



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
FACULDADE DE NUTRIÇÃO

SABRINA FONSECA LOPES

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS DE CONTRATOS
PÚBLICOS EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO**

BELÉM-PA

2021

SABRINA FONSECA LOPES

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS DE CONTRATOS
PÚBLICOS EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do grau de Bacharel em Nutrição
pela Universidade Federal do Pará.

ORIENTADORA: Prof^a Dra Xaene Maria
Fernanda Duarte Mendonça.

Co-orientadora: *M.Sc* Elizangela Rodrigues da
Silva Mota.

BELÉM-PA

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

- F676a Fonseca Lopes, Sabrina.
Avaliação da gestão de riscos de contratos públicos em um
restaurante universitário. / Sabrina Fonseca Lopes. — 2019.
XLV, 45 f. : il. color.
- Orientador(a): Prof. Dr. Xaene Maria Fernandes Duarte
Mendonça
Coorientador(a): Prof^a. MSc. Elizangela Rodrigues da Silva
Mota
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal do Pará, Instituto de Ciências da Saúde, Faculdade de
Nutrição, Belém, 2019.
1. Processo licitatório. 2. Matriz SWOT. 3. Mapas de
Risco. 4. Restaurante Universitário. I. Título.

CDD 612.3

SABRINA FONSECA LOPES

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS DE CONTRATOS PÚBLICOS
EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO
DANIELA VALENTE GUIMARÃES GUTIERRES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Nutrição pela Universidade Federal do Pará.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dra. Xaene Maria Fernanda Duarte Mendonça
Faculdade de Nutrição/UFPA – Orientadora

M.Sc Elizangela Rodrigues da Silva Mota
RU/DISAE/UFPA – Co-orientadora

Prof^a Dra. Ivanira Amaral Dias
Faculdade de Nutrição/UFPA - Membro Interno

Esp. Erika Vasconcelos de Oliveira
RU/DISAE/UFPA – Membro Externo

Data de Aprovação: / /

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, acima de tudo, devo agradecer à Deus, aos santos, orixás e toda sorte de seres de luz que possibilitaram que eu chegasse nesse momento com saúde e sã. Foram tempos sombrios, tristes e delicados para mim e para todos.

Posteriormente, agradecer à FANUT, enquanto professores, secretários, auxiliares de limpeza e laboratório. Quero citar em especial professoras que carrego profundo afeto: Prof.^a Dr.^a Daniela Lopes, que confiou em meu potencial e me auxiliou a desenvolver habilidades humanísticas e empáticas no GEDIA, a todos deste inclusive (Aline, Talita, Alana e demais colegas discentes), guardarei carinho e lembranças para sempre; Prof.^a Dr.^a Patrícia Miranda Mendes, em ocasião diretora da faculdade, a quem pude ter proximidade ao desenvolver atividades em parceria com a ONG República de Emaús, minha gratidão por ter confiado em mim para participar de algo tão colaborativo, bonito e necessário.

Agradeço por fim à Prof.^a Dr.^a Xaene Mendonça, em ocasião diretora do Restaurante Universitário (RU), pela recepção sempre calorosa e ensinamentos. A todos os nutricionistas do RU (Adrienne, Carol, Elizangela, Elenilma, Lais e os demais), afinal, foram anos convivendo diariamente, dia e noite, sol e chuva, strogonoff e picadinho à jardineira. Aprendi tantas coisas com esse grupo que nem sei expressar, irei morrer de saudades e não nego isso. Minhas migres do RU também, Dani, Thais, Carla, Juba, Cled, Karina etc, obrigada pela parceria e risadas, foi ótimo não se sentir perdida sozinha. Serão momentos que jamais esquecerei, aprendizados profissionais e para a vida, e não menos importante, amizades.

E por falar em amizades, Marcelo, Saullo, Sabrina, amizades que carrego do tempo que eu seria geóloga, todo o agradecimento e palavras são poucas para demonstrar meu amor por vocês. Preciso destacar aqui, Marcelo, sabes que fostes essencial no momento mais difícil de toda a graduação para mim; se tudo foi mais suportável, foi com sua ajuda. Também destacar a Adrienne, jamais esqueço daqueles que estiveram por mim quando nem eu estava. Meus agradecimentos aqui a todos os amigos da vida e do mundinho Twitter Belém que não pude citar pelo espaço reduzido de palavras.

Gostaria de agradecer especialmente à minha mãe, por todo o suporte financeiro e palavras de força quando, ao longo dessa jornada de UFPA, tudo o que eu queria era chorar e voltar para casa, para o meu interior. À minha irmã, exemplo profissional e de sucesso, sempre fostes minha meta a ser alcançada. A toda minha família, pai, tias, primas e a coisa mais linda do mundo, meu afilhado Julio Cesar, a madrinha te ama (não cresce, por favor).

“Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

RESUMO

Introdução: O processo licitatório, embora seja mais burocrático e processual que os demais modos de aquisição, também está sujeito a riscos que impeçam de auferir o resultado desejado que é a efetivação do contrato e a prestação do serviço ou o fornecimento de produtos. Visando minimizar estes riscos, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. **Objetivo:** avaliar a gestão de riscos dos contratos públicos de Restaurante Universitário sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação a ferramenta da qualidade Matriz Swot. **Metodologia:** Estudo de natureza qualitativa-descritiva, caracterizado como estudo de caso de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), localizado na cidade de Belém-PA. Foram avaliados 04 (quatro) Mapas de Risco de contratos públicos vigentes para aquisições dos seguintes insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP), b) Gêneros alimentícios perecíveis, c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza. A ferramenta da qualidade Matriz SWOT analisou os fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos mapas de riscos. E para avaliar os eventos, foi a matriz 3x3 de impacto e probabilidade sendo utilizada com o objetivo de plotar os riscos e reconhecer o nível de risco. **Resultados:** Foram identificados 07 (sete) riscos nos 04 (quatro) mapas de riscos avaliados, os quais estão atrelados ao planejamento da aquisição e a gestão/execução do objeto de análise e apresentam seus respectivos impactos e probabilidades. 43% (n=3) dos riscos, foram classificados em médio e baixo, respectivamente. cuja ação recomendada é o monitoramento dos riscos. Já 57% (=4) foram classificados como de alto risco necessitando de tratamento específico através da construção de um plano de ação visando mitigar e evitar o surgimento de novos riscos e de fornecer resposta imediata ao evento negativo. **Conclusão:** A gestão de riscos apresentou-se como procedimento indispensável na avaliação dos mapas de riscos dos processos licitatórios avaliados, não somente por sua exigência em caráter legal, mas também por sua característica de aprofundamento em eventos que podem inviabilizar o êxito nas metas estabelecidas. Sendo assim, as ferramentas da qualidade: matriz swot e matriz impacto x probabilidade, filtraram os riscos para o enfoque prático naqueles com maior dispêndio de atenção, auxiliando no direcionamento de informações para a tomada estratégica de decisões.

Palavras-chave: Processo licitatório; Matriz SWOT. Mapas de Risco. Restaurante Universitário.

ABSTRACT

Introduction: The bidding process, although it is more bureaucratic and procedural than other modes of acquisition, is also subject to risks that prevent the desired result, which is the execution of the contract and the provision of the service or the supply of products. In order to minimize these risks, the bodies and entities of the Federal Executive Branch should implement, maintain, monitor and review internal management controls, based on the identification, assessment and management of risks that may impact the achievement of the objectives established by the Branch Public. Objective: to evaluate the risk management of public contracts for university restaurants from the perspective of a nutritionist, using the quality tool Matriz Swot as a research criterion. Methodology: Qualitative-descriptive study, characterized as a case study of a University Restaurant (UK), a Federal Teaching Institution (IFE), located in the city of Belém-PA. Four (4) Risk Maps of public contracts in force for the acquisition of the following inputs were evaluated: a) Refill of liquefied gas (LPG), b) Perishable foodstuffs, c) Proteins, and d) Cleaning materials. The SWOT Matrix quality tool analyzed the positive and negative factors, as well as the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the risk maps. And to assess the events, the 3x3 matrix of impact and probability was used with the objective of plotting the risks and recognizing the level of risk. **Results:** 07 (seven) risks were identified in the 04 (four) assessed risk maps, which are linked to the acquisition planning and the management / execution of the object of analysis and present their respective impacts and probabilities. 43% (n = 3) of the risks were classified as medium and low, respectively. The recommended action of which is risk monitoring. 57% (= 4) were classified as high risk requiring specific treatment through the construction of an action plan aimed at mitigating and preventing the emergence of new risks and providing an immediate response to the negative event. **Conclusion:** Risk management was presented as an indispensable procedure in the assessment of the risk maps of the bidding processes evaluated, not only due to its legal requirement, but also due to its characteristic of deepening events that may prevent the success of the established goals. Therefore, the quality tools: swot matrix and impact x probability matrix, filtered the risks for the practical focus on those with the greatest expenditure of attention, assisting in directing information for strategic decision making.

Keywords: Bidding process; SWOT matrix. Risk Maps. University restaurant.

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União.

CGU – Controladoria Geral da União.

CAPES – Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

DCS – Diretoria de Compras e Serviços.

DISAE – Diretoria de Serviços de Alimentação Estudantil.

ETP – Estudo Técnico Preliminar.

IFE – Instituto Federal de Ensino.

LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde.

MEDLINE – Medical Literature Analysis and Retrieval System Online.

MP – Ministério Público.

MR– Mapas de Risco.

PB – Projeto Básico.

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

RU – Restaurante Universitário.

SciELO – Scientific Electronic Library Online.

TCU – Tribunal de Contas da União.

TR – Termo de Referência.

UFPA – Universidade Federal do Pará.

UAN – Unidade de Alimentação e Nutrição.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de análise da ferramenta da qualidade Matriz Swot.	03
Quadro 2 – Matriz 3x3 de impacto e probabilidade de riscos e tolerância aos riscos.	04
Quadro 3 – Descrição e priorização dos níveis dos riscos organizacionais.	04
Quadro 4 – Perguntas padronizadas utilizadas para embasar o plano de ação institucional para tratamento dos riscos de alto nível.	05
Quadro 5 - Análise SWOT aplicada nos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos de um Restaurante Universitário.	20
Quadro 6 – Riscos internos associados aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário.	20
Quadro 7 – Matriz 3x3 de impacto probabilidade com o mapeamento dos riscos referentes aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário.	22
Quadro 8 – Análise de riscos referentes aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário e ações recomendadas.	22
Quadro 9 – Plano de ação para tratamento dos riscos de alto nível referente aos mapas de riscos dos processos licitatórios para a aquisição de insumos em um Restaurante Universitário.	23

APRESENTAÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado “*Avaliação da gestão de riscos de contratos públicos em um restaurante universitário*” está estruturado para apresentação em formato de artigo científico e a sua redação obedece às orientações definidas pela Editora Pimenta Cultural em conformidade com as instruções aos autores para a preparação dos manuscritos (<https://www.pimentacultural.com/>). A partir da página 06 a formatação segue a orientação da revista selecionada para o encaminhamento do manuscrito.

Profa. Dra. Xaene Maria Fernandes Duarte Mendonça.

(Orientadora)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2. OBJETIVOS	02
3. METODOLOGIA.....	03
4. ARTIGO CIENTÍFICO	06
INTRODUÇÃO	08
OBJETIVOS	09
REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 FUNDAMENTOS DO PROCESSO LICITATÓRIO	10
3.2 ETAPAS DO PROCESSO LICITATÓRIO	12
3.3 GESTÃO DE RISCOS.....	13
3.4 FERRAMENTA DA QUALIDADE: MATRIZ SWOT	15
METODOLOGIA.....	17
RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25
ANEXO	30

1 INTRODUÇÃO

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são caracterizadas como estabelecimentos que tem por finalidade o fornecimento de refeições destinado à alimentação coletiva, incluindo os Restaurantes Universitários (RUs). Necessitam garantir instalações adequadas, bem como o seguimento de normas técnicas e de higiene em busca da maior eficiência e qualidade dos serviços prestados (TEIXEIRA, MILLET, CARVALHO & BISCONTINI, 2004). Assim, as UANs se apresentam como um espaço que operacionaliza o processo de produção industrial de refeições para indivíduos, organizando e obedecendo uma sequência lógica de segurança alimentar (ABREU, SPINELLI & PINTO, 2011).

Neste âmbito, o nutricionista figura entre os atores principais no processo de organização de todas as etapas que envolvem a produção de alimentos em UANs, entre elas merece destaque a etapa de planejamento. O planejamento é essencial para que não haja o comprometimento da produção de refeições, sendo necessário seguir todos os critérios legais e técnicos. Portanto, o planejamento é considerado eficaz à medida que os objetivos são concretizados (KIMURA, 1998).

Segundo a Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991, artigo 4º, o nutricionista é o profissional responsável pelo controle de qualidade dos gêneros e produtos alimentícios. Desta forma, o processo de aquisição de insumos alimentícios está na abrangência deste profissional, uma vez que a qualidade dos insumos adquiridos influenciará diretamente no produto final. Neste contexto, entende-se que o nutricionista deve ser inserido nas fases internas de elaboração de documentos técnicos necessários para a abertura de processos licitatórios, quando forem demandados para a aquisição de insumos destinados à produção de refeições, como ocorre nos RUs de instituições públicas.

As licitações destinadas à aquisição de insumos no setor público são caracterizadas pela Advocacia Geral da União (AGU) como “procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços”, definição compartilhada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (2010b).

Este modelo de compra tem como finalidade, segundo a Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010, que altera o artigo 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Estes critérios

buscam, portanto, garantir que os produtos adquiridos por meio licitatório sejam vantajosos à União em qualidade e preço, uma vez que são recursos advindos do setor público. Garante-se também os direitos daqueles que ofertam às entidades públicas seus serviços e/ou produtos, de modo que a participação neste tipo de atividade seja justa e isonômica, não havendo distinção ou desvios de caráter político, por exemplo.

O processo licitatório, embora seja mais burocrático e processual que os demais modos de aquisição, também está sujeito a riscos que impeçam de auferir o resultado desejado que é a efetivação do contrato e a prestação do serviço ou o fornecimento de produtos. Visando minimizar estes riscos, a Controladoria Geral da União (CGU) determinou por meio da Instrução Normativa Conjunta do MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, artigo 3º, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Neste contexto, o presente estudo objetivou avaliar a gestão de riscos de contratos públicos para a aquisição de insumos de um RU sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação as ferramentas da qualidade. Além de propor plano de ação para tratamento dos riscos de alto nível.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral:

Avaliar os mapas de riscos dos contratos públicos de um Restaurante Universitário, de uma Instituição de Ensino Superior de Belém-PA, sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação as ferramentas da qualidade.

2.2 Específicos:

- ✓ Avaliar os mapas de riscos de contratos públicos de aquisições de insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP); b) Gêneros alimentícios perecíveis; c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza;
- ✓ Aplicar a ferramenta da qualidade Matriz SWOT;
- ✓ Analisar e definir os fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos processos licitatórios analisados.

3. METODOLOGIA

Estudo de natureza qualitativa-descritiva, caracterizado como estudo de caso de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), localizado na cidade de Belém-PA. O estudo foi dividido em duas etapas sendo a primeira constituída de uma busca bibliográfica, trabalhos acadêmicos, se deu nos seguintes portais: Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), PubMed (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>), ScientificElectronic Library Online (SciELO) (<http://www.scielo.org/>), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) (<https://lilacs.bvsalud.org/>), e Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE). Utilizou-se os seguintes descritores para a pesquisa bibliográfica: contratos públicos, restaurantes institucionais, processos licitatórios, gestão, ferramentas da qualidade e SWOT. Os termos também foram incluídos em espanhol e inglês.

Foram avaliados 04 (quatro) Mapas de Risco (MRs) dos contratos públicos de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição de Ensino Superior de Belém-PA, para aquisições dos seguintes insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP), b) Gêneros alimentícios perecíveis, c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza.

A análise para configuração de resultados se baseou na aplicação da ferramenta de qualidade SWOT, permitindo a definição do ambiente interno e externo do RU com ênfase no setor de logística, seus fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças existentes nos 04 MRs do estudo. Conforme exemplifica o Quadro 1.

Quadro 1- Modelo de análise da ferramenta da qualidade Matriz Swot.

	BENÉFICO (Para atingir o objetivo)	PREJUDICIAL (Para atingir o objetivo)
INTERNO (Atributos da organização)	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weakness</i>)
EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

*Fonte: Autora.

Posteriormente à inserção das informações relativas a cada quadrante presente na análise SWOT, foram organizados em tabela dos pontos fracos de origem interna com base nos registros da UAN, definidos pelos nutricionistas responsáveis pela elaboração dos MR, incluindo o estabelecimento do impacto e probabilidade dos riscos descritos ocorrerem. O protocolo de gerenciamento de risco seguiu o modelo matriz 3x3, em que o 1 (um)

representa o nível mais baixo de risco e 9 (nove) o nível mais elevado, como demonstra no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz 3x3 de impacto e probabilidade de riscos e tolerância aos riscos.

IMPACTO	ALTO	6	8	9
	MÉDIO	3	5	7
	BAIXO	1	2	4
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
PROBABILIDADE				

*Fonte: Adaptado do Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018a).

A matriz simples de risco e tolerância teve como objetivo a plotagem de cada risco inseridos no quadro de eventos a serem gerenciados, bem como a definição de limite de exposição ao risco adotada pelo RU com base em condutas internas descritas no Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da Instituição Federal de Ensino a qual está vinculado (UFPA, 2020).

No quadro 2, a matriz determina que a faixa verde representa riscos que podem ser aceitos; a faixa amarela, que os riscos têm necessidade de monitoramento; e os riscos da faixa vermelha estão acima do limite de exposição. Portanto, este documento institucional que rege a gestão de riscos da organização, estabeleceu a aceitação de riscos de nível baixo e médio (verde e amarelo, respectivamente) e o tratamento dos riscos de nível alto. Logo, estes foram submetidos ao plano de ação para tratamento, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição e priorização dos níveis dos riscos organizacionais.

PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS NA IFE			
NÍVEL DE RISCO	APETITE AO RISCO	PRIORIZAÇÃO	AÇÃO
Baixo	Dentro do apetite a risco.	Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, não precisam ser priorizados para tratamento, devendo ser apenas monitorados para que não evoluam para um patamar acima do apetite da Instituição.	Monitorar o nível do risco.
Médio			
Limite de apetite ao risco			
Alto	Fora do apetite a risco.	Os riscos alto e extremo deverão ser priorizados para tratamento, pois estão fora do limite de apetite tolerado pela Instituição.	Elaborar ação de tratamento para o risco.

*Fonte: Adaptado do Manual de gestão de riscos organizacionais da Universidade Federal do Pará (2020).

Após a definição dos riscos que excedem o apetite de risco definido pela organização, foi desenvolvido um plano de tratamento, baseado no modelo de implementação proposto pela Instituição. Uma vez que o RU se caracteriza como serviço institucional, é desejável e orientado, portanto, a utilização de métricas e atividades padronizadas em todos os serviços compreendidos pelo regimento interno. Assim, foram utilizadas cinco perguntas padronizadas pela Instituição para definir o plano de ação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas padronizadas utilizadas para embasar o plano de ação institucional para tratamento dos riscos de alto nível.

O QUE?	Descrever a ação de controle proposta.
QUEM?	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar o responsável direto que executará a ação. • É preferencial que o responsável seja indicado nominalmente, para facilitar o monitoramento.
QUANDO?	<ul style="list-style-type: none"> • Informar quando a ação deve ser executada. • Sugere se indicar datas ou períodos específicos para facilitar o monitoramento.
QUANTO?	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a previsão de custo envolvida na implementação do controle.
SITUAÇÃO?	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar o andamento das ações ou qualquer outra observação considerada importante para a implementação do controle.

***Fonte:** Adaptado do Manual de gestão de riscos organizacionais da Universidade Federal do Pará (2020).

4. ARTIGO CIENTÍFICO

Avaliação da gestão de riscos de contratos públicos em um restaurante universitário.

Rating of a risk management public contracts in a university restaurant.

Autores:

Sabrina Fonseca Lopes¹

Xaene Maria Fernandes Duarte Mendonça²

Elizangela Rodrigues da Silva Mota³

Erika Oliveira Vasconcelos de Oliveira⁴

Ivanira Amaral Dias⁵

¹Graduanda do Curso de Graduação em Nutrição. Universidade Federal do Pará (UFPA).

² Docente associado do ICS/UFPA - Doutora em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos (UFRJ).

³Nutricionista da DISAE/UFPA. Mestre em Química Medicinal e Modelagem Molecular (UFPA).

⁴Nutricionista da DISAE/UFPA. Mestranda em Química Medicinal e Modelagem Molecular (DISAE/UFPA).

⁵ Docente adjunto do ICS/UFPA - Doutora em Neurociências e Biologia Celular (UFPA).

RESUMO

Introdução: O processo licitatório, embora seja mais burocrático e processual que os demais modos de aquisição, também está sujeito a riscos que impeçam de auferir o resultado desejado que é a efetivação do contrato e a prestação do serviço ou o fornecimento de produtos. Visando minimizar estes riscos, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. **Objetivo:** avaliar a gestão de riscos dos contratos públicos de Restaurante Universitário sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação a ferramenta da qualidade Matriz Swot. **Metodologia:** Estudo de natureza qualitativa-descritiva, caracterizado como estudo de caso de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), localizado na cidade de Belém-PA. Foram avaliados 04 (quatro) Mapas de Risco de contratos públicos vigentes para aquisições dos seguintes insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP), b) Gêneros alimentícios perecíveis, c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza. A ferramenta da qualidade Matriz SWOT analisou os fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos mapas de riscos. E para avaliar os eventos, foi a matriz 3x3 de impacto e probabilidade sendo utilizada com o objetivo de plotar os riscos e reconhecer o nível de risco. **Resultados:** Foram identificados 07 (sete) riscos nos 04 (quatro) mapas de riscos avaliados, os quais estão atrelados ao planejamento da aquisição e a gestão/execução do objeto de análise e apresentam seus respectivos impactos e probabilidades. 43% (n=3) dos riscos, foram classificados em médio e baixo, respectivamente. Cujas ações recomendadas são o monitoramento dos riscos. Já 57% (=4) foram classificados como de alto risco necessitando de tratamento específico através da construção de um plano de ação visando mitigar e evitar o surgimento de novos riscos e de fornecer resposta imediata ao evento negativo. **Conclusão:** A gestão de riscos apresentou-se como procedimento indispensável na avaliação dos mapas de riscos dos processos licitatórios avaliados, não somente por sua exigência em caráter legal, mas também por sua característica de aprofundamento em eventos que podem inviabilizar o êxito nas metas estabelecidas. Sendo assim, as ferramentas da qualidade: matriz swot e matriz impacto x probabilidade, filtraram os riscos para o enfoque prático naqueles com maior dispêndio de atenção, auxiliando no direcionamento de informações para a tomada estratégica de decisões.

Palavras-chave: Processo licitatório; Matriz SWOT. Mapas de Risco. Restaurante Universitário.

ABSTRACT

Introduction: The bidding process, although it is more bureaucratic and procedural than other modes of acquisition, is also subject to risks that prevent the desired result, which is the execution of the contract and the provision of the service or the supply of products. In order to minimize these risks, the bodies and entities of the Federal Executive Branch should implement, maintain, monitor and review internal management controls, based on the identification, assessment and management of risks that may impact the achievement of the objectives established by the Branch Public. Objective: to evaluate the risk management of public contracts for university restaurants from the perspective of a nutritionist, using the quality tool Matriz Swot as a research criterion. Methodology: Qualitative-descriptive study, characterized as a case study of a University Restaurant (UK), a Federal Teaching Institution (IFE), located in the city of Belém-PA. Four (4) Risk Maps of public contracts in force for the acquisition of the following inputs were evaluated: a) Refill of liquefied gas (LPG), b) Perishable foodstuffs, c) Proteins, and d) Cleaning materials. The SWOT Matrix quality tool analyzed the positive and negative factors, as well as the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the risk maps. And to assess the events, the 3x3 matrix of impact and probability was used with the objective of plotting the risks and recognizing the level of risk. **Results:** 07 (seven) risks were identified in the 04 (four) assessed risk maps, which are linked to the acquisition planning and the management / execution of the object of analysis and present their respective impacts and probabilities. 43% (n = 3) of the risks were classified as medium and low, respectively. The recommended action of which is risk monitoring. 57% (= 4) were classified as high risk requiring specific treatment through the construction of an action plan aimed at mitigating and preventing the emergence of new risks and providing an immediate response to the negative event. **Conclusion:** Risk management was presented as an indispensable procedure in the assessment of the risk maps of the bidding processes evaluated, not only due to its legal requirement, but also due to its characteristic of deepening events that may prevent the success of the established goals. Therefore, the quality tools: swot matrix and impact x probability matrix, filtered the risks for the practical focus on those with the greatest expenditure of attention, assisting in directing information for strategic decision making.

Keywords: Bidding process; SWOT matrix. Risk Maps. University restaurant.

INTRODUÇÃO

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são caracterizadas como estabelecimentos que tem por finalidade o fornecimento de refeições destinado à alimentação coletiva, incluindo os Restaurantes Universitários (RUs). Necessitam garantir instalações adequadas, bem como o seguimento de normas técnicas e de higiene em busca da maior eficiência e qualidade dos serviços prestados (TEIXEIRA, MILLET, CARVALHO & BISCONTINI, 2004). Assim, as UANs se apresentam como um espaço que operacionaliza o processo de produção industrial de refeições para indivíduos, organizando e obedecendo uma sequência lógica de segurança alimentar (ABREU, SPINELLI & PINTO, 2011).

Neste âmbito, o nutricionista figura entre os atores principais no processo de organização de todas as etapas que envolvem a produção de alimentos em UANs, entre elas merece destaque a etapa de planejamento. O planejamento é essencial para que não haja o comprometimento da produção de refeições, sendo necessário seguir todos os critérios legais e técnicos. Portanto, o planejamento é considerado eficaz à medida que os objetivos são concretizados (KIMURA, 1998).

Segundo a Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991, artigo 4º, o nutricionista é o profissional responsável pelo controle de qualidade dos gêneros e produtos alimentícios. Desta forma, o processo de aquisição de insumos alimentícios está na abrangência deste profissional, uma vez que a qualidade dos insumos adquiridos influenciará diretamente no produto final. Neste contexto, entende-se que o nutricionista deve ser inserido nas fases internas de elaboração de documentos técnicos necessários para a abertura de processos licitatórios, quando forem demandados para a aquisição de insumos destinados à produção de refeições, como ocorre nos RUs de instituições públicas.

As licitações destinadas à aquisição de insumos no setor público são caracterizadas pela Advocacia Geral da União (AGU) como “procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços”, definição compartilhada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (2010b).

Este modelo de compra tem como finalidade, segundo a Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010, que altera o artigo 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Estes critérios

buscam, portanto, garantir que os produtos adquiridos por meio licitatório sejam vantajosos à União em qualidade e preço, uma vez que são recursos advindos do setor público. Garante-se também os direitos daqueles que ofertam às entidades públicas seus serviços e/ou produtos, de modo que a participação neste tipo de atividade seja justa e isonômica, não havendo distinção ou desvios de caráter político, por exemplo.

O processo licitatório, embora seja mais burocrático e processual que os demais modos de aquisição, também está sujeito a riscos que impeçam de auferir o resultado desejado que é a efetivação do contrato e a prestação do serviço ou o fornecimento de produtos. Visando minimizar estes riscos, a Controladoria Geral da União (CGU) determinou por meio da Instrução Normativa Conjunta do MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, artigo 3º, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Neste contexto, o presente estudo objetivou avaliar a gestão de riscos de contratos públicos para a aquisição de insumos de um RU sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação as ferramentas da qualidade. Além de propor plano de ação para tratamento dos riscos de alto nível.

OBJETIVOS

2.1 Geral:

Avaliar os mapas de riscos dos contratos públicos de um Restaurante Universitário, de uma Instituição de Ensino Superior de Belém-PA, sob a ótica do profissional nutricionista, utilizando como critério de investigação as ferramentas da qualidade.

2.2 Específicos:

- ✓ Avaliar os mapas de riscos de contratos públicos de aquisições de insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP); b) Gêneros alimentícios perecíveis; c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza;
- ✓ Aplicar a ferramenta Matriz SWOT;
- ✓ Analisar e definir os fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos processos licitatórios analisados.

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 FUNDAMENTOS DO PROCESSO LICITATÓRIO

O processo licitatório é descrito como ato administrativo enquanto *persona* governamental, que visa a alienação, compra ou locação de bens, obras ou serviços (MELLO, 1993). Este procedimento segue condições delimitadas previamente por meio de documentos legais, seguidos de busca de interessados no fornecimento deste bem, obra ou serviço, os quais deverão apresentar sua proposta, podendo assim, escolher aquele que se enquadre nos critérios de seleção e seja mais vantajoso à instituição solicitante (MORAES, 2016).

Desta forma, os procedimentos licitatórios podem ser definidos como uma série de atividades legais, estipuladas e delimitadas por lei, que visam a obtenção de itens para o setor público. Esta consecução sempre deverá significar bônus aos cofres públicos, em contrapartida, também deverá se mostrar vantajoso aos fornecedores, para que haja a possibilidade de concorrência e interesse dos fornecedores no processo (MELLO, 1993).

A Lei de Licitações, nº8666 (1993), julga como finalidade das atividades licitatórias o assecuramento dos princípios constitucionais de isonomia, isto é, todos os concorrentes terão o mesmo tratamento e peso diante do processo, a escolha da proposta que se mostre mais vantajosa à administração e o desenvolvimento nacional sustentável. Todos esses processos seguem os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

Os princípios que norteiam estes processos garantem a ambos os interessados, as condições necessárias para o bom funcionamento da licitação e decorrer de suas atividades inerentes. Perpetuando as práticas morais, a equidade entre os participantes, bem como a possibilidade de todos terem o conhecimento desta oportunidade e a responsabilidade com as verbas públicas (MELLO, 1993).

O processo licitatório enquanto obrigação advém da Constituição Federal (1988), descrita no artigo 37, XXI: “ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes” (BRASIL, 1988). Moraes (2016) reforça ainda que, todas as contratações que partem do setor público, obrigatoriamente devem seguir o processo licitatório, em todas suas etapas, com exceções devidamente

descritas na legislação. O não seguimento do procedimento legal infringe aos responsáveis pelo processo e ordenadores de despesas, a penalização por crime de responsabilidade ao erário.

É importante destacar ainda que, por parte do setor público, existem cláusulas que obrigam o pagamento, quando todas as condições do contrato estão sendo cumpridas (BRASIL, 1988). Todo o processo licitatório e as contratações públicas pautam-se nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, probidade administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável (BRASIL, 1995).

Os processos licitatórios são regidos por princípios específicos: competitividade, isonomia, vinculação ao instrumento convocatório, procedimentos formais e julgamento objetivo (OLIVEIRA, 2015; BRASIL, 1993). Este primeiro, a competitividade, se refere à busca da proposta mais vantajosa à Administração, proibindo quaisquer cláusulas que firam este princípio (BRASIL, 1993). Caso isto ocorra, a Lei de Ação Popular nº4717/1965, declara a nulidade de editais que restrinjam a competição.

O princípio da isonomia se relaciona intimamente com o princípio legal da impessoalidade, pois busca garantir o tratamento igualitário entre todos os concorrentes da licitação (BRASIL, 2010b). Já a vinculação ao instrumento convocatório relata que o edital ou carta convite (instrumento convocatório) deve seguir o regimento contido na legislação de licitações (Lei 8666/93), e respeitadas pelo Poder público e órgão licitante, sob risco de ferir o princípio da legalidade e portanto, tornar o edital nulo (OLIVEIRA, 2015).

O procedimento formal dispõe que os atos presentes na licitação devem observar fielmente o que consta na Lei 8666/93, mas isto não significa o endurecimento das regras ou ausência de flexibilidade como cita a Lei 13726/2018 que institui o Selo de Desburocratização e Simplificação dos processos administrativos. E o último dos princípios específicos das licitações, o julgamento objetivo, determina que a análise e julgamento das propostas apresentadas pelos licitantes deve ser baseado em critérios condizentes com a legislação (OLIVEIRA, 2015; BRASIL, 1993).

São obrigados a licitar, pela Lei 8.666 (1993), todas as entidades que compõem a Administração Pública direta, indireta e fundacional, em todas as esferas do governo municipal, estadual e federal. O artigo 1 da referida Lei descreve, as normas sobre as

licitações e contratos administrativos que subjugam à União, os Estados Federativos, Distrito Federal e todos os municípios do território brasileiro.

Cabe às licitações os seguintes objetos: obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública (OLIVEIRA, 2015). Porém, estes citados se referem apenas aos objetos mais frequentes, uma vez que a administração pública pode adquirir tudo aquilo que julgar necessário, tal qual cita a Constituição Brasileira (BRASIL, 1988).

Os agentes responsáveis pela condução dos objetos citados são denominados “agentes de contratação”, e não por comissão como anteriormente previsto, salvo em casos especiais (BRASIL, 1995). Estes são servidores públicos efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública que desempenham os papéis de decisão, acompanhamento das fases licitatórias e executam quaisquer atividades para o bom andamento no processo (OLIVEIRA, 1995). São também convocados indivíduos, em igual posição no setor público, com o objetivo de compor uma equipe de apoio, inclusive quando se fizer necessário a contratação de profissional ou empresa especializada para prestar consultoria temporária para a aquisição de bens ou serviços específicos (BRASIL, 1995).

3.2 ETAPAS DO PROCESSO LICITATÓRIO

As etapas da contratação por meio de processo licitatório incluem o planejamento da contratação, a seleção de fornecedor e a gestão do contrato, segundo determina a Instrução Normativa nº5 (2017). O planejamento da contratação envolve a criação de documentos que embasam e norteiam o processo licitatório, sendo de interesse mútuo do contratante e contratado. Os três documentos necessários e obrigatórios nesta etapa são o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) e o Gerenciamento de Riscos (BRASIL, 2017).

Cada um destes documentos discrimina itens do processo, esclarecendo condições a serem observadas ao longo do processo licitatório e após a assinatura do contrato. Portanto, são ferramentas indispensáveis aos gestores e responsáveis pelo processo licitatório. Adicionalmente, embasam e justificam para a Administração Pública, Órgão solicitante e sociedade as necessidades da unidade demandante, termos condicionais e objetivos da contratação, uma vez que são documentos públicos (BRASIL, 2017).

O ETP é o primeiro documento a ser elaborado ao se iniciar um processo licitatório. Segundo a Instrução Normativa nº40 (2020), os itens desta etapa são divididos em

obrigatórios e facultativos. Dentro os obrigatórios têm-se: descrição da necessidade de contratação; da solução como um todo; estimativa das quantidades a serem contratadas; estimativa do valor da contratação; justificativa do parcelamento ou não da contratação; demonstração do alinhamento entre contratação e o planejamento; e o posicionamento sobre a viabilidade e razoabilidade da contratação.

Dentre as informações facultativas a serem produzidas e registradas no ETP incluem-se: Descrição dos requisitos necessários e suficientes à escolha da solução; levantamento de mercado com prospecção e análise das possíveis soluções; contratações correlatas e/ou interdependentes; resultados pretendidos (em termos de efetividade e desenvolvimento nacional sustentável); providências a serem tomadas previamente à celebração do contrato; e possíveis impactos ambientais e respectivas medidas de tratamento (BRASIL, 2020).

A Instrução Normativa nº 2 de 30 de abril de 2008 apresenta, por meio das diretrizes de contratações de serviços, a etapa de desenvolvimento do TR ou PB. De acordo com esta normativa, trata-se de um documento crucial na contratação, por detalhar o objeto a ser adquirido e todas as condições do contrato. Sobre as informações mínimas que o documento deve ter, destaca-se: declaração do objeto; fundamentação da contratação; descrição da solução como um todo; requisitos da contratação; modelo de execução do objeto; modelo de gestão do contrato; critérios de medição e pagamento; forma de seleção do fornecedor; critérios de seleção do fornecedor; estimativas detalhadas dos preços, com ampla pesquisa de mercado; e adequação orçamentária.

O Gerenciamento de Riscos, pela Instrução Normativa nº 5 (2017), inclui a identificação dos principais riscos que poderão comprometer o procedimento licitatório, bem como a avaliação dos riscos identificados, considerando estatisticamente as probabilidades de suas ocorrências. Além destes, é responsável por determinar ações para tratar os riscos considerados aceitáveis, traçar planos de contingência para os riscos que possam ocorrer e definir os responsáveis para todo este processo. Este controle, portanto, é realizado por meio da confecção do Mapa de Riscos (MR).

3.3 GESTÃO DE RISCOS

Risco é considerado toda a possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente um processo e o alcance dos objetivos, assim como o efeito das incertezas sobre os objetivos e pode ser quantificado por meio de probabilidade e impacto (BRASIL, 2018a; SOUSA, 2018; ISO, 2009). Portanto, a gestão de riscos seria conceitualmente

processos de definição, análise e ação responsiva ao risco, tendo como objetivo potencializar eventos ocasionalmente positivos e mitigar/minimizar consequências negativas de eventos danosos (DINSMORE & CAVALIERI, 2005).

Estudos sugerem que organizações que atuam com o gerenciamento de riscos têm probabilidades superiores de sucesso por identificar, controlar a ocorrência e tratar os riscos com impactos negativos. Além disso, existe a possibilidade de identificar e obter vantagens dos riscos positivos e desfrutar de oportunidades advindas, agregando valor à empresa (FREIRE, 2017).

Freire (2017) cita ainda a existência de diversas metodologias disponíveis para realizar a gestão de riscos, destacando-se a Norma de Gestão de Riscos da Federação Européia (FERMA, 2002), a Norma de Gestão de Riscos Australiana (AS/NZS 4360, 2004), a Gestão de Risco Empresarial ERM (COSO, 2004) e a ISO 31000 da *International Organization for Standardization* (ISO, 2009).

A Norma ISO 31000, seguida no Brasil, orienta os sistemas de gestão de riscos. Esta normativa recomenda atuações que visem o desenvolvimento, a implementação e melhorias contínuas nas atividades de gestão de risco, entendendo este processo como parte integrante no gerenciamento administrativo. Com sua ampla aplicação, a norma ISO 31000 pode ser aplicada em quaisquer organizações e dimensões, bem como setores diversos e em inúmeras atividades, funções, processos, produtos e decisões (ISO, 2009).

Portanto, para fins de métodos de gestão de risco, a ISO 31000 pode e deve ser aplicada, visando a observação, avaliação e controle dos riscos negativos e positivos, prevenindo perdas e atrasos ou garantindo o aproveitamento das oportunidades, respectivamente. Estas vantagens podem ser propiciadas por gestores comprometidos com um modelo de gerenciamento alinhado aos objetivos organizacionais e de melhoria contínua (FERNANDES, 2019).

O MR, de acordo com a legislação, deve ser constantemente atualizado ao decorrer do processo licitatório, preferencialmente ao final da elaboração do ETP e do TR, após a seleção do fornecedor e durante a gestão do contrato, pelos servidores responsáveis pela fiscalização (BRASIL, 2017).

O processo de controlar os riscos configura um ciclo de constante estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, e tratamento dos riscos, todas essas fases submetem-se à constante planejamento, monitoramento e controle dos riscos identificados, por sua carga contínua de desenvolvimento. Todas essas fases incluem o monitoramento e

revisão constante, bem como a comunicação e a consulta de documentos, referências ou profissionais com domínio do processo (FREIRE, 2017; ISO, 2009).

Na fase inicial de estabelecimento de contexto ocorre a definição de quais parâmetros serão utilizados para classificação de um evento como risco e seu consequente gerenciamento por base de métricas pré-definidas (BRASIL, 2018b). Procede-se com a identificação dos riscos, busca, reconhecimento e descrição, assim como suas fontes, causas e consequências. Trabalha-se nesse caso com um processo estruturado e sistemático, utilizando como ferramentas: mapa de processos, fluxogramas, estruturas analíticas e demais métodos que melhor se aplicam à situação (BRASIL, 2018a). Orienta-se que a identificação deva ser feita por pessoas informadas e especialistas na questão, para que ocorra o melhor mapeamento, considerando os diferentes pontos de vista. Dessa forma, evita-se inclusive vícios e tendências (FREIRE, 2017).

Na análise dos riscos, são classificados os eventos mais danosos e com maior probabilidade de ocorrência, por meio de escalas matriciais quantitativas e/ou qualitativas, definindo por meio destas o limite de exposição tolerado. A avaliação dos riscos utiliza os resultados desta análise para estabelecimento de condutas para tratamento dos riscos além do aceite pela organização. Este processo maximiza o tempo e a eficácia, definindo onde deve-se focar com mais atenção. Por consequente, trata-se ou aceita-se o risco, de acordo com as condutas toleradas pela organização (BRASIL, 2018a; FREIRE, 2017).

Por fim, ocorre o tratamento dos riscos de acordo com o nível encontrado, tendo várias opções decorrentes desses. Por exemplo, pode-se evitar o risco, transferir a terceiros, mitigar ou aceitar o risco sem tomar nenhuma atitude específica, porém, monitorando com a frequência necessária. A resposta ao risco fica a critério da organização, levando em consideração o apetite ao risco, isto é, qual o nível de risco tolerado pela instituição sem que seja necessário intervir ativamente (BRASIL, 2018b; BRASIL, 2010b).

3.4 FERRAMENTA DA QUALIDADE: MATRIZ SWOT

As ferramentas de qualidade são as técnicas utilizadas com o objetivo de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que influenciam os processos de trabalho (MALIK & SCHIESARI, 1998). Ademais, estas ferramentas devem ser aplicadas com o propósito de facilitar visualização dos problemas, sintetizar o conhecimento e fornecer elementos que facilitem o controle da variabilidade na produção de produtos ou prestação de serviços (VERAS, 2009).

Existem inúmeras ferramentas de qualidade que podem ser aplicadas, nas mais diversas situações e objetivos a serem alcançados. Algumas das metas a serem alcançadas por meio destas ferramentas podem ser: mensurar a qualidade, se ela é presente no produto, o quanto influencia e é determinante no serviço. Nesse sentido, a satisfação quanto a qualidade determina a necessidade de melhoria no produto ou serviço apresentando (GALDINO *et al*, 2016).

Sua utilização permite analisar os ambientes interno e externo da empresa, bem como suas forças e fraquezas. Santos e Fernandes (2015), complementam ainda esta ideia, se referindo à análise SWOT como uma possibilidade de visualização mais ampla dos fatores que influenciam os resultados e objetivos, viabilizando um direcionamento apurado que indicam em quais pontos a organização poderá trabalhar em busca de melhores resultados.

Estudos complementam que, para ocorrer uma análise segura da organização, é necessária a participação direta e indireta de todas as pessoas pertencentes ao setor, favorecendo uma visão mais ampla e diversificada do objeto em questão; assim como a observação dos concorrentes e fatores internos e externos que impactem significativamente o setor (SILVA *et al*, 2017). Apesar de sua amplitude, a aplicação é objetiva, rápida e simples, facilitando a utilização pelos gestores, e por isto, é utilizada em diversos países, independentemente do porte e nível de desenvolvimento da organização (QEHAJA; KUTLLOVCI; PULA, 2017).

A análise SWOT, cuja sigla é proveniente das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), tem como meta auxiliar na obtenção de uma visão holística e realística na organização em foco (KOTLER, 2006). Santos e Fernandes (2015) complementam ainda que, as ações estratégicas posteriores devem condizer com a atenção que se é atribuída aos pontos fortes e fracos da empresa, para que ocorra um melhor aproveitamento das oportunidades e trato das ameaças que surgirem.

Como forma de utilização desta ferramenta, destaca-se que o cruzamento de forças/oportunidades e ameaças/fraquezas auxiliam na transição de ambientes de trabalhos, impulsionando a melhoria contínua e o desenvolvimento de processos que melhorarão o produto. Portanto, é essencial para diminuir a carga de ameaças (LEITE; GASPAROTTO, 2018). Desta forma, o cruzamento dos fatores força e oportunidades possibilita visualizar de que forma a empresa pode utilizar a força máxima no mercado (CARVALHO; SENNA, 2015). Em contrapartida, ameaças e fraquezas evidenciam situações críticas da organização e pontos de modificação necessária (LEITE; GASPAROTTO, 2018).

METODOLOGIA

Estudo de natureza qualitativa-descritiva, caracterizado como estudo de caso de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), localizado na cidade de Belém-PA. O estudo foi dividido em duas etapas sendo a primeira constituída de uma busca bibliográfica, trabalhos acadêmicos, se deu nos seguintes portais: Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), PubMed (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>), ScientificElectronic Library Online (SciELO) (<http://www.scielo.org/>), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) (<https://lilacs.bvsalud.org/>), e Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE). Utilizou-se os seguintes descritores para a pesquisa bibliográfica: contratos públicos, restaurantes institucionais, processos licitatórios, gestão, ferramentas da qualidade e SWOT. Os termos também foram incluídos em espanhol e inglês.

Foram avaliados 04 (quatro) Mapas de Risco (MRs) dos contratos públicos de um Restaurante Universitário (RU), de uma Instituição de Ensino Superior de Belém-PA, para aquisições dos seguintes insumos: a) Recarga de gás liquefeito (GLP), b) Gêneros alimentícios perecíveis, c) Proteínas, e d) Materiais de limpeza.

A análise para configuração de resultados se baseou na aplicação da ferramenta de qualidade SWOT, permitindo a definição do ambiente interno e externo do RU com ênfase no setor de logística, seus fatores positivos e negativos, bem como as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças existentes nos 04 MRs do estudo. Conforme exemplifica o Quadro 1.

Quadro 1- Modelo de análise da ferramenta da qualidade Matriz Swot.

	BENÉFICO (Para atingir o objetivo)	PREJUDICIAL (Para atingir o objetivo)
INTERNO (Atributos da organização)	Pontos Fortes <i>(Strengths)</i>	Pontos Fracos <i>(Weakness)</i>
EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades <i>(Opportunities)</i>	Ameaças <i>(Threats)</i>

*Fonte: Autora.

Posteriormente à inserção das informações relativas a cada quadrante presente na análise SWOT, foram organizados em tabela dos pontos fracos de origem interna com base nos registros da UAN, definidos pelos nutricionistas responsáveis pela elaboração dos MR, incluindo o estabelecimento do impacto e probabilidade dos riscos descritos ocorrerem. O protocolo de gerenciamento de risco seguiu o modelo matriz 3x3, em que o 1 (um)

representa o nível mais baixo de risco e 9 (nove) o nível mais elevado, como demonstra no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz 3x3 de impacto e probabilidade de riscos e tolerância aos riscos.

IMPACTO	ALTO	6	8	9
	MÉDIO	3	5	7
	BAIXO	1	2	4
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
PROBABILIDADE				

***Fonte:** Adaptado do Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018a).

A matriz simples de risco e tolerância teve como objetivo a plotagem de cada risco inseridos no quadro de eventos a serem gerenciados, bem como a definição de limite de exposição ao risco adotada pelo RU com base em condutas internas descritas no Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da Instituição Federal de Ensino a qual está vinculado (UFPA, 2020).

No Quadro 2, a matriz determina que a faixa verde representa riscos que podem ser aceitos; a faixa amarela, que os riscos têm necessidade de monitoramento; e os riscos da faixa vermelha estão acima do limite de exposição. Portanto, este documento institucional que rege a gestão de riscos da organização, estabeleceu a aceitação de riscos de nível baixo e médio (verde e amarelo, respectivamente) e o tratamento dos riscos de nível alto. Logo, estes foram submetidos ao plano de ação para tratamento, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição e priorização dos níveis dos riscos organizacionais.

PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS NA IFE			
NÍVEL DE RISCO	APETITE AO RISCO	PRIORIZAÇÃO	AÇÃO
Baixo	Dentro do apetite a risco.	Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, não precisam ser priorizados para tratamento, devendo ser apenas monitorados para que não evoluam para um patamar acima do apetite da Instituição.	Monitorar o nível do risco.
Médio			
Limite de apetite ao risco			
Alto	Fora do apetite a risco.	Os riscos alto e extremo deverão ser priorizados para tratamento, pois estão fora do limite de apetite tolerado pela Instituição.	Elaborar ação de tratamento para o risco.

***Fonte:** Adaptado do Manual de gestão de riscos organizacionais da Universidade Federal do Pará (2020).

Após a definição dos riscos que excedem o apetite de risco definido pela organização, foi desenvolvido um plano de tratamento, baseado no modelo de implementação proposto pela Instituição. Uma vez que o RU se caracteriza como serviço institucional, é desejável e orientado, portanto, a utilização de métricas e atividades padronizadas em todos os serviços compreendidos pelo regimento interno. Assim, foram utilizadas cinco perguntas padronizadas pela Instituição para definir o plano de ação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas padronizadas utilizadas para embasar o plano de ação institucional para tratamento dos riscos de alto nível.

O QUE?	Descrever a ação de controle proposta.
QUEM?	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar o responsável direto que executará a ação. • É preferencial que o responsável seja indicado nominalmente, para facilitar o monitoramento.
QUANDO?	<ul style="list-style-type: none"> • Informar quando a ação deve ser executada. • Sugere se indicar datas ou períodos específicos para facilitar o monitoramento.
QUANTO?	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a previsão de custo envolvida na implementação do controle.
SITUAÇÃO?	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar o andamento das ações ou qualquer outra observação considerada importante para a implementação do controle.

*Fonte: Adaptado do Manual de gestão de riscos organizacionais da Universidade Federal do Pará (2020).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 5 apresenta o resultado da análise da Matriz cujo objetivo foi de agrupar informações exclusivas sobre os 04 (quatro) mapas de riscos dos processos licitatórios vigentes do RU, ordenando primeiramente as forças internas da unidade, que seriam as características positivas a serem aproveitadas para obter maiores êxitos; as oportunidades foram pensadas a partir de características externas que poderiam auxiliar a organização para atingir as metas; as ameaças externas foram pensadas com base nos eventos que impeçam de atingir as metas; e por fim as fraquezas, que seriam características internas que eventualmente possam prejudicar parcial ou totalmente o andamento das atividades.

Cabe ressaltar que a ferramenta da qualidade matriz SWOT, neste contexto, é considerada uma ferramenta valiosa na gestão da qualidade que pode ser usada para obter uma série de benefícios, incluindo maior confiabilidade de produtos e serviços adquiridos,

prevenção de alterações tardias nos processos e consequente aumento da satisfação do cliente.

Quadro 5- Análise SWOT aplicada nos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos de um Restaurante Universitário.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORÇA	FRAQUEZA
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de estoque elevada; • Estrutura funcional bem estabelecida; • Garantias de cumprimento dos contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade financeira; • Elaboração incorreta de documentos; • Contratação de empresa incapaz de executar o contrato; • Atraso na aquisição; • Falta de empenho vigente para liquidação e pagamentos; • Execução do objeto da contratação em desacordo com o contratado; • Aquisição com preço acima da média do mercado.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência elevada, reduzindo o preço de aquisição; • Renome no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso na entrega de insumos; • Falta de insumos no mercado; • Pedidos de reajuste no valor licitado.

*Fonte: Autoras, 2020.

Após à definição dos eventos que apresentam riscos aos processos licitatórios do RU, foram destacados 07 (sete) riscos advindos das fraquezas de origem interna. Esta conduta corrobora com a preconização nos documentos apresentados pelo TCU aplicados em auditoria, onde a utilização da matriz impacto x probabilidade se restringe aos riscos decorrentes de fraquezas (BRASIL, 2010c).

Foram identificados 07 (sete) riscos nos 04 (quatro) mapas de riscos dos contratos públicos, os quais estão atrelados ao planejamento da aquisição e gestão/execução do objeto de análise e apresentam seus respectivos impactos e probabilidades descritos no Quadro 6.

Quadro 6- Riscos internos associados aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário.

RISCOS	IMPACTO E PROBABILIDADE
RISCO 1 (R1) Indisponibilidade financeira	Impacto: Alto
	Probabilidade: Média
RISCO 2 (R2) Elaboração incorreta de documentos	Impacto: Alto
	Probabilidade: Média
RISCO 3 (R3)	Impacto: Médio

Contratação de empresa incapaz de executar o contrato	Probabilidade: Baixa
RISCO 4 (R4) Atraso na aquisição	Impacto: Alto
	Probabilidade: Média
RISCO 5 (R5) Falta de empenho vigente para liquidação e pagamentos	Impacto: Alto
	Probabilidade: Baixa
RISCO 6 (R6) Execução do objeto da contratação em desacordo com o contratado	Impacto: Alto
	Probabilidade: Média
RISCO 7 (R7) Aquisição com preço acima da média do mercado	Impacto: Alto
	Probabilidade: Baixa

*Fonte: Autoras, 2020.

Cabe destacar que a equipe de planejamento da contratação deve acompanhar todas as fases do procedimento licitatório, incluindo o Gerenciamento de Riscos e elaboração dos MR (BRASIL, 2017).

O Quadro 6 demonstrou que existe um quantitativo considerável de riscos associados aos mapas de riscos avaliados, porém, apresentam-se de forma consistente e regular, ao passo que lidar com eles não caracteriza surpresas negativas por serem amplamente conhecidos. Este contexto é classificado por Meyer, Loch e Pich (2002) como incerteza previsível, isto é, fatores conhecidos que podem ter impactos imprevisíveis, mas por sua ciência possibilita a antecipação e criação de planos de contingência. Nesse quesito, Shenhar e Dvir (2010) complementam que os maiores riscos advêm dos eventos desconhecidos, mas que podem também estar associados com tempo, prazos, custos e escassez de recursos. Como é o caso de alguns dos riscos citados.

A ferramenta escolhida para a avaliação dos eventos, foi a matriz 3x3 de impacto e probabilidade, foi utilizada com o objetivo de plotar os riscos e reconhecer o nível de risco que representam aos processos licitatórios. A CGU por meio da Instrução Normativa nº 01, de 29 de setembro de 2016 corrobora com a aplicação desta ferramenta, uma vez que em seu Artigo nº 16 instrui a avaliação dos eventos sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência, e que a avaliação dos riscos deve ser realizada por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Bergamini Júnior (2005) indica que a tabulação dos riscos em formato de matriz possibilita a clara e ordenada identificação dos eventos que podem afetar a organização, tanto em frequência quanto em severidade.

O Quadro 7 demonstra que quatro (57%) dos sete riscos identificados se enquadram na faixa vermelha (R1, R2, R4 e R6), classificados como nível de risco alto; dois riscos (29%)

na faixa amarela (R5 e R7), classificados como risco médio; e um risco (14%) na faixa verde (R3), classificado no nível baixo (Quadros 7 e 8).

Quadro 7- Matriz 3x3 de impacto probabilidade com o mapeamento dos riscos referentes aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário.

IMPACTO	ALTO	R5; R7	R1; R2; R4; R6	
	MÉDIO	R3		
	BAIXO			
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
		PROBABILIDADE		

*Fonte: Autoras, 2020.

O Quadro 8 apresenta o número, percentual, classificação dos riscos e as ações recomendadas. Sendo assim, observou-se que 43% (n=3) dos riscos, foram classificados em médio e baixo, respectivamente. Cujas ações recomendadas são o monitoramento dos riscos. Já 57% (n=4) foram classificados como de alto risco necessitando de tratamento específico. Estes tipos de ações para tratamento dos riscos estão em consonância com o Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da Instituição vinculada ao RU avaliado. A determinação apenas para o tratamento dos riscos de alto nível é corroborada por De Paulo (2007) que destaca a necessidade de controles mais rígidos dos riscos situados em regiões de nível elevado.

Quadro 8 - Análise de riscos referentes aos mapas de riscos dos processos licitatórios para aquisição de insumos identificados em um Restaurante Universitário e ações recomendadas.

NÍVEL DE RISCO	RISCOS IDENTIFICADOS (N)	PERCENTUAL %	AÇÃO RECOMENDADA
Baixo	1	14	Monitoramento
Médio	2	29	Monitoramento
Alto	4	57	Tratamento

*Fonte: Autoras, 2020.

A partir dos resultados do Quadro 8 foi elaborado um plano de ação, para os eventos classificados com nível de risco alto, para que possam ser tratados conforme o modelo estabelecido pela Instituição vinculada ao RU. Foram contempladas no plano de ação as seguintes perguntas norteadoras: 1) O que fazer para controlar o risco?; 2) Quem é o responsável pela execução de controle?; 3) Quando a ação de controle deve ser executada?; 4) Quanto custará a ação de controle?; e 5) Quais situações gerais consideradas importantes

no planejamento?. As respostas dos questionamentos enquanto ações sugeridas para tratamento dos riscos constam no Quadro.

Quadro 9- Plano de ação para tratamento dos riscos de alto nível referente aos mapas de riscos dos processos licitatórios para a aquisição de insumos em um Restaurante Universitário.

RISCO	R1 Indisponibilidade financeira	R2 Elaboração incorreta de documentos	R4 Atraso na aquisição	R6 Execução do objeto da contratação em desacordo com o contratado
O QUE? (Ação de controle proposta)	Planejamento financeiro para aquisições.	Revisão documento por pelo menos 3 profissionais.	Fiscalizar o prazo de entrega disposto no empenho.	Solicitar o Atestado de Capacidade Técnica do fornecedor.
QUEM? (Responsável direto pela execução da ação)	PROPLAN	DISAE	DISAE	DISAE
QUANDO? (Quando a ação deve ser executada)	Durante a elaboração do documento e a cada novo processo licitatório.	Durante a elaboração do documento e cada novo processo licitatório.	Durante a vigência do contrato.	Durante a vigência do contrato.
QUANTO? (Previsão de custo para implementação do controle)	Hora de trabalho dos profissionais envolvidos.	Hora de trabalho dos profissionais envolvidos.	Hora de trabalho dos profissionais envolvidos.	Hora de trabalho dos profissionais envolvidos.
SITUAÇÃO? (Registrar o andamento das ações ou qualquer outra observação considerada importante)	Contingência: disponibilidade de recursos emergenciais	Contingência: Devolução do processo para revisão e adequação.	Contingência: comunicar o atraso no fornecimento à DCS para as devidas providências.	Contingência: Aplicação de penalidades previstas no contrato.

*Legenda: PROPLAN = Pró-Reitoria de Planejamento; DISAE = Diretoria de Serviços de Alimentação Estudantil. DCS= Diretoria de Compras e Serviços.

O plano de ação adotado para o tratamento dos riscos existentes nos mapas de riscos dos processos licitatórios do Restaurante Universitário classificados com alto risco visou mitigar e evitar o surgimento de novos riscos e de fornecer uma resposta imediata ao evento negativo. A Instrução Normativa nº 05/2017, estabelece o tipo adequado de tratamento do

risco considerado inaceitável por meio da definição das ações de contingenciamento para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos e suas consequências.

Segundo o Manual de Licitações e Contratos do TCU (2010b) é através do planejamento que se aumenta a probabilidade de alcançar os objetivos, e por sua vez, reduz os riscos e os impactos negativos, o que atribui valor à organização por meio da melhoria de tomadas de decisão (BRASIL, 2010b).

Desta forma, é importante salientar que novos riscos podem surgir e parâmetros anteriormente definidos podem precisar de revisões, ajustes e monitoramentos. Garante-se assim a detecção de mudanças em contexto interno e externos, na obtenção de informações que melhorem a gestão dos riscos e que proporcionem controles mais eficazes (BRASIL, 2010c; ISO, 2009).

A adoção destes critérios de controle deve ser praticada pelas instituições públicas e privadas de forma a evitar possíveis perdas financeiras que impedirão a realização dos objetivos estratégicos, assim como a geração de emprego e renda. A existência das boas práticas de gestão dos riscos pode, portanto, transformar as ameaças em novas oportunidades além de favorecer o surgimento de novos produtos e serviços diferenciados.

CONCLUSÃO

A gestão de riscos se apresentou como procedimento indispensável na análise dos mapas de riscos dos processos licitatórios avaliados, não somente por sua exigência em caráter legal, mas também por sua característica de aprofundamento em eventos que podem inviabilizar o êxito nas metas estabelecidas. As ferramentas da qualidade: matriz swot e matriz impacto x probabilidade, filtraram os riscos existentes nos mapas de riscos com relação ao aspecto prático naqueles itens que necessitam de um maior dispêndio de atenção, auxiliando no direcionamento das informações para a tomada estratégica das decisões.

Para tanto, torna-se fundamental que capacitações sejam realizadas com os agentes responsáveis pela condução dos objetos como forma de que possam traçar medidas preditivas e monitorar os mapas de riscos dos processos de licitações conforme recomenda a legislação vigente.

Conclui-se que a etapa de planejamento quando bem estruturada, antecede os eventos que possam proporcionar alto risco ao objetivo da organização, sendo capaz de mitigar/evitar os principais impactos. Àqueles que não podem ser tratados ou evitados com antecedência, a definição de ações de contingência agiliza a atividade responsiva,

diminuindo o tempo exposição ao problema e facilitando a resolução. Portanto, um gerenciamento de riscos bem projetado, é capaz de otimizar tempo, evitar gastos e proporcionar a conquista de metas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, M. A. S. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 4. ed. São Paulo: Metha, 2011.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.149-188, Dez., 2005.

BRASIL. Lei nº 4.717, de 29 de junho de 1965. Regula a ação popular. Diário Oficial da União. Brasília, 29 jun. 1965.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. *Lei n.º 8.234, de 17 de setembro de 1991*. Regulamenta a profissão de Nutricionista e determina outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 17 set. 1991.

BRASIL. *Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 21 jun. 1993.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei PL 1292/1995*. Altera a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1995.

BRASIL. *Instrução Normativa n.º 2, de 30 de abril de 2008*. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Diário Oficial da União. Brasília, 02 abr. 2008.

BRASIL. *Lei n.º 12.349, de 15 de dezembro de 2010*. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União. Brasília, 15 dez. 2010a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Senado Federal. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. ed. rev. atual. e ampl. Brasília, DF: TCU, Secretaria Geral da Presidência, 2010b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco aplicados em Auditoria**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010c.

BRASIL. *Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União. Brasília, 11 mai. 2016. Seção 1, p.14.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017*. 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. Diário Oficial da União. Brasília, 26 mai. 2017. Seção 1, p.90.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Senado Federal. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018a.

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

BRASIL. Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018. (2018). Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Diário Oficial da União. Brasília, 08 out. 2018c.

BRASIL. Instrução Normativa nº40, de 22 de maio de 2020. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. Diário Oficial da União. Brasília, 22 mai. 2020. Seção 1, p.15.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (TRT6). **Metodologia de Gestão de Riscos**. Recife: TRT, 2018b. Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/metodologiagestaoriscostrt6_0_3.pdf. Acesso em: 11 fev. 2021.

CARVALHO, C. P.; SENNA, N. N. B. Planejamento estratégico. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. **XXXV ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza, Brasil, v. 13, 2015.

DE PAULO, W. L. *et al.* Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 43, p. 49-60, 2007.

FERNANDES, E. S. Aplicação de sistemática de gestão de riscos no processo de aquisição suprimentos em uma instituição pública brasileira. Dissertação de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 2019.

FREIRE, A. E. B. A. **Implementação da gestão de riscos em empresas estatais: estudo de Caso do METRÔ-DF**. 2017. 57 f., il. Trabalho de conclusão de Curso (Especialização em Controle Externo)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

GALDINO, S. V. *et al.* Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. **Gestão e Saúde**, n. supl., p. Pág. 1023-1057, 2016.

GUREL, E.; TAT, M. SWOT Analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017.

ISO. **International Standard: Risk Management: Principles and Guidelines. ISO 31000. Principes Et Lignes Directrices.** ISO, 2009.

JÚNIOR, V. C.; VALÉRIO, J. H.; CANTAROTTI, A. As Ferramentas da Análise SWOT e Ciclo PDCA implantadas no contexto da gestão secretarial. **Revista do Secretariado Executivo**, v. 13, p. 6-19, 2017.

KIMURA, A. Y. **Planejamento e administração de custos em restaurantes industriais.** São Paulo: Fazenda Arte, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise swot e suas funcionalidades. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

LUONGO, J. *et al.* **Gestão da qualidade em saúde.** 1. ed. São Paulo: Rideel, 2011.

MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde.** São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 1998.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo.** 4. ed. São Paulo: Malheiros, 1993.

MEYER, A.; LOCH, C. H.; PICH, M. T. Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 59-68, 2002.

MORAES, A. P. A. **Gestão pública em saúde: fundamentos básicos de licitação.** São Luís: EDUFMA, 2016.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática.** 9 ed. São Paulo: Método, 2015.

QEHAJA, A. B.; KUTLLOVCI, E.; PULA, J. S. Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 65, n. 2, p. 585-600, 2017.

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. B. A. A ferramenta análise swot no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 2, n. 02, p. 111-111, 2015.

SHENHAR, A.; DVIR, D. Reinventando gerenciamento de projetos - A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. Tradução de R. Brian Taylor. **Harvard Business School Press**, M. Books, 2010.

SILVA, L.A. da. *et al.* Análise do planejamento estratégico de uma MPE do setor vestuário: estudo de caso na Empresa Galpão Boutique de Caicó - RN. **Revista Livra de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v.2, p.229-266, 2017.

SOUSA, F. M. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8-18, 2018.

TEIXEIRA, S. *et al.* **Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) (org.). **Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da UFPA**. 2. ed. atual. Belém: EDUFPA, 2020. 30 p. Disponível em: http://www.proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/digest/Metodologia_de_Gestao_de_Riscos_da_UFPA.zip. Acesso em: 11 fev. 2021.

VERAS, C. M. A. **Gestão da Qualidade. 2008**. 2015. Tese de Doutorado. Tese. Departamento de Ciências Humanas e Sociais, Instituto de educação, ciência e tecnologia do Maranhão. Disponível em: < http://www2.ifma.edu.br/proffen/arquivos/artigos.php/gestao_da_qualidade.pdf >. Acesso em: 26 dez. 2020.

ANEXO

Anexo 1 - Modelo de Mapa de Risco Institucional, 2020.

 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ RESTAURANTE UNIVERSITARIO	
MAPA DE RISCOS	
1. Dados do Processo:	
Objeto:	
2. Fase de Análise:	
<input type="checkbox"/>	
3. Riscos referente a fase de análise escolhida:	
Risco 01:	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):	
Ação(ões) Preventiva(s):	Responsável:
Ação(ões) de Contingência:	Responsável:
Risco 02:	
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):	
Ação(ões) Preventiva(s):	Responsável:
Ação(ões) de Contingência:	Responsável:
Risco 03:	

Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):			
Ação(ões) Preventiva(s):			Responsável:
Ação(ões) de Contingência:			Responsável:
Risco 04:			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):			
Ação(ões) Preventiva(s):			Responsável:
Ação(ões) de Contingência:			Responsável:
4. Fase de Análise:			
<input type="checkbox"/>			
5. Riscos referente a fase de análise escolhida:			
Risco 01:			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):			
Ação(ões) Preventiva(s):			Responsável:
Ação(ões) de Contingência:			Responsável:
Risco 02:			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):			

Ação(ões) Preventiva(s):		Responsável:
Ação(ões) de Contingência:		Responsável:
Risco 03:		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):		
Ação(ões) Preventiva(s):		Responsável:
Ação(ões) de Contingência:		Responsável:
Risco 04:		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Dano(s):		
Ação(ões) Preventiva(s):		Responsável:
Ação(ões) de Contingência:		Responsável:
6. Responsáveis pela elaboração do Mapa de Riscos:		
<p>Certificamos que somos responsáveis pela elaboração do presente documento que materializa o Gerenciamento de Riscos da presente contratação e que o mesmo traz os conteúdos previstos na Instrução Normativa SEGES/MP nº 5/2017, conforme modelo constante no Anexo IV.</p>		
		Local, data.
<p>-----</p>		