



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EM PROJETOS DE CONTRATAÇÃO DE  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA:  
ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL.**

*RISK IDENTIFICATION IN CONTRACTING PROJECTS FOR THE PROVISION OF  
SERVICES WITH EXCLUSIVE WORKPLACE DEDICATION: CASE STUDY IN A FEDERAL  
PUBLIC INSTITUTION*

**MARIA DAS GRAÇAS COELHO MIGUELOTE**  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

**JOSIANE DANTAS VIANA**  
CIMATEC

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EM PROJETOS DE CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL.**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo foi desenvolvido com objetivo de realizar uma análise preliminar para implantação do programa de gerenciamento de risco na área de gestão de projetos de uma instituição pública Federal brasileira.

### **Relevância/originalidade**

Atualmente existem ações de gerenciamento de risco no âmbito de projetos institucionais, contudo, muitos destes gerenciamentos não são realizados a partir de sistemáticas apropriadas com caráter preventivo e se propõem a responder, frequentemente, as necessidades pontuais. O estudo em foco, distintamente, lança luz sobre o gerenciamento de risco na gestão, enfatizando os riscos de maior relevância e reiteração.

### **Metodologia/abordagem**

Foi realizado um estudo de caso aplicado a uma amostra que priorizou oito projetos de contratação de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra. Diversos fatores foram considerados na priorização destes projetos os quais destacam-se: i) a cadeia de valor; ii) a equipe de gestão de riscos; iii) ferramentas de checklist, associada ao método Brainstorming com o intuito de sistematizar ações para identificação de riscos aos quais a instituição está exposta nestes projetos.

### **Principais resultados**

Após analisado os riscos do estudo em foco, foi constatado que o risco de maior relevância é o da rescisão contratual. Este é considerado recorrente em toda área pública, sendo que alguns indicadores podem ser utilizados como parâmetro para o monitoramento do risco de rescisão de contrato, permitindo que a instituição gere informações úteis para o controle desse risco.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Por conclusão observa-se a necessidade de um planejamento mais criterioso na condução da gestão de projetos para contratações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, visando uma governança eficaz.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Ficou evidenciado que o gerenciamento de riscos na gestão de projetos pode efetivamente contribuir para a melhoria da gestão da Instituição, uma vez que identificado os riscos nos projetos, permitirá à Gestão traçar melhorias e avanços no seu estado de governança pública, implementando ações fundamentadas na gestão de risco, que privilegiará condutas estratégicas de caráter preventivo.

**Palavras-chave:** Gestão de Risco, Gestão de Projetos, Governança Pública



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *RISK IDENTIFICATION IN CONTRACTING PROJECTS FOR THE PROVISION OF SERVICES WITH EXCLUSIVE WORKPLACE DEDICATION: CASE STUDY IN A FEDERAL PUBLIC INSTITUTION*

### **Study purpose**

This study was developed with the objective of carrying out a preliminary study to implement the risk management program in the project management area of a Brazilian federal public institution.

### **Relevance / originality**

Currently, several risk management actions have been taken with regard to institutional projects, especially in Brazilian public and federal institutions seeking to improve and make their processes more transparent. However, this article put light on preventive methodology to create a risk management.

### **Methodology / approach**

For this purpose, a case study was carried out applied to a sample that prioritized eight service provision projects with exclusive dedication of labor. Several factors were considered in prioritizing these projects, which stand out: i) the value chain; ii) the risk management team; iii) checklist tools, associated with the Brainstorming method in order to systematize actions to identify risks to which the institution is exposed in these projects.

### **Main results**

After analyzing the risks involved, it was observed that contract termination was the most relevant. This is considered recurrent in all public areas, and some indicators can be used as a parameter for monitoring the risk of contract termination, generating information on the control of this risk to the institution.

### **Theoretical / methodological contributions**

In conclusion, there is a need for more careful planning in conducting project management for contracting services with exclusive dedication of labor, aiming at effective governance.

### **Social / management contributions**

In addition to that, it was evidenced that the risk management in project management can contribute a lot to the improvement of the Institution's management, once identified the risks in the projects, it will allow the Management to trace improvements and advances in its state of public governance, implementing actions based on risk management, which will favor strategic risk prevention approaches.

**Keywords:** Risk Management, Project Management, Public Governance



### 1. Introdução

Nos últimos anos o Governo Federal tem promovido ações de busca pela integridade, desenvolvendo iniciativas que visam o aumento dos níveis de transparência de suas atividades através dos ministérios, autarquias e fundações. A Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016 pode ser considerada como um marco para a Gestão Pública Brasileira, pois determina aos órgãos e entidades do Poder Público Executivo Federal, a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de risco em projetos institucionais.

O gerenciamento de risco na gestão de projetos passa a ter um papel fundamental para a boa governança, uma vez que contribui para minimizar as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos institucionais, impactando de forma positiva nos resultados e nas entregas à sociedade.

Ações de gerenciamento de risco nos projetos institucionais têm sido incrementadas em diversos países e no Brasil não é diferente. Governos anteriores veem aplicando práticas de controle em suas organizações a fim de evitar gastos excessivos, desnecessários, evitando também a corrupção que permeia principalmente as organizações públicas no país.

A prática de gestão de risco vem sendo desenvolvida pelas organizações ao longo dos tempos como mecanismos que visam assegurar que os objetivos de seus projetos sejam alcançados. Porém, as organizações executam essa prática sem sistemáticas apropriadas aplicando conforme a necessidade do momento, sem características de prevenção.

O processo de gestão de riscos eficiente manifesta-se na aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos (ABNT. NBR 31000, 2009).

Além da identificação e decisão quanto ao tratamento dos riscos, a gestão de riscos envolve também a contínua avaliação da eficácia dos controles internos implantados na organização para mitigar riscos relevantes. Neste contexto, este estudo foi desenvolvido com objetivo de realizar uma análise prévia para implantação do programa de gerenciamento de risco na área de gestão de projetos da Fundação Oswaldo Cruz-Fiocruz, instituição federal voltada para pesquisa clínica e pesquisa básica, localizada na cidade de Salvador/BA.

### 2. Referencial Teórico

O gerenciamento de risco pode ser considerado como um aliado do gestor, sendo fundamental para reduzir o efeito de perdas, aproveitando as oportunidades para gerir com eficiência as incertezas que se apresentam nos seus processos, visando garantir a obtenção de seus objetivos de entrega à sociedade de melhores resultados de seus produtos.

No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

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. Quanto a esse Decreto, destaca-se o art. 17 que dá atribuições à alta administração do Poder Executivo Federal sobre a gestão de riscos.

A ABNT. NBR 31000, 2009 é uma norma geral que pode ser utilizada tanto por organizações públicas quanto pelas organizações privadas, por se caracterizar como uma



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



técnica que fornece princípios de diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco. Embora todas as organizações gerenciem os riscos em algum grau, certos princípios precisam ser atendidos para tornar o gerenciamento de risco eficaz. A gestão de riscos pode ser aplicada a toda a organização, em suas diversas áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos. Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para eficiência e obtenção de resultados consistentes (ABNT. NBR 31000, 2009).

Conforme MATEI; DRUMASU (2013), o programa de gerenciamento de riscos pode ser aplicado tanto em organizações privadas quanto públicas, sendo um diferencial a aplicação de sistemáticas de GR nas organizações públicas por zelo ao bem público e em benefício da sociedade.

VERBANO; VENTURINI (2011), afirmam que as organizações utilizam métodos de identificação e análise de riscos em detrimento de possíveis consequências como perdas financeiras que atingem tanto organizações privadas como públicas.

O Guia de Gerenciamento de Projetos (PMBOK) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com características singulares, assim cada trabalho exige um plano de execução particular para cada projeto e as incertezas inerentes a estes planos tornam o gerenciamento um aspecto crítico para maximizar a possibilidade de sucesso da empreitada (MORAES et. al., 2016).

Conforme BONFIM et al. (2012), o projeto se inicia quando surge uma série de atividades a serem executadas a fim de atender um objetivo. Ele exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pela instituição. O gerenciamento de projetos é fundamental na busca para atender objetivos, cumprir prazos e custos, além de proporcionar conhecimentos em diversas áreas a fim de alcançar um único objetivo. A principal vantagem da gestão de projetos está no fato de que pode ser aplicada em qualquer empreendimento e não somente a grandes propostas de alto custo (MELO et. al., 2016).

A expressão Governança pode ser considerada como a estrutura que abarca os processos de direção e controle em uma instituição. Essa estrutura estabelece os modos de interação entre gestores (agentes), proprietários (shareholders) e as partes interessadas (stakeholders) visando um alinhamento no desempenho e conformidade da instituição (VIEIRA et al, 2019).

Conforme Powell (1990) governança está relacionada a quaisquer processos de coordenação social, razão pela qual não se limita a forma hierárquica e verticalizada, baseada no controle direto e formal, típicos do governo de Estado.

Para Löffler (2001, p. 212) uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, realizada de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, constrói uma solução inovadora para os problemas sociais e cria possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Em um novo contexto a nova governança pública está transformando o papel do governo, exigindo do setor público maior capacidade e confiança, em favor do alcance de objetivos comuns de desenvolvimento. Mecanismos de governança e gestão de risco estão interligados para assegurar às instituições públicas um efetivo cumprimento de seus objetivos, garantindo conformidade em suas ações. Eles também buscam dar maior efetividade às decisões dos gestores nas resoluções de processos públicos.



### 3. Metodologia

Dados históricos podem servir de base para identificação dos riscos em uma organização, conforme aponta a ABNT. NBR 31000, 2009, por esse motivo foi escolhida a ferramenta de Lista de Verificação (*checklist*), aplicada aos oito projetos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, o que nos fornece dados históricos das contratações, caracterizada como um estudo de caso, utilizando o método qualitativo para definir o impacto, a probabilidade e o nível de risco por qualificadores como alto, médio, baixo e extremo, já o método *Brainstorming* foi aplicado entre os membros da equipe de gestão de riscos, composta por servidores ativos da instituição, para identificação dos riscos na amostra selecionada. Corroborando SCOFANO et al (2013) não há um método excelente para identificação de riscos. O ideal é a combinação de várias ferramentas e métodos.

O método a ser escolhido depende da natureza das informações disponíveis. Métodos qualitativos necessitam de informações qualitativas, e assim por diante (CAGLIANO; GRIMALDI; RARELE, 2014). O método qualitativo pode ser classificado como sendo de priorização de riscos por meio da combinação de probabilidade e impacto, ou de avaliação, que permite apontar valores à distribuição de probabilidade nos resultados de uma decisão, para assim estabelecer preferência entre estas decisões

Assim sendo, este estudo teve como foco principal utilizar procedimentos de gerenciamento de risco na gestão de projetos institucionais, com ênfase nos tópicos de identificação dos riscos de maior relevância e frequência aos quais os oito projetos estão expostos.

Os projetos de contratações da instituição, assim como em todas as Instituições Federais, estão sujeitas ao regramento das atuais legislações. Na legislação vigente, mais precisamente na Lei 8.666 de 1993, por sujeição, há previsão de cláusulas contratuais quanto à valoração, cumprimento e outras regras que envolvem desde ações trabalhistas até a rescisão contratual, com efeitos relevantes, uma vez que o não cumprimento contratual pode comprometer a realização e continuidade dos objetivos a serem alcançados em seus projetos.

Não raro, organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências de fatores internos e externos que tornam incertos, se e quando, atingirão seus objetivos, neste contexto levando em consideração a gestão de projetos na prestação de serviços. O efeito que esta incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de risco (ABNT. NBR 31000, 2009).

#### 3.1. Priorização dos Projetos

A priorização de projetos pode ser mais acurada quando a organização estabelece, de forma satisfatória, seus contextos interno e externo. No estabelecimento do contexto externo, importa especialmente descrever as relações da organização com as partes interessadas externas e as percepções destas acerca do valor criado. No estabelecimento do contexto interno, deve-se descrever os objetivos, as estratégias, o escopo e os parâmetros das atividades da organização ou daquelas partes da organização em que o processo de gestão de riscos pode ser aplicado (ABNT. NBR 31000, 2009). Diversos fatores podem ser considerados na priorização de projetos representados na cadeia de valor, aqui destacamos aqueles projetos que dependem um maior impacto financeiro.

Citando novamente a ABNT. NBR 31000 (2009) a gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos da instituição, no entanto não deve ser aplicada a todos os



processos com a mesma intensidade na escala de valor. Seguramente os processos que mais entregam valor e com maior impacto financeiro devem ser destacados na gestão de riscos.

Quadro 1. Priorização dos Projetos

<b>PROJETO</b>	<b>CONTRATO</b>	<b>% DO ORÇAMENTO ANUAL</b>
<b>Serviço Contínuo de Transporte de Passageiros e Carga leve com Motorista</b>	<b>Transporte de Passageiros e Carga Leve</b>	<b>1,57%</b>
<b>Serviço Contínuo de Manutenção do Laboratório NB3</b>	<b>Apoio Técnico Especializado no Laboratório NB3</b>	<b>2,42%</b>
<b>Serviço Contínuo de Apoio às Atividades do Biotério e Canil</b>	<b>Apoio Técnico ao Biotério e Canil</b>	<b>5,65%</b>
<b>Serviço Contínuo de Manutenção das Áreas de Refrigeração</b>	<b>Manutenção de Refrigeração</b>	<b>6,86%</b>
<b>Serviço Contínuo de Vigilância Desarmada</b>	<b>Vigilância Desarmada</b>	<b>8,08%</b>
<b>Serviço Contínuo de Limpeza, Conservação e Jardinagem</b>	<b>Limpeza e Jardinagem</b>	<b>9,05%</b>
<b>Serviço contínuo de Secretarias, Expediente Interno e Externo</b>	<b>Apoio Administrativo</b>	<b>9,93%</b>
<b>Serviço de Manutenção de Bens Imóveis</b>	<b>Manutenção Predial</b>	<b>10,42%</b>

Fonte: Fiocruz-BA, 2019.

O Quadro 1 representa a equivalência dos percentuais obtidos em relação ao orçamento anual para os projetos liberado pelo Governo Federal, ou seja, evidencia a priorização destes oito projetos por comprometerem 53,98%, significando mais da metade do orçamento anual previsto.

### 3.2. Amostra Seleccionada

A equipe de gestão de risco, composta por seis membros da instituição, traçou uma análise de identificação de riscos para oito projetos preliminarmente priorizados de prestação de serviços, com dedicação exclusiva de mão obra que estão em vigência na instituição. Para todos foi aplicada a matriz de riscos, que será apresentada mais adiante, como parte integrante da metodologia que compõe a gestão de riscos nos projetos. A matriz de risco como ferramenta, permitirá mensurar, avaliar e escalonar eventos que possam afetar o alcance dos objetivos de seus projetos, comprometendo seu planejamento estratégico.

Aplicando o método Brainstorming, a equipe de gestão de risco identificou onze riscos relevantes que acometem os oito projetos em análise.



Quadro 2. Riscos identificados nos oito Projetos



Fonte: Fiocruz-BA, 2019

No Quadro 2 observa-se os onze riscos que incidem sobre as contratações com maior frequência.

A identificação do risco consiste no reconhecimento e na descrição de seu envolvimento nos processos de gestão, identificando possíveis fontes, eventos, causas e consequências.

A fase de identificação de riscos consiste no levantamento dos riscos presentes nos projetos de contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra observados nos últimos anos. Para tal, fora realizada uma análise qualitativa dos riscos apontados na ferramenta *checklist*, utilizada pela equipe aos projetos para aferir o cumprimento dos objetivos.

### 3.3. Probabilidade e Impacto

A partir das duas perspectivas – probabilidade e impacto, a incerteza de eventos em potencial pode ser avaliada. A probabilidade representa a chance de que um determinado evento ocorrerá, enquanto que o impacto representa o seu efeito. Portanto, probabilidade e impacto são termos utilizados com frequência nas instituições, embora algumas optem em utilizar os termos como probabilidade, severidade, gravidade ou consequência.

Consiste em uma atividade difícil e por muitas vezes considerada desafiadora ao gestor determinar o grau de atenção de que um determinado risco deverá ser avaliado. O gestor, geralmente identifica um risco com probabilidade reduzida de ocorrer e com baixo potencial de impacto não requerendo muitos apontamentos. No entanto, risco com probabilidade considerável de ocorrer e um impacto com potencial significativo, requerem atenção especial do gestor. É uma linha muito tênue entre esses extremos e exige um julgamento racional e minucioso.



Quadro 3. probabilidade x impacto = nível de risco

RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
Risco 1	Alta 8	Muito Alto 10	80 RE (Extremo)
Risco 2	Média 5	Alto 8	40 RA (Alto)
Risco 3	Baixa 2	Médio 5	10 RM (Médio)
Risco n	Muito Baixa 1	Médio 5	5 RB (Baixo)

Fonte: Adaptado (Brasil, 2018)

O Quadro 3 demonstra a escala de nível de risco a partir do resultado do produto probabilidade (1, 2, 5, 8) e impacto (5, 5, 8, 10).

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível do risco inerente, ou seja, o nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

A análise qualitativa foi utilizada para realizar a avaliação inicial dos riscos na gestão dos projetos, foco deste estudo, sendo o modo estabelecido como prioridade alta na gestão de riscos institucionais. Ademais, a intenção do presente estudo é identificar riscos na gestão de projetos que envolve a prestação de serviços que são considerados essenciais uma vez que encontram-se na escala de prioridade alta por estarem na grandeza de percentual considerável de gastos do orçamento da instituição, posto que equivalem a 53,98% do orçamento anual, caracterizando, dessa forma, sua prioridade entre os demais projetos da Instituição.

### 3.4. Análise dos resultados

A análise da amostra selecionada resultou em identificar os pontos fracos aos quais os atuais projetos, que envolvem dedicação exclusiva de mão de obra da Instituição, estão mais expostos, ou seja, quais os riscos que os permeiam com a devida relevância.

Quadro 4. Matriz de Riscos

Evento de risco	Categoria de risco	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco
Atraso de pagamento de salários	TRABALHISTA	5 - média	8 - alto	40 - alto
Não pagamento de insalubridade		1 - baixa	8 - alto	8 - baixo
Não recolhimento do FGTS e INSS		1 - baixa	5 - médio	5 - baixo
Não pagamento de transporte		1 - baixa	5 - médio	5 - baixo
Não pagamento de plano de saúde		1 - baixa	5 - médio	5 - baixo
Postos descobertos	ADMINISTRATIVA	1 - baixa	8 - alto	8 - baixo
Não apresentação do seguro garantia		2 - média	8 - alto	16 - médio
Irregularidades no SICAF		2 - média	5 - médio	10 - médio
Demora na apresentação da fatura		2 - média	5 - médio	10 - médio
Demora na assinatura do contrato		2 - média	8 - alto	16 - médio
Rescisão Contratual		8 - alta	10 - muito alto	80 - extremo

Fonte: Fiocruz-BA, 2019

O Quadro 4 demonstra a aplicação do método *Brainstorming* entre membros da equipe de gestão de riscos para classificação qualitativa dos riscos na amostra selecionada. O uso de sistemática facilita o entendimento dos riscos envolvidos, o qual permitiu determinar o impacto e probabilidade, assim como a categoria de nível cada risco. Segundo SHAW; BURGESS;



MATTO (2005) o método *Brainstorming* é o mais utilizado para esta finalidade gerando um maior número de ideias em um menor tempo, se comparada com outros métodos que possuem a mesma finalidade.

Com base nos resultados apresentados, o risco de rescisão contratual nos projetos foi considerado o mais relevante na amostra selecionada, o que nos remete a reforçar o que afirma MORAES FILHO (2016) quanto as graves consequências que esse tipo de risco traz aos projetos da instituição pública. O risco de rescisão contratual é considerado recorrente em toda área pública, sendo que alguns indicadores podem ser utilizados como parâmetro para o monitoramento do risco de rescisão de contrato, gerando à instituição informações sobre o controle de risco. Estes indicadores também apontam como os riscos afetam os objetivos do planejamento estratégico da instituição (FERNNADES, 2019).

O estudo limitou-se apenas em demonstrar a identificação dos riscos ao qual um determinado seguimento da Instituição está exposto, através do método citado, podendo ser expandido aos demais seguimentos institucionais.

A observação desses projetos remeteu a dois pontos característicos e mais suscetíveis de riscos que são as categorias de risco trabalhistas e de ordem administrativa. A categoria trabalhista engloba todas as questões relacionadas ao cumprimento das obrigações da empresa contratada para com seu empregado, sendo a categoria administrativa aquelas as quais a empresa deixa de cumprir com obrigações pactuadas com a contratante.

Há de se destacar que tanto os riscos trabalhistas quanto os administrativos podem ser lesivos à instituição como um todo, quando esta deixa de cumprir com sua missão ou tem suas expectativas de cumprimento barradas pela inoperância das empresas contratadas. Aplicar um tratamento adequado a esses riscos torna-se um imperioso desafio à gestão de projetos, afinal os riscos detectados não devem comprometer, ou mesmo impedir, a instituição de prosseguir com sua missão de entregar à sociedade os melhores resultados através de suas ações de governança.

Outra constatação que a amostra remete é que os projetos que envolvem contratações de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão obra merecem maior destaque e observação por parte dos gestores, integrantes da administração pública como pregoeiros e demais servidores envolvidos na gestão.

Ressalte-se como relevante que os riscos identificados se tratam prevalentemente de eventos operacionais, ou seja, que dependem somente de um envolvimento maior por parte dos servidores que estão à frente do desenvolvimento desses projetos, não caracterizando eventos de risco de fraude ou corrupção, mas somente acompanhamento e observação de prioridades.

#### 4. Conclusões e considerações finais

Após a realização deste estudo, pretende-se traçar alguns mecanismos de prevenção a possíveis frustrações nos projetos para contratação de empresa para prestação de serviços na Instituição. Assim como selecionar fornecedores mais comprometidos com o fornecimento de serviços à administração pública, estabelecendo critérios de seleção de fornecedores como ferramenta eficaz visando assegurar projetos duradouros, de baixo custo, com a qualidade esperada.

Por conclusão observa-se a necessidade de um planejamento mais criterioso na condução da gestão de projetos para contratações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, visando uma governança eficaz. Além do que, ficou claro que o gerenciamento de riscos na gestão de projetos pode em muito contribuir para a melhoria da gestão da Fiocruz-BA, uma vez que identificado os riscos nos projetos, permitirá à Gestão traçar melhorias e



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



avanços no seu estado de governança pública, implementando ações fundamentadas na gestão de risco, que privilegiará condutas estratégicas de prevenção aos riscos.

## 5. REFERÊNCIAS

ABNT. NBR 31000. Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de risco. 2009.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público. Revista Controle-Doutrina E Artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BOMFIN, David Ferreira; DE ÁVILA NUNES, Paula Cristine; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BOOK, UK Treasury Orange. Management of Risk Principles and Concepts. HM Treasury, Crown, London, 2004.

CAGLIANO, Anna Corinna; GRIMALDI, Sabrina; RAFELE, Carlo. Choosing project risk management techniques. A theoretical framework. Journal Of Risk Research, [s.l.], v. 18, n. 2, p.232-248, 27 mar. 2014

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). Gerenciamento de riscos corporativos: Estrutura Integrada: Sumário executivo: Estrutura. 2007.

DECRETO nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

FERNANDES, Eduardo da Silva. Aplicação de sistemática de gestão de riscos no processo de aquisição suprimentos em uma instituição pública brasileira. 2019.

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung. *Verwaltung + Management*, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

MATEI, A.; DRUMASU, C. Corporate Governance and public sector entities. *Procedia Economics and Finance*, v. 26, p. 495-504, 2015.

MELO, N. N. et al. Boas práticas de gerenciamento de projetos para uma empresa de consultorias de negócios. 2016.

MORAES FILHO, Marco Antônio Praxedes de. As consequências da interrupção do serviço público: fiscalização, intervenção e segurança jurídica na extinção contratual. Revista Controle: Doutrinas e Artigos, Fortaleza - Ce, v. 14, n. 2, p.271-279, 2016.

PMBOK. (2008). Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. [Manual]. Global Standard. Campus Boulevard: Newtown Square.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



SCOFANO, C. et al. Gestão de Risco em Projetos: Análise das Etapas do Pmi-Pmbok (Project Management Institute). VII Congresso Virtual Brasileiro.

SHAW, N. E.; BURGESS, T. F.; DE MATTOS, C. Risk assessment of option performance for new product and process development projects in the chemical industry: A case study. Journal of Risk Research, v. 8, n. 7-8, p. 693-711, 2005.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019.

VERBANO, Chiara; VENTURINI, Karen. Development paths of risk management: approaches, methods and fields of application. Journal of Risk Research, v. 14, n. 5, p. 519-550, 2011.