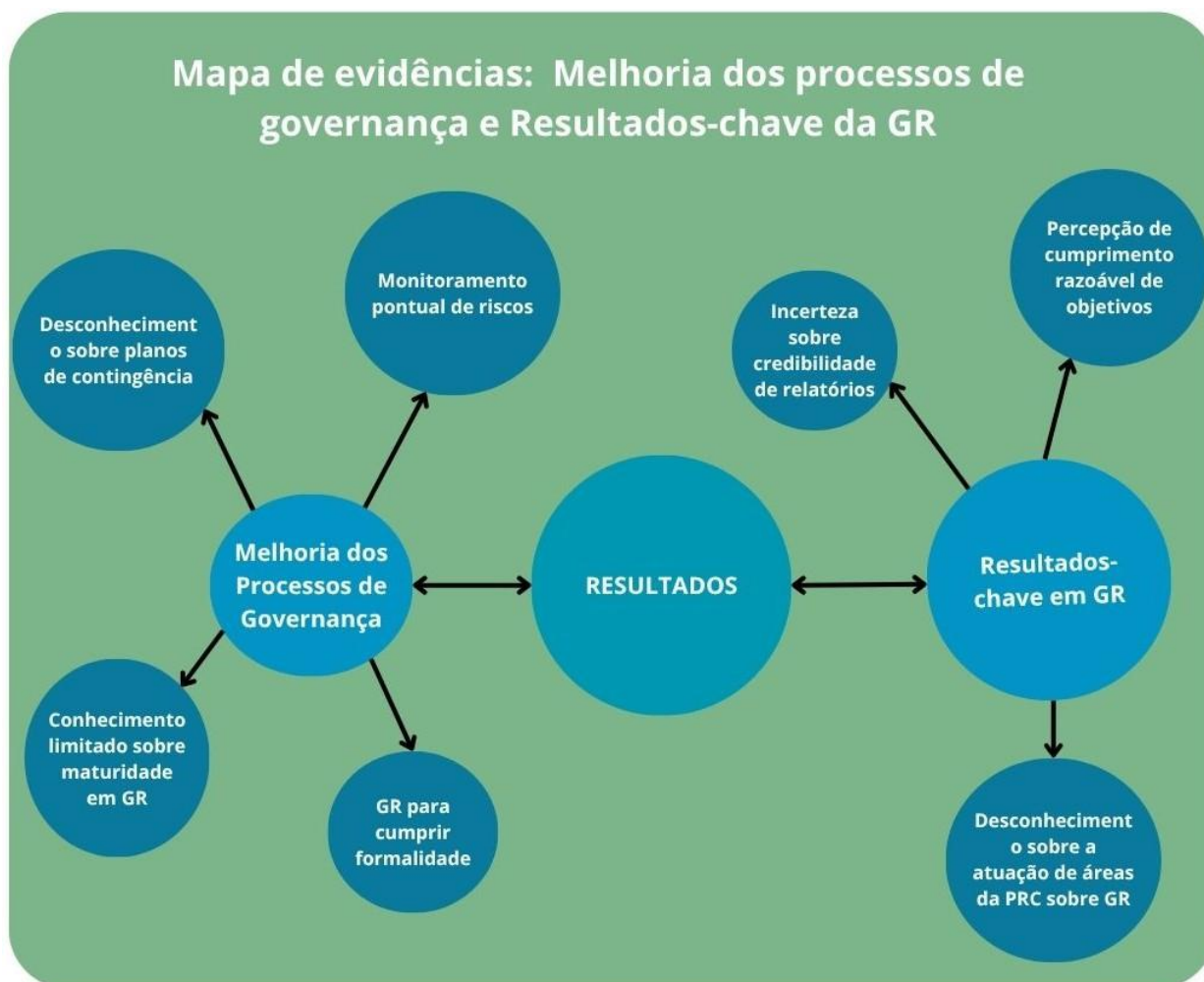
Ademais, a análise da dimensão Parcerias revela fragilidades significativas na gestão de riscos compartilhados e na estruturação de planos e medidas de contingência. A ausência de práticas institucionalizadas e de protocolos formais para a gestão de riscos compartilhados evidencia uma lacuna relevante, especialmente em se tratando de uma instituição pública que, conforme Repo (2023), deveria priorizar mecanismos consistentes de identificação, avaliação e mitigação de riscos no âmbito das contratações. Nesse sentido, em estudo conduzido por Rossi (2023), foi evidenciada a necessidade, no processo de mudança, de se avaliar as motivações dos agentes e as condições à institucionalização.

Além disso, a inexistência de planos de contingência aplicáveis e a ausência de consulta a esses instrumentos no processo decisório reforçam o diagnóstico de maturidade inicial na gestão de riscos em parcerias. O contexto identificado na PRC/UnB dialoga com a análise de Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), que destacam a necessidade de fortalecer a Governança, o Risco e a Conformidade (GRC) no setor público por meio de uma abordagem holística e integrada, o que inclui o desenvolvimento de planos formais, definição clara de responsabilidades e a promoção de uma cultura organizacional orientada à prevenção.

No que se refere à **dimensão resultados**, também foi gerado um Mapa de Evidências da Gestão de Riscos nas Contratações da PRC/UnB com base nas entrevistas realizadas,

estruturando, visualmente, os principais achados associados aos temas "Melhoria dos Processos de Governança" e "Resultados-Chave da Gestão de Riscos".

Figura 14 - Mapa de evidências sobre a dimensão Resultados da análise de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC.



Fonte: elaboração própria.

Em relação à “Melhoria dos Processos de Governança”, as evidências indicam que, embora haja um conhecimento parcial sobre a maturidade, eficácia e progresso das ações relacionadas à gestão de riscos, a prática é, em muitos casos, percebida como mera formalidade legal, especialmente nas contratações de menor valor. Tal percepção está alinhada com os estudos de Repo (2023), que destacam que uma gestão de riscos eficaz não pode ser apenas formal, mas precisa ser integrada e continuamente monitorada para agregar valor e fortalecer a governança. Entretanto, na PRC/UnB, a gestão de riscos foi apresentada ainda como fragmentada, aplicada para cumprir obrigações legais, sem ser utilizada como ferramenta estratégica para a melhoria contínua.



Esse aspecto sugere que a gestão de riscos ainda não é plenamente compreendida ou internalizada como ferramenta estratégica na melhoria das contratações públicas. Nesse âmbito, Zammit, Grima e Kizilkaya (2021) destacam a falta de eventos organizados e discussões sobre gestão de riscos pela alta administração com seus funcionários como um fator crítico. Tal ausência pode ter efeitos negativos em cascata nos componentes gerais do GR, visto que, sem planos e processos formais de gerenciamento de riscos, todo o processo corre o risco de se tornar um exercício burocrático orientado à conformidade.

Há uma percepção por parte de alguns entrevistados de baixo nível de maturidade institucional, associada a práticas de monitoramento pontuais, fragmentadas e muitas vezes informais. Outro ponto identificado foi a falta de capacitação adequada dos servidores por eles mesmo relatado, o que compromete a compreensão integral dos riscos institucionais e a própria evolução do nível de maturidade da unidade. Esses achados vão ao encontro da pesquisa realizada por De Oliveira (2019), que aferiu, de modo geral, um nível de maturidade básico na gestão de risco em terceirização de serviços da UFRPE.

No tema Resultados-Chave da Gestão de Riscos, refletindo o diagnóstico traçado na dimensão ambiente, foram evidenciadas deficiências na definição formal de papéis e responsabilidades institucionais, o que pode sugerir a necessidade de elaboração de atos normativos estabelecendo claramente a atribuição dos envolvidos na contratação no âmbito da instituição, juntamente com atividades periódicas para disseminar informações referente a política e o plano de gestão de riscos, a fim de construir uma cultura organizacional mais homogênea quando o assunto é gestão de risco que, embora neste trabalho tenha se restringido a contratação, pode ser aplicada para qualquer outra atividade na administração pública.

No eixo de Melhoria dos Processos de Governança, observou-se uma compreensão limitada sobre o impacto da gestão de riscos nos processos organizacionais. Tal percepção está alinhada com os estudos de Repo (2023), que destacam que uma gestão de riscos eficaz não pode ser apenas formal, mas precisa ser integrada e continuamente monitorada para agregar valor e fortalecer a governança. Entretanto, na PRC/UnB, a gestão de riscos foi apresentada ainda como fragmentada, aplicada para cumprir obrigações legais, sem ser utilizada como ferramenta estratégica para a melhoria contínua.

Quanto aos resultados-chave da gestão de riscos, os entrevistados apontaram falhas na definição formal de papéis e responsabilidades, o que provoca desarticulação entre os agentes



e limita a eficiência dos processos de gestão de riscos. A literatura internacional, como os trabalhos de Erdei-Derschner (2023) e Zammit, Grima e Kizilkaya (2021), tratam da clareza das atribuições institucionais e o fortalecimento da governança com elementos importantes para o sucesso das compras públicas e para a confiabilidade dos resultados.

O mapa de evidências, ao sintetizar essas relações, demonstra que, apesar de avanços pontuais, a gestão de riscos na PRC carece de integração sistêmica, comunicação clara e institucionalização sólida dos processos (Ribeiro, 2024; Repo, 2023; Rossi, 2023; Martins, 2022; Myeza, Nkhi e Moroun e Maroun, 2021; Zammit, Grima e Kizilkaya, 2021; Nascimento, 2020; De Oliveira, 2019). A ausência de diretrizes formalizadas e a dependência de iniciativas individuais configuram um cenário de vulnerabilidade organizacional, que limita o potencial da gestão de riscos como instrumento de fortalecimento da governança pública. A estrutura visual apresentada no mapa permite, assim, identificar os focos de atenção prioritários para futuras ações corretivas e de aprimoramento institucional.

Além disso, autores como Putrianti e Amrullah (2021) ressaltam que a eficácia da gestão de riscos nas compras públicas está fortemente associada à qualidade da comunicação, à disponibilização de recursos e ao comprometimento dos gestores, elementos que possuem um potencial de aprimoramento nas práticas da PRC. Assim, observa-se que a situação atual da Unidade se encontra em consonância com os diagnósticos de maturidade limitada descritos por Paiva e Vieira (2024), que identificaram níveis baixos de maturidade na gestão de riscos de integridade no setor público brasileiro.

Dessa forma, os achados desta pesquisa são convergentes com os desafios identificados por Da Silva e Dutra (2021) e Ramos, Montezano e Costa Jr. (2021), que destacam a ausência de capacitação, baixa cultura de riscos e processos inadequados como barreiras à consolidação de uma gestão de riscos eficiente no setor público.

Conclui-se que a mensuração do nível de maturidade da gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB posiciona a unidade em um estágio inicial de desenvolvimento, apesar de esforços pontuais, a gestão de riscos necessita de avanços estruturais, culturais e processuais. A superação dos desafios identificados passa, necessariamente, pela institucionalização da gestão de riscos como prática de governança, a partir da construção de diretrizes formais, da capacitação contínua dos servidores e da implementação de mecanismos eficazes de monitoramento e comunicação.



2.8 Considerações Finais

O presente estudo se propôs em avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB), com foco nas aquisições voltadas ao suporte operacional da Unidade. O percurso metodológico foi construído a partir de abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental e na realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se do método de estudo de caso, e complementado pela adaptação e aplicação de um instrumento de mensuração de maturidade baseado no modelo do Tribunal de Contas da União. O alcance do objetivo geral foi possível por meio do atingimento dos objetivos específicos.

A identificação dos procedimentos e dos instrumentos de gerenciamento de riscos nas contratações realizadas pela Prefeitura da UnB foi alcançada por meio de pesquisa documental, que incluiu a análise de processos de contratação, relatórios de gestão, busca ativa de documentos por meio de consulta pública ao SEI, o regimento interno da unidade, além das entrevistas com os servidores selecionados. Os resultados evidenciaram a existência de documentos institucionais que tratam da gestão de riscos, como o Plano de Gestão de Riscos da UnB e o Guia de Gestão de Riscos. Contudo, constatou-se que tais instrumentos ainda não se encontram efetivamente integrados às práticas da PRC e não integram a rotina administrativa dos servidores envolvidos no processo de contratação.

O segundo objetivo, adaptar o instrumento de avaliação de maturidade de gestão de riscos do TCU a fim de mensurar a maturidade em gestão de risco nas contratações de um órgão de uma entidade do setor público, foi atingido com o apoio de pesquisa bibliográfica e documental, possibilitando ajuste do instrumento do TCU às especificidades das contratações de um órgão público de uma instituição. A adaptação considerou as dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados em gestão de riscos.

A aplicação do instrumento de mensuração de maturidade de gestão de riscos nas contratações da PRC para mensurar a maturidade se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores ocupantes de cargo de direção e função gratificada diretamente envolvidos nos processos de contratação. A análise qualitativa, conduzida com suporte do *software* Atlas. Ti, permitiu a avaliação das práticas da unidade em cada uma das dimensões mencionadas. Os resultados demonstraram que a maturidade da PRC/UnB em gestão de riscos é inicial nas quatro dimensões.



Os resultados da pesquisa sugerem que a Prefeitura da UnB opera em um nível inicial de maturidade em gestão de riscos nas contratações, o que limita a eficácia das ações e a geração de valor público. A partir do diagnóstico é possível apresentar pontos de melhoria, como o desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada ao gerenciamento de riscos, a necessidade de investimento em capacitações dos servidores envolvidos nas compras e implementação de canais de comunicação para dar suporte ao gerenciamento de riscos. Estes fatores são convergentes com os desafios identificados pela literatura especializada no tema (Silva et al., 2021; Da Silva e Dutra, 2021; Repo, 2023).

A partir dos resultados da pesquisa, é possível notar que o aprimoramento da gestão de riscos na Prefeitura exige a adoção de estratégias institucionais, com o fortalecimento do compromisso da alta administração visando aprimorar os pontos críticos, a formalização de políticas claras para os servidores, a capacitação contínua e a integração dos processos. Tais ações são importantes para o avanço no nível de maturidade, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada aos princípios da governança pública.

No que concerne às limitações do estudo, esta pesquisa consistiu em um estudo de caso único; portanto, seus resultados não podem ser generalizados para outras instituições. Contudo, conforme defende Repo (2023), as contratações no setor público são regidas por um conjunto de normativo relativamente uniforme em âmbito nacional. No caso do Brasil, especialmente das instituições federais de ensino superior (IFES), que estão submetidas ao mesmo arcabouço jurídico e normativo e compartilham a natureza jurídica de autarquia educacional, além de apresentarem características organizacionais semelhantes, essa similaridade pode ser ainda maior. Assim, apesar da limitação de escopo, os achados deste estudo podem apresentar elementos comuns e replicáveis no contexto das IFES, conforme evidenciado no referencial teórico.

Um segundo aspecto limitador se refere à delimitação da pesquisa, que se concentrou especificamente em uma unidade de compras da Universidade. Dessa forma, os resultados da pesquisa são restritos à realidade da Prefeitura da UnB e não devem ser interpretados como representativos do nível de maturidade global da Universidade no que se refere aos seus processos de contratação. Essa limitação é reforçada pelo perfil dos selecionados para as entrevistas, composta exclusivamente por servidores da Prefeitura, que exerceram cargo ou função durante o período circunscrito no estudo. Além disso, devido à limitação de tempo para realizar a pesquisa, não foi possível entrevistar todos os servidores potencialmente envolvidos nos processos de gestão de riscos da Unidade, o que pode ter restringido a diversidade de



perspectivas capturadas.

Ademais, o recorte temporal (2019-2023) pode não contemplar mudanças recentes ou práticas emergentes de gestão de riscos que tenham sido implementadas após o período analisado, sobretudo considerando a recente mudança na gestão da Universidade, que encerrou um ciclo de oito anos da administração anterior e resultou na eleição de uma nova gestão que promoveu mudanças significativas na estrutura organizacional e na redistribuição de cargos e funções, com impactos diretos sobre a atuação da PRC.

Além das contribuições práticas e teóricas oferecidas pelo presente estudo, identificam-se oportunidades para o aprofundamento da agenda de pesquisa sobre a gestão de riscos no setor público, notadamente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Recomenda-se que futuros estudos explorem a evolução da maturidade em gestão de riscos nas contratações, permitindo a comparação entre diferentes unidades ou instituições. Investigações que considerem variáveis institucionais, tais como cultura organizacional, comprometimento da alta administração e capacidade técnica das equipes, podem contribuir para compreender de forma aprofundada os fatores propulsores e inibidores do avanço da maturidade em gerenciamento de riscos, considerando os fatores humanos na implementação de uma política institucional. Além disso, pesquisas voltadas à construção e validação de instrumentos específicos para o contexto universitário, bem como estudos comparados entre universidades brasileiras e instituições internacionais, poderão oferecer subsídios adicionais para a identificação de boas práticas de governança e gestão de riscos no âmbito da administração pública educacional.



CAPÍTULO 3 - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO SOBRE O GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES DA PREFEITURA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

3.1 Introdução

A importância das contratações nas operações organizacionais tem se destacado cada vez mais no contexto da administração pública, não apenas pelo volume de recursos envolvidos, mas também pela necessidade crescente de eficiência, transparência e responsabilidade na gestão desses processos envolvendo recursos públicos (Repo, 2023; Erdei-Derschner, 2023). No entanto, apesar dos avanços teóricos e práticos sobre a gestão de riscos em contratações, a literatura ainda aponta uma lacuna significativa no que se refere ao foco específico no setor público, especialmente no ambiente das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Repo, 2023; Ferreira, 2021).

As IFES, por sua natureza multifacetada, desempenham atividades de alta complexidade, como compras, promoção de concursos, contratação de pessoal, gestão de recursos financeiros, ensino, pesquisa e extensão (Fernandes et al., 2020; Oliveira, 2015). A complexidade operacional dessas instituições exige uma gestão eficiente e eficaz, capaz de atender às demandas da sociedade e cumprir, com excelência, sua função institucional de oferta de ensino de qualidade e contribuição científica e social por meio das atividades de pesquisa e extensão.

Nesse cenário, as universidades públicas, assim como qualquer organização, estão sujeitas a riscos que podem afetar positiva ou negativamente o alcance de seus objetivos estratégicos (Etges e Cortimiglia, 2019). O ambiente em que essas instituições operam é dinâmico, incerto e cada vez mais desafiador, o que reforça a necessidade de práticas consistentes de gestão de riscos (Gazoulit e Oubal, 2023a; Ahmeti e Vladi, 2017).

Oportunamente, no setor de ensino superior, a gestão de riscos tem se consolidado como uma tendência emergente, trazendo benefícios como a melhoria dos controles internos, o fortalecimento da governança e o aumento da capacidade institucional de entrega de resultados (Gazoulit e Oubal, 2023a; Zammit, Grima e Kizilkaya, 2021). Para tanto, é fundamental que as organizações públicas avaliem continuamente suas práticas, os controles já implementados e os potenciais de aprimoramento, com o objetivo de racionalizar a assunção de riscos e ampliar a capacidade de mitigá-los (Paiva, 2023).



No contexto das contratações públicas, a literatura nacional também tem evidenciado desafios relevantes, como falhas na instrução processual, insuficiência de capacitação dos servidores, ausência de integração entre áreas e práticas informais de gestão de riscos (Aguiar, 2024; Rossi, 2023; Oliveira, 2023). Além disso, estudos como os de Ribeiro (2024) e Martins (2022) apontam que a resistência à mudança e a falta de padronização nos procedimentos ainda são barreiras significativas à efetiva institucionalização da gestão de riscos.

A gestão eficiente dos riscos nas contratações, especialmente nos órgãos de suporte operacional como a Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB), pode promover uma abordagem sistemática que contribua para decisões mais seguras e baseadas em evidências (Santos e Martins, 2023; Araújo e Gomes, 2021). A avaliação de maturidade, nesse sentido, é uma ferramenta essencial para que as organizações conheçam o seu estágio atual, planejem ações de melhoria e alcancem níveis superiores de desempenho (Erdei-Derschner, 2023; Silva, 2014).

A aplicação do modelo de maturidade permite, ainda, que outras IFES possam replicar o método, adaptando-o aos seus contextos específicos e, assim, promover um avanço na governança das contratações públicas (Paiva e Vieira, 2024; Repo, 2023).

Com foco neste contexto, este relatório técnico conclusivo tem como objetivo apresentar o diagnóstico do grau de maturidade em gestão de riscos nas contratações realizadas pela PRC/UnB no período de 2019 a 2023. Busca-se, com isso, oferecer recomendações práticas que possam orientar o aprimoramento dos processos e impulsionar o avanço do nível de maturidade da unidade, contribuindo para a melhoria da governança, da eficiência e da qualidade dos serviços públicos prestados.

Para isso, este capítulo está subdividido em sete seções: a primeira corresponde à presente introdução; a segunda apresenta o Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido; a terceira expõe as bases teóricas que fundamentam o trabalho; a quarta discute a relevância do produto elaborado em termos de complexidade, aderência, potencial inovador, originalidade e aplicabilidade; a quinta descreve os procedimentos adotados para elaboração do relatório; a sexta reúne os documentos comprobatórios e as evidências encontradas; e, por fim, a sétima seção traz as conclusões do estudo.

3.2 Descrição Geral do Produto

O presente Relatório Técnico se propõe a apresentar os resultados obtidos a partir da pesquisa de mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em



Políticas Públicas - PPGGIPP, da Universidade de Brasília. A referida pesquisa teve por objetivo analisar o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da UnB, com base no modelo de maturidade de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União.

O trabalho consistiu em um estudo de caso, no qual inicialmente foi identificado o processo de aquisições da unidade analisada, o que resultou em um mapeamento do fluxo contratual (Anexo D). Em seguida, o Modelo de Maturidade do TCU foi adaptado para ser aplicado em forma de entrevistas semiabertas, com a finalidade de coletar as informações de servidores da Unidade que exerceram cargos de direção ou funções gratificadas durante o período de 2019 a 2023, considerando a aprovação da Política de Gestão de Riscos na Universidade naquele ano. A fase de análise das entrevistas foi combinada com a de análise documental, considerando documentos disponíveis tanto por meio da transparência passiva quanto ativa.

Todas essas etapas foram acompanhadas de levantamento e análise de literatura pertinente ao tema, visando o conhecimento e a compreensão das principais produções disponíveis sobre o assunto, especialmente por meio de artigos científicos, tanto nacional quanto internacional, e produções da pós-graduação nacional (*stricto sensu*).

Dessa forma, os resultados da pesquisa possibilitaram a avaliação de elementos referentes às seguintes dimensões da gestão de riscos: ambiente, processos, parcerias e resultados, assim como, à luz literatura, propor recomendações de algumas ações para o avanço a níveis de maturidade superior.

3.3 Base Teórica Utilizada

A gestão de riscos nas contratações públicas ganhou destaque nas discussões sobre governança e eficiência na administração pública. A literatura nacional e internacional ressalta que a gestão de riscos contribui para aumentar a segurança dos processos, prevenir falhas e melhorar os resultados institucionais (ISO, 2009; BRASIL, 2018).

Ribeiro (2024) destaca que a gestão de riscos é uma prática complexa que demanda abordagens estruturadas e integradas, sobretudo para garantir a eficiência e a eficácia dos processos de compras e contratações públicas. Entre os desafios apontados pelo autor, encontram-se a dificuldade de identificar e avaliar riscos, a pressão por prazos, a escassez de recursos e a falta de integração entre as áreas envolvidas.



Por sua vez, Aguiar (2024) reforça a importância de um planejamento estruturado para o tratamento dos riscos. A partir de um estudo de caso, o autor identificou onze riscos críticos em contratações públicas, priorizando cinco deles para a elaboração de planos de ação de mitigação e contingência. Essa prática evidencia a necessidade de sistematização no tratamento dos riscos. Já Rossi (2023) contribui para o debate ao diferenciar os processos explícitos e implícitos de gestão de riscos nas contratações públicas. Segundo o autor, a gestão de riscos formalizada muitas vezes é utilizada como uma justificativa documental, enquanto o verdadeiro tratamento dos riscos ocorre de forma informal e intuitiva, baseada na experiência dos servidores.

Oliveira (2023) e De Oliveira (2019) enfatizam a carência de padronização, a ausência de sistemas informatizados adequados e a falta de capacitação específica como entraves para a gestão eficaz dos riscos. Além disso, apontam a necessidade de integração entre as áreas envolvidas e a importância de registros sistematizados para o monitoramento contínuo dos riscos.

Pensando no fator humano repercutindo na gestão de riscos, Martins (2022) e Faria (2023) abordam a resistência à mudança como uma barreira significativa. A cultura organizacional, a comunicação deficiente e a pressão do grupo influenciam negativamente a aceitação de novos processos de gestão de riscos. Por sua vez, Carvalho (2022) destaca que o apoio da alta administração e a definição clara dos processos são fundamentais para o desenvolvimento da governança e o fortalecimento da gestão de riscos nas contratações públicas.

Além disso, a literatura internacional também contribui para a compreensão do tema. Erdei-Derschner (2023) destaca que a mensuração do nível de maturidade das organizações de compras é essencial para assegurar a eficiência e a transparência nos processos de aquisição no setor público. O estudo mostra que, em geral, há uma priorização das tarefas rotineiras e do cumprimento legal em detrimento de práticas estratégicas de gestão de riscos, o que limita a capacidade de aprimoramento e inovação no setor.

Como ponto de alerta, o estudo de Repo (2023) reforça que, embora a gestão de riscos nas contratações públicas tenha se expandido, ainda existem lacunas significativas, especialmente relacionadas à integração dos processos, à capacitação dos agentes públicos e ao desenvolvimento de ferramentas para a comunicação e o monitoramento efetivos. O autor destaca que a gestão de riscos eficaz contribui para contratações mais eficientes e seguras, melhoria da qualidade dos contratos e fortalecimento da reputação institucional.



Paiva e Vieira (2024) acrescentam a importância da mensuração da maturidade não apenas em termos operacionais, mas também em relação à integridade e à ética nas contratações, alertando para o papel central dos códigos de conduta e das práticas de avaliação periódica dos processos de aquisição.

Por fim, o estudo de Myeza, Nkhi e Maroun (2021) enfatiza que o comprometimento da alta gestão e o fortalecimento da cultura organizacional são determinantes para a eficácia da gestão de riscos, especialmente no enfrentamento de práticas de corrupção e influência política indevida, que podem minar os sistemas internos de controle e comprometer a integridade dos processos de contratação.

3.4 Relevância do Produto

A mensuração do grau de maturidade em gestão de riscos nas contratações da PRC/UnB configura-se como um produto de considerável complexidade (Da Silva et al., 2021; Da Silva e Dutra, 2021), pois envolve a análise de processos críticos e de um contexto organizacional específico, incluindo fatores culturais que influenciam diretamente o arranjo da governança e as práticas institucionais de gestão de riscos, conforme apontado pela literatura especializada.

A identificação do nível de maturidade demanda um trabalho customizado, capaz de compreender como a política de gestão de riscos está estruturada e operacionalizada na instituição. Esse processo requer a investigação sobre a existência e o detalhamento de planos, a influência da cultura organizacional, e a efetividade dos mecanismos de gestão de riscos, considerando as etapas de: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, registro, comunicação e monitoramento contínuo dos riscos.

Assim, o produto demonstra aderência ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas, pois contribui diretamente para a avaliação de uma política institucional - no caso, a política de gestão de riscos da Universidade de Brasília - e amplia o debate sobre o tema no âmbito da administração pública.

O potencial inovador do trabalho reside no método adotado para aferir o nível de maturidade. Diferente das abordagens tradicionais, que frequentemente se limitam à análise documental ou à aplicação de questionários estruturados e *checklists* autoavaliativos, a metodologia empregada neste estudo incorporou a escuta ativa de servidores diretamente envolvidos nas fases de planejamento da contratação. Trata-se, portanto, de uma perspectiva que valoriza as percepções de quem vivencia os desafios cotidianos da gestão de riscos.



Destaca-se sobremaneira que os instrumentos clássicos são úteis para avaliações institucionais gerais, mas muitas vezes desconsideram as práticas informais, as dificuldades operacionais e a cultura organizacional presentes no dia a dia das organizações. Ignorar a visão dos operadores pode resultar em diagnósticos formais, incompletos e desconectados da realidade concreta.

Além disso, até o momento da conclusão desta pesquisa, a PRC/UnB não dispunha de uma avaliação formal mensurando a maturidade em gestão de riscos. Tampouco houve auditorias internas direcionadas especificamente à mensuração da maturidade em gestão de riscos nas contratações. Ressalta-se que, apesar dos avanços recentes, a gestão de riscos ainda é uma prática em fase de consolidação na administração pública brasileira, especialmente no que se refere ao seu monitoramento estruturado.

Em relação à aplicabilidade, o trabalho desenvolvido pode ser incorporado pela própria Unidade, com o apoio da alta administração, e replicado em outras Instituições Federais de Ensino Superior que desejem mensurar a maturidade em gestão de riscos em suas contratações. Por oportuno, conforme destaca Silva (2014), a avaliação de maturidade é uma ferramenta estratégica para o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades organizacionais. Com base nos resultados obtidos, os gestores poderão adotar ações concretas para elevar o nível de maturidade, fortalecer a governança nas contratações e agregar valor à administração pública.

3.5 Da Elaboração do Produto-Técnico-Tecnológico

Para a elaboração do produto técnico-tecnológico foram adotadas algumas fases do método de *Design Thinking* (DT), exceto a etapa de testes. De modo geral, o DT é considerado um método de produção criativa, que tem por objetivo resolver um problema em específico. Segundo Ambrose e Haris (2010), nesse método a criatividade é utilizada para a produção de uma solução prática do problema delimitado. Assim, busca-se levantar as soluções possíveis e empregar técnicas e mecanismos aptos a gerarem soluções criativas e inovadoras. Os autores ainda estabelecem sete etapas para aplicação desse método: definir o problema e os interessados, pesquisar para melhor compreender o problema, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprender. As etapas do DT são ilustradas na Figura 15.

Figura 15 - Etapas do *Design Thinking*.

Fonte: adaptado de Ambrose e Haris (2010).

Nesse sentido, quanto ao desenvolvimento do produto técnico-tecnológico, este trabalho percorreu até a etapa de prototipagem, o que nas etapas de Ambrose e Haris (2010) corresponde à seleção de uma solução.

Assim sendo, o PTT desenvolvido corresponde a um relatório de consultoria, no qual apresenta o atual nível de maturidade da Prefeitura da Universidade de Brasília em relação à gestão de riscos nas contratações (2019-2023). As recomendações para aprimoramento e avanço em níveis de maturidade superiores foram realizadas com base na literatura consultada para construção do trabalho, em especial, dos documentos de referência nacional e internacional sobre gestão de riscos, notadamente a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 01/2016, ISO 31000 e COSO.

Portanto, em síntese, a pesquisa tem como base os estágios iniciais de um estudo pragmático-intervencionista, pois a partir da investigação de um problema envolvendo um caso prática, busca-se contribuir com solução ou proposta de melhoria da questão identificada. O desenvolvimento deste estudo de caso foi realizado nas seguintes etapas: coleta, análise e interpretação dos dados e desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico. Em relação à coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: entrevista semiestruturada, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

3.6 Documentos Comprobatórios e Evidências

A partir da realização da pesquisa, inicialmente, foi mapeado o fluxo de processos de contratações a fim de identificar os envolvidos no processo de compras e, em decorrência, contribuiu para a gestão do conhecimento e a memória administrativa da Instituição. O fluxo do processo mapeado compõe o Anexo D deste trabalho.



Em seguida, foram realizadas as entrevistas, confrontadas com a análise documental, de tal forma que, após a análise, foi possível evidenciar os achados apresentados a seguir.

Na dimensão Ambiente, constatou-se que o fator humano exerce influência determinante nas fragilidades da gestão de riscos da unidade. A comunicação relacionada à gestão de riscos é realizada de maneira informal, esporádica e não sistematizada, o que dificulta a disseminação das informações e compromete a *accountability* institucional. Observou-se também a dificuldade em capacitar adequadamente os servidores envolvidos em compras, o que contribui para a manutenção de uma cultura organizacional pouco desenvolvida em relação à gestão de riscos. Além disso, a ausência de liderança proativa e a falta de integração com o planejamento estratégico evidenciam que a gestão de riscos se encontra em um estágio inicial de maturidade na unidade.

Na dimensão Processos, verificou-se a inexistência por parte dos entrevistados de metodologias padronizadas e formalizadas para a identificação e análise de riscos (embora a Universidade possua um método definido), os entrevistados relataram a realização do gerenciamento de riscos de maneira intuitiva, de modo a depender da experiência individual dos servidores. Além disso, por meio das entrevistas e de análise documental, não foram identificados critérios estabelecidos para a priorização e o tratamento dos riscos, que ocorrem de forma informal e desestruturada. Não foi identificado um acompanhamento sistemático dos riscos, nem protocolos estabelecidos para a comunicação e o monitoramento das ocorrências, resultando em uma gestão fragmentada e com uso limitado de ferramentas informatizadas. O suporte da Auditoria Interna à gestão de riscos foi apresentado como eventual e não está integrado de forma consistente às atividades de controle interno.

Em relação à dimensão Parcerias, foi evidenciada a inexistência de práticas formalizadas para a gestão de riscos compartilhados com outros órgãos da Universidade. Não foram encontrados protocolos, planos de contingência ou instrumentos específicos que orientem a gestão de riscos no contexto de parcerias. As poucas iniciativas existentes são isoladas e desarticuladas, baseando-se fortemente em esforços individuais, o que sugere ausência de um fluxo institucionalizado. Soma-se a isso a falta de capacitação adequada e o esvaziamento institucional da função de acompanhamento do processo de GR, tornando a gestão de riscos em parcerias predominantemente reativa e vulnerável.

Na dimensão Resultados, a gestão de riscos foi frequentemente percebida como uma exigência meramente formal, especialmente em contratações de menor valor, o que evidencia a falta de integração com os processos organizacionais. Os procedimentos voltados à gestão de riscos não são utilizados em todo o seu potencial de forma estratégica para promover a melhoria



contínua, sendo práticas pontuais, desarticuladas e fragmentadas. Identificou-se a falta de definição formal e clara sobre papéis e responsabilidades institucionais, o que compromete a efetividade da gestão de riscos e limita o avanço da maturidade organizacional na Unidade.

Quadro 1 - Principais achados por dimensões analisadas.

Dimensão	Principais Achados das Entrevistas	Análise Documental
Ambiente	Cultura organizacional fragilizada; atuação reativa e fragmentada; desconhecimento sobre instâncias formais (ex.: GPG); ausência de supervisão; desconhecimento sobre apetite a riscos; desafio no estabelecimento de comunicação; capacitação irregular e apoio limitado das linhas de controle interno; insuficiência de recursos humanos; iniciativas isoladas e não sistematizadas.	Baixo nível de maturidade institucional; ausência de integração com o planejamento institucional; Falta de clareza das atribuições de setores que compõe a estrutura organizacional da unidade; Necessidade de maior atenção em relação a capacitação de servidores.
Processos	Ausência de padronização e métodos formais; práticas não sistematizadas; falta de clareza na avaliação e tratamento dos riscos; inexistência de monitoramento contínuo; gestão fragmentada e uso restrito de sistemas informatizados; auditoria interna pouco integrada.	Práticas não sistematizadas; falta de acompanhamento dos riscos durante a execução contratual; falta de protocolos formalizados;
Parcerias	Inexistência de práticas formalizadas para gestão de riscos em parcerias;	Gestão de riscos em parcerias pouco desenvolvidas; não foram identificados protocolos e planos de contingência; inexistência de coordenação formal com outras unidades.
Resultados	Práticas vistas como formalidade legal; baixa capacitação; fragilidades nos processos; gestão predominantemente reativa	Práticas de gestão de riscos focada a atender a regulação; baixa utilização como ferramenta estratégica; percepção de cumprimento meramente formal;

Fonte: elaboração própria.

Diante das evidências encontradas, e à luz da literatura especializada no assunto, **RECOMENDA-SE:**

- 1. Adotar uma abordagem estruturada e integrada de gestão de riscos:** É fundamental transformar o processo de gestão de riscos de um mero requisito documental para um instrumento efetivo de planejamento. Isso envolve estabelecer (neste caso, implementar) metodologias claras, como a definida no Guia de Gestão de Riscos da própria Universidade para identificação, análise, resposta e monitoramento de riscos em cada contratação (Ribeiro, 2024; Rossi, 2023).
- 2. Aumentar a autonomia e capacitação dos colaboradores:** Dar mais autonomia estratégica às equipes de compras e contratações pode agilizar a tomada de decisões e permitir respostas rápidas a riscos emergentes. Ribeiro (2024) sugere que aumentar a



autonomia estratégica, juntamente com a capacitação contínua dos empregados, melhora significativamente a gestão de riscos. Isso requer mudanças estruturais (descentralizar certas decisões, reduzir burocracias internas e interferências políticas indevidas) e investimento pesado em treinamento. A capacitação deve ser contínua e específica: cursos sobre gestão de riscos, oficinas práticas de elaboração de matrizes de risco, estudos de caso de contratos problemáticos e como foram resolvidos, bem como atualização quanto às legislações pertinentes. Estudos reforçam essa necessidade: Faria (2023) e Miranda (2018) apontam a falta de treinamentos como uma lacuna a ser preenchida urgentemente. Colaboradores mais bem treinados e com margem de ação podem identificar riscos com mais propriedade e adotar medidas mitigadoras sem travar em burocracias. Ademais, a autonomia vem acompanhada de responsabilização - é preciso também definir claramente papéis e responsabilidades na gestão de riscos para que, ao se dar maior liberdade de atuação, haja também clareza sobre quem responde por qual decisão (Silva, 2019 propõe, por exemplo, identificar formalmente um “dono do risco” para cada risco importante, no mesmo sentido Gazoulit e Oubal, 2023).

3. **Fortalecer a maturidade técnica e investir em ferramentas tecnológicas:** Uma equipe técnica experiente e qualificada é um ativo importante para a gestão de riscos (Ribeiro, 2024). Portanto, além de treinamentos, deve-se incentivar o desenvolvimento profissional contínuo e reconhecer a expertise dos servidores. Ribeiro (2024) destaca que a maturidade técnica elevada precisa ser mantida e ampliada por meio de investimentos em desenvolvimento tecnológico e promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e de inovação. Isso inclui implementar sistemas informatizados de apoio: por exemplo, um sistema central de contratos que agregue também o módulo de riscos, permitindo registrar riscos identificados na fase de planejamento, responsáveis, planos de ação, plano de contingência, e prazos, gerando alertas automáticos (Silva, 2019, fala em ferramentas para medir e monitorar riscos e emissão de relatórios periódicos). A ausência de um sistema central foi mencionada como problemática por Oliveira (2023) e de Oliveira (2019); sua implantação pode padronizar procedimentos e facilitar a comunicação entre as áreas. Ferramentas tecnológicas avançadas, como *dashboards* de riscos, bancos de dados integrando ocorrências passadas (para alimentar análises preditivas), ou mesmo uso de inteligência artificial para analisar dados de contratos e apontar anomalias, podem elevar a capacidade de gestão de riscos a outro patamar, principalmente considerando que um dos ativos limitados da unidade é a quantidade limitada de servidores. Importante frisar



que a tecnologia por si só não resolve tudo - ela deve vir junto com a melhoria de processos e capacitação para o seu uso eficaz.

4. **Garantir apoio e comprometimento da alta administração:** Nenhuma iniciativa de melhoria prospera sem o respaldo dos líderes da instituição. Assim, é fundamental que os dirigentes máximos compreendam a importância da gestão de riscos e a incorporem na agenda estratégica. Carvalho (2022) demonstrou que o apoio da alta administração é fundamental para o desenvolvimento da governança em contratações - o que inclui prover recursos necessários (efetivo suficiente e capacitado, orçamento para melhorias) e cobrar resultados nessa área. O patrocínio da alta gestão deve se traduzir em atos concretos: criar unidades ou comitês de gestão de riscos, incluir indicadores de desempenho relacionados a riscos no planejamento estratégico e nos relatórios gerenciais, realizar o monitoramento contínuo dos indicadores, expedir os atos normativos necessários para operacionalização do gerenciamento de riscos, premiar boas práticas, etc.
5. **Padronizar processos e formalizar procedimentos internos:** A falta de padronização foi citada como causa de erros por Cabral (2019) e Oliveira (2023). Portanto, é recomendável desenvolver manuais internos, guias e modelos padronizados para as etapas do processo de contratação, incluindo a gestão de riscos no planejamento das contratações. Outra recomendação é a expedição de um ato administrativo prevendo as atribuições dos diferentes atores envolvidos nos processos de compras. Nesse sentido, Carvalho (2022) identificou ausência de normativas que definissem a atuação dos envolvidos nas contratações; suprir essa lacuna com uma norma interna ou portaria que estabeleça passo a passo o que os requisitantes, a área de compras, a assessoria jurídica e os gestores devem fazer em termos de análise de riscos aumentaria a qualidade e uniformidade dessa prática. Oportunamente, destaca-se a falta de especificações das atribuições dos setores da PRC, evidenciado por um regimento interno genérico que não detalhava as atribuições de cada setor da Unidade (destaca-se a minuta de regimento interno encaminhada pela PRC à Reitoria para suprir essa necessidade, mas que não foi devidamente tratada). Outra frente de padronização é criar *checklists* e formulários eletrônicos (no próprio SEI) para apoiar os gestores: uma lista de verificação dos riscos comuns (como os elencados por Aguiar (2024) ou Rocha (2019)) para cada nova contratação, de modo que o responsável marque quais são relevantes e pense em medidas mitigadoras para cada um. Com procedimentos padronizados e documentação de apoio, reduz-se a dependência do “saber intuitivo” dos servidores.



6. **Alinhar contratações ao planejamento estratégico e aprimorar o planejamento prévio:** Muitas vezes, os riscos se materializam porque o próprio objeto contratado ou as condições contratuais foram definidas sem uma visão estratégica ou sem um planejamento adequado. Assim, integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico da instituição é essencial. Isso significa que, já na fase de planejamento plurianual e anual, a instituição deve considerar os riscos associados às iniciativas previstas (Nascimento (2020) apontou que a ausência de critérios claros de distribuição de objetos licitados causava desequilíbrio de cargas de trabalho e atrasos - uma falha de planejamento estratégico-operacional). Carvalho (2022) constatou níveis incipientes de alinhamento das contratações ao planejamento estratégico; melhorar isso envolve, por exemplo, previsão orçamentária fidedigna para mitigar riscos financeiros, planos de contingência para projetos críticos e avaliação de risco como critério para priorização de compras. As recomendações de Rossi (2023) e Silva (2019) convergem para planejar melhor a fim de evitar problemas depois: incluir no termo de referência as lições aprendidas de contratos anteriores (o que deu errado antes e como evitar), considerar a visão dos fornecedores e do mercado (Ribeiro, 2024 sugere que entender a perspectiva dos fornecedores sobre riscos poderia aprimorar a eficiência do mercado como um todo), e prever cláusulas contratuais que protejam a Administração de ocorrências prováveis. Logo, um bom planejamento diminui a probabilidade de surpresas e facilita o gerenciamento de riscos durante a execução.
7. **Promover uma cultura organizacional favorável e gerir a mudança de forma proativa:** Para que a gestão de riscos seja vista como aliada e não como entrave burocrático, é preciso sensibilizar e envolver todos os níveis. Martins (2022) mostrou que comunicação deficiente e pressão de grupo podem minar iniciativas de mudança - portanto, uma estratégia de comunicação clara deve acompanhar a implantação ou melhoria da gestão de riscos. Isso inclui capacitar e informar não só os gestores de risco diretos, mas também os demais servidores sobre a importância do gerenciamento de riscos para o sucesso dos projetos e para a imagem da instituição. *Workshops*, palestras, casos de incidentes ocorridos podem conscientizar sobre a necessidade da mudança. Também é útil instituir canais de diálogo nos quais os servidores possam tirar dúvidas e até opinar sobre os processos de risco - por exemplo, criar uma comunidade de prática interna em que equipes de planejamento e fiscais de contrato troquem experiências sobre riscos enfrentados. Reconhecer e recompensar comportamentos positivos ajuda a reforçar a cultura desejada. Em suma, deve-se valorizar a proatividade: uma cultura que valoriza a inovação e a gestão de riscos capacita os servidores a serem mais proativos e eficazes



(Ribeiro, 2024). Isso também passa por lidar adequadamente com erros: se algum risco se concretizar, não buscar “culpados” de imediato, mas analisar construtivamente o que falhou no processo e como melhorar, incentivando um ambiente de aprendizado contínuo em vez de receio por punição, aliás, a inovação exige uma margem de tolerância.

8. **Melhorar a comunicação e integração entre áreas envolvidas:** A gestão de riscos em contratações não é responsabilidade de um setor isolado - ela envolve a área requisitante e administrativa. Oliveira (2023) apontou falta de integração entre áreas como um desafio, e, por sua vez, De Oliveira (2019) mencionou dificuldades de comunicação entre partes no gerenciamento de riscos. Para mitigar isso, pode-se instituir comitês/grupos de trabalhos multidisciplinares de gestão de riscos para contratações relevantes, nos quais representantes de diferentes áreas se reúnam periodicamente para discutir os principais riscos dos contratos em andamento e futuros. Essa integração assegura que todos tenham a mesma informação e possam contribuir com soluções. A transparência interna deve ser prioridade de modo a manter todos informados dos objetivos e prioridades da instituição e dos riscos enfrentados (de Oliveira, 2019).
9. **Implementar monitoramento contínuo e *accountability* em riscos:** Recomenda-se instituir formalmente um processo de monitoramento contínuo dos riscos durante toda a execução contratual. Silva (2019) sugere o desenvolvimento de instrumentos específicos para isso. A figura do “dono do risco” proposta por Silva (2019), e também tratado por Gazoulit e Oubal (2023), é importante: cada risco significativo deve ter um responsável designado que o acompanha e reporta seu *status*. Esse responsável pode não mitigar o risco sozinho, mas coordena as ações necessárias e informa a gestão sobre o andamento. Relatórios periódicos de riscos devem ser emitidos, listando os principais riscos. Além do monitoramento interno, escalar riscos para níveis adequados é fundamental: riscos de grande impacto institucional devem chegar ao conhecimento da alta administração rapidamente, para decisão sobre contingências ou apoio adicional (Silva, 2019 menciona a necessidade de escalar e incluir avaliação de possíveis irregularidades suspeitas nos níveis apropriados, o que conecta risco à integridade).
10. **Desenvolver planos de contingência e melhorias contínuas com base na experiência:** A ocorrência de riscos em contratações passadas deve servir de lição para evitar reincidências (lições aprendidas). Uma proposta é que, para riscos críticos, sejam elaborados não apenas planos de mitigação, mas também planos de contingência claros - isto é, procedimentos detalhados do que fazer se o risco se concretizar. Aguiar (2024) evidenciou a eficácia de propor ações de contingência para os riscos priorizados, de modo



que a instituição estivesse preparada para reagir rapidamente e minimizar danos caso aqueles riscos viessem a ocorrer. Além disso, é importante tratar os riscos já concretizados. Quando um incidente ocorre num contrato (ex: uma multa aplicada, um acidente de trabalho, uma rescisão contratual por inexecução), a instituição deve fazer um *debriefing* (reunião) do ocorrido - analisar causas raiz e tomar medidas saneadoras (Silva, 2019) para mitigar as chances de reincidência. Isso pode significar atualizar o mapa de riscos padrão com um novo risco identificado, reforçar uma cláusula contratual nos próximos editais, treinar melhor o fornecedor ou gestor, etc. Assim, a gestão de riscos deve ser vista como um processo evolutivo.

11. **Otimizar recursos e distribuir a carga de trabalho adequadamente:** Para implementação da gestão de riscos consistente, é necessário ter gente suficiente e preparada. As instituições devem avaliar a relação entre número de contratos e número de gestores/fiscais disponíveis. Se identificado que a equipe é insuficiente (como relataram Faria (2023) e de Oliveira (2019)), deve-se buscar aumentar o quadro ou (re)priorizar atividades para que a gestão de riscos não seja negligenciada. Contudo, este é um ponto crítico, considerando que a contratação de servidor público envolve um procedimento complexo, e que depende também de outras instâncias para além da própria Universidade.
12. **Transformar a gestão de riscos em vantagem estratégica:** Esta recomendação visa criar valor para a instituição. Quando a gestão de riscos atinge um nível de maturidade elevado, ela deixa de ser percebida como um custo ou uma obrigação e passa a ser fonte de vantagem estratégica (Ribeiro, 2024). Significa que a instituição que gerencia bem seu risco consegue entregar projetos e serviços com mais qualidade, no prazo e dentro do orçamento, ganha credibilidade perante órgãos de controle e sociedade, e consegue planejar o futuro com mais segurança. Essa mudança de patamar exige perseverança na implementação das melhorias, patrocínio contínuo da alta gestão e aprimoramento constante. Como sintetizou Ribeiro (2024), a adoção de abordagens estruturadas, investimentos em capacitação e tecnologias, e a promoção de uma cultura organizacional favorável são essenciais para superar os obstáculos e fortalecer a capacidade de gestão de riscos. Esses esforços podem transformar a gestão de riscos em uma vantagem estratégica para a instituição.

Além das doze recomendações acima realizadas, chama-se atenção para a existência de um setor específico dentro da estrutura da PRC para coordenar assuntos afetos à governança pública, neste caso, mais especificamente a gestão de riscos. Quando conduzida a pesquisa, existia uma gerência destacada para este assunto (um dos pontos positivos identificados no estudo), contudo essa



gerência não desempenhava todas as atribuições que dela se esperava. Dessa forma, é importante o patrocínio da alta gestão para garantir, dentro da estrutura da unidade, recurso específicos e suficientes para cuidar desse assunto.

3.7 Conclusão

O presente Relatório Técnico Conclusivo apresentou a avaliação do grau de maturidade em gestão de riscos nas contratações da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB), com base em pesquisa aplicada, entrevistas com servidores e análise documental. Os resultados obtidos sugerem que a gestão de riscos na unidade ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, apresentando práticas predominantemente informais, pouco estruturadas e com baixa integração entre os setores envolvidos.

Verificou-se que, nas dimensões analisadas - ambiente, processos, parcerias e resultados -, persistem limitações relevantes, tais como ausência de metodologias padronizadas, indefinições na comunicação interna, carência de capacitação específica dos servidores etc. Além disso, a gestão de riscos não está formalmente inserida no planejamento estratégico da Unidade e, em muitos casos, é tratada como um procedimento de cunho formal, sem a perspectiva de uma efetiva aplicação prática.

Desse modo, este relatório, à luz da literatura especializada, sugere a adoção de medidas que fortaleçam a governança e promovam o desenvolvimento institucional no tema, destacando-se: a implementação de processos padronizados, o estabelecimento de responsabilidades claras, a ampliação da capacitação continuada, a utilização de instrumentos de tecnologia para suporte à gestão de riscos e o incentivo ao monitoramento contínuo dos riscos nos processos de contratação. Também é fundamental o envolvimento da alta administração para assegurar as condições organizacionais necessárias à melhoria da prática.

Portanto, conclui-se que a consolidação da gestão de riscos como instrumento efetivo requer esforço contínuo de institucionalização, desenvolvimento de competências e melhoria dos processos internos, de forma a ampliar a capacidade da organização em planejar, executar e monitorar suas contratações.



REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Denise Silva. **Gestão de riscos nas contratações públicas**. Palmas, TO, 2024. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) - Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, 2024.
- AHMETI, Remzi; VLADI, Besart. Risk Management in Public Sector: A Literature Review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, Volume 2, Issue 5, 2017.
- AL-SUBARI, Saleh Nasser Abdullah; RUSLAN, Rumaizah Binti; ZABRI, Shafie Bin Mohamed. Determine the Enterprise Risk Management Factors Affecting the Performance of Malaysian Technical University Network (MTUN). **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai**, UAE, March 10-12, 2020.
- ALPERSTEDT, G. D.; ANDION, C. . POR UMA PESQUISA QUE FAÇA SENTIDO. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 626–631, nov. 2017.
- ALVES, Gustavo de Freitas et al. Enterprise Risk Management Agile Canvas: a framework for risk management on public administration. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, edição especial, p. 438-459, dez. 2020. Escola Nacional de Administração Pública.
- ALVES, Gustavo de Freitas; LIMA NETO, Waldemar; COLI JR., Marçal Chagas; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; SANT'ANA, Tomás Dias; SALGADO, Eduardo Gomes. Perception of Enterprise Risk Management in Brazilian Higher Education Institutions. **Lecture Notes in Business Information Processing**. 2017, 506-512. doi:10.1007/978-3-319-65930-5_40.
- AMARAL, Alberto. Transforming Higher Education. In: AMARAL, A.; BLEIKLIE, I.; MUSSELIN, C. (eds.). **From Governance to Identity**. Dordrecht: Springer, 2008. (Higher Education Dynamics, v. 24). https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8994-7_7.
- AMATUZZI, Maria Luiza; AMATUZZI, Marco Martins; LEME, Luiz Eugênio Garcez. Scientific methodology: study design. **Acta ortopédica brasileira**, 2003. <https://doi.org/10.1590/S1413-78522003000100008>.
- AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design thinking**. Porto Alegre: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577808267.
- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. DOI: 10.1590/1808-057x202112300. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521..> Acesso em: 21 maio. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARLATIER, Pierre-Jean. Capítulo 7. Les études de cas. In: CHEVALIER, Françoise (Ed.). **Les méthodes de recherche du Doctorate in Business Administration**. Caen: EMS Editions, 2018. p. 126-139. (Business Science Institute). DOI: 10.3917/ems.cheva.2018.01.0126. Disponível em: <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-126.htm>. Acesso em: 4 ago. 2024.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses: a Fascinante História do Risco**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. ISBN 978-8550802732.



BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2, nº 1 (3), p. 68-80, 2005.

BRAIG, Stephan; GEBRE, Biniam; SELLGREN, Andrew. **Risk management in the US public sector**. McKinsey Working Papers on Risk, n. 28, 2012. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/28_wp_risk_management_in_the_us_public_sector.ashx.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 89, p. 14, 11 maio 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017** (atualizada). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Publicada em: 30 nov. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017>. Acesso em: 6 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança e o Sistema de Governança Pública no âmbito do Poder Executivo federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Seção 1, p. 3.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998. Altera o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>. Acesso em: 22 abr. 2024.

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

BROUCKER, Bruno; WIT, Kurt de; VERHOEVEN, Jef C. Higher Education Research: Looking Beyond New Public Management. In: **Theory and Method in Higher Education Research**. Published online: 21 Aug 2017; 21-38.

BROWN, Louise; OSBORNE, Stephen Peter. Risk and innovation. **Public Management Review**, 15, 2, pp.186-208, 2013. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>.

CANADÁ. **Guide sur la gestion intégrée des risques**. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2016. Disponível em: <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/gestion-risque/guide-gestion-integree-risque.html#toc4>. Acesso em 4 jul. 2024.

CABRAL, Edilho Costa Rabello. **Lean office no setor público: proposta para a seção de licitação de uma unidade de ensino**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) -



Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019.

CAPES. **Relatório do Grupo de Trabalho de Produção Técnica**. CAPES, Brasília: 2019. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7276084/mod_resource/content/1/Relatorio-GT-producao-tecnica-CAPES.pdf.pdf. Acesso em 4 ago. 2024.

CARBONI, Julia L.; MILWARD, H. Brinton. Governance, Privatization, and Systemic Risk in the Disarticulated State. **Public Administration Review**, Vol. 72, pp. S36-S44. 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02670.

CARVALHO, B. S. **Governança nas contratações públicas: uma análise dos órgãos e entidades licitantes do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

CAVALCANTI, Gislaíne Lirian Bueno de Oliveira. **Método para avaliação de maturidade de gestão de riscos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Computação) - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, São Paulo, 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Executive Summary: Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. 2007. Disponível em:

<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em 17 abr. 2024.

DA SILVA, Alexsandro; DUTRA, Ademar. Gestão de riscos no setor público: revisão da literatura internacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 158-172, 2021.

DA SILVA, Dyego Alves; DA SILVA, Jeovan Assis; ALVES, Gustavo de Freitas; DOS SANTOS, Carlos Denner. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público - RSP**, 2021.

DE OLIVEIRA, Thamara Tainá Souza Cabral. **Gestão de riscos em contratos da terceirização de serviços: uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

DE OLIVEIRA, Varlei Gomes; ABIB, Gustavo. Risk in public administration: a systematic review focused on a future research agenda. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 6, p. e2022-0419, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220419>.

DE PAULA, Cássio Pereira et al. Métodos quantitativos para gestão de risco em projetos: Uma revisão da literatura. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 2, 2019.

DESROCHES, Alain; LEROY, Alain; VALLÉE, Frédérique. La gestion des risques: principes et pratiques. **Management et informatique**, 2007.

DIONNE, Georges. Gestion des Risques: Histoire, Définition et Critique (Risk Management: History, Definition and Criticism). **Insurance and Risk Management**, v. 81, n. 1-2, p. 19-46, mar./abr. 2013.

DOS SANTOS, Laysse Fernanda Macêdo; MARTINS, Ricardo Silveira. Risk management in public procurement: an exploratory case study in an agency of the state government of Minas Gerais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 20, n. 1, 2023.

DUMEZ, Hervé. Qu'est-ce que la recherche qualitative? **Le Libellio d'Aegis**, vol. 7, n. 4, pp. 47-



58, Hiver, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Herve-Dumez/publication/241759068_Qu'est-ce_que_la_recherche_qualitative/links/0deec53c94e369ca1c000000/Quest-ce-que-la-recherche-qualitative.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19. Acesso em 4 ago. 2024.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA). **Gestion des risques**. Mai 2019.

Disponível em:

https://www.ena.fr/content/download/1944/32635/version/14/file/bib_gestion_risques_maj_2019.pdf. Acesso em 22 jul. 2024.

EDWARDS III, George C. **Implementing public policy**. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, 1980.

ERDEI-DERSCHNER, Katalin. The possibility of determining the relative maturity level of public procurement organisations in Hungary. In: **IAI Academic Conference Proceedings**. 2023. p. 56.

ETGES, Ana Paula Beck da Silva; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. **Journal of Risk Research**, v. 22, n. 3, p. 364-381, 2019.

FARIA, Alexandra de Oliveira. **Gestão de riscos em contratos de serviços com cessão de mão de obra no setor público**. 2023.

FERNANDES, Hélio Corguinho; RODRIGUES, Francisco José Ribeiro; RIBEIRO, Antônio Pedro Pereira; AMARAL, David Miguel Almeida; SÁ JÚNIOR, Miguel Gomes. Gestão do Risco no Setor Público: Uma Revisão de Pesquisa Empírica. **Latin American Journal of Development**, [S. l.], v. 2, n. 5, p. 311-328, 2020. DOI: 10.46814/lajdv2n5-018. Disponível em: <https://ojs.latinamericanpublicacoes.com.br/ojs/index.php/jdev/article/view/95>. Acesso em: 23 mar. 2024.

FERNANDES, Pedro Jose Martins Alvarez; RABECHINI JR, Roque. O gerenciamento de riscos em projetos gerenciados por abordagens ágeis: uma revisão sistemática da literatura. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 12, n. 1, p. 172-194, 2021.

FERREIRA, Deibson do Nascimento. **A terceirização em instituição pública federal de ensino: a gestão dos riscos e as imagens construídas pelos stakeholders**. Belo Horizonte, 2021.

FISCHHOFF, Baruch; KADVANY, John. **Risk: A Very Short Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2011. DOI: 10.1093/actrade/9780199576203.001.0001. ISBN: 9780199576203.

FLEMIG, Sophie; OSBORNE, Stephen; Tony Kinder. Risky business - reconceptualizing risk and innovation in public services. **Public Money & Management**, 2016, pp. 425-432, DOI: 10.1080/09540962.2016.1206751.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa**, v. 2016-2017, 16 nov. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: 4 ago. 2024.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. São Paulo: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 27 fev. 2024.

GASPAR, Priscila Gomes Pereira et al. Fases e ferramentas para gestão de risco na cadeia de suprimentos: uma revisão sistemática da literatura. **Gestão & Produção**. 2020, v. 27, n. 3.



Acesso em 05 abr. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X4227-20>>. Epub 16 Set 2020. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4227-20>.

GAZOULIT, Sarra; OUBAL, Khadija. La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance: Une synthèse de la littérature. **African Scientific Journal**, v. 3, n. 15, p. 591-606, 2023a.

GAZOULIT, Sarra; OUBAL, Khadija. L'importance du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique: revue de littérature. **International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics**, v. 4, n. 4-1, p. 362-378, 2023b.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Informações estaduais e municipais**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/seu-estado-e-sua-cidade/19640-vamos-conhecer-o-brasil.html#:~:text=O%20menor%20munic%C3%ADpio%20do%20Brasil,e%20cidades%20do%20nosso%20pa%C3%ADs>. Acesso em 14 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2017. Disponível em: <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/IBGC-%E2%80%93-Gerenciamento-de-Riscos-Corporativos-%E2%80%93-2017.pdf>. Acesso em 17 abr. 2024,

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da Educação Superior 2023**. Brasília, out. 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf. Acesso em: 3 maio 2025.

LIMA, Giovanna. Análise de Forças para o impacto social da pesquisa. **Métricas. Edu**, 2022. Disponível em: <https://metricas.usp.br/analise-de-forcas-para-o-impacto-social-da-pesquisa/>. Acesso em 21 jul. 2025.

MACIEL, Sula Patrícia. **Modelo de gestão de riscos em contratos públicos**: uma proposta para o Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul (Campus Vacaria). 2020

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Luís Fernando Ribeiro. **Resistência à mudança e gestão de riscos nas contratações públicas: um estudo à luz da teoria da agência com os servidores das instituições federais de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena. **Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018.

MONTEIRO, Lorena; VAZ DE MOURA, Joana Tereza. Mapeando o debate entre os modelos de gestão pública no Brasil. **NAU Social**, [S. l.], v. 10, n. 18, 2019. DOI: 10.9771/ns.v10i18.31435. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31435>. Acesso em: 14 maio. 2024.



- MONTEIRO, Marcelo de Sousa. **A importância da gestão de riscos**. Belém: CONACI, 2017.
- MYEZA, Lindani; NKHI, Naledi; MAROUN, Warren. Risk management factors contributing to transgressions in the procurement practices in South African SOEs. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 11, n. 5, p. 735-751, 2021.
- NASCIMENTO, Fernanda Assis de Oliveira. **Gerenciamento de risco das contratações públicas de uma autarquia federal de ensino**. 2020
- NEWMAN, Wadesango et al. Literature Review on the Effectiveness of Risk Management Systems on Financial Performance in a Public Setting. **Academy of Strategic Management Journal**, 2018 Vol.17 Issue: 4, online ISSN: 1939-6104.
- OKANGA, Boniface. Local government project risk management maturity measurement model for leveraging effectiveness of local government project risk management. **Journal of Management and Science**, v. 13, n. 2, p. 62-69, 2023.
- OLIVEIRA, Isaac Gezer Silva. Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos. **Revista Ciências Administrativas**, 21(1), 131-162, 2015.
- OLIVEIRA, Pablo Tavares Antunes. **A nova lei de licitações e sua implementação nos contratos de dedicação exclusiva de mão de obra na Universidade Federal de Alfenas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da OCDE sobre o sistema de integridade da administração pública federal brasileira: gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. Paris: OCDE, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/ptbr/assuntos/downloads/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2025.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). **Panorama des administrations publiques 2017**. Paris: Éditions OCDE, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr. Acesso em 2 jun. 2024.
- PAIVA, Rodrigo Marcio Medeiros. **Modelo de maturidade para avaliar a gestão da integridade nas contratações públicas - MGIC**. 2023. 170 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
- PRZETACZNIK, Sylwia. "The evolution of risk management." **Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie**, vol. 53, no. 1-2, 2022, pp. 95-107. DOI: 10.25944/znmwse.2022.01-2.95107.
- PUTRIANTI, Septiana Dwi; AMRULLAH, Ibnu Munggara. Risk mitigation strategies in public procurement process. In: **2nd International Conference on Administration Science 2020**. Atlantis Press, 2021. p. 222-226.
- RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; COSTA JUNIOR, Rogério Leal da. Panorama da produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da**



UERJ, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 106-124, 2021. DOI: 10.12979/rmccuerj.v25i1.59269. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rmccuerj/article/view/59269>. Acesso em: 22 mar. 2024.

REPO, Veikko. **Risk management in public procurement**. Master's thesis (Master's Degree Programme in Supply Management) - LUT Business School, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 2023.

RIBEIRO, Salmo Jerônimo. **Os desafios na implementação da gestão de riscos nas compras e contratações no âmbito do setor público**. 2024.

ROCHA, Naiara de Mattos. **Gestão de risco em contratos administrativos na PROAD/UFBA**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

ROSSI, Juliano Scherner. **Tratamento de riscos como técnica de design de contratos: análise das aquisições de serviços sob o regime de execução indireta no Governo Federal**. 2023.

RSA ARCHER. **RSA Archer Maturity Model for Operational Risk Management**. White Paper, 2017. Disponível em: <https://www.archerirm.community/isyzh67588/attachments/isyzh67588/product-blog/2044/1/RSA%20Archer%20Maturity%20Model%20for%20Operational%20Risk%20Management.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 1. Ed. São Paulo: Cengagelearning, 2010.

SERRA, F. A. R.; MENEZEZ, D. C. C. L.; RAMOS, H. R.; RIBEIRO, I. O impacto social das teses, dissertações e artigos acadêmicos: alinhando a pesquisa acadêmica às necessidades da sociedade. Comentário Editorial. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 23, n. 3, p. 1-12, e27741, set./dez. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.27741>

SILVA, Clara de Nazaré Souza. **Critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição para a governança em instituições públicas: uma análise na UFPA**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.

SILVA, Hildiene Castro. **Gestão de riscos em aquisições de TI: proposta de avaliação de maturidade do processo de contratação de TI da IN04/SLTI no âmbito do INSS**. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

STURMER, Robinson Alexander; GARCIA, Elias; PEREIRA, Eliane Nascimento; PERES, Fabiana. Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-11, 2022.

TAVARES, Aline Cardoso; LISBOA, Fernando Caixeta. The implementation of risk management and its monitoring through KRI's with a focus on ESG: a narrative review. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 13, p. e311111335542, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i13.35542. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/35542>. Acesso em: 19 mar. 2024.

THE RISK Maturity Model (RMM) for ERM, [s.d.]. Disponível em: [https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/#:~:text=The%20Risk%20Maturity%20Model%20\(RMM,are%20with%20the%20RMM%20indicators](https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/#:~:text=The%20Risk%20Maturity%20Model%20(RMM,are%20with%20the%20RMM%20indicators). Acesso em: 22 jul. 2024.

THOMPSON, Fred; RIZOVA, Polly. **Understanding and Creating Public Value: Business Is the**



Engine, Government the Flywheel (and Also the Regulator). **Public Management Review**, 2013, 565-86. doi:10.1080/14719037.2013.841982.

UK GOVERNMENT. **The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts**. May 2023. Disponível em:

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6453acadc33b460012f5e6b8/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf. Acesso em: 24 mar. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Ato da Reitoria 0002/2023. Estabelece o Regimento Interno da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC). **Boletim de Atos Oficiais da UnB**, 17 jan. 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estrutura Acadêmica**. Disponível em:

<https://unb.br/estrutura-academica>. Acesso em 14 mar. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Gestão de Riscos da UnB**: aquisições, contratações e tecnologia da informação. DPO. Versão Atualizada. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Manual de Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados de Mão de Obra na UnB**. Decanato de Administração - DAF, Diretoria de Contratos - DCA, versão 03, Brasília, 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Sistema Eletrônico de Informações - SEI**: módulo de pesquisa de processos. Disponível em:

https://sei.unb.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_processo_pesquisar.php?acao_externa=protocolo_pesquisar&acao_origem_externa=protocolo_pesquisar&id_orgao_acesso_externo=0. Acesso em: 31 mai. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. **Guia de gestão de riscos da UnB**. Brasília, DF: UnB, 2022. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/Guia_de_gesto_de_riscos_UnB_-_Atualizado_em_29-06-2023.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Conselho de Administração. **Resolução nº 0005/2019**. Designa membros para compor o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade. **Boletim de Atos Oficiais da UnB**, Brasília, DF, 25 mar. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. **Gestão de riscos da UnB: aquisições, contratações e TI**. Versão final de 21 jun. 2023; versão atualizada em 29 jan. 2024. Brasília, DF: UnB, 2024. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/Governanca-Gestao_de_Riscos_e_Integridade/Plano_de_Gesto_de_Riscos_UnB_-_Aquisies_Contrataes_e_TI_-_Atualizado.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. **Resolução nº 005/2017, de 17 de novembro de 2017**. Institui Grupo de Trabalho para propor medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Brasília, DF: UnB, 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Prefeitura da Universidade de Brasília. **Minuta do Regimento Interno da Prefeitura da Universidade de Brasília**: estabelece as competências da Prefeitura da Universidade de Brasília, bem como as respectivas atribuições dos cargos, e dá outras providências. Brasília, 2023. Documento SEI nº 8707232. Processo nº 23106.020187/2020-37



UNIVERSITÉ NANTE. **Fiche Étude de Cas:** méthode étude de cas. Apprendre ensemble, sept, 2021, v. 1.5. Disponível em: https://cdp.univ-nantes.fr/medias/fichier/fiche-etude-de-cas-e1i5_1630587221723-pdf?ID_FICHE=1451271&INLINE=FALSE. Acesso em 04 ago. 2024.

VEIGA, Éder Suzarte Donda; DA SILVA, Eliciane Maria. Uma revisão sistemática do gerenciamento de riscos no gerenciamento de projetos. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 3, p. 837, 2020.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. Ed., SAGE, 2009.

ZAMMIT, Clint; GRIMA, Simon; KIZILKAYA, Y. Murat. A maturity evaluation of governance, risk management and compliance (GRC) within the Maltese public sector. In: **Contemporary issues in public sector accounting and auditing**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. p. 219-255.



ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevista

1. Perfil do Entrevistado		
• Nome: • Cargo: • Formação acadêmica: • Quanto tempo na UnB (e na PRC): • Qual sua trajetória na UnB: • Função ocupada [2019-2023]: • Há quanto tempo ocupou/ocupa a função de [2019-2023]: • Função atual:		
2. Ambiente Nesta dimensão, busca-se avaliar as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas , incluindo aspectos relacionados com cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar e fornecer segurança razoável do cumprimento da missão [institucional] na geração de valor para as partes interessadas.		
1.1 LIDERANÇA		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Saber se me informar qual o setor da PRC seria o responsável pela coordenação da Gestão de Riscos nas contratações [2019-2023]? Saber se informar se os responsáveis pela GR fornecem normas, orientações, supervisionamento ao processo de gerenciamento de riscos nas contratações?	2.1.1 Cultura	Identificar se há “orientações” para os servidores sobre Gestão de Riscos nas contratações da PRC/ identificar a relação entre cultura organizacional e orientação de pessoal sobre a política de gestão de riscos nas contratações da PRC
Você percebe o comprometimento da gestão em promover uma gestão de riscos alinhada aos valores fundamentais da organização?	2.1.1 Cultura	Identificar se há comprometimento da cultura de gestão de risco e valores fundamentais da organização/verificar se há relação entre GR e valores organizacionais.



Sabe se existem materiais e/ou canais de comunicação para dar suporte à execução da GR nas contratações da Unidade?	2.1.1 Cultura	Identificar se há materiais e ou canais de apoio à GR nas contratações / Identificar se há rede de suporte à política de GR na unidade
Os responsáveis pela governança utilizam instâncias internas, como diretoria, coordenação, gerência de gestão de riscos, para assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e atividades operacionais?	2.1.2 Governança de Riscos	Identificar instâncias internas de GR / verificar se o entrevistado conhece as instâncias internas responsáveis pela GR na unidade.
Você sabe me informar se os responsáveis pela governança integram em suas atividades: • Adoção de indicadores de GR • Monitoramento regular dos indicadores • Interface com a Auditoria interna e outras unidades para certificar sobre a eficiência do processo de GR • Definição de nível de maturidade almejada em GR	2.1.3 Supervisão da governança	Conhecimento sobre os elementos de supervisão / Identificar os elementos de supervisão da governança em GR na unidade.
2.2 Políticas e Estratégias		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
A PRC possui apetite a risco definido?	2.2.1 Direcionamento estratégico	Identificar se a Instituição possui apetite a riscos definido / identificar se os riscos monitorados estão associados ao apetite a riscos definido.



Os responsáveis pela governança, define, comunica, monitora e solicita ao setor responsável a revisão do apetite a risco?	2.2.1 Direcionamento estratégico	Identificar a relação da instituição e o seu apetite a riscos
O setor define os objetivos de negócio e as medidas de desempenho, explicando-os de forma clara, divulgando de modo a alcançar os objectivos-chave?	2.2.4 - Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento	Identificar se há relação entre o desenvolvimento dos objetivos de negócios e o alcance de objetivos-chave
Você possui conhecimento da Política de Gestão de Riscos da Universidade? Consegue se recordar de algum dos elementos tratados na referida política	2.2.5 - Política de Gestão de Riscos	Conhecimento sobre a Política de Gestão de Riscos (PGS)/ Verificar se os servidores que lidam com o assunto possuem conhecimento sobre a PGR da Instituição.
- No âmbito da PRC, quem é o responsável pela implementação, manutenção e monitoramento da GR? - Há alguma determinação sobre a periodicidade em que os riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados?	2.2.5 - Política de Gestão de riscos	Estrutura da GR na Unidade/ verificar se os servidores possuem conhecimento sobre aspectos estruturais da GR na Unidade.
Considerando a relação entre PRC e Alta Administração (Reitoria e DPO, Comitês), você nota um esforço para implementar e revisar a Política de Gestão de Riscos?	2.2.6 - Comprometimento da Gestão	Percepção dos servidores quanto ao comprometimento da Alta Gestão / identificar se na percepção dos servidores há comprometimento da Alta Gestão na implementação e avaliação da PGR.



Na sua opinião, são alocados recursos suficientes para o gerenciamento de riscos nas contratações da Unidades? Quais seriam necessários / quais são os recursos suficientes disponibilizados?	2.2.7 - Alocação de recursos	Disponibilidade de recursos / verificar se a Unidade possui os recursos necessários para executar a PGR.
2.3 Pessoas		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Você já recebeu alguma orientação ou já repassou alguma orientação sobre a importância do gerenciamento de riscos nas contratações da Unidade?	1.3.1 Reforço da accountability	Existência ou não de uma política de orientação sobre gerenciamento de riscos nas contratações / verificar se existe uma cultura de orientação sobre importância de tratamentos dos riscos nas contratações
Considerando as três linhas de defesa [explicar para o entrevistado em que consiste], os servidores da PRC que integram a primeira linha de defesa: • Possuem consciência de suas atribuições/responsabilidades (identificar e gerenciar riscos)? • São regularmente capacitados?	2.3.2 Estrutura de Gerenciamento de riscos e controles	Atuação da primeira linha de defesa / identificar se os atores possuem os elementos necessários à sua atuação.
Na sua opinião, a atuação da 2ª e 3ª linha de defesa repercute no desempenho da PRC? Como / Porquê?	2.3.2 Estrutura de Gerenciamento de riscos e controles	Atuação das demais linhas de controle / verificar se há percepção dos servidores sobre a influência das demais linhas de defesa na atuação da primeira.
3. PROCESSOS		
Nesta dimensão, examinam-se os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a unidade dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos associados a contratações; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.		
3.1 Identificação e Análise de Riscos		



PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Possui conhecimento de como é realizado o processo de identificação dos riscos nas contratações? • Estabelecimento de contexto • Identificação de interessados • Comunicação e consulta às partes interessadas	3.1.1 - Estabelecimento de contexto (e 3.1.2 documentação de estabelecimento de contexto)	Estabelecimento de contexto / -saber como é realizado o processo de identificação de riscos nas contratações
[Se 3.1.1 for SIM] Na sua opinião, a identificação de riscos nas contratações da Unidade conta: • com pessoas com conhecimento adequado • com técnicas e ferramentas adequadas • consideração riscos de fraude, burlar controle, etc. • uma lista riscos identificados (com causa, fontes e eventos) • com avaliação de riscos em termos de probabilidade e impacto	3.1.3 - Identificação e análise dos riscos	Identificar os atributos do processo de identificação de riscos nas contratações / Identificar a percepção do servidor sobre o processo de identificação de riscos
3.2 - Avaliação e resposta a riscos		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Sabe informar se há critérios estabelecidos de prioridades em relação ao tratamento de riscos? Se sim, quais?	3.2.1 - Critérios para priorização de riscos	Identificar se há critérios de escalonamento de riscos / Quais são os critérios para priorizar riscos
3.3 - Monitoramento e comunicação		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER



Sabe informar se há diretrizes e protocolos estabelecidos acerca da comunicação sobre os riscos a ser monitorados? • [Se sim] Há procedimentos e protocolos para monitorar e comunicar mudanças significativas nos riscos nas contratações monitoradas? • Os resultados do monitoramento dos riscos são utilizados: ◦ para tomada de decisão? ◦ para a correção de deficiências e melhoria contínua da gestão de riscos?	3.3.1 - Informação e comunicação	Verificar se há diretrizes e protocolos de comunicação de riscos / Saber a percepção do servidor quanto ao procedimento de informação e comunicação dos riscos
Sabe dizer se a PRC adota algum registro ou sistema de informação para o gerenciamento de riscos?	3.3.2 - Sistema de informação	Verificar se há sistema de informação para a gestão de riscos na Unidade / identificar, por intermédio dos servidores envolvidos no monitoramento de riscos se é utilizado algum SI.
Na sua opinião, o setor responsável por coordenar a gestão de riscos nas contratações na PRC exercem uma supervisão efetiva nos processos de gerenciamento de riscos?	3.3.4 - Monitoramento contínuo e autoavaliação	Identificar a atuação do setor responsável pela coordenação da GR na PRC / Identificar a percepção do servidor quanto à atuação do setor de coordenação da GR na PRC



Ao seu ver, a Auditoria Interna fornece suporte à PRC no que se refere ao processo de gerenciamento de riscos na Unidade?	3.3.5 - Monitoramento periódico e avaliações independentes	Verificar se a Auditoria Interna da instituição presta suporte à PRC / Identificar a percepção do servidor quanto à atuação da Aud. Interna
4. PARCERIAS Nesta seção, busca-se avaliar em que medida a Unidade, diante das atribuições que lhe são conferidas pela alta gestão e pela Política de Gestão de Riscos da Instituição a qual está subordinada, adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos para ter segurança razoável de que os riscos no âmbito das parcerias serão adequadamente gerenciados e os objetivos alcançados.		
4.1 Gestão de Riscos em Parcerias		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Sabe informar se a Prefeitura, dentro dos riscos nas contratações mapeados, possui um gerenciamento de riscos compartilhados? [Se sim] sabe informar de que forma foram determinados quais riscos seriam compartilhados?	4.1.1 - Avaliação da capacidade de gestão de riscos de entidades parceiras	Relação entre Prefeitura e parceiros em compartilhamento de riscos (demais Unidades e entidades que compartilham gerenciamento de riscos comuns) / saber se os envolvidos possuem conhecimento sobre o gerenciamento de riscos compartilhado
(Se sim 4.1.1) Os riscos compartilhados (em parceria) são identificados, avaliados, gerenciados e comunicados? Como?	4.1.2 - Definição de responsabilidade, informação e comunicação	Gerenciamento de riscos compartilhados / Riscos compartilhados
Todos os envolvidos nos riscos compartilhados participaram/participam do processo de identificação, avaliação, gerenciamento e comunicação dos riscos?	4.1.4 Processo de Gestão de riscos parcerias	Participação no gerenciamento dos riscos compartilhados / saber se há gerenciamento compartilhado
São geradas informações regulares e confiáveis necessárias ao monitoramento dos riscos monitorados em parcerias?	4.1.4 Processo de Gestão de riscos parcerias	Produção de informações sobre o gerenciamento de riscos / saber se são geradas informações confiáveis para o gerenciamento de riscos monitorados em parcerias
4.2 Planos e Medidas de Contingência		
PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER



Sabe informar se os Parceiros no gerenciamento de riscos compartilhados possuem plano de contingência no caso de superveniência do risco?	4.2 Planos e medidas de gestão de riscos em parceria	Existência de plano de contingência / saber se o entrevistado possui conhecimento sobre a existência de planos e medidas de contingência
Se sim [4.2.1], sabe informar se os planos e medidas de contingência são testados e revisados	4.2 Planos e medidas de gestão de riscos em parceria	Revisão do plano de contingência / saber se o entrevistado tem conhecimento sobre teste e revisão das ações de contingência.

5. RESULTADOS

Nesta dimensão, examinam-se os efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

5.1 Melhoria dos processos de governança

PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
Você acredita que os envolvidos na gestão de riscos nas contratações da PRC possuem conhecimento sobre: • Eficácia da gestão de riscos nas contratações; • Nível de maturidade; e • Progressão das ações de monitoramento dos riscos nas contratações identificadas.	5.1.1 Integração da Gestão de Riscos aos Processos Organizacionais	Autoconhecimento da Unidade em relação à eficácia, nível de maturidade e progressão das ações / identificar autoconhecimento da Unidade quanto os resultados da gestão de risco nas contratações da Unidade
Os riscos mapeados nas contratações da Unidade são avaliados, tratados e monitorados? Se sim, poderia descrever como ocorrem essas ações?	5.1.4 Integração da Gestão de Riscos aos Processos Organizacionais	Acompanhamento dos resultados pela Unidade / identificar se as etapas do Gerenciamento dos Riscos nas Contratações são realizadas pela Unidade,

5.2 Resultados-chave da gestão de riscos

PERGUNTAS	TEMA	AÇÃO VERBAL/PARA QUE QUERO SABER
-----------	------	----------------------------------



Você possui de forma clara o entendimento de sua atuação diante do gerenciamento de riscos nas contratações? Para você está claro a forma pela qual a atuação de outras áreas da PRC contribui para o gerenciamento dos riscos nas contratações da Unidade?	5.2.1 - Entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades	Compreensão dos responsáveis pela gestão de riscos de sua atuação e a dos demais envolvidos / identificar essa compreensão por esses atores.
Os responsáveis pela gestão de riscos possuem uma garantia razoável de que: i. Os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos ii. Os objetivos operacionais de eficiência e eficácia estão sendo atendidos iii. Os mecanismos de informação (relatórios) são confiáveis. iv. Os regulamentos estão sendo cumpridos.	5.2.2 - Garantia proporcionada pela Gestão de Riscos	Segurança no alcance de objetivos da Unidade / Identificar se o gerenciamento de riscos é capaz de fornecer garantia razoável para o alcance dos objetivos da Unidade
Os riscos gerenciados pela PRC levam em consideração o apetite a riscos definido pela Instituição?	5.2.3 - Eficácia da Gestão de Riscos	Riscos monitorados e apetite a riscos / identificar se os riscos monitorados estão dentro do apetite a riscos definido.



Anexo B - Atos de Designação de Equipes de Planejamento e/ou Apoio³⁷.

ENTREVISTADOS	ATOS DE NOMEAÇÃO PARA COMPOR EQUIPE DE PLANEJAMENTO OU APOIO
EA	1. Ato 44/2020/PRC (equipe de apoio de contratação de acordo com objeto contratado, visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços, no âmbito desta Prefeitura)
EB	1. Ato 28/2022/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços) 2. Ato 44/2023/PRC, 59/2023/PRC (contratação de empresa especializada na prestação de serviços de locação de veículos, com motorista, combustível e seguro)
EC	1. Ato 02/2019/PRC (serviços de manutenção de equipamentos de ar condicionado) 2. Ato 26/2021/ PRC (equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços) 3. Ato 28/2022/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços) 4. Ato 37/2023/PRC (contratação de concessionária de serviço público para fornecimento de energia) 5. Ato 40/2023/PRC, 60/2023/PRC (contratação de empresa especializada na prestação dos serviços, de forma contínua, de abastecimento de água, esgotamento sanitário e outros serviços) 6. Ato 62/2023/PRC, 63/2023/PRC (aquisição de aparelhos de climatização de ar e ventiladores)
ED	1. Ato 28/2022/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)
EE	1. Ato 16/2022/PRC (aquisição de baterias (diversas) para manutenção de nobreaks)
EF	1. Ato 28/2022/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)
EG	1. Ato 23/2020/PRC, 33/2020/PRC, 30/2021/PRC (contratação de empresa especializada na manutenção, fornecimento e instalação de sistemas de irrigação automática) 2. Ato 28/2022/PRC, 40/2022/PRC, 42/2022/PRC, 14/2023/PRC, 19/2023/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)
EF	Não foi identificado ato de nomeação.

³⁷ Visando preservar a identidade dos entrevistados, foi dado um novo código a eles, agora utilizando letras.



EH

1. Ato 05/2019/PRC (contratação de empresa especializada em serviços de dedetização, remoção e desalojamento de pombos, urubus e morcegos, desratização e remoção de colmeias e vespeiros)
2. Ato 15/2019/PRC (contratação de empresa especializada na prestação de serviços de locação de caminhão e máquinas pesadas)
3. Ato 17/2019/PRC, Ato 28/2019/PRC, 38/2019/PRC e Ato 46/2019/PRC (contratação de empresa especializada na prestação de serviços de locação de caminhão e máquinas pesadas)
4. Ato 42/2019/PRC (reforma dos “chapéus” do Centro Comunitário Athos Bulcão (CCAB))
5. Ato 44/2019/PRC (contratação de empresa especializada na limpeza e higienização de dutos de ar condicionado)
6. Ato 02/2019/PRC, 45/2019/PRC, 43/2020/PRC, 68/2020/PRC, 06/2021/PRC, 15/2022/PRC, 20/2022/PRC, 23/2022/PRC, 34/2022/PRC, 03/2023/PRC (contratação de empresa especializada nos serviços de manutenção preventiva e corretiva de aparelhos de ar condicionado de grande porte)
7. Ato 17/2020/PRC, 20/2020/PRC, 27/2020/PRC, 35/2020/PRC (contratação de empresa especializada, sem dedicação de mão de obra, na prestação de serviços de chaveiro e serviços correlatos)
8. Ato 69/2020/PRC (contratação de empresa especializada no recolhimento, triagem, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos da UnB)
9. Ato 26/2021/ PRC (equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)
10. Ato 39/2021/PRC (contratação de empresa(s) especializada(s) no gerenciamento de manutenção veicular e abastecimento da frota)
11. Ato 28/2022/PRC (designa Pregoeiro e equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)
12. Ato 03/2020/PRC, 37/2023/PRC, Ato 58/2023/PRC, 61/2023/PRC (contratação de concessionária de serviço público para fornecimento de energia)
13. Ato 40/2023/PRC, 60/2023/PRC (contratação de empresa especializada na prestação dos serviços, de forma contínua, de abastecimento de água, esgotamento sanitário e outros serviços)

EJ

Não foi identificado ato de nomeação.

EK

1. Ato 44/2020/PRC (equipe de apoio de contratação de acordo com objeto contratado, visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços, no âmbito desta Prefeitura)
2. Ato 26/2021/ PRC (equipe de apoio visando o processamento de licitações na modalidade Pregão Eletrônico e Pregão Eletrônico com Sistema de Registro de Preços)

**Anexo C - Termo de Consentimento**

TERMO DE CONSENTIMENTO E AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS
Título do Projeto de Pesquisa: <i>Maturidade do Gerenciamento de Riscos nas Contratações para Suporte Operacional na Universidade de Brasília</i>
Pesquisador Responsável: Luiz Filipi da Silva Galvão
Orientador(a): Profa. Dra. Beatriz Fátima Morgan
Objetivo da Pesquisa: Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos nas contratações realizadas pela Prefeitura Universitária da Universidade de Brasília (UnB), contribuindo para o aprimoramento das práticas institucionais.
Procedimentos: Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista individual, com duração aproximada de 1 (uma) hora, realizada em local previamente acordado. Durante a entrevista, serão abordados temas relacionados à gestão de riscos nas contratações realizadas no período de 2019 a 2023.
Uso de Gravações: As entrevistas serão gravadas em áudio, exclusivamente para fins de registro e análise acadêmica. As gravações serão armazenadas de forma segura, acessíveis apenas ao pesquisador responsável. Ao assinar este termo, você autoriza a gravação da entrevista, compreendendo que seu uso será restrito aos objetivos desta pesquisa e que o sigilo de suas informações será mantido.
Garantias e Sigilo: A sua participação é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade. Todas as informações fornecidas, incluindo as gravações, serão tratadas com sigilo, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão apresentados de forma a garantir o anonimato dos participantes. Você também pode recusar-se a responder a qualquer pergunta ou retirar seu consentimento em qualquer etapa da pesquisa.
Riscos e Benefícios: Não há riscos identificados à sua participação nesta pesquisa. Como benefício, os resultados poderão subsidiar melhorias na gestão de riscos e nas contratações na UnB, contribuindo para a eficiência administrativa e no aprimoramento de boas práticas de governança no setor público.
Consentimento: Ao assinar este termo, você declara estar ciente dos objetivos, procedimentos, e garantias desta pesquisa, bem como autoriza a gravação da entrevista, e concorda em participar voluntariamente.
 Caso tenha dúvidas ou deseje obter mais informações, entre em contato com o pesquisador responsável: Luiz Filipi da Silva Galvão E-mail: luizfilipigalvao.lfg@gmail.com Telefone: 61 9 9984-6465



Declaração de Consentimento

Eu, _____, declaro que fui informado(a) sobre a pesquisa *Maturidade do Gerenciamento de Riscos nas Contratações para Suporte Operacional na Universidade de Brasília*, esclareci minhas dúvidas e concordo em participar, bem como autorizo a gravação da entrevista, conforme os termos descritos acima.

Brasília, _____ de _____ de _____

Assinatura

Anexo D - Processo de Contratação Mapeado PRC/UnB.

