

GESTÃO DE RISCOS APLICADA ÀS AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS: a contribuição da metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro em prol do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratações da Guarnição de Curitiba-PR (GCALC/Curitiba)

RISK MANAGEMENT APPLIED TO CENTRALIZED ACQUISITIONS: the contribution of the Brazilian Army's risk management methodology in favor of the Group for Coordination and Monitoring of Bids and Contracts of the Curitiba's Garrison

Marcelo Euclides Coelho Taveira Cendon do Nascimento¹
Camila Oliveira Reis Araujo²

RESUMO

Este trabalho retrata a aplicação da teoria acerca da gestão de riscos em prol das aquisições centralizadas pelas organizações militares da Guarnição de Curitiba. Tal abordagem justifica-se tanto pela relevância profissional, uma vez que seu resultado poderá ser útil para todos os agentes da administração vinculados a algum GCALC do Exército Brasileiro, como pela relevância pessoal, dado o fato de o pesquisador atuar como auditor de controle interno responsável pela avaliação da gestão de riscos nas compras e contratações oriundas do GCALC/Curitiba. O objetivo deste estudo é aplicar a metodologia da gestão de riscos do Exército Brasileiro ao processo de compras e contratações gerenciado pelo Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratações da Guarnição de Curitiba-PR. Este propósito será atingido mediante revisão bibliográfica, revisão documental, pesquisa de campo junto aos agentes da administração ligados ao GCALC/Curitiba e estudo de caso acerca do processo de execução das tarefas do CCALC/Curitiba. A análise evidenciou que a metodologia de gestão de riscos preconizada pelo Exército Brasileiro pode ser plenamente aplicada em prol das aquisições realizadas pelo GCALC/Curitiba.

Palavras-chave: Gestão. Riscos. Aquisições.

ABSTRACT

This paper portrays the application of the theory about risk management in favor of centralized acquisitions by the military organizations of the Curitiba Garrison. Such an approach is justified both by its professional relevance, since its results may be useful for all management agents

¹ Major do Serviço de Intendência do Exército Brasileiro, Aluno do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior. Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Pós Graduado em Direito da Administração Pública pela Universidade Castelo Branco, Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras e em Direito pela Faculdade Curitibaana.
E-mail: marcelo.nascimento@alunos.unis.edu.br.

² Mestre pela Universidade Fumec em Direito e Instituições Políticas, Pós Graduada em Direito Social pelo Centro Universitário Newton Paiva e Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2005). Coordenadora do Curso de Direito e do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) da Faculdade Três Pontas - FATEPS/Unis. Email: camila.reis@unis.edu.br.

linked to any of the Brazilian Army's GCALCs, and by its personal relevance, given the fact that the researcher acts as an internal control auditor responsible for evaluating risk management in purchases and contracting from the GCALC/Curitiba. The objective of this study is to apply the Brazilian Army's risk management methodology to the procurement and contracting process managed by the Group for Coordination and Monitoring of Bids and Contracts of the Curitiba-PR garrison. This purpose will be achieved through a bibliographic review, document review, field research with the administration agents connected to the GCALC/Curitiba and a case study about the process of execution of the CCALC/Curitiba tasks. The analysis evidenced that the risk management methodology recommended by the Brazilian Army can be fully applied in favor of the acquisitions performed by GCALC/Curitiba.

Keywords: Management. Risks. Acquisitions.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho está inserido no contexto da gestão de riscos voltada às compras públicas realizadas de forma centralizada, temática peculiar às teorias da administração, da gestão pública e da auditoria.

O Exército Brasileiro, como órgão do poder executivo federal, tratou de desenvolver estudos doutrinários sobre o assunto, produzindo normatizações e manuais de ensino tanto sobre a temática da gestão de riscos como no tocante à gestão de compras e contratações centralizadas entre unidades gestoras comuns.

Este trabalho aborda a contribuição da metodologia de gestão de riscos desenvolvida pelo Exército Brasileiro em prol dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratações (GCALC), mais precisamente o GCALC da Guarnição de Curitiba-PR (GCALC/Curitiba), tendo como “problema” a indagação “Seria possível a metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro ser aplicada em prol das aquisições realizadas pelo GCALC/Curitiba?”. A hipótese de trabalho aventada foi a de que “A metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro pode ser aplicada em prol das aquisições realizadas pelo GCALC/Curitiba”.

Tal abordagem deve-se tanto à relevância profissional, uma vez que seu resultado poderá ser útil para todos os agentes da administração vinculados a algum GCALC do Exército Brasileiro, como pela relevância pessoal, dado o fato de o pesquisador atuar como auditor de controle interno responsável pela avaliação da gestão de risco nas compras e contratações oriundas do GCALC/Curitiba.

É importante salientar também a contribuição do trabalho para os demais GCALC constituídos por unidades gestoras do Exército Brasileiro localizadas nas mais diversas guarnições do país, além de servir aos propósitos do Sistema de Controle Interno do Exército Brasileiro, responsável pelo acompanhamento e pela avaliação dos controles internos da gestão no âmbito da Força Terrestre.

O objetivo deste estudo é de aplicar a metodologia da gestão de riscos do Exército Brasileiro ao processo de compras e contratações gerenciado pelo Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratações da Guarnição de Curitiba-PR.

O intento será alcançado por meio de revisão bibliográfica e documental, nas quais buscar-se-á evidenciar a doutrina sobre a gestão de riscos e a evolução das compras públicas de forma centralizada na administração pública e, mais especificamente, no Exército Brasileiro. Também serão abordados resultados oriundos de pesquisa de campo junto aos agentes da

administração ligados ao GCALC/Curitiba e estudo de caso acerca do processo de execução das tarefas do CCALC/Curitiba.

2 ORIGEM E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

No que tange à semântica da palavra “risco”, de acordo com o Dicionário Aurélio, esta pode ser compreendida como “perigo”, “probabilidade de prejuízo ou de insucesso” ou “possibilidade de perigo” (FERREIRA, 2019).

A gestão de riscos remonta aos primórdios da civilização, quando os primeiros chefes de agrupamentos sociais buscavam precaver-se do desconhecido redobrando a segurança coletiva, seja pelo robustecimento dos aparatos de defesa, seja pela estocagem de víveres.

Se os seres humanos, por natureza, são condicionados a livrarem-se de situações arriscadas, agindo intuitivamente no sentido de preservar a si e aos seus, Percio (2017) afirma que as organizações gradativamente passaram a realizar planejamentos, atentar para problemas frequentes e trabalhar para evitá-los. Contudo, a gestão de riscos circunstancial foi gradativamente processualizada, ganhando contornos formais com atribuições de responsabilidades bem definidas.

Já no século XVII, o surgimento da teoria da probabilidade permitiu a quantificação e, mais tarde, a classificação dos riscos por meio de modelos matemáticos. Todavia, até meados do século XX, os conceitos mantiveram-se atrelados a assuntos específicos, como finanças, seguros e saúde coletiva (HUBBARD, 2009).

Somente em 1992 a noção de “risco corporativo” passa a receber destaque, quando o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publica o guia Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I), cujo o objetivo era o de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, incluindo as práticas de gestão de riscos (COSO, 1992).

Finalmente, em 2004 o COSO publicou o Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO-ERM ou COSO II), modelo que suplementou o descrito no COSO I, a partir do qual a gestão de riscos corporativos ganhou enfoque mais direcionado (COSO, 2004), servindo, a posteriori, de base referencial para a elaboração do mais recente Manual Técnico de Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019).

Dois fatos administrativos foram essenciais para a implementação do modelo de administração gerencial e, por consequência, da gestão de riscos na administração pública brasileira: a Emenda nº 19/1998 e a Lei Complementar nº 101/2000.

A Emenda à Constituição nº 19/1998 foi a norma responsável pela denominada “reforma administrativa”, por meio da qual foi inserido no ordenamento jurídico constitucional o princípio da eficiência, na esteira da tendência mundial em voga. Já a Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como “ Lei de Responsabilidade Fiscal”, impactou diretamente na gestão pública impondo limites para gastos, trazendo responsabilidades aos agentes e determinando a transparência nos atos administrativos. Ambas inseriram uma nova modelagem de gestão, bem mais próxima ao universo das corporações privadas, com o câmbio cultural convertido ao gerenciamento das ações e a posterior prestação de contas.

A crescente complexidade evolutiva dos processos e a necessidade de implementação da boa gestão pública fomentaram a inserção da “governança” no serviço público, fazendo surgir um conjunto de mecanismos voltados ao desenvolvimento de estratégias e controles com foco na supremacia do interesse público (ENAP, 2018). Um destes mecanismos de governança

implementados foi justamente o da gestão de riscos, a qual busca administrar eventos que comprometam o atingimento dos objetivos de uma organização, reduzindo a probabilidade de ocorrência e mitigando o impacto dos eventuais acontecimentos (TCU, 2018).

No âmbito do Poder Executivo Federal, o órgão central responsável por normatizar e incrementar a transparência da gestão por meio de atividades de controle interno é a Controladoria-Geral da União. Criada no ano de 2003, tem na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001, de 10 de maio de 2016, a mais recente medida para a sistematização das práticas relacionadas à governança e gestão de riscos junto aos órgãos e entidades do Governo Federal (BRASIL, 2016).

Dentro do mesmo Sistema de Controle Interno no qual a CGU desempenha papel central, o Ministério da Defesa conta com uma Secretaria de Controle Interno (CISSET), responsável, dentre outras atribuições, por orientar os administradores de bens e recursos públicos acerca dos assuntos pertinentes à governança corporativa. Destaca-se, dentre as normativas ministeriais, a Portaria do Gabinete do Ministro da Defesa nº 40, de 3 de outubro de 2017, que aprova a Política de Gestão de Riscos da Administração Central do Ministério da Defesa (ACMD) (BRASIL, 2017).

A Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa conta com Unidades de Controle Interno nas três Forças Armadas, dentre elas a Unidade Setorial do Exército, denominada Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx). Este Centro tem como missão:

“Aumentar e proteger o valor organizacional do Exército Brasileiro e de suas Entidades Vinculadas, desenvolvendo atividades de avaliação e consultoria objetivas, baseadas em riscos, em conformidade com a legislação vigente e com os princípios norteadores da Administração Pública Federal” (BRASIL, 2022).

A instituição da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004) deu-se com a aprovação da Portaria nº 004-Cmt EB, de 3 de janeiro de 2019, cujas finalidades precípuas são as de estabelecer princípios, objetivos e diretrizes gerais para a gestão de riscos e para elaboração dos controles internos da gestão, além de definir o modelo estrutural suas competências no âmbito da instituição. (BRASIL, 2019).

Os detalhamentos das ações, dos princípios e dos objetivos emanados foram implantados por intermédio da Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D02.010), aprovada pela Portaria nº 225-EME, de 26 de julho de 2019, a qual também trouxe o alinhamento entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico do Exército Brasileiro, além da regulação de competências destinadas aos agentes relacionados ao assunto (BRASIL, 2019).

Ainda no mesmo ano das duas normatizações anteriores, o Estado-Maior do Exército aprovou a primeira edição do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT02.001), por meio da Portaria nº 292-EME, de 2 de outubro de 2019, cuja finalidade é de finalidade apresentar metodologia e critérios técnicos para a aplicação prática da gestão de riscos, bem como orientar a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais (BRASIL, 2019).

Os documentos trazem o encadeamento racional no sentido de que o Alto Comando do Exército deve estabelecer periodicamente suas políticas, planos e estratégias, visando ao alinhamento dos projetos estratégicos com os objetivos da Instituição. Tais informações são consolidadas e atualizadas quadrienalmente por meio do Plano Estratégico do Exército (PEEx). Assim sendo, nenhum planejamento estratégico institucional nos mais diversos escalões de comando do Exército Brasileiro poderá deixar de estar alinhado aos princípios de governança

pré-definidos pela Força Terrestre, notadamente aqueles relativos à gestão de risco, justamente com o intuito de mitigá-los tempestiva e oportunamente. A versão mais recente do PEEEx é a aprovada pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.968/2019 (BRASIL, 2019).

O Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro traz a definição de “gestão de riscos” como sendo um “processo institucional contínuo e interativo, formulado para dirigir, monitorar e controlar eventos com o potencial para agregar ou desagregar valor, podendo afetar o cumprimento dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2019). Nota-se, portanto, que a própria gestão de risco é procedimentalizada para que seu emprego seja contínuo, independentemente dos agentes executores, a fim de direcionar eventos que, caso não o sejam, possam impactar no cumprimento de algum objetivo da instituição, em todos os seus níveis de direção.

A metodologia adotada tem como pressuposto básico orientar o agente responsável a identificar, avaliar, tratar e comunicar os eventuais riscos existentes em um determinado processo. Infere-se que, uma vez que tais orientações encontrem-se sistematizadas em todos os escalões, a Força Terrestre desfrutará de maior capacidade de lidar com as intempéries advindas do porvir.

Adaptado do COSO ERM, a atual metodologia de gestão de riscos do Exército tem início com a finalização dos trabalhos de “gestão dos processos”, dada a premissa de que os riscos estão contidos justamente nos processos de uma organização. Assim sendo, a identificação de um risco relacionado ao processo sucede naturalmente o mapeamento desse mesmo processo. Outrossim, a identificação de um risco torna-se mais facilitada depois que o respectivo processo encontra-se plenamente mapeado.

A metodologia também pressupõe a classificação, o nivelamento e as formas de tratamento dos riscos identificados, além de adotar o modelo de “linhas de defesa” para estabelecer a comunicação entre as partes interessadas no gerenciamento dos riscos, conforme a respectiva competência para atuação.

O cerne do conteúdo metodológico encontra-se na análise dos “componentes da gestão de riscos”, os quais, quando aplicados de forma sistemática, resultam em um tratamento eficaz para a mitigação de eventos indesejados. Tais componentes serão analiticamente estudados por meio do estudo de caso proposto por este trabalho junto ao GCALC/Curitiba.

Percio (2017) afirma que, no que tange às compras públicas, o gerenciamento de riscos engloba a identificação, o entendimento, a avaliação e o tratamento dos fatores que possam impactar negativamente no objeto da aquisição. Percebe-se que tal afirmação vai ao encontro do princípio da supremacia do interesse público, pois conduz à ideia de que o desempenho da organização deve caminhar sob os passos da eficiência de seus agentes, da eficácia dos processos e da efetividade das estratégias traçadas pela liderança.

Logo, os agentes da administração pública que se encontram em contato aproximado com o processo licitatório, seja na preparação do certame, na seleção do fornecedor ou na fiscalização contratual, deverão agir de forma sistematizada, abrangente e organizada no tocante às competências e aos processos, com objetivos claros e com o pleno controle dos resultados. Por tal motivo é que são necessárias normas internas reguladoras, matriz de responsabilidade clara, processos de trabalho bem definidos, procedimentos padronizados e ferramentas eficazes.

A respeito da metodologia preconizada pelo Exército, os riscos ligados às aquisições e contratações são classificados como “riscos de gestão interna”, quais sejam, aqueles que podem afetar os objetivos relacionados à administração de uma organização militar (BRASIL, 2019). O Manual Técnico de Metodologia de Gestão de Riscos do EB traz, em seu Art. 10, uma característica peculiar a esses riscos, quais sejam, “[...] normalmente associados a falhas,

deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais [...] (BRASIL, 2019).

Uma vez mais, observa-se a premissa de que os riscos estão associados aos processos, sendo que é a partir destes que aqueles são sistematicamente identificados. Tal ideia não é diferente quando se trata de compras públicas realizadas pelo Exército em tempo de paz, sobretudo aquelas feitas de forma centralizada. Faz-se, portanto, necessário levantar os riscos ligados ao processo de compra pública centralizada e administrá-los, de forma a mantê-los compatíveis com a disposição dos agentes públicos (no caso, os militares) para assumi-los, até a conquista do objetivo proposto para a organização.

A mentalidade de gestão de riscos nas compras públicas segue em voga no Exército Brasileiro, constando, inclusive, na versão mais recente da Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira emitida pelo Comandante do Exército Brasileiro, datada de 17 de setembro de 2021 e cujas determinações incluem o ano de 2022. No item “3. DECISÃO” da referida diretriz consta a seguinte determinação ao Estado-Maior do Exército:

“7) Incentivar a prática sistemática da Gestão de Riscos, com o objetivo de aumentar a capacidade do Exército Brasileiro em lidar com incertezas, estimular a transparência organizacional e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos.”

A seguir, serão abordados o histórico e as peculiaridades das aquisições públicas, mormente as realizadas de maneira centralizada, com a participação de mais de uma unidade gestora, voltadas a objetos comuns, com destaque para a caracterização do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratações na Guarnição de Curitiba-PR.

3 A EVOLUÇÃO DAS AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS E O GRUPO DE COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DAS LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES DA GUARNIÇÃO DE CURITIBA

Em consonância com a evolução tecnológica, as ações do poder público estão cada dia mais em evidência, fazendo-se imprescindível que a Administração busque alternativas para o gerenciamento dos recursos públicos como um todo. Zuccolotto e Teixeira (2014) afirmam que, em que pese o Estado detenha considerável capacidade financeira, não basta somente o aumento da captação de recursos, mas também é necessária a redução das despesas, com vistas a estimular o crescimento econômico e proporcionar maior eficiência à máquina pública.

Nesse sentido, Úbeda, Alsua e Carrasco (2015) apontam que as compras públicas deixaram, com o decorrer do tempo, de serem meros componentes do sistema que permeia a atividade-meio, em caráter de apoio, para alçar o patamar de ferramenta estratégica indispensável para obtenção de um alto padrão de desempenho da organização.

Os procedimentos formais relativos às compras realizadas pelo setor público têm um papel estratégico, no sentido de fomentar o alcance dos objetivos planejados pelos gestores governamentais, uma vez que, conforme Nascimento, et al. (2011), as mesmas interferem de maneira direta no atendimento às demandas dos usuários, por meio do fornecimento de produtos de qualidade, bem como de serviços indispensáveis para a sociedade.

A procedimentalização das compras e contratações públicas pode ser considerada uma função constitucionalmente voltada à construção do Estado e, por consequência, da administração pública brasileira (Nagle, 1999). A inserção do inciso XXI no Art. 37 materializa, expressamente

e pela primeira vez na história constitucional do país, tal entendimento na Carta Magna de 1988, apontando a vontade do constituinte originário pelo dever de licitar.

Desde a promulgação da Lei 8.666/1993, comumente denominada de Lei de Licitações e Contratos, a administração pública brasileira passou por importantes mudanças na gestão de compras públicas, dentre elas as inovações em metodologias e ferramentas para o planejamento de compras, a implementação de novas modalidades licitatórias, a introdução da tecnologia da informação para a sistematização eletrônica dos certames, a padronização de materiais e serviços e a estimativa de preços, além do compartilhamento processual das compras públicas entre várias unidades gestoras.

A gestão de compras e contratações públicas percorreu recente trajetória de dinamismo, transparência e aperfeiçoamento contínuo, proporcionada pela criação de portais de compras na internet, com destaque para o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, instituído pelo Decreto 1.094/1994, com a finalidade de integrar os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional. A partir do SIASG, outras ferramentas de gestão foram incorporadas, com o intuito de prestar apoio às várias etapas do fluxo processual das licitações junto às unidades gestoras, incluindo: estudos técnicos preliminares às aquisições, catalogação dos materiais e serviços a serem adquiridos, registro dos preços praticados, emissão de notas de empenho, gestão contratual, consolidação de dados para cadastramento e habilitação dos fornecedores, entre outros.

No tocante à implementação de novas modalidades, duas criações no arcabouço normativo, implementadas junto à Administração Federal, alteraram as regras de seleção, de negociação de propostas e de contratação nas licitações: o pregão e o registro de preços. Pode-se afirmar que ambas foram as raízes da expansão inovacional que, em muitos casos, combinaram-se em prol da padronização, da centralização e da inclusão de pequenos fornecedores nos processos de compras públicas.

Da fusão das ideias de criação da modalidade pregão, por meio da Lei 10.520/2002, e do advento da tecnologia da informação para a sistematização dos certames, surgiu, por meio do Decreto 5.450/2005, a regulamentação para a realização de pregões sob a forma “eletrônica”, com a Administração passando a oferecer funcionalidades que, até os dias atuais, facilitam a participação dos fornecedores nas licitações públicas, como, por exemplo, a publicação avisos de licitação, a divulgação dos regramentos editalícios na internet e o cadastramento dos fornecedores e de suas respectivas propostas a partir de qualquer local com acesso à rede mundial de computadores. O referido decreto foi aperfeiçoado pelo Decreto 10.024/2019, que se encontra em vigência até os dias atuais oferecendo os mesmos préstimos.

Outra característica interessante e oportuna dos decretos elencados é que ambos trouxeram a regulamentação da modalidade pregão sob a forma eletrônica somente para “bens e serviços comuns”, quais sejam, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações reconhecidas e usuais do mercado (BRASIL, 2019). Tal determinação tem fundamento sob o prisma de que o uso de ferramentas eletrônicas para a realização de certames não presenciais deve ser voltado às compras de fácil caracterização, e não para aquisições heterogêneas e de alta complexidade técnico-descritiva.

A objetividade descritiva traz embutida a possibilidade de padronização dos materiais e serviços a serem adquiridos por meio do pregão eletrônico. Objetos padronizados vão ao encontro dos princípios da economicidade e da vantajosidade para a administração pública, uma vez que estão suscetíveis à economia de escala, à simplificação da cadeia de suprimentos e à gestão dos processos.

Na esteira da evolução das compras públicas, houve o incremento de uma nova sistemática para aquisições: o Sistema de Registro de Preços. Trata-se de um conjunto de procedimentos para registro formal de preços de produtos, ou de prestação de serviços, destinado a contratações futuras, cujo valor a ser cobrado e as condições de aquisição são firmados em uma Ata de Registro de Preços. A ideia proporcionou maior flexibilidade aquisitiva para a administração pública, uma vez que esta não mais estaria obrigada a efetuar a aquisição. Em suma, infere-se que o SRP seleciona, mediante licitação, fornecedores para permanecerem cadastrados e aptos ao fornecimento.

A edição do Decreto 7.892/2013 regulamentou o Sistema de Registro de preços e condicionou a adoção da nova sistemática a um rol taxativo de hipóteses, quais sejam:

- Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:
- I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
 - II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;
 - III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou**
 - IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração. (grifo nosso)

Verifica-se que uma das hipóteses expressas no referido decreto, qual seja, o inciso III do Art 3º, remete justamente à centralização das aquisições, ou seja, à conveniência da aquisição para mais de uma unidade gestora.

Dimitri, et al. (2006) afirma que a centralização das compras é uma tendência originariamente capitaneada pela criação das agências de compras em países europeus, modelo destinado à economia de escala e ao incremento qualitativo nas contratações e nas aquisições de maior complexidade.

Em se tratando da administração pública brasileira, nota-se recente incentivo ao fortalecimento de órgãos centrais responsáveis pela supervisão e normatização das aquisições e com as iniciativas de concentração e compartilhamento de compras, a exemplo da criação da Central de Compras e Contratações do Governo Federal (Rodrigues et al., 2013). A criação de uma unidade especificamente voltada para a gestão das licitações e a fiscalização contratual tem a capacidade de reunir, em um mesmo ambiente, equipes responsáveis por todas as fases da aquisição do objeto contratado, facilitando a comunicação entre todos os atores do processo. Ademais, o modelo é voltado à redução de custos, ao estímulo à gestão de estoques, à otimização do efetivo de servidores empregados e à padronização dos materiais e serviços adquiridos.

O Exército, como órgão da administração federal direta, acompanhou a evolução das aquisições públicas no Brasil, utilizando-se das modalidades regulamentadas conforme as características de cada aquisição pretendida.

Por ser um órgão deveras desconcentrado, dispondo de 433 unidades gestoras³ espalhadas em todos os estados da federação, sua considerável dotação orçamentária é distribuída por meio da descentralização de créditos para cada unidade que detenha autonomia administrativa para a gestão dos recursos. Em contrapartida, com relação às aquisições, observa-se o incentivo à centralização das compras, notadamente quando se tem mais de uma unidade gestora com

³ Informação obtida por intermédio da consulta às Unidades Administrativas de Serviços Gerais do Órgão 52121 - Comando do Exército, no endereço eletrônico <comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Pesquisar_UASG.asp> , em 12 Ago 2022.

necessidades idênticas e em uma mesma localidade. É neste contexto que o pregão eletrônico com uso do SRP ganha importância e passa a ser utilizado em larga escala pela instituição.

Com a finalidade de regular a organização de grupos destinados a coordenar e acompanhar as licitações e contratos de bens e serviços comuns, foi editada a Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 Jul 2021, subscrita pelo Comandante do Exército e com vigência a partir de 02 Ago 2021.

Em suas definições, a Portaria traz conceitos intimamente relacionados ao Sistema de Registro de Preços, tais como: “Ata de Registro de Preços”, “Intenção de Registro de Preços” (IRP), “Unidade Gestora Gerenciadora” (UGG), “Unidade Gestora Participante” (UGP), entre outros que denotam a convergência das aquisições para licitações na modalidade pregão eletrônico com a utilização de SRP, justamente a modalidade vocacionada para a aquisição centralizada e não obrigatória, destinada a bens e serviços comuns.

As inferências apresentadas ficam mais evidentes na leitura do exposto nos Art. 4º e 7º da Portaria:

“Art. 4º Nas guarnições com mais de uma UG, deverá ser estabelecido, pelo menos, um GCALC. (grifo nosso)

[...]

Art. 7º As licitações para a aquisição de bens e contratações de serviços comuns serão realizadas, preferencialmente, de forma centralizada, por meio do SRP, mediante coordenação do(s) CALC.”

Já os Art. 11, 15, 16 e 17 do mesmo documento dispõem sobre as competências e atribuições dos agentes e das unidades responsáveis por cada licitação centralizada. Dado o conteúdo, tais dispositivos configuram-se em indicativos para o mapeamento tanto do processo de execução da missão atribuída ao GCALC quanto dos certames que compõem.

Da leitura dos artigos, extraem-se informações detalhadas acerca da organização de um GCALC, cuja estrutura é composta por: uma coordenação, responsável pelo controle, orientação e fiscalização das ações relativas a todas as licitações do GCALC; pela UGG, que gerencia os respectivos certames sob sua responsabilidade; e pelas UGP, que participam da aquisição gerenciada pela UGG.

Ainda, da análise minuciosa das informações, infere-se que o funcionamento do GCALC pode ser dividido em duas fases: uma de planejamento e outra de execução propriamente dita.

Na fase de planejamento, a coordenação do grupo: define os objetos cujas necessidades aquisitivas são comuns a todos os participantes; define a quantidade de certames a serem realizados; define o cronograma de trabalho; e determina a função de UGG e UGP para cada unidade em cada certame.

Na fase de execução, a UGG: elabora a documentação pertinente à fase interna do certame, consolidando as necessidades das UGP; realiza a divulgação da IRP; conduz a fase externa do certame; envia as ARP às UGP; e realiza os demais atos de gestão administrativa pertinentes ao certame sob sua responsabilidade.

O estímulo à centralização das aquisições permanece evidente nos dias atuais, materializado pela mais recente Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira, emitida pelo Comandante do Exército em 17 Set 21 para cumprimento no ano de 2022. No Item 3. DECISÃO, consta determinação à Secretaria de Economia, conforme abaixo:

“[...] 5) Manter o incentivo aos Comandos Militares de Área (C Mil A):

a) na efetiva implantação dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) para a realização de licitações centralizadas destinadas às licitações frequentes, visando ao fornecimento de bens e serviços comuns; [...]"

Em cumprimento à documentação mencionada, guarnições (localidades) com a presença de mais de uma unidade gestora do Exército Brasileiro foram mobiliadas com GCALC e passaram a cumprir o regramento estabelecido. Para tanto, a Portaria nº 144-SEF/C Ex permitiu expedição de diretrizes complementares por parte da coordenação de cada GCALC a ser formado, a fim de otimizar a execução dos trabalhos, conforme as características locais (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, o Comandante da 5ª Região Militar editou a Ordem de Serviço nº 01/2021-CCALC, de 16 Nov 21, denominada “NORMAS PARA O FUNCIONAMENTO DAS LICITAÇÕES CENTRALIZADAS, DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS (SRP), NA GUARNIÇÃO DE CURITIBA-BIÊNIO 2021/2022.

A diretriz, ainda em vigência, tem a finalidade de regular as atividades para a coordenação centralizada dos pregões eletrônicos via Sistema de Registro de Preços (SRP), visando a aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito das Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB) na Guarnição de Curitiba, consoante à Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021 (BRASIL, 2021).

Elucida-se que o CALC/Curitiba recebeu a denominação de “CCALC”, sendo designado como “Centro de Coordenação”, e não “Grupo de Coordenação”. Todavia, não há nenhuma diferença técnica além da nomenclatura. Para o estudo, manter-se-á a designação “GCALC/Curitiba”.

O GCALC/Curitiba é composto por 12 (doze) organizações militares situadas na cidade de Curitiba-PR, sendo estas: Comando da 5ª Região Militar; Base de Administração e Apoio da 5ª Região Militar; 5º Batalhão de Suprimento; 5º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado; 5º Batalhão Logístico; 27º Batalhão Logístico; 20º Batalhão de Infantaria Blindado; 5ª Companhia de Comunicações Blindada; Colégio Militar de Curitiba; Hospital Geral de Curitiba; Comissão Regional de Obras/5; e Parque Regional de Manutenção/5.

O grupo, sob a coordenação da 5ª Região Militar, executa atualmente 39 (trinta e nove) processos licitatórios na modalidade pregão, por meio de SRP, voltados à aquisição de bens e serviços comuns, de interesse de todos os participantes. O processo de funcionamento do GCALC/Curitiba é o caso específico a ser analisado por intermédio deste trabalho, o qual conta com o mapeamento do processo e a posterior proposta de gestão dos riscos com o uso da metodologia preconizada pelo Exército Brasileiro.

Em continuidade, será apresentada a metodologia empregada neste trabalho de conclusão de curso, juntamente aos dados obtidos em campo.

4 MATERIAL E MÉTODO

O capítulo é destinado à apresentação da metodologia utilizada para a obtenção dos dados acerca do objeto de estudo proposto. Pretende-se expor a forma de captação das informações, bem como das análises empregadas.

A pesquisa, de objetivo exploratório e natureza qualitativa, buscou proposta de aplicação imediata para a problemática especificada, visto que aborda legislações em vigência e situações as quais o GCALC/Curitiba atualmente vivencia em suas práticas rotineiras. O foco central foi o

de verificar a possibilidade de adequação dos trabalhos previstos na Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021, e na Ordem de Serviço nº 01/2021-CCALC, de 16 Nov 21, à metodologia preconizada pelo Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, buscando o alinhamento de ideias relacionadas às compras centralizadas por meio do método adotado pela instituição para a gestão de riscos.

Paralelo à pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos “gestão de riscos” e “aquisições públicas centralizadas”, realizada com o objetivo de estabelecer o alicerce doutrinário sobre o qual foi erigida a temática, realizou-se entrevista com o Coordenador do GCALC/Curitiba, Coronel Gustavo Stumpf, do Comando da 5ª Região Militar, Oficial responsável pela condução e controle dos trabalhos atinentes ao grupo, para coletar informações atualizadas e opiniões do agente que figura na principal posição da estrutura organizacional do universo em análise.

Em complemento, com base na Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021, e da Ordem de Serviço nº 01/2021-CCALC, de 16 Nov 21, o pesquisador elaborou proposta de mapeamento do processo de funcionamento para o GCALC/Curitiba, a fim de, em consonância com a premissa contida no Art. 9º do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, dar início ao estudo da gestão de riscos, com o levantamento de possíveis eventos que pudessem impedir ou dificultar a execução da missão destinada ao GCALC/Curitiba.

Posteriormente ao levantamento dos riscos, realizou-se pesquisa de campo junto ao universo de agentes da administração que possuem relação direta com os trabalhos desenvolvidos pelo GCALC/Curitiba, com a finalidade de coletar amostra significativa acerca da opinião dos mesmos quanto à classificação dos riscos levantados, sob a ótica da relevância e do impacto que cada um destes causaria ao processo.

Finalmente, com base na classificação e nivelamento dos riscos, e utilizando-se da metodologia de gestão de riscos preconizada pelo Exército Brasileiro, elaborou-se estudo de caso cujo produto foi uma proposta de gestão de riscos do processo de execução do GCALC/Curitiba, objeto da análise, até a fase da “avaliação do risco residual estimado”, o que permitiu ao pesquisador realizar a testagem hipotética e a conclusão do trabalho.

Frise-se que a atividade de monitoramento não foi realizada, tendo em vista tratar-se de proposta cujas atividades de controle, por óbvio, ainda não foram implementadas.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

O trabalho buscou manter o foco no cotejo da hipótese elencada por ocasião da fase inicial da pesquisa, qual seja, confirmar se a metodologia de gestão de riscos do Exército pode ser aplicada em prol das aquisições realizadas pelo GCALC/Curitiba.

Após a compreensão histórico-evolutiva da gestão de riscos e das aquisições centralizadas no âmbito do Exército Brasileiro, temas essenciais para a obtenção de informações acerca do ambiente interno, primou-se pela testagem da hipotética mediante o uso da gestão de riscos junto ao macroprocesso **“Execução das Aquisições Centralizadas por meio do GCALC/Curitiba”**.

É de suma importância a compreensão de que o macroprocesso em voga não se refere somente à execução de um único processo licitatório, mas da organização e do funcionamento de um agrupamento de Unidades Gestoras, para as quais são determinadas a realização de licitações centralizadas, de forma que uma unidade abarque as necessidades de todas as demais integrantes.

Sob esse prisma, é visível a consequente interdependência dos trabalhos na gestão de compras públicas centralizadas, cujos atos administrativos devem ser coordenados e

sincronizados, de modo a evitar que eventual solução de continuidade por parte de uma Unidade Gestora implique em prejuízo para as demais participantes do macroprocesso.

A partir da leitura do referencial teórico e do processamento das pesquisas de campo, foi possível iniciar o estudo de caso, mapeando o mencionado macroprocesso e decompondo-o em 20 (vinte) processos integrantes e sequenciados, os quais foram extraídos diretamente da Portaria nº 144/2021 e da Ordem de Serviço nº 01/21 - CCALC.

Tabela 01 - Identificação dos Processos Críticos

MACROPROCESSO DE EXECUÇÃO DO GCALC/CURITIBA IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS			
FASE	Nº DO PROCESSO	PROCESSO IDENTIFICADOS / RESPONSÁVEIS	AMPARO NORMATIVO
INTERNA	P1	Coordenação - Planejamento - Definição dos objetos a serem licitados, agrupamento de objetos e distribuição entre as UGG, cronograma de trabalho	Art 3º Portaria 144 Item 6.a, 6.d, da OS Nº 01/21 - CCALC Item 7.a.1), da OS Nº 01/21 - CCALC Item 7.a.2), da OS Nº 01/21 - CCALC Item 7.a.3), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P2	UGG Elaboração da Lista Padrão	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.4), da OS Nº 01/21 - CCALC Item 7.b.17), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P3	UGG - Encaminhamento da lista padrão para as UGP incluírem itens complementares	Art. 16, II, da Portaria 144 Item 7.b.17), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P4	UGG - Elaboração da documentação relativa à fase interna	Art. 15, II a V, da Portaria 144 Item 7.b.6), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P5	UGG - Abertura de IRP	Art. 15, VII, da Portaria 144 Item 7.b.7), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P6	UGP - Manifestação da IRP	Art. 16, IV, da Portaria 144
	P7	UGG - Confirmação da IRP	Art. 16, IV, da Portaria 144
	P8	UGG - consolidação das informações lançadas por todas as UGP	Art. 15, II, da Portaria 144 Item 7.b.2), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P9	UGG - Confecção do edital e termo de referência consolidado	Art. 15, VI, da Portaria 144
	P10	UGG - Encaminhamento à CJU para análise jurídica	Art. 15, VI, da Portaria 144 Item 7.b.6), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P11	CJU - Análise jurídica e emissão de parecer	Art. 15, VI, da Portaria 144 Item 7.b.6), da OS Nº 01/21 - CCALC
EXTERNA	P12	UGG - Divulgação do certame	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P13	UGG - Condução da fase de lances	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P14	UGG - Condução da fase de aceitação	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P15	UGG - Condução da fase de habilitação	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P16	UGG - Adjudicação	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P17	UGG - Homologação	Art. 15, I, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P18	UGG - Confecção da Ata de Registro de Preços	Art. 15, X, da Portaria 144 Item 7.b.1), da OS Nº 01/21 - CCALC
	P19	Fornecedor - Assinatura da Ata de Registro de Preços e devolução à UGG	Art. 15, X, da Portaria 144
	P20	UGG - Encaminhamento da ARP às UGP e comunicação quanto à liberação dos itens para emissão de nota de empenho.	Art. 15, X, da Portaria 144 Item 7.b.10), da OS Nº 01/21 - CCALC Item 7.b.11), da OS Nº 01/21 - CCALC

Fonte: o autor.

No tocante aos Objetivos do Macroprocesso de Execução do GCALC/Curitiba, estes foram fixados em número de 3 (três), com base nas informações extraídas do Art 2º, V, da Portaria nº 144/2021 (BRASIL, 2021).

Uma vez fixados os objetivos e identificados os processos do GCALC/Curitiba, buscou-se estabelecer uma relação entre ambas as informações, priorizando os processos com maior nível de criticidade, graças ao aproveitamento dos dados oferecidos por intermédio da pesquisa de campo, cuja amostra foi extraída do universo de militares que têm contato direto com as atividades do GCALC/Curitiba nas funções de: Coordenação do GCALC; Ordenador de Despesas; Fiscal Administrativo; Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC); Auxiliar da SALC; e Auditor do Controle Interno. A pesquisa pode ser acessada por meio do [link de acesso](#).

Destarte, observados os Art. 28 e 29 do EB20-MT-02.001, foi executada a priorização dos processos considerados críticos, conforme a imagem abaixo:

Tabela 02 - Priorização dos Processos Críticos

PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS – ESTUDO DE CASO					
	OBJETIVOS DO MACROPROCESSO GCALC (Art 2º, V, Portaria 144/2021)			TOTAL DA RELAÇÃO	
	Gerar economia do processo administrativo	Potencializar a economia de escala	Adquirir produtos de melhor qualidade		
MACROPROCESSO DE EXECUÇÃO DO GCALC/ICURITIBA	PROCESSO 2	3	3	5	11
	PROCESSO 1	5	3	1	9
	PROCESSO 3	3	3	3	9
	PROCESSO 14	0	3	5	8
	PROCESSO 4	3	1	3	7
	PROCESSO 11	3	0	0	3
	PROCESSO 13	0	3	0	3
	PROCESSO 18	3	0	0	3
	PROCESSO 9	3	0	0	3
	PROCESSO 10	0	0	0	0
	PROCESSO 12	0	0	0	0
	PROCESSO 15	0	0	0	0
	PROCESSO 16	0	0	0	0
	PROCESSO 17	0	0	0	0
	PROCESSO 19	0	0	0	0
	PROCESSO 20	0	0	0	0
	PROCESSO 5	0	0	0	0
	PROCESSO 6	0	0	0	0
	PROCESSO 7	0	0	0	0
	PROCESSO 8	0	0	0	0
TOTAL				56	

LEGENDA	
RELAÇÃO PROCESSO X OBJETIVO	PONTOS
FORTE	5
MÉDIA	3
FRACA	1
SEM RELAÇÃO	0

Fonte: o autor.

Observa-se que, dos vinte processos inicialmente identificados, cinco deles (hachurados em vermelho) destacaram-se pela pontuação notadamente relevante em relação aos demais, sendo estes, em ordem de prioridade: “**Processo 2**”, “**Processo 1**”, “**Processo 3**”, “**Processo 14**” e “**Processo 4**”. A inferência leva à ideia de que tais processos concernem ao atingimento dos objetivos propostos para o macroprocesso em análise. A exemplo, vê-se que o Processo 2 (Elaboração da Lista Padrão por parte da UGG) é aquele cuja relação com os objetivos do macroprocesso é mais forte, merecendo particular atenção por ocasião de sua análise de riscos.

Outrossim, verifica-se que, do total de cinquenta e seis pontos atribuídos a todos os processos, quarenta e quatro foram imputados aos cinco processos priorizados, do que se depreende que tais processos correspondem a setenta e oito por cento da criticidade conferida a todo o macroprocesso. Esta informação remete à ideia do Princípio de Pareto⁴, o qual, embora não esteja expressamente retratado no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, mostra-se implícito no Art. 30:

“Art. 30. Após a priorização dos processos mais críticos a serem analisados, devem-se definir os objetivos do processo em análise. [...]”

Sob outro prisma, infere-se que, dos cinco processos considerados “mais críticos”, quatro deles estão contidos na “fase interna” do processo licitatório, na qual realizam-se os atos preparatórios para o certame, que vão desde a definição do objeto até a elaboração do edital e sua posterior aprovação pela consultoria jurídica de vinculação. Em suma, tem-se que oitenta por cento dos processos críticos enquadram-se na fase interna do processo licitatório, previamente à

⁴ O Princípio de Pareto (ou Curva ABC) tem como finalidade a identificação das causas que devem ser priorizadas de modo a propiciar melhores resultados.

publicação do instrumento convocatório, merecendo, conseqüentemente, maior atenção por ocasião da gestão de riscos.

Das ideias apresentadas, pode-se deduzir que há estreita ligação entre os processos críticos (majoritariamente pertencentes à fase interna de licitação na modalidade pregão SRP) e os objetivos finalísticos do Macroprocesso GCALC/Curitiba. É mais, nota-se a necessidade de que tais processos sejam prioritariamente mapeados e, a posteriori, analisados.

A partir da identificação dos processos, todas as informações decorrentes foram consolidadas em uma ferramenta principal, denominada Matriz de Riscos e Controles⁵, a qual reúne, para cada processo identificado, os seus objetivos, os riscos inerentes a cada objetivo, as causas e conseqüências de cada risco, a estratégia de tratamento de cada risco, além das atividades de controle e monitoramento dos riscos, estas últimas após a implantação das atividades de controle. Em vista do considerável tamanho dessa matriz, e pelo fato do seu preenchimento retratar a conclusão do estudo de caso, o link de acesso à mesma consta como apêndice ao artigo científico.

Isto posto, e dada a relevância pertinente, somente os “processos críticos” foram selecionados para o prosseguimento do estudo, o qual avançou com a definição dos objetivos para cada processo mapeado. Tais informações foram resultado da interpretação do referencial teórico e da entrevista realizada, em consonância com a Portaria nº 144/2021 e a Ordem de Serviço nº 01/21 - CCALC.

Tabela 03 - Objetivos dos Processos Críticos em Análise

PROCESSO	DESCRIÇÃO	OBJETIVO(S) DO PROCESSO
PROCESSO 1	Coordenação - Planejamento - Definição dos objetos a serem licitados, agrupamento de objetos e distribuição entre as UGG, cronograma de trabalho	Definir os objetos comuns que serão adquiridos por meio do GCALC
		Agrupar os objetos de acordo como subelementos de despesa similares
		Distribuir as licitações entre as Unidades Gestoras pertencentes ao GCALC
		Elaborar cronograma de trabalho para o funcionamento do GCALC
PROCESSO 2	UGG Elaboração da Lista Padrão	Elaborar lista que contenha itens relacionados ao objeto do certame, de uso comum entre todos os membros do GCALC
PROCESSO 3	UGG - Encaminhamento da lista padrão para as UGP incluem itens complementares	Enviar lista padrão para as UGP
		Incluir itens complementares na lista padrão
		Receber informações das UGP para complemento da lista padrão
PROCESSO 4	UGG - Elaboração da documentação relativa à fase interna	Elaborar Requisição
		Elaborar Documento de Formalização da Demanda
		Elaborar Estudos Técnicos Preliminares
		Elaborar Mapa de Riscos
		Elaborar Pesquisa de Preços
PROCESSO 14	UGG - Condução da fase de aceitação	Elaborar Minuta do Termo de Referência
		Examinar a proposta vencedora quanto à adequação do objeto
		Examinar a proposta vencedora quanto à compatibilidade do preço

Fonte: o autor.

Adiante, de cada “objetivo do processo” foram identificados e extraídos os “riscos do processo”, não havendo objetivo para o qual não exista ao menos um risco, qual seja, o de não atingimento do objetivo proposto. Bleser (2017) afirma que a identificação de riscos é a primeira fase do processo de avaliação. São aqueles eventos que, se ocorrerem, afetarão o macroprocesso como um todo. No estudo de caso em questão, os riscos são os acontecimentos que têm o condão

⁵ Art. 5º do EB20-MT-02.001: “A fim de viabilizar uma execução simples e eficiente da Gestão de Riscos, será utilizada a Matriz de Riscos e Controles (Anexo E), cujo preenchimento seguirá a ordem de apresentação dos componentes da estrutura de Gestão de Riscos adaptada do modelo do COSO ERM.”

de interferir na execução dos trabalhos e na consecução do Macroprocesso de execução do GCALC/Curitiba e, por tal motivo, devem ser tratados.

Assim, com base na Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021, na Ordem de Serviço nº 01/2021-CCALC, de 16 Nov 21, e utilizando-se da metodologia em comento (Art. 32 a 34 do EB20-MT-02.001), foi possível identificar eventos relacionados a cada objetivo do processo, os quais representam risco à execução dos trabalhos do GCALC/Curitiba.

Tabela 04 - Identificação dos riscos inerentes a cada objetivo dos processos em análise

OBJETIVO(S) DO PROCESSO	RISCOS (EVENTOS)	RISCO
Definir os objetos comuns que serão adquiridos por meio do GCALC	Inclusão de temáticas que não sejam de aquisição pertinente por parte da UGG	R1
Agrupar os objetos de acordo como subelementos de despesa similares	Agrupamento de materiais que não tenham o mínimo de correlação ou similaridade	R2
Distribuir as licitações entre as Unidades Gestoras pertencentes ao GCALC	Excesso de licitações distribuídas a uma determinada UGG	R3
	UGG sem a expertise no objeto a ela destinado	R4
Elaborar cronograma de trabalho para o funcionamento do GCALC	Cronograma incompatível com os prazos legais previstos para as fases do Pregão SRP	R5
Elaborar lista que contenha itens relacionados ao objeto do certame, de uso comum entre todos os membros do GCALC	Não inclusão de item cuja necessidade seja comum a todas as integrantes do GCALC	R6
	Inclusão de item que não seja de emprego comum a todas as integrantes do GCALC	R7
	Informação sobre CATMAT / CATSER, Descrição e Unidade de Medida incorretas	R8
Enviar lista padrão para as UGP	Não recebimento da lista padrão pela UGP	R9
Incluir itens complementares na lista padrão	Não inclusão de item	R10
Receber informações das UGP para complemento da lista padrão	Não recebimento das informações pela UGG	R11
Elaborar Requisição	Ausência de informação prevista	R12
Elaborar Documento de Formalização da Demanda	Ausência de informação prevista	R13
Elaborar Estudos Técnicos Preliminares	Ausência de informação prevista	R14
Elaborar Mapa de Riscos	Mapa de Riscos não contempla todos os riscos relacionados ao processo	R15
Elaborar Pesquisa de Preços	Pesquisa de Preços em desconformidade com a Instrução Normativa prevista	R16
Elaborar Minuta do Termo de Referência	Estimativa de quantidades superestimada	R17
	Estimativa de quantidades subestimada	R18
	TR não segue modelo da CJU/AGU	R19
Examinar a proposta vencedora quanto à adequação do objeto	Objeto inadequado à descrição contida no Termo de Referência	R20
Examinar a proposta vencedora quanto à compatibilidade do preço	Preço manifestamente inexecutable	R21
	Preço ofertado pelo fornecedor acima do valor de referência	R22

Fonte: o autor.

Da leitura dos eventos elencados, nota-se que todos são oriundos de fontes de risco ligadas ou ao “pessoal” ou à “administração”, o que denota a importância de recursos humanos qualificados e de processos organizacionais constantemente aprimorados.

Por óbvio, cada evento possui, pelo menos, uma causa e uma consequência. As causas dos eventos são as reais vulnerabilidades, capazes de impulsionar e potencializar o risco. As consequências são o corolário resultante da concretização dos riscos (BRASIL, 2019). Ambas devem ser identificadas e avaliadas para melhor esclarecimento quanto ao posterior tratamento dos riscos. Parte-se do pressuposto que as melhorias na gestão de risco não são feitas apenas por meio de monitoramento e auditoria, mas, principalmente, pela melhoria na gestão dos processos (TRBOJEVIC, 2008; CHAPMAN, 2016).

Destarte, por intermédio da técnica prevista no Art. 36 do EB20-MT-02.001, todos os riscos levantados para os processos críticos foram analisados, de modo a se chegar às causas e às consequências de cada um. Tais informações foram, por conseguinte, consolidadas na Matriz de Riscos e Controles.

Tabela 05 - Exemplo de técnica para análise de riscos (relação causa-consequência)

FATOR DE RISCO (CAUSA DO RISCO)	RISCO	CONSEQUÊNCIA
Deficiências nos fluxos de informação e comunicação	Inclusão de temáticas que não sejam de aquisição pertinente por parte da UGG	Não cumprimento da legislação (Art. 3º do Decreto 7.892/2013)
Centralização de responsabilidades		Recebimento de Cota (parecer negativo) da CJU-PR

Fonte: o autor.

Uma vez identificados, os riscos foram avaliados de forma inerente, ou seja, sem nenhuma interferência voltada à sua mitigação. Na avaliação de riscos inerentes, previstas nos Art. 42 a 51 do EB20-MT-02.001, determinou-se o grau da relação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto decorrente do risco ser efetivado, por meio de escala que trouxe como resultado o “nível” de cada risco para o respectivo processo. As informações foram lançadas na Matriz de Riscos e Controles, principal ferramenta de consolidação da gestão de riscos, mas também na Matriz de Exposição a Riscos, ferramenta complementar que facilita visualmente o nivelamento e a priorização dos riscos a serem tratados.

Tabela 06 - Matriz de Exposição a Riscos Inerentes aos processos críticos do estudo de caso

		RISCOS INERENTES					
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDADE	MUITO ALTO	5	10	15	20	25	Extremo Risco Inerente
	ALTO	4	8	12 (R10/R15)	16 (R17/R18)	20 (R5)	Alto Risco Inerente
	MÉDIO	3 (R13/R14)	6	9 (R3)	12 (R8/R12/R20/R21)	15 (R16/R22)	Médio Risco Inerente
	BAIXO	2 (R7)	4 (R6)	6	8 (R4)	10	Baixo Risco Inerente
	MUITO BAIXO	1	2 (R2)	3 (R1/R19)	4 (R9/R11)	5	
		1	2	3	4	5	
		MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	
		IMPACTO					

Fonte: o autor.

Da tabela acima, é possível inferir que os riscos **R5, R17, R18, R16 e R22** são, nessa ordem, os mais relevantes para o macroprocesso em análise, visto que se encontram na área da matriz destinada a riscos inerentes de nível “extremo” em relação aos demais riscos, merecendo tratamento prioritário e respostas tempestivas.

Observa-se que o evento cujo risco encontra-se em maior nível (*R5 - Cronograma incompatível com os prazos legais previstos para as fases do Pregão SRP*) está relacionado ao processo de planejamento do GCALC (*“Processo 1” - P1 - Coordenação - Planejamento - Definição dos objetos a serem licitados, agrupamento de objetos e distribuição entre as UGG, cronograma de trabalho*), mais especificamente ao cronograma de trabalho previsto para os integrantes do grupo.

Já o processo que concentra a maior quantidade de eventos que representam nível extremo de risco é aquele no qual a UGG elabora a documentação relativa à fase interna do respectivo certame licitatório (“Processo 4” - P4 - UGG - Elaboração da documentação relativa à fase interna).

De ambas as observações, ratifica-se o entendimento de que a gestão de risco deve atender-se para a fase de planejamento do GCALC, informação primordial para o GCALC/Curitiba.

Tabela 07 - Extrato da Matriz de Riscos e Controles (riscos com nível considerado extremo)

PROCESSO	DESCRIÇÃO	OBJETIVO(S) DO PROCESSO	NR RISCO	RISCO DO PROCESSO	PONTUAÇÃO
PROCESSO 1	P1 - Coordenação - Planejamento - Definição dos objetos a serem licitados, agrupamento de objetos e distribuição entre as UGG, cronograma de trabalho	Elaborar cronograma de trabalho para o funcionamento do GCALC	R5	Cronograma incompatível com os prazos legais previstos para as fases do Pregão SRP	20 - Extremo Risco
PROCESSO 4	P4 - UGG - Elaboração da documentação relativa à fase interna	Elaborar Pesquisa de Preços	R16	Pesquisa de Preços em desconformidade com a Instrução Normativa prevista	15- Extremo Risco
		Elaborar Minuta do Termo de Referência	R17	Estimativa de quantidades superestimada	16- Extremo Risco
			R18	Estimativa de quantidades subestimada	16- Extremo Risco
PROCESSO 14	P14 - UGG - Condução da fase de aceitação	Examinar a proposta vencedora quanto à compatibilidade do preço	R22	Preço ofertado pelo fornecedor acima do valor de referência	15- Extremo Risco

Fonte: o autor.

Após a avaliação e a priorização dos riscos, iniciou-se o processo de elaboração de respostas aos riscos levantados, com a definição de estratégias a seguir, as quais redundaram em Controles Preventivos - CP (antes da efetivação do risco), Controles de Detecção - CD (para a identificação da ocorrência do evento) e Planos de Contingência - PC (tratamento após a ocorrência do evento).

Em consonância com o Art. 54 do EB20-MT-02.001, os riscos extremos foram priorizados. Desse modo, colimado com a metodologia de gestão de riscos, foi possível elaborar na Matriz de Riscos e Controles o tratamento dos riscos para os processos considerados críticos ao funcionamento do GCALC/Curitiba.

Tabela 08 - Exemplo de tabela contendo o fluxo das atividades de controle de um risco considerado extremo

NR RISCO	RISCO DO PROCESSO	PONTUAÇÃO	CONTROLES PREVENTIVOS	CONTROLE DE DETECÇÃO	PLANOS DE CONTINGÊNCIA
R5	Cronograma incompatível com os prazos legais previstos para as fases do Pregão SRP	20 - Extremo Risco	Agendamento de reuniões com as UG para a definição do cronograma de execução, em consonância com a capacidade de cada UG e com os prazos legais.	Coordenação controla o cumprimento dos prazos de todas as UGG	Elaborar Cronograma Geral de Licitações do GCALC/Curitiba, evitando solução de continuidade, mas com prazos exequíveis e que respeitem a temporalidade legal dos atos administrativos

Fonte: o autor.

Após a elaboração do tratamento de todos os riscos por meio das atividades de controle, nova estimativa do grau de criticidade foi confeccionada, buscando mensurar os remanescentes, denominados “riscos residuais estimados”.

Da comparação entre a Tabela 09 (Matriz de Exposição a Riscos Inerentes) e a Tabela 06 (Matriz de Riscos Residuais Estimados), chamou a atenção o “deslocamento” dos riscos, das áreas de “extremo risco” (vermelha) e “alto risco” (laranja) para as áreas de “médio risco” (amarela) e “baixo risco” (verde), ratificando expressamente a estimativa de efetividade nas

atividades de controle a serem implementadas, uma vez que a média ponderada do nível de risco diminuirá de uma matriz confeccionada antes das atividades de controle para outra produzida após a implementação de tais atividades.

Tabela 09 - Matriz de Exposição a Riscos Residuais Estimados para os processos críticos do estudo de caso

PROBABILIDADE		RISCOS RESIDUAIS ESTIMADOS					Risco Estimado
		5	4	3	2	1	
MUITO ALTO	5	5	10	15	20	25	Extremo Risco Estimado
ALTO	4	4	8	12	16	20	Alto Risco Estimado
MÉDIO	3	3	6	9 (R20 / R21)	12	15	Médio Risco Estimado
BAIXO	2	2 (R8 / R18)	4 (R3 / R10 / R12 / R16 / R17)	6 (R4 / R5 / R22)	8	10	Baixo Risco Estimado
MUITO BAIXO	1	1 (R2 / R7 / R13 / R14 / R15 / R19)	2 (R1 / R6 / R9 / R11)	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	
		IMPACTO					

Fonte: o autor.

A gestão de riscos ainda seria passível de prosseguimento, com a fase de monitoramento da efetividade das ações de controle a serem implementadas diante de cada evento. Esse acompanhamento incluiria a verificação da execução das ações, a observação quanto à evolução dos riscos e a análise quanto à eficácia dos controles.

Todavia, considerando que o estudo de caso em questão trata de proposta ainda não implementada junto ao GCALC/Curitiba, não é possível emitir indicadores de monitoramento, já que, para isso, os controles e planos de contingência deveriam estar plenamente estabelecidos, motivo pelo qual não será objeto de análise deste artigo.

Como já mencionado, a consolidação de todas as informações trazidas à baila, acerca da gestão de riscos de cada processo relacionado ao macroprocesso **“Execução das Aquisições Centralizadas por meio do GCALC/Curitiba”**, é feita na Matriz de Riscos e Controles, a qual se encontra preenchida em apêndice a este trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e da interpretação dos dados apresentados, tanto por pesquisa bibliográfica como por pesquisa de campo, concluiu-se pela integral aplicabilidade da metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro em prol das aquisições centralizadas conduzidas pelo GCALC/Curitiba. Ademais, o trabalho trouxe sólidas evidências, materializadas por meio de estudo de caso, quanto à possibilidade de realização de análise pormenorizada dos riscos presentes no macroprocesso de execução das aquisições centralizadas por aquele grupo de unidades gestoras da administração pública federal.

O estudo permitiu, inclusive, a emissão de deduções importantes para a condução dos trabalhos, dentre as quais: a importância da convergência de esforços na fase de planejamento dos trabalhos do GCALC; a tempestiva cronogramação dos trabalhos; a necessidade de correção documental dos autos de um processo licitatório; a seleção do pessoal envolvido; a manutenção dos processos mapeados; e a obediência aos preceitos legais.

A fase de planejamento centralizado dos trabalhos mostrou-se de suma importância para que o desenvolvimento dos mesmos ocorresse com o menor impacto possível de fatores de risco que viessem a obstaculizar o cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.

Para mais, a legalidade administrativa e a moralidade são princípios indissociáveis nos processos de compras públicas, necessários para que estes revistam-se da correção jurídica documental prevista em lei.

Já a seleção do pessoal envolvido e a manutenção dos processos mapeados constituem fatores essenciais para a eficiência e eficácia dos trabalhos, desde a elaboração até a execução de uma sequência metodológica de trabalhos que permita a entrega efetiva e tempestiva do “produto final”, qual seja, uma aquisição em quantidade e com qualidade e preço compatíveis com o preconizado pela Administração.

Acredita-se que a pesquisa servirá de subsídio documental, em caráter educativo, para que os GCALC de outras guarnições militares estimulem-se a aprimorar a respectiva gestão de risco, aumentando a eficiência dos trabalhos e auferindo maior grau de eficiência para a administração pública.

Dado o caráter de propositura do estudo de caso, sugere-se complementação deste artigo no sentido de se estudar o monitoramento das ferramentas de controle adotadas, temática não abordada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31000**: gestão de riscos - diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31004**: gestão de riscos - guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31010**: gestão de riscos - técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: elaboração: referências. Rio de Janeiro, 2018.

BERGMANN, Thiago. **Gestão de Riscos em Licitações**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3284/2/licita%C3%A7%C3%B5es.pdf> . Acesso em: 19 maio 2022.

BLESER, C. S. **Gestão de risco no planejamento de manutenção**: estudo de caso em plataformas de petróleo. 2017. 65 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense. Niterói (RJ), 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001, de 10 maio 2012. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**: Publicado em 11 maio 2016. Seção 1. Pág 14 a 17.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 1.089, de 25 abr 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade. **Diário Oficial da União**: Publicado em 26 abr 2018. Ed. 80. Seção 1. Pág 81.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.968-C Ex, de 03 dez 2019. Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx). **Boletim do Exército**: nº 51, de 20 dez 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 004-Cmt EB, de 3 jan 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2018. **Boletim do Exército**: nº 3 de 18 jan 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 jul 2021. Aprova as Normas para Organização e o Funcionamento dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (EB90-N-08.007), 1ª Edição, 2021. **Boletim do Exército**: nº 30 de 30 jul 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 225-EME, de 26 jul 2019. Aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D02.010), 1ª Edição, 2019. **Boletim do Exército**: nº 32 de 09 ago 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 292-EME, de 02 out 2019. Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT02.001). **Boletim do Exército**: nº 41, de 11 out 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa do Gabinete do Ministro da Defesa nº 40, de 3 out 2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Administração Central do Ministério da Defesa (ACMD). **Diário Oficial da União**: Publicado em 04 out 2017. Ed 191. Seção 1. Pág 8.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 jul 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Publicado em 20 jul 2021. Ed 135. Seção 1. Pág 35.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, 2018.

CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. **Missão, Visão de Futuro e Valores**, 2022. Página Inicial. Disponível em <<http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/>>. Acesso em 15 jul 2022.

CHAPMAN, R. J. **Securing participation in project risk management through the use of visual aids** – The Bow Tie Method. PM World Journal, v. 5. n. 4, 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance** – COSO-ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance. 2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework** – COSO ICIF – Controle Interno – Estrutura Integrada. 2013.

DIMITRI, N. *et al.* **When should procurement be centralized?** (2006) In N. Dimitri, G. Piga & G. Spagnolo (eds.) Handbook of Procurement. Cambridge: Cambridge University Press, p. 47-81.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HUBBARD, G. (2009). **Measuring organizational performance**: beyond the triple bottom line. Business strategy and the environment, pag 177-191.

LIMA, Rogério Gabriel Nogalha de. **Conceitos, princípios e boas práticas da licitação pública aplicadas à seleção de fornecedores de TI**. Brasília, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1127/1/M%C3%B3dulo_2.pdf

NAGLE, James F. (1999). A history of Government contracting. Washington, DC: The George Washington University Press, Government Contract Program.

NASCIMENTO, G. F. *et al.* A qualidade dos produtos adquiridos por pregão eletrônico e a sua relação com a sala de aula no Ccaufes. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ, Brasil, 2011.

PÉRCIO, Gabriela. “Gestão de Riscos nas Aquisições: afinal, ‘o que há de novo no Reino da Dinamarca’?” **Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da CGU**. Brasília, 2017. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41826> . Acesso em 19 maio 2022.

RODRIGUES, G. et al (2013, abril). **Acordo de nível de serviço e eficiência na gestão contratual**: O caso da Cidade Administrativa. Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, 6.

SÁ, Douglas S. **As aquisições centralizadas no exército brasileiro com a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos para bens e serviços comuns**. 2020. 22 f. Artigo Científico (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2020.

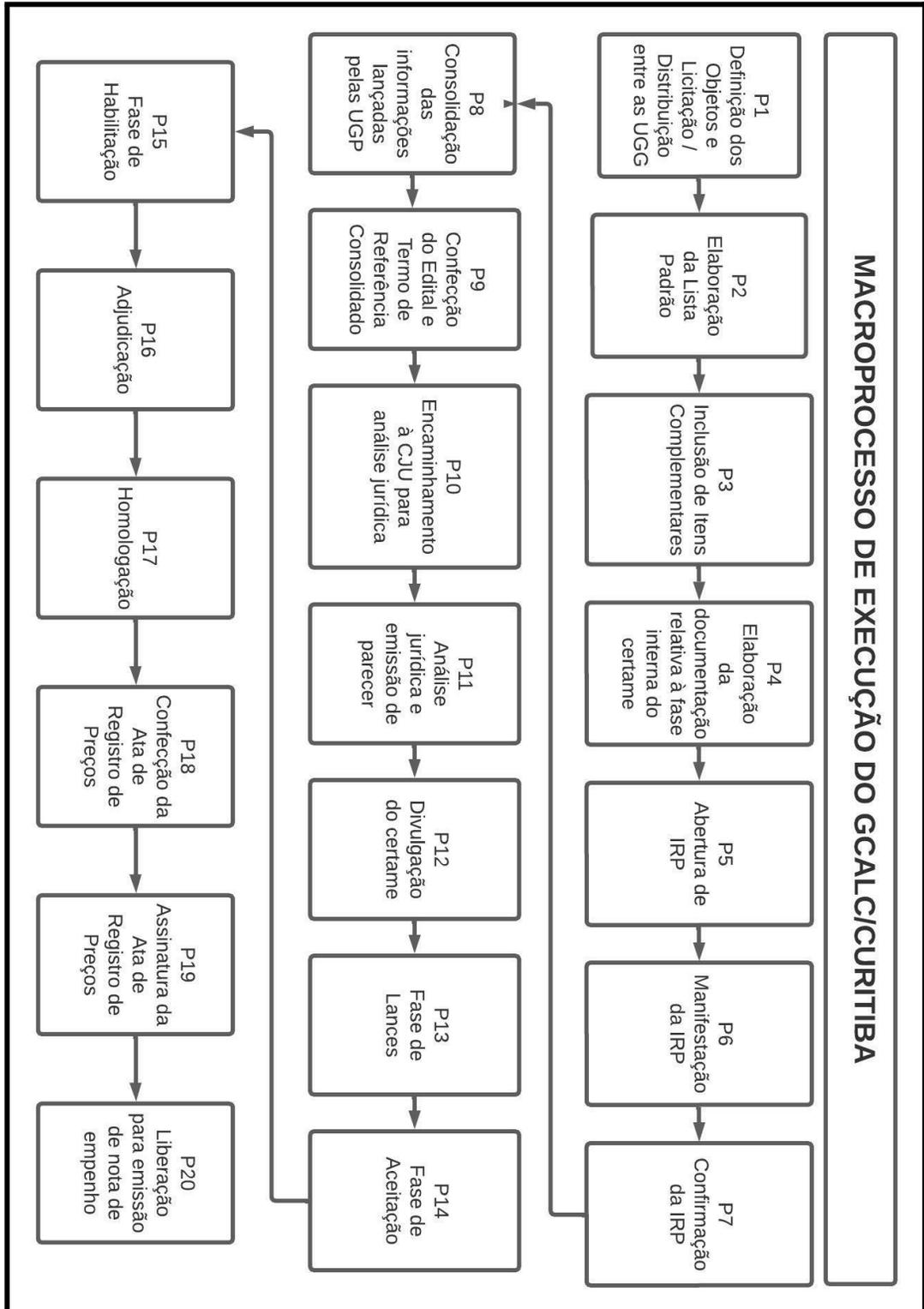
TRBOJEVIC, V. M. **Optimising hazard management by workforce engagement and supervision**. RR637 Research Report, HSE - Health and Safety Executive. London: Risk Support Limited, 2008.

ÚBEDA, R.; ALSUA, S.; CARRASCO, N. Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools. **Journal of Business Research**, Vol.68, p.177- 188, 2015.

VIEIRA, J.B.; BARRETO, R.T.S. Governança, Gestão de Riscos e Integridade. **Coleção: Gestão Pública**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2019.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. 2014. As causas da transparência fiscal: evidências nos estados brasileiros. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, Ed. 25, p. 66.

**APÊNDICE A - MAPEAMENTO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DO
GCALC/CURITIBA**



APÊNDICE B - MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

[LINK PARA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES](#)

ou acesso pelo link abaixo:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rp-Jz1kanczcvPgfhQZ_xSdt8z2lhmKw_OPWeAkg19mY/edit?usp=sharing

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM COORDENADOR DO GCALC/CURITIBA

[LINK PARA ENTREVISTA - INTEIRO TEOR](#)

ou acesso pelo link abaixo:

https://docs.google.com/document/d/1ohFJ1e_zULnGLoxZepfbmwTQ5I7vz5nhGN7VrNUVYQs/edit?usp=sharing