

A GESTÃO DE RISCO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA PARA A PRÁTICA DA GESTÃO INTERNA DE RISCOS EM UMA FORMAÇÃO SANITÁRIA DE ORGANIZAÇÃO MILITAR

Eduardo Vieira Rodrigues¹
Francine Fernanda Ferreira Garbelotti²

Resumo

O artigo analisa a gestão de riscos nas Formações Sanitárias (FS) das Organizações Militares (OM), essenciais para o atendimento básico de saúde dos militares e seus familiares. Detalha a estrutura da FS, enfocando sua complexa carga administrativa e a sobrecarga dos profissionais, que acumulam funções administrativas e de saúde. Destaca a necessidade de um eficiente controle nos processos para garantir a qualidade dos serviços prestados aos usuários do sistema. O estudo buscou compreender como o gerenciamento de riscos pode aprimorar a eficiência na gestão das FS, propondo-a como ferramenta essencial para a administração interna. A coleta de dados, via questionário, revelou falhas nos processos, como sobrecarga de trabalho, falta de controle documental e inexistência de gerenciamento de riscos estruturado. Identificou-se que a sobrecarga prejudica o atendimento e aumenta as licenças médicas, comprometendo o sistema. Falhas nos controles e processos padronizados irregulares também foram observadas, resultando em ineficiências que impactam a equipe da FS, a instituição e os usuários. A existência de sistemas de informações compartimentados dificulta o controle e a tomada de decisões, contribuindo para ocorrências de eventos falhos e atrasos nas notificações. Para solucionar essas contingências, propõe-se o mapeamento e padronização de processos, além de cursos de capacitação em Gestão de Riscos para os agentes de saúde, oferecidos pelo Exército. Essas ações visam melhorar a eficiência, reduzir a sobrecarga e aprimorar os protocolos de atendimento, visando garantir uma gestão mais eficaz e segura nas FS das OM.

¹ Pós-Graduando de Gestão em Administração Pública, graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras. E-mail: eduardovr0708@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: francinegarbelotti@gmail.com

Palavras-chave:

Formações Sanitárias, Gestão de Riscos, Administração de Saúde e Capacitação em Gestão de Riscos

Abstract

This article explores risk management in Sanitary Formations (SF) within Military Organizations (MO), pivotal in providing basic healthcare to military personnel and their families. It delineates the SF structure, emphasizing its intricate administrative workload and the burden on professionals who handle both administrative and healthcare duties. It underscores the need for efficient process controls to ensure quality service delivery to system users. The study aims to comprehend how risk management enhances efficiency in SF management, proposing it as a fundamental tool for internal administration. Data collection through a questionnaire revealed process deficiencies, such as work overload, lack of document control, and the absence of structured risk management. Identification of work overload negatively impacting care and escalating medical leaves, compromising the system. Notably, irregularities in controls and non-standardized processes lead to inefficiencies affecting SF teams, institutions, and users. The existence of compartmentalized information systems complicates control and decision-making, contributing to flawed events and delayed notifications. To address these shortcomings, suggestions include process mapping, standardization, and capacity-building in Risk Management for healthcare agents, provided by the Army. These proposed actions aim to enhance efficiency, alleviate work overload, and refine care protocols, ensuring more effective and secure management in SF within MOs.

Keywords:

Health Training, Risk Management, Health Administration and Risk Management Training

1. INTRODUÇÃO

Conseguir se adaptar em ambientes de mudanças constantes, incertezas e riscos e ainda assim, se desenvolver, são características inerentes a maturidade nas organizações (TRIVELATO, 2018). Para que uma organização seja competitiva, seu gestor precisa ter conhecimento de todo o ambiente organizacional, seus problemas, suas potencialidades e saber identificar as influências externas, positivas e negativas (LEITÃO, 1993).

Uma das formas de melhorar o controle sobre a organização é por meio de um sistema de informações gerenciais. Pois, um sistema de informações gerencial contribui ao apresentar medidas proativas, aproveitar oportunidade e antecipar-se a riscos, de forma ágil e segura, assessorando os tomadores de decisão oportunamente em prol do desenvolvimento da organização (BAZZOTTI, 2000).

Ao discorrermos sobre os riscos gerenciais de uma organização, ele pode ser definido como um evento ou incertezas que podem influenciar nos objetivos da organização, na obtenção de resultados ou na probabilidade de ocorrências de resultados diferentes do planejado, o que pode ocasionar em perdas, mas também em novas possibilidades (COSTA JÚNIOR, 2019).

Assim, o gerenciamento de riscos é um sistema que permite, sendo muitas vezes a principal etapa, que o gestor consiga obter êxito na sua gestão. É por meio do gerenciamento de risco que a organização identifica os eventos que possam comprometer a qualidade e a eficiência dos processos ou que possam retardar o alcance dos objetivos, mitigando-os e garantindo segurança, qualidade e melhorando a satisfação da equipe (AMARAL, 2007).

Neste contexto, as práticas de gestão de risco também são abordadas no Exército Brasileiro. No Exército estas práticas, são definidas como um processo e têm o propósito de identificar os eventos com potencial de influenciar os objetivos da instituição, analisando-os e avaliando-os de forma sistemática quanto aos níveis de risco e quanto as consequências dos mesmos sobre o objetivo. (BRASIL, 2019).

Este artigo tem como propósito apresentar a gestão de risco como ferramenta para a prática da gestão interna de processos nas Formações Sanitárias de Organizações Militares, destacando os impactos significativos e positivos da adoção de práticas de gerenciamento de riscos nos processos tanto administrativos, quanto nas medidas de segurança dessas organizações. Para tornar essa uma ferramenta essencial de consulta para os tomadores de decisão, gestores dos bens e recursos públicos, assim como, para os gerentes de segurança sanitária.

Assim, este estudo parte do seguinte problema, “Como o gerenciamento de riscos melhora a eficiência da gestão de riscos em Formações Sanitárias militares?” O objetivo geral é analisar os principais processos das FS elencando seus principais riscos verificando a existência e a execução de mecanismos de controle e mitigação desses riscos.

Para isso os objetivos específicos concentram-se em identificar os riscos e os métodos de gerenciamento utilizados pela formação sanitária, avaliando a importância do gerenciamento de riscos para o sucesso dos projetos.

Este estudo tem relevância na ordem teórica ao relacionar a aplicação dos conceitos de eficiência no rol dos princípios que regem a Administração Pública Federal (CF, art.37, caput), conforme Emenda Constitucional Nr 19, de 1988, cujo objetivo principal da gestão de riscos é aumentar o grau de certeza no cumprimento dos objetivos, o que impacta diretamente na eficiência (CF, 1988). Justificando-se pela vasta literatura existente e disponível sobre o tema, bem como, a disponibilidade de apoio técnico, facilitada pela existência na região de Formações Sanitárias em todas as Organizações Militares.

Quanto à relevância de ordem prática, a pesquisa visa proporcionar uma melhora nos processos das Formações Sanitárias das Organizações Militares e na prestação de um serviço de melhor qualidade e a custos compatíveis. O foco na gestão de processos e na gestão de riscos reduz a probabilidade da ocorrência de acidentes, dinamiza processos evitando-se desperdício de tempo e recursos, proporcionando ganho de qualidade ao usuário e ao próprio profissional, reduzindo a burocracia, trabalhando dessa forma a favor do interesse público através da prestação de um serviço de qualidade, eficiente e seguro (TCU, 2020).

Finalmente, essa pesquisa apresenta um tema atual e oportuno, pois trata da utilização de recursos públicos de forma econômica e responsável, em consonância com o desejo de todo contribuinte. O gerenciamento de riscos proporciona razoável segurança no alcance dos objetivos institucionais proporcionando ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos processos, corroborando para o engrandecimento do nome do Exército Brasileiro (BRASIL, 2018).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1.Gestão de riscos

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, em seu estudo intitulado *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (2017), na economia do mundo contemporâneo todas as escolhas, desde as mais simples, envolvem riscos. A compreensão sobre as características desses riscos, suas

influências e dimensões e a capacidade ou não em agir sobre eles, interferem nessas escolhas e definem as tomadas de decisões.

Ao relacionarmos com o ambiente organizacional que é mais competitivo, é preciso gerenciar os riscos buscando eliminá-los ou mitigá-los de forma transparente e responsável, proporcionando maior confiabilidade e relevância da própria organização tanto no cenário interno quanto externo (COSO, 2017).

Pode-se afirmar então que o gerenciamento de riscos é a análise das adversidades da organização, abordando problemas internos e ameaças externas, gerenciando conflitos e diferença de opinião, buscando soluções através de medidas e monitoramentos que mitiguem ou eliminem os riscos que impeçam ou dificultem o alcance dos objetivos e o consequente crescimento efetivo da organização (PEDOTE, 2002).

Conforme afirmam Oliveira et al (2016, p.22), o gerenciamento de riscos pode ser visto também como uma associação de tarefas desenvolvidas e desencadeadas por uma governança, que precisa ser planejada de forma sintética e de fácil entendimento por toda a organização, mas que envolve desde a alta administração até o nível de colaboradores.

Por meio dele são definidas medidas para a identificação de ameaças/incertezas ou eventos que possam interferir no atingimento de metas ou objetivos da instituição, com o propósito de gerenciá-los de modo a torná-los compatíveis com o apetite a risco da organização e permitir uma relativa segurança no cumprimento dos propósitos definidos por essa organização (OLIVEIRA, 2016).

Oliveira et al. (2016, p.22), ressaltam a importância de se padronizar os procedimentos do processo de gerenciamento de riscos para nortear seus utilizadores, ampliando o entendimento do Manual de Gerenciamento de Projetos de DINSMORE (2009), trazendo as seguintes definições, para as etapas de identificação e mensuração dos riscos:

“Planejamento: Identificar o que se pretende alcançar;
Identificação: Identificar as incertezas que podem surgir;
Análise: Definir quais as incertezas que serão gerenciadas (as que mais afetam o projeto);
Planejamento da resposta: Como tratar as incertezas;
Monitoramento e controle: Foco no resultado e na melhoria contínua.
(OLIVEIRA et al., 2016, p.22)”

A consciência institucional sobre a importância da gestão de riscos no Exército Brasileiro, remonta aos primórdios da Instituição, muito antes da criação da própria base

normativa, ainda muito incipiente, que viria a subsidiar o tema gerenciamento de riscos no âmbito da Força Terrestre (Relatório de Gestão do Comando do Exército, p.34, 2022).

“Atualmente, a gestão de riscos e controles internos possuem como pilar a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (PGR-EB) (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2018.”

“A PGR-EB tem por objetivos melhorar a governança, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; aperfeiçoar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas, projetos e processos organizacionais; salvaguardar recursos públicos para prevenir perdas de toda ordem, mau uso de bens públicos e danos ao erário; aperfeiçoar os controles internos da gestão; estabelecer uma base confiável de conhecimentos para tomada de decisão e planejamento em todos os níveis; melhorar a identificação de oportunidades e riscos; e contribuir para o Programa de Integridade. (Relatório de Gestão do Comando do Exército, p.34, 2022)”.

Torres (2019, p.12), afirma, em seu trabalho que as Forças Armadas, atendendo a Política Nacional de Defesa, precisam estar em constante prontidão no cumprimento de suas atribuições Constitucionais. Para tanto, é necessário, que seus processos e sistemas logísticos, vitais para a manutenção do estado de prontidão da tropa, estejam em permanente adestramento e atualização, visando o melhor preparo da tropa para atuar de forma efetiva em qualquer momento.

Dessa forma, buscando essa eficiência e eficácia, apresenta a importância das ferramentas de gerenciamento de risco como forma de mitigação à exposição ao risco da logística de suprimento do Exército Brasileiro (TORRES, 2019).

2.2 Eficiência e Eficácia

Segundo o conceituado dicionário Aurélio, a definição de eficiência é:

“A capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade. Tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia; efetividade (AURÉLIO, 2023).”

O mesmo dicionário define eficácia como sendo a “qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz”, e efetividade como a capacidade de atingir metas (AURÉLIO, 2023).

Na administração pública, a eficiência é elencada com enfática primazia na gerência da coisa pública. Sempre agindo de forma competente, é dever do agente público da administração executar suas atividades com absoluta celeridade, empenho e dedicação, primando pela alta qualidade e perfeição de resultados, e deve ser compreendida tanto qualitativa como quantitativamente (CAMARGO, 2013).

Em seu Art 39 § 7º, a Constituição Federal de 1988 de forma intrínseca almeja a prestação de serviços de forma mais eficientes, quando assume, o ordenamento de recursos para a capacitação de seus órgãos para o aprimoramento da administração pública (BRASIL, 1988), leia-se:

“Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). (BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. p. 40)”.

2.3 Gestão de risco nas Formações Sanitárias

O Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia (INTO) define que:

“O gerenciamento de risco hospitalar é um processo complexo que associa várias áreas do conhecimento e objetiva prevenir erros e eventos adversos advindos do uso de produtos de saúde e dos processos de cuidado, garantindo a segurança do paciente, do profissional e do meio ambiente (SILVA, Lúcia de Fátima Neves da et al. TE 2009, p. 09)”.

Calheiros (2021, p.13), ressalta em seu trabalho sobre a atuação da Formação Sanitária do Batalhão na Assistência Primária e Promoção de Saúde no Exército Brasileiro, que a Formação Sanitária de um Batalhão tem um papel muito maior do que o de recuperar a saúde dos militares e a higiene sanitária das instalações, mas acima de tudo, o de manter a higidez física, psicológica e o bem-estar dos próprios militares e de seus familiares, atuando na Promoção da Saúde (PS) e na Atenção Primária à Saúde (APS).

“A PS representa uma estratégia de enfrentamento aos múltiplos problemas de saúde que afetam as populações humanas. Partindo de uma concepção ampla do processo saúde-doença e de seus determinantes, propõe a articulação de saberes técnicos e populares, [...]. Este termo está associado a um conjunto de valores: qualidade de vida, saúde, solidariedade, equidade, democracia, cidadania, desenvolvimento, participação e parceria, entre outros.

A APS, por sua vez, é o primeiro nível de atenção em saúde e se caracteriza por um conjunto de ações de saúde, no âmbito individual e coletivo, que abrange a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde com objetivo de desenvolver uma atenção integral que impacte positivamente na situação de saúde das coletividades (CALHEIROS; Mirella Sá Barroso 2021, p. 13)”.

Nas Formações Sanitárias (FS) das Organizações Militares, que, segundo o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - R-1 (RISG/2003) do Exército tem suas peculiaridades previstas em seus artigos conforme as definições abaixo:

“Art 152: O Serviço de Saúde da unidade funciona na FS, cabendo a direção deste ao comandante do pelotão de saúde ou chefe da seção de saúde, que é responsável por seu funcionamento e a conservação e higiene da FS.

§ 1º Em princípio, nas dependências da FS, estão localizados o gabinete do médico, o gabinete odontológico, a enfermaria, a sala de espera, a farmácia, a sala de fisioterapia, o depósito de material de saúde e a sala do enfermeiro-dia.

§ 2º No âmbito da unidade, a assistência médica aos militares e seus dependentes é prestada na FS, de acordo com o horário proposto pelo Med Ch e aprovado pelo Cmt U.

[...]

Art. 153. O serviço interno diário na FS consiste:

I - na assistência ininterrupta aos doentes e na guarda da enfermaria;

II - nos primeiros socorros médicos de urgência;

III - na assistência, por meio de consultas e curativos, aos militares da unidade e seus dependentes, na FS ou em domicílio, de acordo com a legislação vigente; e

IV - na vigilância sanitária contínua do quartel e do pessoal.

§ 1º O serviço ordinário é executado por todo o pessoal da FS, conforme determinado pelo respectivo chefe.

[...]

Art. 154. O apoio de saúde das unidades é assegurado pela FS da OM constituída pelo pessoal, pelo material e pelas dependências necessárias à execução do serviço.

Art. 155. O pessoal da FS é constituído de acordo com o QCP da OM e seus integrantes não serão empregados em atividades estranhas ao Serviço de Saúde.

§ 1º Durante o serviço, o pessoal da FS fica sob a autoridade do Med Ch, no que se refere à instrução e aos serviços técnicos, e no que se referir à administração e à disciplina, fica sob a autoridade do Cmt SU a que pertencer. [...] (RISG, 2003, p 52)”.

A gestão de risco segue as diretrizes administrativas do Manual Técnico de Gestão de Risco do Exército Brasileiro, aprovado pela portaria nº 292, do Estado-Maior do Exército, de 02 Out 19, na portaria do Ministério da Saúde Nº 529, DE 1º DE ABRIL DE 2013, e na Portaria 461-DGP, de 20 de setembro de 2023, que trata das Instruções Regulatórias sobre Perícias Médicas e Acidentes em Serviço no Exército (EB30-IR20.016).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA:

Este artigo é resultado de uma pesquisa aplicada e estruturada devido ao seu interesse prático, visando uma aplicação onde os resultados sejam utilizados para a resolução de problemas (Marconi; Lakatos, 2017). Assim foi definido de acordo com o objetivo deste estudo que é analisar por meio de pesquisa a eficiência da gestão de riscos nas Formações Sanitárias de um Batalhão.

Para isso a coleta de dados foi realizada por meio de uma aplicação de questionário constituído de perguntas de interesse dos próprios profissionais das FS com base em suas percepções diárias em temas de extrema relevância para a administração das FS do universo considerado. O propósito foi atingir os objetivos específicos desta pesquisa ao identificar riscos em potencial, com o intuito de proporcionar um trabalho que conscientize sobre a importância da Gestão de Riscos e que sirva de arcabouço para futuras consultas na realização da gestão de riscos das FS, angariando conhecimentos sobre os principais riscos em potencial associados a gestão de processos administrativos existentes em uma FS, e, utilizando os conceitos aprendidos sobre o gerenciamento de riscos, e plano de gerenciamento de risco, elencar subsídios e propor soluções para dirimir esses riscos, atuando pontualmente no foco dos principais problemas.

A formulação das perguntas desta pesquisa pretendeu associar causa e consequência de incidentes que são comuns em uma FS, que possam ser mapeados e

gerenciados de forma igualitária em qualquer FS, propondo, através do gerenciamento de risco, ferramentas que possam ser utilizadas em todos os ambientes para dirimir esses riscos.

A pesquisa pretende identificar os tipos de riscos comuns à que estão expostos os profissionais de saúde e seus pacientes, aprofundando-se no cotidiano, na rotina de atendimento de saúde, no seu dia a dia, buscando as explicações para a ocorrência desses eventos e conseqüentemente, levantando as possíveis soluções para a sua erradicação ou diminuição, através da utilização da gestão de risco como ferramenta de eficiência para a prática da gestão interna de risco na FS.

Para subsidiar a presente pesquisa, pretende-se utilizar dentre os procedimentos técnicos, a pesquisa documental, com a análise da documentação existente na FS, como controle de atendimentos, controle de estoque da farmácia, entre outros e a pesquisa de levantamento, buscando-se verificar aspectos como a satisfação de profissionais e pacientes, bem como, o senso de segurança em relação ao estabelecimento de saúde.

Para a aquisição de dados, será utilizada uma coleta documental, buscando-se materializar as informações apresentadas no artigo, bem como, a realização de questionário, enviado aos profissionais de saúde das Formações Sanitárias das Organizações Militares da 11ª Região Militar e do Comando Militar do Planalto e aos militares voluntários da área de saúde de outras Formações Sanitárias, para quantificar as reais percepções de profissionais quanto à segurança e controle em seu ambiente de trabalho, com perguntas como “Quais os principais riscos identificados na FS”, “Quais medidas são tomadas para que o risco seja dirimido”, por exemplo. Tudo isso visando uma análise profunda sobre o tema da gestão de risco como ferramenta da gestão interna. As perguntas foram lastreadas conforme a Portaria 461-DGP, de 20 de setembro de 2023, que trata das Instruções Regulatórias sobre Perícias Médicas e Acidentes em Serviço no Exército (EB30-IR20.016)

Nessa proposta, serão avaliados como são feitos os registros de atendimento (manual ou informatizado), como são lançadas as informações sobre atendimento (existe um sistema informatizado de registro de informações) e como as informações são utilizadas ou se são utilizadas para a melhoria de processos e conseqüente controle dos riscos.

Para a coleta de dados desse projeto científico foi optado pelo método de questionário, com a confecção de 12 (doze) perguntas relativas à forma de abordagem dos riscos envolvidos em alguns processos administrativos previstos nas Formações

Sanitárias, visando proporcionar uma maior amplitude no universo de profissionais observados. Através de um questionário simples, com quatro opções de respostas, foi possível obter as impressões de médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, dentistas e militares da administração propriamente dita sobre os riscos envolvendo a vida administrativa de uma Formação Sanitária.

Para a obtenção das informações, foi disponibilizado o questionário via aplicativo de mensagens através do envio de *link* para militares que trabalham nas Formações Sanitárias das Organizações Militares da Guarnição de Brasília, subordinadas ao Comando Militar do Planalto e 11ª Região Militar, com o objetivo de verificar quais são os principais riscos e a forma de abordagem realizada pelas Formações Sanitárias das OM observadas.

Que tudo foi solicitado, documentado e autorizado mediante instrumentos de controle e autorização.

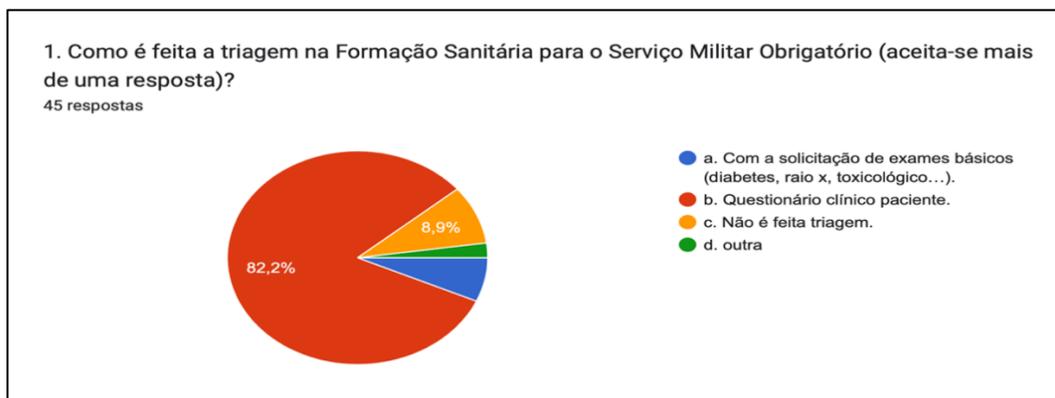
4. RESULTADOS

As respostas a seguir apresentam a amostra obtida por meio do questionário, que foi respondido por 45 profissionais, que atuam como médicos, enfermeiros e militares que exercem funções administrativas das Formações Sanitárias (FS) de 05 (cinco) Organizações Militares subordinadas ao Comando Militar do Planalto e à 11ª Região Militar.

O total de respondentes corresponde ao universo de 90% dos profissionais que atuam nessas 05 (cinco) Unidades. Em seu trabalho (SOUZA 2021), salienta que o efetivo previsto para as equipes de saúde é variável, dependendo das necessidades de cada OM, compostas pelo Oficial médico, o Oficial dentista, subtenentes ou sargentos, e demais praças do Quadro Militar de Saúde, desde que possuam o Curso de enfermagem e sejam habilitados em Atendimento Pré-Hospitalar (APH).

A primeira pergunta foi elaborada com o objetivo de identificar se é realizado algum tipo de triagem na formação sanitária e caso este dado se confirme, qual o procedimento mais comum aplicado nas triagens. O objetivo desta questão foi relacioná-la com o fato de que na gestão de risco é necessário, por meio de um planejamento, obter informações que auxiliem na mitigação dos eventos que podem vir a ocorrer (PEDOTE, 2002; OLIVEIRA et al., 2016). Os resultados obtidos se apresentam conforme a figura 01.

Figura 01 – Pergunta 01 do questionário

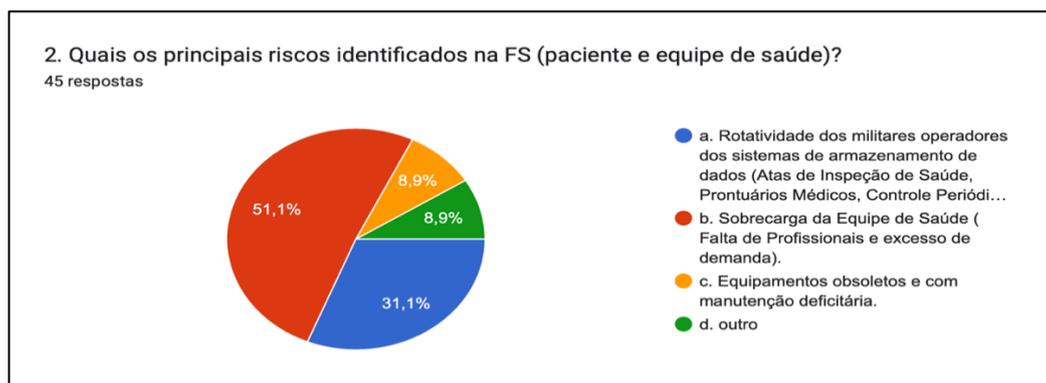


Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Pelas respostas onde, 82,2% responderam que é feito um questionário simples ao paciente, pode se inferir que esse tipo de questionário simples proporciona um elevado índice de omissões, em virtude do grande interesse dos candidatos em serem selecionados. Mesmo que seja obrigatória a convocação, há um número reduzido de vagas. Quem possui enfermidades preexistentes que comprometam a execução de atividades militares, é licenciado. Muitos omitem tais informações à comissão de seleção.

A questão de número dois, foi elaborada com o propósito de relacionar os principais riscos existentes nas formações de saúde. Isso porque, os riscos gerenciais de uma organização, podem ser definidos como um evento ou incertezas que podem influenciar nos objetivos da organização, na obtenção de resultados ou na probabilidade de ocorrências de resultados diferentes do planejado (COSTA JÚNIOR, 2019). A figura 02 apresenta o quantitativo de respostas da questão.

Figura 02 – Pergunta 02 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

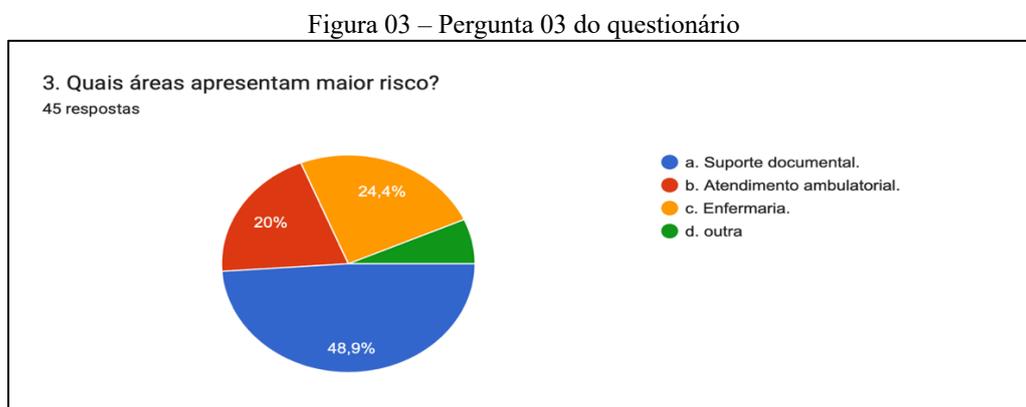
Pela figura 2, 51,1% dos respondentes sinalizaram que a sobrecarga da equipe de saúde (falta de profissionais e excesso de demanda), é considerada um dos principais riscos. Por este percentual pode-se inferir que existe uma elevada probabilidade de

ocorrência de eventos que possam comprometer os atendimentos a pacientes, como administração equivocada de medicamentos, aos processos de controle documental e fadiga dos profissionais, podendo ocasionar aumento nas ausências por licença médicas.

Os mesmos profissionais que realizam o atendimento de saúde, controlam a parte administrativa (controle de insumos, férias, controle de atas de inspeção de saúde) e a parte disciplinar dos integrantes da Formação Sanitária.

A terceira pergunta se relaciona com a segunda, ao procurar identificar dentre as áreas da Formação Sanitária quais possuem maior risco. Pois, de acordo com a observação realizada pelo pesquisador, foi identificado que existe uma constante dificuldade no controle de atas de inspeção de saúde (documento gerado após a consulta que serve como controle sanitário da OM, conforme orienta o manual do usuário do sistema informatizado de perícias médicas (SIPMED) da Diretoria de Saúde (BRASIL, 2010).

Por meio dele, pode-se observar documentos preenchidos com dados incompletos, documentos não preenchidos por esquecimento ou por terem sido realizados em datas posteriores à consulta em virtude do excesso de atendimentos durante a data em questão. A figura 3, apresenta as respostas conforme seguem.



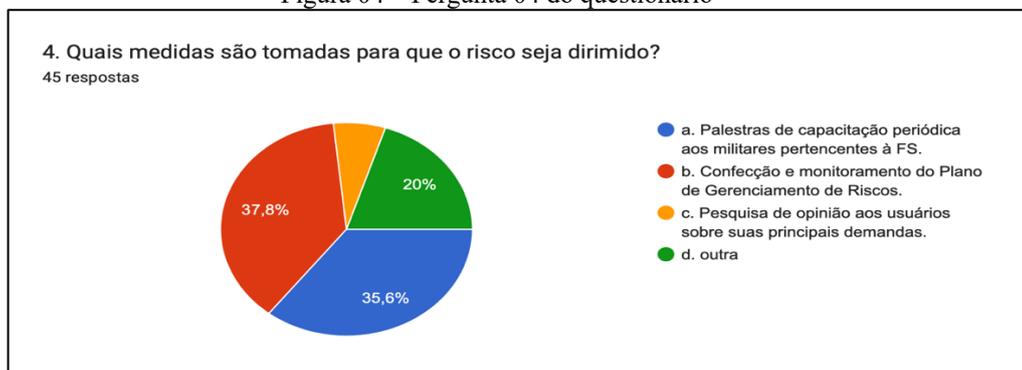
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Confirmando essa preocupação, dos respondentes, 48,9% responderam que seria o suporte documental. A partir deste dado, pode-se analisar que a deficiência do Suporte documental gera inconsistência no controle dos dados, ocasionando a perda de credibilidade nas informações prestadas.

Isso pode acarretar problemas para a OM, como a reintegração de militares incapacitados que, por descontrole ou má fé, não se apresentam voluntariamente para a inspeção de retorno, permanecendo na posição de incapaz por tempo além do necessário.

Ainda mantendo uma relação com as perguntas anteriores, a quarta pergunta vislumbrou questionar o que era feito pela FS para corrigir as inconsistências, falhas e riscos existentes que pudessem compensar as deficiências estruturais nos processos da FS. A figura 4, apresenta as respostas conforme seguem.

Figura 04 – Pergunta 04 do questionário



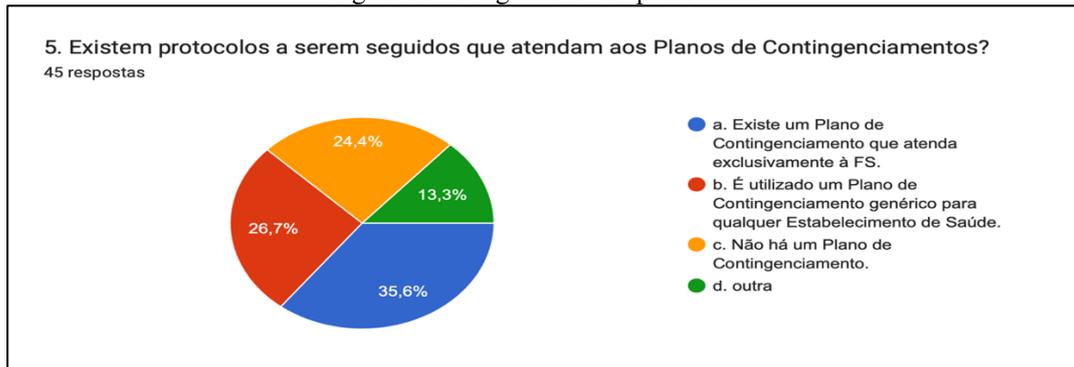
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Pela figura, 37,8% responderam que através da confecção e monitoramento do Plano de Gerenciamento de Riscos. Essa informação leva a uma reflexão preocupante, pois menos da metade do público respondente relatou a utilização de um Gerenciamento de Riscos. Isso pode indicar uma ausência na padronização de procedimentos nas FS, principalmente, com foco na gestão de processos.

Ao contrário, mesmo que sendo o maior percentual de respostas, a confecção e monitoramento do Plano de Gerenciamento de Riscos, foi escolhido por uma parcela pequena dos respondentes, que responderam aos demais itens quase que igualmente.

A pergunta de número cinco foi elaborada com o intuito de identificar se é realizado algum tipo de controle de danos por parte da FS nos casos da concretização de alguma falha em um dos processos realizados pela FS. O objetivo desta questão foi relacioná-la com o fato de que na gestão de risco é necessário, uma vez realizada a avaliação de cada risco e definida sua respectiva estratégia de resposta, estabelecer atividades de controle que visam reduzir a magnitude de cada risco por meio do estabelecimento de controles preventivos, de detecção e planos de contingência. (FERREIRA, 2021). Os resultados obtidos se apresentam conforme a figura 05.

Figura 05 – Pergunta 05 do questionário



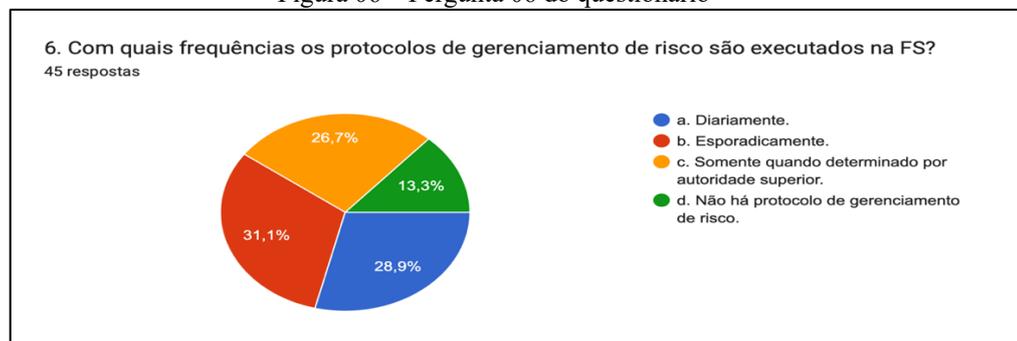
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Pela figura, 35,6% responderam que existe um Plano de Contingenciamento que atende exclusivamente à FS. É um número relativamente baixo, pois demonstra que não há uma cultura organizacional por parte das FS em realizar um monitoramento dos processos e uma gestão de riscos, bem como, não a uma padronização na forma de agir, quando os riscos são evidenciados.

A falta de um plano de contingenciamento, dificulta a possibilidade de atuação sobre o impacto e/ou probabilidade, da ocorrência da falha, impedindo uma ação mitigatória sobre a influência da falha nos objetivos da seção.

A pergunta de número seis foi elaborada com o intuito de identificar a frequência em que são realizados os protocolos de gerenciamento de risco. No trabalho “Cultura organizacional: prevenção, tratamento e gerenciamento de risco da lesão por pressão”, verificou-se que o uso de diretrizes e a implantação de protocolos de prevenção demonstraram ganho na estratégia de fortalecimento das melhores práticas assistenciais, levando a redução de ocorrência e complicações na enfermidade analisada (SOUZA; LOUREIRO; BATISTON, 2020).

Figura 06 – Pergunta 06 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesta pergunta, 28,9% responderam diariamente, em relação a periodicidade em que os protocolos são executados. Este número demonstra reatividade à utilização de procedimento padronizados para o gerenciamento de risco, “contrariando o que a literatura traz, com ênfase na prevenção como o melhor caminho, com enfoque na utilização de diretrizes e protocolos, a fim de minimizar esse evento.” (SOUZA; LOUREIRO; BATISTON, 2020).

A sétima pergunta foi realizada com a intenção de se verificar a qualidade dos registros de atendimentos na “Atividade fim” que são os exercícios militares. Ela é fundamental para se avaliar o nível de comprometimento da FS no controle das informações. O preenchimento do registro de atendimento é útil para se verificar a quantidade de atendimentos realizados pela Formação Sanitária nos treinamentos de operações militares, por exemplo, para se avaliar o controle de atendimentos, a capacidade da FS (Nº atendimento x efetivo profissionais de saúde), além de servir para o levantamento de dados como tipos e causas dos atendimentos (previsíveis ou acidentes) na busca de se mitigar riscos.

Figura 07 – Pergunta 07 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesta pergunta, 55,6% responderam que o registro segue um “check list” da própria FS. Esta afirmação demonstra que não é seguido um registro padronizado entre todas as OM. A falta de uma padronização nos registros pode ocasionar a inconsistência de dados, falha nos lançamentos (dados incompletos ou ausência de elementos importante) que comprometem a análise das informações prejudicando a gestão de riscos e a consequente tomada de decisões.

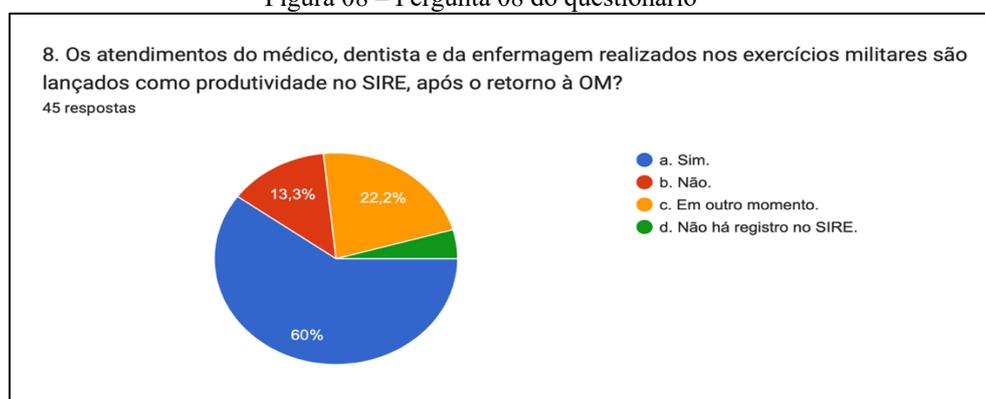
Esse problema é reconhecido pelo próprio Exército no que se lê:

“O EB ainda não dispõe de um sistema corporativo destinado a automatizar as atividades finalísticas das Organizações Militares de Saúde

(OMS). Em função dessa deficiência, cada OMS busca solucionar, de forma imediata, as suas necessidades, implicando na fragmentação e na indisponibilidade de dados corporativos confiáveis e em maior dispêndio de recursos humanos e orçamentários (Brasil. Exército Brasileiro. Portaria N ° 290-EME, 2018, p. 01)”.

A pergunta de número oito foi elaborada com o intuito de identificar a frequência em que são realizados os lançamentos dos atendimentos no Sistema de Registro (SIRE) ou Sistema de Registros Médicos (SIRMED), que é um “sistema informatizado de registros médicos” criado para atender as demandas do Exército no que se refere a gestão de saúde, através da padronização de registros de controle sanitário do pessoal e das instalações das Organizações Militares (BRASIL, 2009).

Figura 08 – Pergunta 08 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesta pergunta, 60% responderam SIM para os lançamentos como produtividade, o que é um fator positivo, pois através dessa informação é possível se avaliar a eficácia dos atendimentos da FS, o que favorece à abordagem relacionada ao controle de sobrecarga de trabalho e controle da situação sanitária de militares e das instalações da OM sob responsabilidade daquela FS.

A nona pergunta teve o propósito de levantar o momento em que as informações dos pacientes são lançadas nos sistemas de controle de paciente da FS. O Sistema de Registro e Gestão em Saúde (SIRSAU):

“Tem como finalidade precípua o registro de dados médicos e odontológicos dos efetivos da ativa orgânicos das organizações militares e organizações militares de saúde [...] é o prontuário médico de ingresso na Força Terrestre. [...] Esse sistema, permite a geração da dados epidemiológicos da área de saúde em apoio à gestão administrativa dos recursos humanos em todos os níveis de Comando (Brasil. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Caderno de Orientações do DGP 2022, p. 14)”.

Figura 09 – Pergunta 09 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

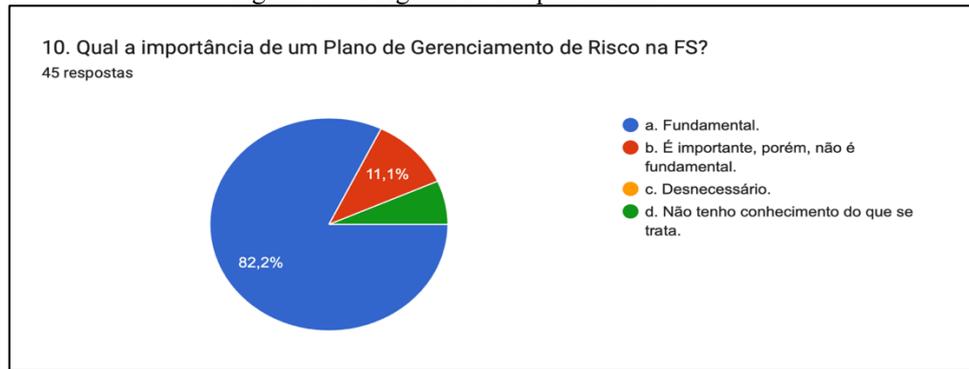
Dos respondentes 55,6% responderam que imediatamente ao acidente nessa questão. Considerando a importância da informação, é um dado preocupante, quando não relatado de imediato. A demora em computar a informação sobre um possível acidente gera distorções nos relatórios de conclusão das atividades, impede a correção dos fatores causadores do acidente prejudicando de forma considerável o gerenciamento de riscos e as ações mitigadoras, comprometendo a segurança e aumentando consideravelmente a probabilidade de recorrência.

Administrativamente pode acarretar o descontrole sobre as informações do paciente acidentado, caso o dado não seja lançado no sistema, quer por esquecimento, em virtude das diversas demandas diárias, quer por algum interesse pessoal, propiciando prejuízo jurídico a Instituição.

A décima pergunta teve o propósito de verificar no universo considerado a relevância do tema Gerenciamento de Riscos. Neste estudo foram analisadas diversas referências destacando a importância do Gerenciamento de Risco como ferramenta de melhoria dos processos. O Gerenciamento de Risco auxilia na prevenção de inconsistência nos processos e beneficia a mitigação das contingências proporcionando maior eficiência nos serviços da organização.

“Dessa forma, a construção de um plano trará benefícios institucionais e operacionais [...] ao trabalhar a partir da perspectiva de prevenção e não apenas da correção. Além disso, os recursos financeiros e humanos disponíveis na instituição poderão ser utilizados com mais eficiência (Silva, 2022 p. 17)”.

Figura 10 – Pergunta 10 do questionário

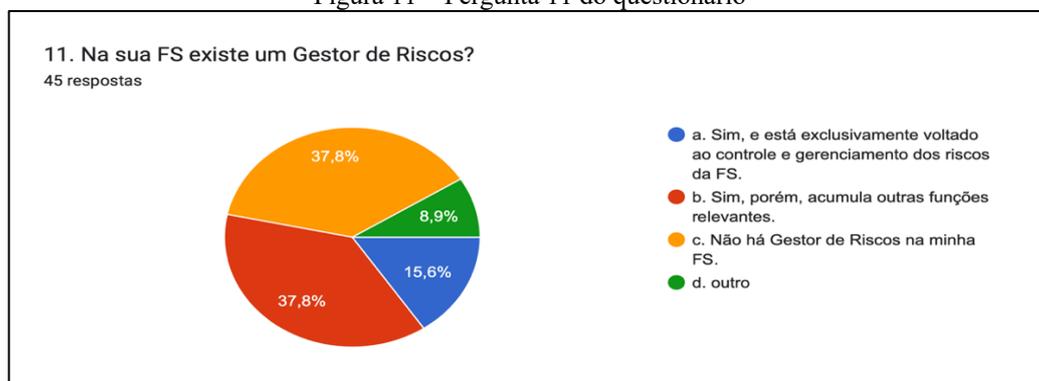


Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesta questão 82,2% responderam que o Plano de Gerenciamento de Risco é fundamental na FS. Esse percentual elevado favorece a implantação de uma cultura de gestão organizacional na FS focada no mapeamento de processos, e na gestão de riscos com benefícios reais para a Administração Pública.

Na décima primeira pergunta, considerando a importância da Gestão de Riscos apresentada neste estudo, buscou-se realizar um levantamento da real implementação do tema no universo analisado.

Figura 11 – Pergunta 11 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesta questão 37,8% responderam que possuem um gestor de risco, voltado exclusivamente à função de gerenciar os riscos da FS e o mesmo percentual de 37,8%, informaram possuir, mas cumulativamente com outras funções, o que aparentemente, torna a gestão comprometida em virtude da complexidade do assunto. É factível que, no universo avaliado, 75,6% possuem Gestores de Risco, o que favorece um ambiente de trabalho comprometido com a melhoria contínua e a mitigação de eventos que comprometam a segurança do ambiente sanitário. Porém, a exclusividade na função, permite ao gestor uma maior dedicação, proporcionando um aprimoramento cada vez

maior dos processos, bem como, a oportunidade de capacitações e atualização de conhecimentos.

Neste questionamento de número décimo segundo o objetivo era o de se verificar a existência de processos mapeados na FS. O mapeamento de processos é o primeiro passo para a criação de um Plano de Gerenciamento de Riscos. Sem mapeamento, a gestão de riscos fica comprometida. Em seu trabalho a importância do mapeamento de processos no sistema de gestão do Exército Brasileiro, Moreira (2019), analisa que “o mapeamento cria fluxogramas que facilitam a compreensão da atividade e torna suas etapas mais objetivas. Dessa forma, o gestor pode observar e reduzir ao máximo falhas e erros durante o processo”.

Figura 12 – Pergunta 12 do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Neste questionamento 42,2% dos respondentes responderam que possuem processos mapeados e toda a equipe tem acesso e conhecimento deles. Através desse percentual, somando-se os 26,7% que responderam possuir os processos mapeados, porém com acesso restrito, é possível, através de um trabalho de conscientização em toda a equipe e de capacitação implementar um percentual de 100% de processos mapeados, o que permitiriam um ganho de eficiência considerável nas atividades atribuídas à FS, proporcionando uma significativa melhora na qualidade de trabalho e no próprio ambiente sanitário.

Por meio da observação do questionário descobriu-se que as FS apresentam falhas em seus processos. Foi possível observar por exemplo, a sobrecarga de trabalho dos profissionais da FS como fator de risco que pode comprometer o rendimento, provocando prejuízo na qualidade do atendimento prestado, além de uma elevação nas licenças para tratamento de saúde, comprometendo ainda mais o sistema como um todo.

“A sobrecarga de trabalho atualmente vem interferindo diretamente na vida dos trabalhadores, de maneira que alguns profissionais diminuem seus ritmos de trabalho ou se afastam das atividades laborais por conta das doenças ocupacionais que adquirem ao longo de suas vidas (Silva; Valente; Camacho 2020, p. 04).”

“É perceptível que a sobrecarga de trabalho afeta não só fisicamente, mas mentalmente o enfermeiro. O sentimento de frustração e descontentamento em comparação à responsabilidade e exercício profissional dos trabalhadores da enfermagem gera transtornos físicos, psicológicos e sociais que podem prejudicar a saúde desses trabalhadores, além de intervir no desempenho das suas atividades funcionais (Da Costa, C. S.; Stroschein Normann, K. A., et Al.; Revista Uningá, [S. l.], v. 55, n. 4, p. 110–120, 2018, p. 114).”

Foi possível descobrir também, prováveis inconsistências que podem ocasionar falhas nos processos de controle documental e da própria gestão de riscos (gerenciamento de risco inexistente, processos sem mapeamento), onde percentuais baixos de controles foram observados, além de processos sem padronização por parte das FS e, mesmo os padronizados, com lançamento de dados irregulares. O descontrole sobre os riscos, bem como um gerenciamento de riscos deficiente ou mesmo inexistente favorece a própria ineficiência dos processos aumentando consideravelmente a possibilidade de ocorrências de prejuízos a equipe da FS, à Instituição ou ao próprio usuário.

“[...] a inexistência de um programa de gerenciamento de risco promove subnotificação, falta de conhecimento do assunto, bem como visão errada quanto à finalidade dos dados processados. Os enfermeiros da instituição acreditam ser problema para a não notificação dos eventos adversos a falta de informação, 81,81%; [...]. Nesse sentido, destaca-se o papel do enfermeiro na gestão de risco no que tange à educação continuada para incentivar a notificação dos profissionais. (Silva; Valente; Camacho. v. 73, p. 02, 2020).”

Por fim, observou-se também uma gama de sistemas compartimentados de informações como o Sistema de Registro de encaminhamento (SIRE), o Sistema de Registros Médicos (SIRMED), o Sistema de Registros e Gestão de Saúde (SIRSAU) e os próprios sistemas internos da FS que burocratizam a apuração de dados, tornando o controle mais difícil para a administração. A falta de um sistema único de lançamento de dados dificulta a compilação e a consequente utilização desses elementos contribuindo para aumentar a probabilidade da incidência de eventos falhos, atrasos em notificações, tornando o processo de tomada de decisão complexo e ineficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como propósito apresentar a gestão de risco como ferramenta de eficiência para a prática da gestão interna de riscos em uma Formação Sanitária de Organização Militar. Para tanto, foi realizada pesquisa com profissionais das FS da Guarnição de Brasília e foi constatada pelas respostas que não existe padronização de procedimentos de processos, e que o mapeamento é insuficiente ou não existe. Também se verificou ausência de gerenciamento de riscos e, nos casos existentes, não é realizado o monitoramento, pois as ameaças e a exposição ao risco são constantes e recorrentes.

Essa falta de padronização leva a uma ineficiência dos processos, que precisam ser constantemente refeitos, bem como a uma falha na computação de dados e informações que comprometem toda a equipe, prejudicando a distribuição de tarefas causando a sobrecarga de trabalho em determinadas áreas e a ociosidade de outras.

Conforme foi discorrido ao longo desse trabalho, a utilização do gerenciamento de risco como ferramenta de gestão interna favorece a eficiência dos processos, a mitigação de riscos e o gerenciamento produtivo das atividades de uma FS, confirmando a necessidade de sua implementação para a eficiência da gestão interna.

Portanto, para a solução das principais falhas apontadas pela pesquisa, como a sobrecarga de trabalho e a padronização de protocolos, sugere-se primeiramente, a realização do mapeamento dos processos de cada FS, bem como, a padronização de procedimentos. Posteriormente, a realização de cursos de capacitação de Gestão de Riscos disponibilizados pelo EB para os agentes de saúde.

Finalizando esse processo de orientação, a realização periódica de avaliações desses agentes, por parte dos Órgãos de Gestão que os contemplam no intuito de verificar a efetiva utilização dos ensinamentos colhidos nos processos das FS, com o devido monitoramento sobre as soluções de mitigação de riscos, garantindo assim, a real implementação da Gestão de Risco.

Este estudo limitou-se apenas em buscar subsídios para confirmar a importância da gestão de risco como ferramenta de eficiência para a prática da gestão interna de riscos em uma Formação Sanitária de Organização Militar através do levantamento de dados e observação das inconsistências ao analisar algumas FS da Guarnição de Brasília. Não teve o objetivo de corrigir os eventos e distorções encontradas, visando apenas realizar uma amostragem do panorama geral das FS em questão. Para futuros estudos, sugere-se a utilização das informações contidas neste trabalho científico como norteador das

Formações Sanitárias para a realização de correções de inconsistências em seus processos, seguindo os passos da vasta literatura do Exército Brasileiro para a Gestão de Processos e para a Gestão de Riscos como chave para o alcance de objetivos com efetividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, FERNANDO GONÇALVES; MASCHIO, ADRIANA. **Aplicação e importância do gerenciamento de riscos para o sucesso de projetos**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP, 2007.

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Capítulo XVII, Seção II – **Dos Servidores Públicos**, Art. 39. p. 40. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 24 setembro 2023.

BRASIL (2022). EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Caderno de Orientações do DGP, Saúde - A Dimensão Humana da Força**. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/cadernos-de-orientacoes>. Acesso em: 20 de novembro de 2023.

BRASIL (2010). EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. DIRETORIA DE SAÚDE (DSau) **Sistema Informatizado de Perícias Médicas (SIPMED), Manual do Usuário**. Disponível em: <http://www.dsau.eb.mil.br/index.php/2020-07-15-09-54-41/category/525-manual-de-sistema-de-pericias-medicas?download=981:modulo-gerencial>. Acesso em 05 de novembro de 2023.

BRASIL (2009). EXÉRCITO BRASILEIRO. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. DIRETORIA DE SAÚDE. **Sistema de Registros Médicos (SIRMED). Manual do Usuário Módulo Operacional Médico Atendente**. Disponível em: <http://www.dsau.eb.mil.br/index.php/2020-07-15-09-54-41/category/526-manual-de-sistema-de-registros-medicos>. Acesso em: 05 de novembro de 2023.

BRASIL (2018). EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria n° 004, de 3 de janeiro de 2019. Aprova a **Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro** (EB10-P-01.004), 2ª Edição.

BRASIL (2019). EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria N° 290-EME, de 10 de novembro de 2018. Aprova a **Diretriz de Implantação do Sistema de Informações Hospitalares do Exército Brasileiro**, 1ª edição, 2018 (EB20-D-02.009).

BRASIL (2019). EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria N° 292, de 02 de outubro de 2019. Aprova o **Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro** (EB20-MT-02.001), 1ª Edição.

BRASIL (2023). EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria - DGP/C Ex N° 461, de 20 de setembro de 2023. Aprova as **Instruções Reguladoras sobre Perícias Médicas e Acidentes em Serviço no Exército** (EB30- IR-20.016), 1ª Edição. Disponível em:
http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/04_d_departamento-geral_do_pessoal/port_n_461_dgp_20set2023.html. Acesso em 20 setembro 2023.

BRASIL (2003). EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria N° 816, de 19 de dezembro de 2003. Aprova o **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1)**. Disponível em:
<http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/164>. Acesso em: 20 de outubro 2023.

BRASIL (2022). EXÉRCITO BRASILEIRO, ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Relatório de Gestão do Exército exercício 2022**. Disponível em:
<https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/00123820631af56ab77ff>. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

BRASIL (2013). MINISTÉRIO DA SAÚDE. GABINETE DO MINISTRO. Portaria n° 529, de 1° de abril de 2013. Institui o **Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP)**. Disponível em: <http://vigilancia.saude.mg.gov.br/index.php/download/portaria->

no-529-01-abril-2013-programa-nacional-de-seguranca-do-paciente/. Acesso em 30 de outubro de 2023.

BRASIL (2020). TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020. Disponível em:
https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 05 julho de 2023.

BAZZOTTI, CRISTIANE; GARCIA, ELIAS. **A Importância do Sistema de Informação Gerencial na Gestão Empresarial para Tomada de Decisões**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, [S. l.], v. 6, n. 11, 2000. Disponível em:
<https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>. Acesso em: 28 nov. 2023.

CALHEIROS, MIRELLA SÁ BARROSO, **Atuação da formação sanitária do Batalhão na assistência primária e promoção de saúde no Exército Brasileiro**, 2021. Disponível em:
<https://bdex.eb.mil.br/jspui/browse?type=author&value=Calheiros%2C+Mirella+Sá+Barroso>. Acesso em 15 de outubro de 2023.

CAMARGO, FRANCIELLE DE O; GUIMARÃES, KLICIA M. S. (2013). **O princípio da eficiência na gestão pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 1º Semestre/2013.

FLAHERTY, JOHN J. et. al, Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada**, 2007. Disponível em:
<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

COSTA JÚNIOR, ROGÉRIO LEAL DA. **Uma Análise Multicasos da Gestão de Riscos na Administração Pública Federal**, 2019. Disponível em:
<https://bdm.unb.br/handle/10483/25814>. Acesso em 18 de julho de 2023.

DA COSTA, C. S.; STROSCHEIN NORMANN, K. A.; et Al. **A influência da sobrecarga de trabalho do enfermeiro na qualidade da assistência: a influência da sobrecarga de trabalho do enfermeiro na qualidade da assistência.** Revista uningá, [s. L.], v. 55, n. 4, p. 110–120, 2018. Doi: 10.46311/2318-0579.55.euj2403. Disponível em: <https://revista.uninga.br/uninga/article/view/2403>. Acesso em: 25 de julho 2023.

DINSMORE, PAUL C.; CABANIS-BREWIN, JEANNETTE. **AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos.** Brasport, 2009.

EFICÁCIA. In: DICIO, **Dicionário Online de Português.** Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/eficacia/>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

EFICIÊNCIA. In: DICIO, **Dicionário Online de Português.** Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/eficiencia/>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

FERREIRA, JOSÉ ROBERTO CHAGAS (2021). **Governança das aquisições: a implementação de um plano de gestão de riscos em uma seção de licitações do Exército Brasileiro.** Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4203>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

LEITÃO, D. M. **A informação como insumo estratégico. Ciência da Informação,** [S. l.], v. 22, n. 2, 1993. DOI: 10.18225/ci.inf.v22i2.497. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/497>. Acesso em 28 de agosto de 2023.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

MORAIS, JANAINA JACOLINA. **Princípio da eficiência na Administração Pública.** ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.

MOREIRA, ALEXANDRE MARQUES GARCEZ. **A importância do mapeamento de processos no sistema de gestão do Exército Brasileiro.** 2019.

Oliveira, Igor Henrique Inácio et al. **O Gerenciamento de Riscos no Transporte Rodoviário de Cargas: Um Estudo do Caso Paulínia e o Transporte de Combustíveis**. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Ano 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370322.html>. Acesso em: 29 de agosto de 2023.

PEDOTE, CRISTIANE DE FREITAS SALTO. **Análise e gerenciamento de risco: Gestão do risco operacional em instituições financeiras**, 2002. Tese de Doutorado.

SILVA, ALBERLAN FERNANDES DA. **Plano de Gerenciamento de Riscos: uma proposta para o setor de manutenção da UFERSA**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/8924>. Acesso em: 22 de novembro de 2023.

SILVA, LÚCIA DE FÁTIMA NEVES DA et al. **Reorientação do gerenciamento de risco hospitalar do Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia**. 2009. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/13307>. Acesso em: 22 de agosto de 2023.

SILVA, RAFAEL PIRES; VALENTE, GEILSA SORAIA CAVALCANTI; CAMACHO, ALESSANDRA CONCEIÇÃO LEITE FUNCHAL. **O gerenciamento de risco no âmbito da saúde de profissionais de enfermagem no contexto hospitalar**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 73, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0303>. Acesso em: 22 de novembro 2023.

SOUZA, MERCY DA COSTA; LOUREIRO, MARISA DIAS ROLAN; BATISTON ADRIANE PIRES, Cultura organizacional: prevenção, tratamento e gerenciamento de risco da lesão por pressão. (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – 2020). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0510>. Acesso em: 20 de novembro 2023.

SOUZA, NIEDJA RODRIGUE DE. **A importância da capacitação continuada da equipe de saúde para o atendimento pré-hospitalar em organizações militares de corpo de tropa**. 2021.

TORRES, MARCELO DE FREITAS. **Análise dos Riscos Inerentes na Cadeia de Suprimentos do Exército Brasileiro**, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.esg.br/handle/123456789/833>. Acesso em: 10 de agosto de 2023.

TRIVELATO, BIANCA. FREIRE.; MENDES, DANIEL PACHECO.; DIAS, MARCO. ANTÔNIO. **A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas**. Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. 1.], v. 4, n. 2, p. 1–20, 2018.

Disponível em:

<https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147>. Acesso em 20 de setembro de 2023.