



ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v18i51.3811
v.18, n.51, p. 5758-5778 | Maio/Agosto – 2024

Sistema Double Blind Review

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PRÁTICAS GERENCIAIS,
COM FOCO NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS, EM
UM ORGÃO DA SAÚDE PÚBLICA DE PORTO VELHO (RO)**

**ASSESSMENT OF THE MATURITY OF MANAGEMENT PRACTICES,
WITH A FOCUS ON CORPORATE RISK MANAGEMENT, IN A PUBLIC
HEALTH ORGANIZATION IN PORTO VELHO (RO)**

MARIA MYCHELLYNE CRISTINA DE SOUSA AYRES

Universidade Federal de Rondônia- UNIR

E-mail: mychellyneayres@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3666-6061>

CARLOS ANDRE DA SILVA MÜLLER

Universidade Federal de Rondônia- UNIR

E-mail: carlosandre@unir.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-6693>

RODRIGO CÉSAR SILVA MOREIRA

Universidade Federal de Rondônia- UNIR

E-mail: rodrigo.cesar@unir.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1336-3065>

RESUMO

As organizações públicas, aqui com foco especial as da saúde, possuem grande relevância para a sociedade. Assim, é fundamental que elas possuam processos internos confiáveis para o cumprimento de seus objetivos organizacionais, o que torna relevante avaliar a qualidade desses processos internos e isto pode ser feito com a aplicação de um instrumento de avaliação de maturidade. Na busca por alcançar os objetivos organizacionais, o gerenciamento de riscos corporativos, vem se consolidando como uma ferramenta eficaz, mas a implantação de novos métodos, aqui entendidos como inovações de processo, na administração pública, pode ser desafiador. Este estudo, descritivo-explicativo, buscou analisar o grau de maturidade das práticas de gestão de uma organização de saúde pública em Porto Velho (RO), tendo como foco a gestão de riscos corporativos. Os resultados demonstram falta de sistematização e formalização dos processos, como os principais fatores que contribuem para o baixo grau de maturidade da organização pesquisada.

Palavras-Chave: gestão de riscos; saúde pública; avaliação de maturidade; práticas de gestão; rondônia.

ABSTRACT

Public organizations, here with a special focus on health, are of great relevance to society. Therefore, it is essential that they have reliable internal processes to achieve their organizational objectives, which makes it important to evaluate the quality of these internal processes and this can be done by applying a maturity assessment instrument. In the quest to achieve organizational objectives, corporate risk management has been consolidating itself as an effective tool, but the implementation of new methods, here understood as process innovations, in public administration can be challenging. This descriptive-explanatory study sought to analyze the degree of maturity of the management practices of a public health organization in Porto Velho (RO), focusing on corporate risk management. The results demonstrate a lack of systematization and formalization of processes, as the main factors that contribute to the low degree of maturity of the organization researched.

Keywords: risk management; public health; maturity assessment; management practices; rondônia.

1 Introdução

As organizações do setor público operam em um ambiente político, sob demandas de diferentes *stakeholders*, que devem ser atendidos simultânea e adequadamente, e por terem sido protegidas da concorrência e da comparação por muito tempo, tornaram-se bastante burocráticas e enfrentam complexidades em seu funcionamento e gestão (MADEN, 2012).

Assim, a implantação de novos métodos ou controles da gestão podem ser entendidos como inovações de processo, e isto dentro da administração pública, pode se mostrar um desafio. No Brasil, particularmente o setor governamental de saúde tem sido palco de importantes reformas institucionais (LOTUFO; MIRANDA, 2007). E os avanços em saúde pública são vitais para melhoria da qualidade de vida da população.

As organizações públicas, aqui com foco especial para as da área de saúde, possuem grande relevância para a sociedade, assim é fundamental que elas possuam procedimentos internos confiáveis para o cumprimento de seus objetivos organizacionais. Dessa forma, é relevante identificar qual o nível de maturidade das estruturas de controle interno desse tipo de organizações (CAPOVILLA et al., 2018). E uma forma simples e eficaz de avaliar a qualidade dos processos em uma organização, é através da aplicação de um instrumento de avaliação de maturidade (WENDLER, 2012). Um dos propósitos desse intrumento é fazer um “retrato” do estado das capacidades da organização, no momento de sua aplicação, com base em critérios pré-estabelecidos (PÖPPELBUSSSS; RÖGLINGER, 2011).

A gestão de organizações sempre foi um desafio no campo da Administração, em especial, quando se trata de coordenar as atividades realizadas pelos colaboradores a fim de atingir os objetivos, e o gerenciamento de riscos corporativos é uma das formas encontradas para auxiliar no atingimentos dos objetivos estratégicos das organizações, sejam elas públicas ou privadas (ABNT, 2009; AS/ NZS, 2004; BRASIL, 2018b; COSO, 2017a; HM TREASURY, 2004). Dessa maneira, a gestão de riscos corporativos é uma proposição de ferramental capaz de oferecer suporte nos avanços necessários para as práticas de gestão em saúde pública.

É relevante entender alguns conceitos, como por exemplo: risco, gestão de riscos e framework de gerenciamento de riscos. De acordo com Australian Standards/New Zeland Standards (2004), risco é a chance de algo acontecer e que terá um impacto, positivo ou negativo, nos objetivos organizacionais. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), traz na NBR ISO 31000, gestão de riscos como “As atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.” (ABNT, 2009a). E estrutura /framework de gestão de riscos, “[...] o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização” (ABNT, 2009, p.2).

Como as organizações públicas operam dentro de um contexto específico, em geral normativo, e têm dificuldade em conhecer e aderir às mudanças nos métodos de gestão; os frameworks de gerenciamento de riscos e avaliação de maturidade, surgem como um mecanismo que pode contribuir para a melhoria de seus processos.

O marco regulatório da gestão de riscos para órgãos públicos no Brasil é a Instrução Normativa do Ministério Público e Controladoria Geral da União MP/CGU n.01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança (BRASIL, 2016). A recente legislação de gestão de riscos, tem sido um novo esforço de busca por eficiência e eficácia dentro da administração pública.

O Governo do Estado de Rondônia vem buscando realizar ações para melhoria de suas práticas gerenciais e isso pode ser percebido por meio de sua legislação, a exemplo da Portaria nº 217 de 08 de dezembro de 2021 que estabeleceu a metodologia de gestão de risco no âmbito do Poder Executivo Estadual (CGE/RO, 2021).

Neste sentido, órgãos do governo têm procurado se adequar à legislação vigente, como, por exemplo, o Laboratório Estadual, nome fictício, orgão da saúde pública vinculado à Secretaria de Saúde do Estado de Rondônia, com sede em Porto Velho.

Inaugurado em 2016, o Laboratório Estadual, atua como laboratório de suporte para toda a rede pública de unidades hospitalares da capital e algumas cidades do interior do estado de Rondônia e é uma inovação na área de saúde pública, pois poucos estados contam com uma estrutura de suporte tão bem desenvolvida que não apenas realiza exames, são mais de 300 diferentes tipos de média e alta complexidade, mas trabalha como otimizador dos insumos em toda rede hospitalar pública por ele assistida.

O Laboratório Estadual proporciona acesso, a médicos e pacientes, aos resultados de exames laboratoriais com agilidade e de forma on-line, além de oferecer uma descrição detalhada do histórico dos pacientes, gerando assim, mais segurança para o profissional da saúde no tratamento do paciente, melhor qualidade de vida da população usuária do SUS e economia para o estado ao reduzir o tempo de internações e otimizar o uso dos leitos de unidades de terapias intensiva (UTI's). Dessa forma, percebe-se que o órgão demonstra preocupação com a entrega de valor aos seus principais stakeholders: governo, profissionais da saúde e população usuária do Sistema Único de Saúde (SUS). O órgão conta com equipamentos de última geração e uma equipe técnica altamente capacitada, mas com gargalos no aspecto gerencial e, na busca de melhoria dos processos gerenciais adotou, através dessa pesquisa, o gerenciamento de riscos corporativos, como parte de sua gestão estratégica e realizou a análise do grau de maturidade de suas práticas gerenciais.

Neste sentido, toda mudança planejada tem como pretensão, alcançar melhores resultados e, no caso do órgão pesquisado, alinhar-se às diretrizes Federal e Estadual quanto às melhores práticas de gestão na Administração Pública. Embora as normativas e os frameworks relacionem diretrizes, princípios de gestão de riscos e práticas de gestão, dúvidas de como estes ocorrem na prática, bem como de suas reais contribuições, são frequentes (BROMILEY *et al.*, 2015; SCHILLER; PRPICH, 2014; SCHMIDT, 2020).

Em face ao exposto, esta pesquisa buscou analisar o grau de maturidade das práticas de gestão do Laboratório Estadual, tendo como foco, a gestão de riscos. A relevância desta pesquisa decorre não apenas da importância do órgão para a Saúde Pública de Rondônia, mas também do fato de ser um projeto piloto dentro da

saúde pública, e que pode ser replicado para outros órgãos ou outros estados da federação.

2 Referencial Teórico

2.1 Bases conceituais da gestão de riscos

A gestão de riscos, com enfoque corporativo, é uma área de estudos relativamente nova, de meados do século XX. Antes disso, o gerenciamento de risco ocorria em silos, ou seja, em setores específicos sendo mais comumente encontrado no setor de crédito e seguros ou em áreas onde a segurança era um fator chave como na aviação (HUBBARD, 2020; KLOMAN, 2011).

Uma consecução de eventos como episódios de crises financeiras, desastres naturais, e atentados terroristas; tornaram a noção de risco um tema central na gestão de organizações públicas e privadas (KLOMAN, 2011); o que instigou um gerenciamento de riscos associado ao planejamento estratégico da organização (COSO, 2017).

Sob este paradigma três conceitos são chave: i) risco, como o efeito da incerteza nos objetivos, podendo ser positivo ou negativo (ABNT, 2009a). Complementado pelo COSO (2006) que afirma que quando positivo, minimiza os impactos negativos ou representa oportunidades e quando negativo pode impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente; ii) gerenciamento de riscos, como o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (CGU, 2016); e iii) estrutura/framework de gestão de riscos; “Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização” (ABNT, 2009b) .

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) - uma iniciativa voluntária do setor privado dedicada a melhorar o desempenho organizacional e a governança por meio de controle interno eficaz, gerenciamento de riscos corporativos e dissuasão de fraudes, contribui com a propagação de estruturas de controle interno e gerenciamento de riscos corporativos desde 1992, quando publicou a obra: *Internal Control – Integrated*

Framework; uma estrutura que objetivava ajudar organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno (COSO, 2006). Em 2013, apresentou o framework COSO ICIF, Figura 1, uma estrutura de gerenciamento de riscos que se propõe a fornecer princípios e conceitos fundamentais, em linguagem acessível, para orientar administradores a lidar com incertezas, bem como os riscos e oportunidades a elas associadas, explorando seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização (COSO, 2013).

E de lá para cá, o COSO atualizou e desenvolveu outros frameworks envolvendo gestão de riscos, controles internos e aspectos de governança. E não apenas o COSO, outras instituições propuseram frameworks e normativas de gerenciamento de riscos em todo o mundo, tais como o *Risk Management Process* e o *Orange Book* que auxiliam na compreensão e adoção do gerenciamento de riscos (AS/NZS, 2004; UNITED KINGDOM, 2023).

Figura 1 – Framework COSO ICIF



Fonte: (COSO, 2013)

O framework COSO ICIF, busca contribuir com orientações para que as organizações desenvolvam de forma eficaz e eficiente seus sistemas de controle interno, que se adaptem às mudanças operacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis e apoiando no processo de tomada de decisão e na governança da organização (COSO, 2013).

Ressalta-se que o objetivo comum, desses frameworks de gestão de riscos, é contribuir com o aprimoramento das práticas gerenciais e consequentemente com o alcance do objetivo das organizações, sejam públicas ou privadas. E, nas propostas de framework, o controle interno e o gerenciamento de riscos corporativos estão associados, haja vista que o controle interno é um processo dinâmico, que como

objetivo lidar com riscos e possibilitar razoável segurança à organização no alcance de seus objetivos, ao executar suas operações de forma ordenada, ética e efetiva (INTOSAI, 2004).

A gestão de riscos, é um dos componentes do framework COSO ICIF, e conforme Hagg-Rickert *et al.*, (2020) é uma estrutura que ampara a avaliação e aprimoramento das práticas de gestão, tendo os controles como instrumento de análise e mensuração.

A administração pública brasileira tem adotado o modelo COSO através da Instrução Normativa Conjunta 01/2016 do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão e CGU – Dispõe sobre controles internos e gestão de riscos (BRASIL, 2016), e da Portaria nº. 915/2017 do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União que – Instituí a Política de Gestão de Riscos no âmbito federal (BRASIL, 2017). Na esfera estadual a adoção do framework COSO como estrutura para avaliação institucional pública com base nos controles instituídos estão fundamentados na Instrução Normativa nº. 58/2017 – Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/RO, 2017), Decreto Estadual nº. 23.277/2018 – Dispõe sobre o Sistema Estadual de Controle Interno, regulamenta e dá outras providências (BRASIL, 2018a) e a Portaria nº. 217/2021 – Controladoria Geral do Estado de Rondônia (CGE/RO, 2021).

2.2 Bases conceituais de avaliação da maturidade

A ideia da criação do conceito de avaliação de maturidade tem sido atribuída ao Software Engineering Institute que lançou, na década de 80, o Capability Maturity Model (CMM), um modelo que descreve os principais elementos de um processo de desenvolvimento de software (PÖPPELBUSSSS; RÖGLINGER, 2011). Desde então vários modelos de maturidade foram sugeridos, alguns tendo como foco o gerenciamento de processos de negócios (DE ARAUJO; RODRIGUEZ, 2011; HAMMER, 2006; LEE; LEE; KANG, 2007; ROSEMANN; DE BRUIN, 2005).

Nessa perspectiva, um modelo de maturidade é um instrumento utilizado para avaliar a qualidade dos processos de uma organização, de forma simples e eficaz (WENDLER, 2012). E em geral possuem três propósitos: i) diagnosticar o estado das capacidades da organização, no momento de sua aplicação, com base em critérios pré-estabelecidos; ii) identificar as ações de melhoria necessárias para alcançar o

nível de maturidade desejado; ou iii) possibilitar a realização de benchmarking interno e externo (PÖPPELBUSSSS; RÖGLINGER, 2011). Sob este aspecto, o instrumento de avaliação de maturidade utilizado neste estudo tem como propósito, ser uma ferramenta de diagnóstico da maturidade das práticas de gestão do Laboratório Estadual, contribuindo com a visualização dos seus pontos fortes e fracos, e com a identificação da prioridade das ações a serem tomadas.

Esse modelo entende que as práticas de gestão só podem ser consideradas maduras se os controles internos da organização estão instituídos de tal forma que sirvam como instrumento capaz de oferecer razoável segurança para que a organização atinja seus objetivos estabelecidos. Assim, o modelo COSO propõe que um controle interno eficaz é aquele que atende plenamente os cinco componentes por ele propostos.

2.3 Gestão de Saúde Pública

O direito a saúde é um direito social fundamental com objetivo de bem-estar, justiça social e está protegido pela Constituição Federal. A partir da atual Carta Magna ficou instituído o Sistema Único de Saúde (SUS) como planejador e executor das políticas de saúde (DE ARAUJO, et. al, 2021).

De acordo com o Portal da Transparência da CGU; em 2021, o orçamento para área da Saúde foi de R\$ 189,41 bilhões de reais e, em 2022, de R\$ 155,50 bilhões, o que demonstra uma redução do valor disponibilizado para a área de saúde. Neste sentido, verifica-se que a eficácia da gestão da saúde pública é primordial não apenas pela importância da vida das pessoas, mas também pela otimização dos recursos públicos.

De forma mais ampla, a saúde compõe o indicador de desenvolvimento econômico. Para Nuske et al., (2017), tanto a saúde quanto o desenvolvimento consistem em processos dinâmicos que combinam, crescimento econômico com inovação tecnológica na busca pela melhoria do padrão de vida da população. Nessa perspectiva, a interconexão entre saúde e desenvolvimento pode ser interpretada através de duas dimensões, a saber: a social – quando se entende a saúde como um direito garantido pela Constituição Federal de 1988, com a sua característica de proteção social configurando, assim, a visão funcionalista da saúde; e, a econômica

– que trata do complexo que interrelações que produzem bens e serviços e formam setores de atividades econômicas que impactam no nível de produção e emprego de uma região.

Considerando indicadores sociais tanto a nível federal quanto a nível de estado e, admitindo a relevância da saúde como indicativo de desenvolvimento econômico; entende-se que os avanços em saúde pública como vitais para melhorias qualitativas da sociedade. Sendo o gerenciamento de riscos, em saúde pública, uma ferramenta capaz de oferecer suporte para as melhorias nas práticas de gestão em saúde.

A relação da saúde com o desenvolvimento existe; seja abordando a questão da saúde pela sua perspectiva essencialmente funcionalista da política de saúde ou pelo emaranhado de interrelações econômicas e, em ambos os casos, há benefícios sociais no seu aprimoramento (COSTA; BAHIA; BRAGA, 2017; NUSKE et al., 2017; VIANA; DA SILVA, 2017). Nesse sentido, Costa, Bahia e Braga, (2017), afirmam que a partir dos anos 2000 as análises relacionando saúde e desenvolvimento passaram a incluir a investigação de conexões entre direitos sociais, inovação e a estrutura do Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS) o qual consiste em um sistema de inter-relações entre os setores secundário e terciário envolvidos na cadeia produtiva da saúde.

Em face a essa importância, a gestão de riscos corporativos é considerada um mecanismo potencial de resolução de problemas na administração pública. Hagg-Rickert e Gaffey (2020) utilizaram o framework COSO como modelo de gestão de riscos e propuseram foco nos riscos estratégicos da gestão em saúde devido ao acelerado ritmo de mudanças nos contextos organizacionais para enfrentar imprevisibilidades e a inadaptabilidade, caso os riscos não sejam devidamente gerenciados.

3 Procedimentos Metodológicos

Para realização desta pesquisa adotou-se o paradigma pragmatista, uma vez os pesquisadores pragmáticos possuem especial interesse em relação às aplicações, ou seja, o que funciona, e às soluções para os problemas (PATTON, 2014).

Considerando o objetivo da pesquisa de analisar o grau de maturidade das práticas de gestão do Laboratório Estadual, com base no modelo COSO e tendo

como foco, a gestão de riscos, entende-se que se trata de um estudo descritivo-explícitivo, que buscou além de descrever, avaliar dados e sintetizar ideias. A descrição na pesquisa de negócios e administração tem um lugar muito claro e, deve ser pensada como um meio para um fim e não como um fim em si mesmo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Optou-se por uma abordagem de método mistos, ou seja, que utiliza dados qualitativos e quantitativos; e um horizonte de tempo transversal (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

A coleta de dados se deu a partir dos seguintes instrumentos: (a) aplicação da metodologia de gestão de riscos e observação participante, com diário de campo; e (b) aplicação do instrumento de avaliação do grau de maturidade das práticas de gestão e análise documental. Os métodos utilizados para analisar os dados foram: análise temática conforme Braun e Clarke, (2006), para os dados qualitativos oriundos dos debates gerados na aplicação da metodologia de Gestão de Riscos e das anotações dos diários de campo, e estatística descritiva conforme Triola, (2017) e Santos, (2018), para os dados quantitativos, advindos dos resultados do instrumento de avaliação de maturidade e da metodologia de gestão de riscos.

A pesquisa se desenvolveu em duas etapas interligadas e complementares. A primeira consistiu em aplicar junto ao órgão a metodologia de gestão de riscos conforme Portaria 217 da CGE, em um macroprocesso prioritário escolhido pela equipe do órgão. Foi escolhido o de Contratação do Sistema de Automação Laboratorial, estimado em R\$ 14,8 milhões, cujo objetivo é contratar empresa especializada no fornecimento de Sistemas de Automação Laboratorial, insumos e acessórios necessários à realização de exames de bioquímica, imunologia, hematologia, dosagens hormonais, alérgenos, autoimunidades, toxicológicos, dentre outros e, medicamentos.

Concomitantemente, aplicou-se o Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade das Práticas de Gestão, que foi adaptado pela equipe de pesquisa a partir do instrumento utilizado pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/RO), e validado por membros do governo, especialistas em gerenciamento de riscos. O instrumento utiliza como base os componentes os do framework COSO ICIF, conforme quadro1.

Quadro 1 – Componentes avaliados para descrever e analisar o grau de maturidade das práticas de gestão do Laboratório Estadual.

COMPONENTE AVALIADOS	DESCRIÇÃO
AMBIENTE DE CONTROLE	Compreende a integridade e os valores éticos; os parâmetros que permitem ao conselho de administração desempenhar suas responsabilidades de supervisão da governança; a estrutura organizacional e atribuição de autoridade e responsabilidade; o processo para atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes; e o rigor em torno de medidas de desempenho e incentivos para direcionar a responsabilidade pelo desempenho.
AVALIAÇÃO DE RISCOS	Envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos para o alcance dos objetivos. Os riscos são considerados em relação às tolerâncias de risco estabelecidas. Assim, a avaliação de riscos forma a base para determinar como os riscos serão gerenciados.
ATIVIDADE DE CONTROLE	São as ações estabelecidas que ajudam a garantir que as diretrizes para mitigar os riscos sejam cumpridas. Elas podem ser de natureza preventiva ou investigativa e a segregação de funções é normalmente incorporada à seleção e desenvolvimento de atividades de controle.
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	A administração obtém ou gera e usa informações relevantes e de qualidade de fontes internas e externas para apoiar o funcionamento de outros componentes do controle interno. A comunicação permite que o pessoal receba uma mensagem clara da alta administração.
MONITORAMENTO	As descobertas são avaliadas em relação aos critérios estabelecidos pelos reguladores, órgãos normativos reconhecidos ou administração e conselho de administração, e as deficiências são comunicadas à administração e ao conselho de administração, conforme apropriado.

Fonte: baseado em COSO (2013)

No que diz respeito as questões éticas; foram atendidas as prerrogativas da Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde para Pesquisa Científica em Seres Humanos.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Ciclos de alinhamento e intervenção

Na primeira reunião, após conhecer a estrutura e funcionários do Laboratório Estadual, a equipe de pesquisa apresentou o projeto e os objetivos. Houve momento para esclarecimento de possíveis dúvidas. Foi solicitado à equipe do órgão: (a) que escolhessem um projeto prioritário para aplicação da metodologia de gestão de riscos e; (b) que nomeassem um membro responsável por responder ao instrumento de avaliação de maturidade que foi disponibilizado, via google drive, para a gerencia do órgão.

Iniciou-se a aplicação da metodologia de gestão de riscos conforme Portaria 217 da CGE/RO na reunião seguinte. Foram identificados pontos críticos e eventos de risco na execução destes processos. O debate, naquele momento, envolveu o

membro eleito pela equipe técnica, que quando questionado sobre o instrumento de maturidade, afirmou tê-lo lido, porém ainda não ter iniciado o preenchimento.

Os pontos críticos e eventos de riscos identificados na reunião anterior foram revisados, e novos riscos foram acrescentados na terceira reunião. Desta vez, com a presença de 03 membros do órgão. Na ocasião, foram determinados impactos e probabilidade desses riscos ocorrerem e a mensuração foi calculada conforme metodologia, determinando o nível de risco. Quanto ao instrumento de maturidade foram esclarecidas outras dúvidas sobre questões pontuais e verificou-se que o preenchimento já havia se iniciado.

Na quarta reunião, foi feita uma revisão dos riscos, seus níveis e ações sugeridas, dando inicio a proxima etapa da metodologia de gestão de riscos, a criação de um plano de ação para tratamento dos riscos, que foi elaborado pelos membros do órgão com base nas ações sugeridas.

Em um momento posterior, a equipe de pesquisa, auxiliou esclarecendo dúvidas e colaborando com exemplos do que poderia servir de evidência para justificar as respostas dadas no preenchimento do Instrumento de Maturidade. Esse acompanhamento, realizado de forma presencial, foi fundamental para a conclusão dessa etapa uma vez que, o responsável por preencher o instrumento teve várias dúvidas sobre a que se referia algumas questões.

4.2 Resultados econtrados

Quanto a aplicação da metodologia de gestão de riscos no macroprocesso escolhido, sobre o certame licitatório de Contratação do Sistema de Automação Laboratorial; primeiro, foram determinados quais seriam os itens de verificação, conforme sugestão da equipe do Laboratório Estadual e depois foram identificados os pontos críticos de cada item de verificação. A partir desta organização, os eventos de riscos foram relacionados. Para cada risco, foi determinada a probabilidade de ocorrer e o impacto caso ocorresse, resultando no nível de cada risco, a seguir foram propostas ações para tratamento dos riscos. A Tabela 1, expõe a quantidade de riscos analisados e seus respectivos níveis.

Tabela 1 – Quantidade e nível dos riscos identificados no processo analisado

NÍVEL DE RISCO	NÚMERO DE RISCOS	PERCENTUAL
IN SIGNIFICANTE	0	0%
BAIXO	0	0%
MÉDIO	2	22%
ALTO	3	33%
EXTREMO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fonte: elaborada pelos autores

Os riscos identificados foram categorizados em quatro tipos de itens de verificação, a saber: aspectos legais (4 riscos), aspectos técnicos (1 risco), estrutura organizacional (3 riscos) e aspecto orçamentário (1 risco), totalizando 09 riscos.

A título de exemplificação, o Quadro 2, traz os pontos críticos, riscos, nível dos riscos e as ações sugeridas, para um dos itens de verificação, o de Aspectos legais.

Quadro 2 – Ações sugeridas para tratamento dos riscos identificados no item de verificação - Aspectos legais

ITEM DE VERIFICAÇÃO	PONTOS CRÍTICOS	RISCOS/EVENTOS DE RISCO	NÍVEL DE RISCO	AÇÕES SUGERIDAS
Aspectos legais	Adaptação a nova lei de licitações 14.133/21	Comprometimento na relação preço x qualidade.	Alto	1. Realizar benchmark em congressos e eventos da área e com processos licitatórios em comum. 2. Utilizar como referência de precificação (tabela do ministério da saúde, banco de preço público e cotações com fornecedores). 3. Atentar-se a especificação do item de forma a proporcionar qualidade sem comprometer a competitividade.
	Brechas nas normas que permitem o comportamento oportunista do ente privado	Atraso no processo licitatório em razão do excesso de impugnação e pedidos de esclarecimento.	Extremo	1. Estudar a série cronológica de atrasos para antecipar o início da licitação visando compensar o tempo gasto com as impugnações e esclarecimentos.

Fonte: elaborado pelos autores

Como pode ser visto, dentro do item de verificação 'Aspectos legais', existem dois pontos críticos, cuja probabilidade desses riscos ocorrerem interfere substancialmente no resultado do processo. Um deles – adaptação à nova lei de licitações – foi classificado como, Alto. Para mitigar esse risco, 3 ações foram propostas. O segundo ponto crítico 'Brechas nas normas que permitem o comportamento oportunista do ente privado', por sua vez, foi classificado como um

risco Extremo, o que exige tratamento imediado e atenção redobrada da equipe sobre as consequências, no caso de sua ocorrência.

Pela reação da equipe do Laboratório Estadual, fica muito evidente o quanto eles próprios foram capazes de identificar os riscos do processo, hierarquizar e definir soluções relacionados ao processo, trabalhando por meio de um *framework* que mensura e expõe riscos. Com isso foram capazes de refletir de forma colaborativa e sobre a soluções possíveis. Conforme dito, por um membro da equipe:

[...] isso que estamos fazendo aqui é muito importante, pois ajuda a enxergar melhor os riscos e saber qual é o mais urgente. E o melhor é que já pensamos em soluções para eles. Agora só temos que fazer o plano de ação, determinar os responsáveis e seguir o que tá escrito nele [...]. Outro membro completou dizendo “[...] achei facil de usar e tendo feito uma vez, depois vamos saber fazer em outros processos [...].”

Como produto dessa etapa foi elaborada uma Nota Técnica de Consultoria em Gestão de Risco, entregue a equipe do Laboratório Estadual, que foi adotada como documento integrante do processo de Contratação do Sistema de Automação Laboratorial. A Nota de Risco visou aprimorar mecanismos de controle na fase de execução, além de proporcionar aprimoramentos que podem ser aplicados em um futuro certame licitatório.

A outra parte da pesquisa, foi a análise do Instrumento de Maturidade das práticas gerenciais do Laboratório Estadual, com base nos componentes do framework COSO. O resultado geral do desempenho para cada componente, está na Tabela 2.

Tabela 2 – Percentuais da dupla avaliação do grau maturidade das práticas gerenciais do Laboratório Estadual

COMPONENTE AVALIADOS	% AUTOAVALIAÇÃO	% AVALIAÇÃO EQUIPE DE PESQUISA
AMBIENTE DE CONTROLE	26%	28%
AVALIAÇÃO DE RISCOS	22%	19%
ATIVIDADE DE CONTROLE	14%	13%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	23%	11%
MONITORAMENTO	12%	30%

Fonte: elaborada pelos autores

O Instrumento conta com uma dupla avaliação, a realizada pela equipe do Laboratório e a da equipe de pesquisadores. De maneira geral, verificou-se oportunidade aprimoramento em todos os componentes, pois apresentaram aderência geral inferior ou igual a 30% àquilo que seria entendido como de excelência em nível internacional conforme framework COSO. Destaca-se, portanto, muitas oportunidades de melhoria dentro das práticas gerenciais.

Considerando a comparação entre as equipes (de pesquisa e do Laboratório), os resultados de ambas foram semelhantes diante das mesmas evidências para os 03 primeiros componentes: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos e Atividades de Controle. Porém, para os componentes Informação e Comunicação, e Monitoramento, observa-se diferença significativa.

No caso do componente, 'Informação e Comunicação' as diferenças de interpretações das evidências ocorreram em temas como: acessibilidade da informação referente aos projetos prioritários para os membros da organização, troca de mensagens claras quanto ao papel da organização e como suas atividades influenciam os projetos prioritários da saúde do Estado e a existência de processos que evidenciem a existência de feedback dos resultados para os colaboradores. Equipe do órgão atribui maior pontuação por informar que existe esse tipo de comunicação através de meios informais como, aplicativos de mensagens instantâneas.

Por outro lado, a equipe de pesquisa, embora saiba que esses aplicativos favoreçam a comunicação no quesito agilidade, reforça a necessidade de as informações relevantes constarem em meios formais, como processos. Inclusive o tópico: 'Troca de mensagens claras quanto ao papel da organização e como suas atividades influenciam os projetos prioritários da saúde do Estado'; deixa explícito que a evidência que atende a esse quesito trata-se de políticas, regulamentos,

organogramas entre outros. Por isso, o percentual de maturidade atribuído pela equipe de pesquisa, para esse componente, foi inferior ao atribuído pela equipe do órgão.

Já quanto ao componente, 'Monitoramento', no tópico, 'Existem processos que comprovem a participação ativa de *stakeholders* externos no monitoramento dos projetos prioritários do planejamento da gestão em saúde'. Enquanto a equipe do órgão afirmou não existir, a equipe de pesquisa entendeu que o Conselho Estadual de Saúde cumpre a função de *stakeholder* externo tanto na elaboração quanto no monitoramento do Plano Estadual de Saúde cujo Laboratório Estadual faz parte e por isso atribuiu maior percentual de maturidade para as práticas relacionadas e este componente.

As diferenças são comuns e decorrentes da interpretação quanto ao que está sendo questionado e, como há a existência de uma checagem posterior da equipe de pesquisadores é razoável que os profissionais da organização possam responder as questões através do seu modelo mental sem maiores interferências. Criar ambiente favorável a exposição dessas divergências apresentadas pelo instrumento é um ponto muito importante para ampliar a compreensão do todo e encontrar melhores soluções em práticas de gestão. Assim, o diálogo conduziu a uma maior reflexão sobre as práticas organizacionais e a equipe do órgão pode perceber de forma mais clara onde atuar no intuito de promover melhorias.

Foi identificado que existem práticas institucionalizadas documentalmente, mas que sua execução no dia a dia tem sido parcial, e o resultado é perda de eficácia, como, por exemplo, no componente, 'Ambiente de Controle', existe a pergunta: 'A Organização adota mecanismos para comunicar a todos os agentes administrativos a missão, os valores, as estratégias e metas estabelecidas?'. A missão, a visão, os valores e metas estabelecidas constam em dois documentos: no Relatório de Gestão Anual e na Carta de Serviço ao Cidadão, mas quando questionados sobre qual era a missão ou visão do Laboratório Estadual, muitos funcionários não souberam dizer, ou responderam de forma bem diferente do que consta nos documentos. Quanto as metas, a maioria desconhece as metas, e houve quem afirmasse: "[...] não existe meta, atendemos de acordo com a demanda". É sabido que o estabelecimento da missão, visão e valores, faz parte do planejamento estratégico das organizações e que são a base para as ações organizacionais, de

forma que é extremamente relevante a comunicação efetiva dos mesmos para todos os membros da organização.

Identificou-se também, o inverso, a equipe de profissionais executam ações efetivas, porém, não estão documentadas., como por exemplo: no componente Monitoramento, temos a pergunta: 'Existem processos que comprovem a participação ativa de stakeholders externos no monitoramento dos projetos prioritários do planejamento da gestão em saúde'. Os membros do laboratório afirmam que o corpo clínico, das unidades hospitalares por eles atendidas, faz solicitações e participa na definição de novos exames e no estabelecimento do quantitativo dos já existentes. Porém nada disso está documentado formalmente, existe um ou outro relatório de solicitação, mas nada de forma sistemática e de fácil localização.

Dessa forma, a aplicação desse instrumento, contribuiu com a aferição de até que ponto os componentes estão sendo contemplados, permitindo à organização visualizar os aspectos que precisam ser melhorados e traçar um plano de ação para o aprimoramento das suas práticas de gestão com base no amadurecimento dos pontos identificados.

É válido ressaltar que o modelo COSO não estabelece uma escala de graduação de maturidade, sendo necessária uma aderência de 100% dos componentes para que a organização seja considerada madura. O Laboratório Estadual, embora pareça ter uma aderência baixa com práticas de gestão consideradas "não-maduras", há de se destacar que, de uma forma geral, a contribuição da organização em sua atividade fim para a sociedade é notória e provavelmente muito acima de vários órgãos públicos dentro ou não do campo da saúde pública. Ocorre que os padrões exigidos pelo framework COSO são muito elevados. Portanto, o diagnóstico de práticas gerenciais deve ser entendido como desafios futuros do Laboratório Estadual para ser ainda mais eficaz.

Destaca-se, também, que como resultado da Avaliação do Grau de Maturidade das Práticas de Gestão e da Nota Técnica de Consultoria em Gestão de Riscos, a elaboração de um plano de ação feito pelo próprio Laboratório Estadual e validado pela equipe de pesquisa, já está em fase de execução. Entre as iniciativas,

o órgão elaborou uma proposta de reestruturação organizacional que tramita para vias de aprovação no Poder Legislativo.

5 Considerações Finais

Na busca por analisar o grau de maturidade das práticas de gestão do Laboratório Estadual, utilizou-se dois instrumentos que trabalham com a proposta de gerenciamento de riscos para melhoria das práticas gerenciais. Quanto ao grau de maturidade, alcançou uma pontuação considerada baixa, para padrões COSO, uma vez que, o componente que obteve a pontuação mais alta chegou apenas a 30% de aderência. Ao analisar a razão das baixas pontuações, o que se observa como fator predominante é a falta de formalização e sistematização das atividades realizadas. Assim, embora realizem as atividades sugeridas pelo Instrumento, não existem processos formais e registros dessas atividades e assim, acabam por não pontuar em alguns aspectos.

Para a gestão de organizações a formalização das ações é ponto imprescindível para o sucesso das práticas, uma vez que existe a necessidade de acompanhamento, responsabilização e busca por melhorias contínuas. Quando não existe registros, sistematização; as ações da gestão acabam por ficar apenas na ‘cabeça’ dos que as executam, dificultando o processo de tomada de decisão com base em informações concretas e compartilhadas.

O Instrumento de avaliação do grau de maturidade, contribuiu ao demonstrar com clareza, quais aspectos a gestão deveria focar e os ajustes necessários na busca de melhores práticas de gestão e a metodologia de gestão de riscos aplicada, é um ótimo exemplo de sistematização de processos. Ambos os instrumentos contribuem com o processo de tomada de decisão pois auxiliam a gestão da organização, não apenas pela elucidação do que está ocorrendo, mas através da proposição de ações de forma clara e sistemática.

Assim, esse estudo contribui para o desenvolvimento da literatura sobre práticas de gestão em organizações públicas, à medida que aplica e valida um instrumento de avaliação de maturidade que auxilia a identificarem os pontos fortes e fracos de sua estrutura gerencial e ajuda o gestor público no processo de tomada de decisão, com base em informações que passaram por dupla análise. Além de

demonstrar a metodologia de gestão de riscos aplicada e sua colaboração com as práticas de gestão ao trazer propostas de ações específicas para determinado processo, o que faz com que essas ações possam ser gerenciadas de forma mais efetiva, pois são atribuídos responsáveis para cada ação estabelecida no tratamento dos riscos, possibilitando assim a visualização dos resultados e a possibilidade de replicação da metodologia por meio do benchmarking.

Como proposições de pesquisas futuras; sugere-se fazer um estudo comparativo da avaliação do grau de maturidade de organizações públicas de diferentes setores para analisar quais aspectos possuem em comum, sejam eles positivos ou negativos, na busca de melhor compreender a dinâmica desse tipo de organização, ou ainda; aplicar o instrumento de avaliação de maturidade em uma organização pública e outra privada, ambas da área de saúde, para averiguar as semelhanças e diferenças existentes nas organizações do setor da saúde.

Agradecimentos

O presente estudo foi realizado com apoio de bolsa de fomento junto a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), bem como pelo Programa de Pesquisa do Sistema Único de Saúde, consorciado com a Fundação de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa do Estado de Rondônia (PPSUS/FAPERO).

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009b.
- AUSTRALIAN STANDARDS / NEW ZELAND STANDARDS. **AS/NZS 4360- Risk Management**, 2004.
- BRASIL, Casa Civil. **DECRETO N. 23.277, DE 16 DE OUTUBRO DE 2018**. Brasil, 2018a. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/DECRETO-N.-23.277-DE-16.10.2018-REGULAMENTACAO-DO-CONTROLE-INTERNO-1.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2022.
- BRASIL, Controladoria Geral da União (CGU). INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1 DE 10 DE MAIO DE 2016. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO**, 2016.

Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 02 de abril de 2022

BRASIL, Controladoria Geral da União (CGU). PORTARIA N° 915, DE 12 DE ABRIL DE 2017. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41321>. Acesso em: 02 de abril de 2022.

BRASIL, Ministério da Tecnologia e Controladoria Geral da União. **Metodologia De Gestão De Riscos**. Brasília, 2018b. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/outras-documentos-externos/cgu_metodologia_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 03 de abril de 2022

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R.S.; DANTAS, J.A.; OLIVEIRA, A.B.S. Modelo de Maturidade de Estruturas de Controle Interno em Organizações Governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267–289, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110205>.

COSO. Gerenciamento de riscos corporativos: Estrutura integrada. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, 2006. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMEExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2022.

COSO. **Internal Control — Integrated Framework Executive Summary**, 2013. Disponível em: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf. Acesso em: 04 de maio de 2022.

COSO. **Enterprise risk management framework: Integrating with Strategy and Performance COSO's Fundamental Principle**, 2017a. Disponível em: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

COSTA, L. S.; BAHIA, L.; BRAGA, P. S. D. C. Healthcare and development: A dialog with the thinking of Celso Furtado. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 22, n. 7, p. 2119–2127, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017227.02682017>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DE ARAUJO, L. C.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Maturidade Em Gestão Por Processos: Uma Análise Da Percepção Organizacional**. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais**. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_862_19236.pdf. Acesso em: 06 de abril de 2022.

HAGG-RICKERT, S.; GAFY, A. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: Implementing ERM. **American Society For Health Care Risk Management**. Chicago ASHHRM,

2020. Disponível em: https://www.ashrm.org/system/files/media/file/2020/12/ERM-Implementing-ERM-for-Success-White-Paper_FINAL.pdf. Acesso em 10 de junho de 2022.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, n. april, 2006. Disponível em: <https://store.hbr.org/product/process-audit/R0704H>. Acesso em 05 de julho de 2022.

HUBBARD, D. W. **The Failure of Risk Management**. 2ed. John Wiley & Sons, Inc., 2020.

INTOSAI. **GOV 9100 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector**. Internal Control Standards Committee. Vienna, 2004. Disponível em: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2022.

KLOMAN, H. F. A Brief History of Risk Management. **Enterprise Risk Management**, n. December 2011, p. 19–29, 2011. DOI: [10.1002/9781118267080.ch2](https://doi.org/10.1002/9781118267080.ch2).

LEE, J.; LEE, D.; KANG, S. An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 4537 LNCS, p. 384–395, 2007. DOI: [10.1007/978-3-540-72909-9_42](https://doi.org/10.1007/978-3-540-72909-9_42).

LOTUFO, M.; MIRANDA, A. S. DE. Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias estaduais de Saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, p. 1143–1163, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000600007>.

MADEN, C. Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model. **Public Organization Review**, v. 12, n. 1, p. 71–84, 2012. DOI: [10.1007/s11115-011-0160-9](https://doi.org/10.1007/s11115-011-0160-9).

MÁRIO F. TRIOLA. **Introdução à Estatística**. 12^a ed. LTC, 2017.

NUSKE, M. A.; GESSI, N.L.; ALLEBRANDT, S.L.; KELM, M. A Saúde e sua relação com o desenvolvimento: Um olhar crítico acerca da contribuição da saúde nas multiplas escalas do desenvolvimento regional. **VIII Seminário Internacional Sobre Desenvolvimento Regional**, p. 1–24, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16510/4437>. Acesso em 10 de junho de 2022.

PÖPPELBUSSSS, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. **19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011**, n. August 2014, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221409904_What_makes_a_useful_maturity_model_A_framework_of_general_design_principles_for_maturity_models_and_its_demonstration_in_business_process_management. Acesso em: 10 de maio de 2022.

RONDÔNIA, Controladoria Geral do Estado (CGE/RO). **Portaria nº 217 de 08 de dezembro de 2021.**, 2021. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/wp->

<content/uploads/2022/01/ok-PORTARIA-217-de-08-12-2021.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

RONDÔNIA, Tribunal de Contas do Estado (TCE/RO). **Instrução normativa n. 58/2017**, 2017. Disponível em: <https://www.tce.ro.gov.br/tribunal/legisacao/arquivos/InstNorm-58-2017.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. **Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005**, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/27482324_Towards_a_Business_Process_Management_Maturity_Model. Acesso em 14 de maio de 2022.

SANTOS, C. M. **Estatística descritiva - Manual de Auto-aprendizagem**. 3. ed. Edições Sílabo Lda., 2018.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. seventh ed. Essex: Pearson, 2016.

UNITED KINGDOM. **The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts**. 2023. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1154709/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf. Acesso em: 23 de maio de 2023.

VIANA, A. L. D'Á.; DA SILVA, H. P. Saúde e Desenvolvimento no Brasil: Argumentos para promover a cidadania em tempos difíceis. **Planejamento e políticas públicas**, v. 49, p. 85–107, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8236>. Acesso em 10 de outubro de 2023.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317–1339, 2012. DOI:[10.1016/j.infsof.2012.07.007](https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007).