

APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO

**GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Denise Silva Aguiar ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Delson Henrique Gomes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	04
Contexto	05
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta	08
Diagnóstico e análise	09
Proposta de Plano de Ação	11
Responsáveis pela proposta e data	14
Referências	15

RESUMO

A gestão de riscos faz parte dos estudos de governança corporativa sendo um tema o qual tem conquistado a atenção dos gestores nos últimos anos, principalmente, por sua preocupação em prestar contas do desempenho da organização aos seus *stakeholders*. No setor público, vários são os dispositivos legais publicados com o fim de normatizar a gestão de riscos em todos os níveis da organização e em suas variadas áreas de atuação, como nas compras públicas. Assim, o presente produto técnico foi desenvolvido com a finalidade de propor um plano de ação para o tratamento dos riscos que possam impactar negativamente no desempenho da unidade

responsável pela gestão dos contratos da Universidade Federal do Tocantins - UFT. Para isso, foi realizada uma pesquisa com os servidores lotados na Coordenação de Contratos da UFT onde, a partir da aplicação de entrevistas individuais e grupo focal, foram analisadas as atividades dos processos de trabalho da unidade com o objetivo de identificar, analisar e avaliar eventos capazes de prejudicar os objetivos daquela unidade organizacional. A análise resultou na identificação de onze riscos, dos quais cinco foram priorizados para tratamento a fim de adequá-los ao apetite a risco da Instituição.



A gestão de riscos faz parte dos estudos de governança corporativa sendo um tema o qual tem conquistado a atenção dos gestores nos últimos anos, principalmente, por sua preocupação em prestar contas do desempenho da organização aos seus *stakeholders*.

CONTEXTO

A pesquisa foi realizada na Coordenação de Contratos (CCONT) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), unidade administrativa que está inserida na Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD).

Seu principal objetivo é acompanhar formalmente os contratos oriundos de processos licitatórios e compras diretas, formalizados entre a Universidade e as empresas contratadas.

Na CCONT estão lotados quatro servidores, todos efetivos, aos quais compete desenvolver as atividades que estão disciplinadas nas onze alíneas constantes no artigo 8º do Regimento Interno da PROAD (UFT, 2022b).

Entre as atribuições da coordenação estão: gerir os contratos, cessões, doações, autorizações e demais instrumentos obrigacionais, administrando sua vigência, alterações e eventos pertinentes; solicitar às áreas demandantes a indicação de gestores e fiscais de contratos; conduzir os procedimentos para apuração de eventuais irregularidades na execução contratual, sob demanda dos fiscais de contratos firmados pela UFT; orientar os fiscais de contratos administrativos no âmbito da UFT quanto às boas práticas de fiscalização contratual; e, monitorar o envio de Notas de Empenhos aos fornecedores e setores requisitantes da UFT.

Para que essas atribuições sejam desempenhadas a contento, a unidade dispõe de oito processos de trabalho formalmente definidos, conforme apresentados abaixo:

PROCESSOS DE TRABALHO DA CCONT	
1	Formalização de novos contratos
2	Alterações contratuais de prazo
3	Alterações contratuais de valor
4	Atualização de valor contratual por meio de repactuação
5	Atualização de valor contratual com reajuste por índice
6	Elaboração e Publicação de Portarias
7	Gestão de empenhos de Atas SRP
8	Apuração para aplicação de Sanções Administrativas



A Coordenação de Contratos da UFT tem como principal objetivo acompanhar formalmente os contratos oriundos de processos licitatórios e compras diretas.

PÚBLICO-ALVO

O gerenciamento de riscos propõe o tratamento de eventos que possam impedir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, prejudicando não só a unidade administrativa objeto de estudo, mas a organização como um todo, abrangendo, ainda, seus principais *stakeholders*.

Assim, o plano de ação proposto para o tratamento dos riscos identificados nas atividades dos processos de trabalho da CCONT e que apresentaram níveis fora do apetite a risco da Universidade, tem como público-alvo:



- **A PRÓPRIA COORDENAÇÃO DE CONTRATOS;**
- **A UFT, ABRANGENDO TODA A SUA COMUNIDADE ACADÊMICA (PROFESSORES, TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS, ALUNOS);**
- **OS SETORES PARCEIROS, COMO O GABINETE DO REITOR, A PRÓ-REITORIA DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO (PROAP), A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (PROAD), A DIRETORIA FINANCEIRA, A COORDENAÇÃO DE COMPRAS, A COORDENAÇÃO ORÇAMENTÁRIA; E**
- **AS EMPRESAS CONTRATADAS.**

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A governança tem se destacado nos últimos anos como uma ferramenta capaz de entregar às partes interessadas, entre outros, uma prestação de contas eficiente.

De acordo com Rego (2020, p. 21) o termo governança tem origem na “premissa de que a auto-organização (anarquia) não é suficiente em organizações complexas e na própria sociedade, sendo preciso desenvolver mecanismos e capacidades de coordenação estratégica [...]”.

A mesma autora complementa dizendo que a governança deve ser inclusiva, ou seja, deve ser capaz de atender a todas as partes interessadas no negócio, seja ele público ou privado.

No setor público existem algumas diretrizes que contribuem para a boa governança, por exemplo, “estabelecer processos decisórios transparentes [...], aprimorar a capacidade de liderança da organização [...] e estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos” (Brasil, 2020b, p. 48).

Miranda (2021) enfatiza que não faz sentido falar de riscos onde não há objetivos, pois sem objetivos estabelecidos é impossível identificar eventos que possam impedir ou contribuir para o seu alcance.

O autor afirma ainda que “se existe um objetivo, seja qual for a sua área de atuação, há um risco de não o alcançar (ou pelo menos não de forma satisfatória) e, dessa forma, faz todo o sentido gerenciarmos esse risco”. (Miranda, 2021, p. 39).

Diante disso, é de suma importância que o processo de gestão de riscos esteja “integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização”, isso garante o seu funcionamento de maneira eficaz (Brasil, 2018a, p. 18).

Miranda (2021) traça um paralelo entre o gerenciamento de riscos nas organizações privadas e nas públicas. Enquanto nas organizações inseridas no setor privado esta prática de gestão tem sido implementada desde o século passado, nas organizações inseridas no setor público, particularmente no Brasil, as experiências ainda são recentes, mas têm apresentado importantes avanços nos últimos cinco anos.

Uma área que tem recebido a atenção dos gestores públicos e legisladores é a de contratações públicas, onde percebe-se a publicação de uma gama de dispositivos legais cujo objetivo é propor o uso de mecanismos de gerenciamento dos riscos que possam comprometer o bom andamento das compras públicas.

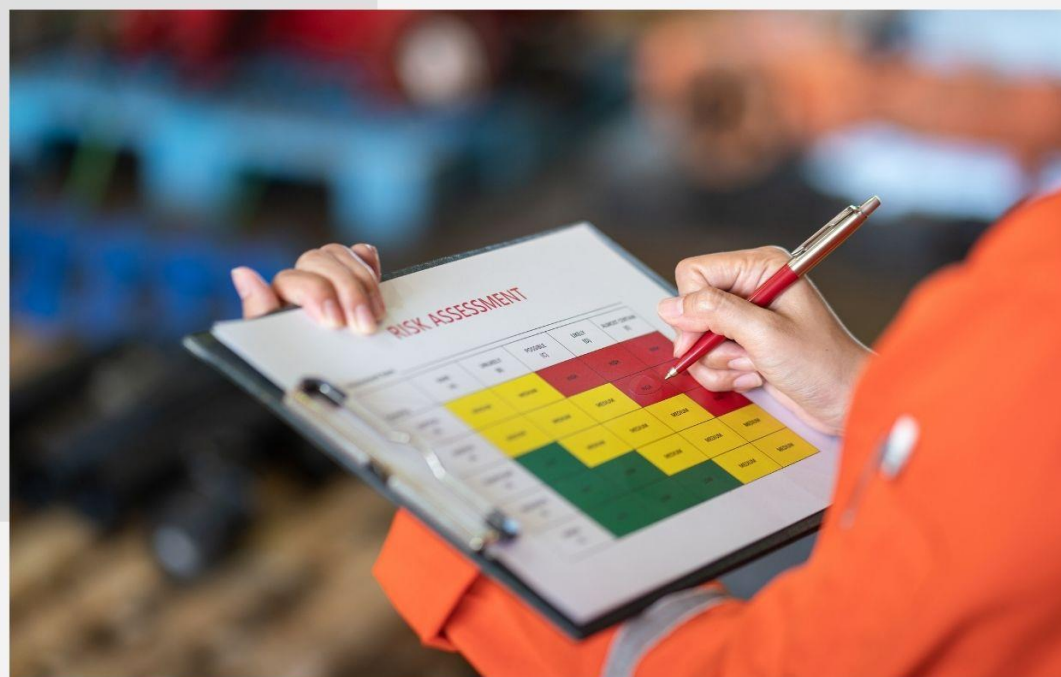
Assim, diante da ênfase dada à gestão de riscos nas contratações públicas e considerando a importância da implementação desse modelo de gestão em todos os níveis e processos da organização, questiona-se como o gerenciamento dos riscos pode contribuir para um processo de contratação pública eficaz?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O processo de gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão estando incorporado tanto na estrutura quanto nas operações e nos processos organizacionais, recomendando-se que seja aplicado em todos os níveis, programas e projetos da organização (ABNT, 2018).

Assim, foram examinados os riscos presentes no processo de contratação pública da UFT com vista àqueles que pudessem impactar no desempenho da unidade responsável pela gestão dos contratos, o que resultou na presente proposta de plano de ação para tratamentos dos riscos da CCONT, cujos principais objetivos são:

- APRESENTAR OS RISCOS AOS quais A COORDENAÇÃO DE CONTRATOS ESTÁ EXPOSTA;
- PROPOR AÇÕES DE MITIGAÇÃO E CONTINGÊNCIA, BEM COMO, ATIVIDADES PARA QUE ESSAS AÇÕES SEJAM EXECUTADAS;
- PROPOR GESTORES/RESPONSÁVEIS PARA O TRATAMENTO DOS RISCOS PRIORIZADOS;
- CONTRIBUIR PARA O CUMPRIMENTO DAS METAS DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE AUMENTANDO O SEU ÍNDICE JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com a finalidade de conhecer os processos de trabalho da unidade, foi realizada consulta ao portfólio de fluxos disponíveis no site da UFT, onde foram identificados os fluxogramas dos seguintes processos: (1) análise dos relatórios e solicitações de aditivo dos fiscais, (2) apuração para aplicação de sanções administrativas, (3) elaboração de ato de designação de fiscal e (4) recebimento de notas fiscais de contratos.

Foi verificado que os processos de trabalho estavam desatualizados, pois algumas das atividades neles constantes diziam respeito à época em que a Instituição trabalhava com processos administrativos físicos, e no ano de 2022, a UFT passou a utilizar o Sistema Eletrônico de Informações – SEI.

Outra constatação que se faz necessário mencionar é quanto ao fato de que até a data da realização da pesquisa, a Universidade não possuía nenhuma contratação formalizada com base na Nova Lei de Licitações e Contratos e, por isso, os processos foram definidos com base da lei antiga tendo em vista que ainda serão utilizados por, pelo menos, cinco anos.

Diante disso, foi realizada a análise e redesenho dos processos de trabalho, que, segundo Alvarães (2012), consiste na ação que visa avaliar as atividades dos processos a fim de otimizá-los ou ainda formalizar processos que já estavam implantados na unidade administrativa.

Assim, dos processos indicados inicialmente, foi excluído da pesquisa o “recebimento de notas fiscais de contratos”, pois este passou a integrar as atividades de outra unidade administrativa.

Foram alterados os processos “análise dos relatórios e solicitações de aditivo dos fiscais” e “elaboração de ato de designação de fiscal”. O primeiro resultou nos processos “alterações contratuais de prazo” e “alterações contratuais de valor”. O segundo recebeu a nova denominação “elaboração e publicação de portarias”.

Além destes, foram formalmente definidos os processos “formalização de novos contratos”, “atualização de valor contratual por meio de repactuação”, “atualização de valor contratual com reajuste por índice” e “gestão de empenhos de Atas SRP”, pois já estavam implantados no setor, porém, sem a devida formalização.

A partir dos dados coletados na CCONT, foram identificados oito processos-chave:

1. Formalização de novos contratos
2. Alterações contratuais de prazo
3. Alterações contratuais de valor
4. Atualização de valor contratual por meio de repactuação
5. Atualização de valor contratual com reajuste por índice
6. Elaboração e Publicação de Portarias
7. Gestão de empenhos de Atas SRP
8. Apuração para aplicação de Sanções Administrativas

Após a atualização dos processos de trabalho da unidade, os servidores participantes da pesquisa passaram ao cumprimento das etapas do processo de gestão de riscos.

➤ Estabelecimento de contexto

Os servidores responderam a respeito dos elementos que compõem o ambiente interno e externo em que a CCONT está inserida, tais como, pessoas chave, processos de trabalho mais importantes, principais stakeholders, setores parceiros, recursos necessários para o cumprimento dos seus objetivos, entre outros (Brasil, 2020a).

Assim, os servidores entrevistados apontaram que a equipe da CCONT representa as pessoas chave do contexto interno responsáveis pela gestão de termos de contratos e notas de empenho tendo os sistemas do Governo Federal e da Universidade (SEI, SIE, SIAFI) como recursos tecnológicos essenciais para o desempenho eficaz de suas atividades.

Já o contexto externo está abrangido pela comunidade acadêmica e empresas contratadas e pelos setores parceiros da CCONT, como o Gabinete do Reitor, PROAD, PROAP, Diretoria Financeira e Coordenação de Compras.

➤ Avaliação de riscos

Em seguida foi realizada a avaliação de riscos, que segundo a ABNT (2018), é o processo global de identificação (indicação do evento, sua causa e efeito), análise (cálculo de probabilidade x impacto) e avaliação de riscos (indicação dos riscos que necessitam de tratamento).

Assim, foram analisadas as atividades dos oito processos-chave da CCONT com o objetivo de identificar eventos de riscos, nesta etapa foram identificados onze eventos de riscos e classificados a partir da análise de probabilidade x impacto. Destes,

cinco eventos apresentaram níveis fora do apetite a risco da UFT e, por isso, foram priorizados para tratamento sendo definidas ações de mitigação pelos servidores entrevistados.

Dos riscos priorizados, um é referente ao processo de trabalho “alterações contratuais de prazo”, tendo sido sugeridas as ações (1) aperfeiçoar o fluxo e (2) conscientizar a equipe de fiscalização, como formas de mitigar a materialização do risco identificado.

Os outros quatro riscos referem-se ao processo “apuração para aplicação de sanções administrativas”, em que foram sugeridas as seguintes ações de mitigação: (1) orientar os fiscais quanto à apuração das inexecuções contratuais, (2) padronizar o envio, (3) elaborar checklist dos atos ao final do processo administrativo, (4) regulamentar internamente a cobrança de multas contratuais e (5) criar um fluxo específico para essa atividade.

➤ Tratamento de riscos

Nesta etapa, os servidores sugeriram sete ações de mitigação para o tratamento dos riscos priorizados, isto é, daqueles que apresentaram níveis acima do apetite a risco declarado pela UFT.

A partir das sete ações de mitigação sugeridas, foi desenvolvido o plano de ação com proposta de nove atividades iniciais necessárias para a execução das ações de mitigação e indicadas as unidades administrativas responsáveis pelo seu desenvolvimento, além de proposta de cinco ações de contingência e oito atividades que viabilizam a execução de cada uma delas.



PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA TRATAMENTO DOS RISCOS DA CCONT

Encerrado o processo de avaliação, procede-se ao tratamento ou resposta aos riscos que consiste no planejamento e desenvolvimento de ações que tenham o intuito de alterar o nível do risco, em outras palavras, é a resposta que se dará ao risco, podendo aceita-lo, mitiga-lo, compartilhá-lo ou evita-lo (Brasil, 2018b; UFT, 2023).

As ações de mitigação visam reduzir os riscos através da implementação de ações, do uso de ferramentas de controle a fim de atenuar a probabilidade e/ou impacto do risco. (Miranda, 2021).

Nesta etapa podem ser definidas, também, as ações de contingência, que visam a execução de medidas previamente planejadas caso os riscos priorizados se materializem (Brasil, 2018c).

A escolha do tratamento deverá observar, entre outros, os objetivos organizacionais, os recursos disponíveis e os impactos que ele pode causar nas partes interessadas (ABNT, 2018).

É recomendado que seja realizado o acompanhamento das ações sugeridas no plano de ação a fim de verificar se foram cumpridas, resultando no alcance do seu objetivo principal, que é a mitigação dos riscos até os níveis aceitáveis pela organização.

Nas páginas 12 e 13 está apresentada a Proposta de Plano de Ação para Tratamento dos riscos da CCONT.



O QUADRO A SEGUIR APRESENTA OS CINCO RISCOS ENCONTRADOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DA CCONT QUE CARECEM DE TRATAMENTO, UMA VEZ QUE APRESENTARAM OS SEUS NÍVEIS FORA DO APETITE A RISCO DA UFT.

PARA O SEU TRATAMENTO, PROPÕE-SE SETE AÇÕES DE MITIGAÇÃO E NOVE ATIVIDADES DE EXECUÇÃO.

A UNIDADE RESPONSÁVEL POR GERIR ESTES RISCOS E, CONSEQUENTEMENTE, EXECUTAR AS AÇÕES DE MITIGAÇÃO PROPOSTAS É A COORDENAÇÃO DE CONTRATOS DA UFT.

PROPOSTA DE AÇÕES DE MITIGAÇÃO PARA TRATAMENTO DOS RISCOS DA CCONT

RISCO	AÇÃO DE MITIGAÇÃO	EXECUÇÃO	GESTOR
Perda do prazo de renovação contratual	Aperfeiçoar o fluxo	1) Revisar as atividades pertinentes a renovação contratual (consulta à contratada, cobrança de providências do setor responsável pelo contrato).	CCONT
	Conscientizar a equipe de fiscalização	1) Revisar mecanismos de comunicação ao gestor do contrato; 2) Ampla divulgação do manual de fiscalização.	
Falha na apuração de inexecuções contratuais	Orientar os fiscais quanto à apuração das inexecuções contratuais	1) Ampla divulgação do manual de aplicação de sanções (em fase de elaboração); 2) Recomendar aos setores responsáveis por contratos providências para a capacitação dos fiscais.	CCONT
Ineficiência no recebimento da notificação inicial	Padronizar o envio	1) Definir um padrão de envio das notificações (e-mail, Correios ou outro) onde seja possível obter um comprovante de recebimento pela empresa.	CCONT
Falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU.	Elaborar checklist dos atos ao final do processo administrativo	1) Incluir a elaboração do checklist nas atividades do processo de trabalho.	CCONT
Ineficiência na cobrança das multas contratuais	Regulamentar internamente a cobrança de multas contratuais.	1) Recomendar à PROAD a publicação de regulamento com base na legislação aplicável.	CCONT
	Criar um fluxo específico para essa atividade	1) Mapear o processo de trabalho a fim de formaliza-lo.	



O QUADRO A SEGUIR PROPÕE CINCO AÇÕES DE CONTINGÊNCIA E OITO AÇÕES DE EXECUÇÃO, CASO AS AÇÕES DE MITIGAÇÃO PROPOSTAS NA PÁGINA 12 NÃO SEJAM IMPLEMENTADAS RESULTANDO NA MATERIALIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DA CCONT.

AS UNIDADES RESPONSÁVEIS POR GERIR ESTES RISCOS E, CONSEQUENTEMENTE, EXECUTAR AS AÇÕES DE CONTINGÊNCIA PROPOSTAS SÃO A COORDENAÇÃO DE CONTRATOS DA UFT, A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS, OS SETORES REQUISITANTES DE CONTRATAÇÕES E OS SETORES RESPONSÁVEIS POR FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.

PROPOSTA DE AÇÕES DE CONTINGÊNCIA PARA TRATAMENTO DOS RISCOS DA CCONT

RISCO	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	EXECUÇÃO	GESTOR
Perda do prazo de renovação contratual	Realizar novo processo de contratação	1) Abertura de novo processo para a contratação do serviço	Setor requisitante da contratação
Falha na apuração de inexecuções contratuais	Capacitação de equipes de gestão e fiscalização	1) Apresentar demanda de capacitação ao setor competente.	Setores responsáveis por fiscalização de contratos
Ineficiência no recebimento da notificação inicial	Abrir investigação sobre o recebimento da notificação pela empresa	1) Solicitar ao setor de protocolo o comprovante de entrega; 2) Verificar junto ao setor de TI a possibilidade de comprovação de recebimento do e-mail.	CCONT
Falha no lançamento da penalidade no SICAF e no Banco de sanções e publicação no DOU.	Fazer o lançamento (em caso de lançamento que possa ser feito a qualquer tempo)	1) Lançar no sistema adequado.	CCONT
Ineficiência na cobrança das multas contratuais	Regulamentar internamente a cobrança de multas contratuais	1) Definir equipe de trabalho; 2) Elaborar minuta de regulamento; 3) Publicar regulamento com base na legislação aplicável.	PROAD

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA E DATA

Denise Silva Aguiar

Graduada em Administração, Pós-graduada em Gestão de Pessoas. Servidora Técnica Administrativa em Educação na Universidade Federal do Tocantins, no cargo de Tecnóloga em Gestão Pública. E-mail: denise.aguiar@uft.edu.br

Delson Henrique Gomes

Graduado em Administração, Pós-graduado em Gestão Financeira e Controladoria, Mestre em Desenvolvimento Regional, Doutor em Administração. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: delson@uft.edu.br

Proposta elaborada em **Junho/2024.**



REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/465/6830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf. Acesso em 1 maio. 2024.

ALVARÃES, A. Sistemas, organização e métodos: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial. [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: A. Alvarães, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa gestão de riscos. 1. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-bom-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 1 maio. 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 1 maio 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: 1 maio 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU. 2. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 1 maio. 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas. 3. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-publica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 1 maio 2024.

MIRANDA, R. F. de A. Implementando a gestão de riscos no setor público [livro eletrônico]. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

REGO, H. P. Governança, Controle e Gestão de Riscos: Modismos ou desafios pessoais a serem superados? [livro eletrônico]. 1. Ed. Pinhais, Grupo JML, 2020.

UFT. Universidade Federal do Tocantins. Portaria Normativa nº 03/2022. Dispõe sobre o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração e Finanças – PROAD. Palmas, TO: UFT – Gabinete Reitoria, 2022b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/KwN-SIAYRNSt43Ht4jwjiA/content/REGIMENTO%20INTERNO%20PROAD.pdf>. Acesso em: 1 maio 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Coordenação de Contratos - CCONT
Universidade Federal do Tocantins - UFT

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado Gestão de Riscos nas Contratações Públicas, derivado da dissertação de mestrado Gestão de Riscos nas Contratações Públicas, de autoria de Denise Silva Aguiar.

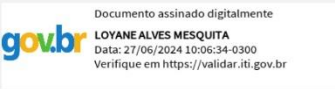
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal do Tocantins - UFT.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é propor um plano de ação para tratamento dos riscos da Coordenação de Contratos da UFT.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@uft.edu.br.

Palmas-TO, 27 de junho de 2024.

Registro de recebimento:



Loyane Alves Mesquita
Coordenadora de Contratos da UFT

Discente: Denise Silva Aguiar
Mestranda em Administração Pública

Orientador: Delson Henrique Gomes
Doutor em Administração

Universidade Federal do Tocantins,
junho de 2024

