

O GERENCIAMENTO DE RISCO NO DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

Mayara Bezerra Barbosa

Docente da Universidade Federal do Maranhão
mayarabezerrab@yahoo.com.br

Maíra Fernandes da Silva Santos

Especialista em Controladoria, Finanças e Contabilidade no Setor Público pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
fssmaira@gmail.com

A gestão de risco é um dos pilares da Governança Corporativa que vem ganhando espaço na administração pública brasileira, por meio de instruções normativas e sugestões de controle para melhor gerenciamento os recursos públicos. O objetivo desse estudo foi analisar os riscos de gestão da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) da UFRN. Sua contribuição consiste em auxiliar a organização trazer resultados mais efetivos para sociedade, por meio da redução dos desperdícios de recursos públicos. Para isso utilizou-se de um questionário aplicado presencialmente. Foi possível evidenciar que a gestão de risco no setor encontra-se em fase inicial, em virtude disso seu nível de maturidade é baixo, e em que macroprocesso esses riscos encontrassem mais evidentes.

Palavras-Chave: Gestão de Risco. Aquisições Públicas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira vem implementando modelos gerenciais, como as boas práticas de Governança Corporativa, por meio de princípios como: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Dentre essas boas práticas destaca-se o gerenciamento de risco, que visa planejar e desenvolver estratégias para minimização das exposições que cercam as organizações e conseqüentemente uma melhor preparação para aproveitamento das oportunidades existente (Prado et al., 2017).

A Governança Corporativa também vem passando por transições para seu aperfeiçoamento, buscando o sucesso da gestão, desta forma a gestão de risco se tornou

um de seus pilares, pois é ela quem pondera a relação risco e retorno assumido, das atividades (Valentim et al., 2016).

A prática do gerenciamento de risco tem aumentado, por meio do desenvolvimento da Governança Corporativa, visto que administradores devem gerenciar adequadamente as oportunidades e ameaças às suas estratégias de negócios para que possam maximizar seu valor, sendo a gestão de risco um relevante direcionador para a maioria dos campos de decisão em gestão estratégica e controle (Prado et al., 2014; Peleias et al., 2013).

Um dos pontos-chaves para a evolução da gestão de risco no cenário da administração pública no Brasil foi a Avaliação da Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o “Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: Gerenciando Risco para uma Administração Pública mais Inteira”, publicada no ano de 2011. Dentre as quatro recomendações feitas pela OCDE na avaliação encontra-se a de integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção, e uma das propostas de ação é implementar controles internos baseados no risco para reduzir os riscos operacionais e prestar garantias razoáveis de integridade nos órgãos públicos.

A gestão de riscos busca mitigar os impactos críticos por meio de controles apropriados, a fim de que os resultados sejam atingidos com maior e melhor eficácia, para tanto é necessário que os dirigentes implementem e monitorem práticas que venham a comprometer toda a administração (Santiago, 2015).

Para modelos eficazes de gestão de riscos, os gestores têm promovido mudanças nas estruturas organizacionais e nos processos operacionais das organizações, como forma de enfrentar os riscos e as incertezas do ambiente organizacional, adequando consequentemente os controles internos (Peleias et al., 2013).

Neste contexto de evolução constante, faz-se necessário, aprofundar o estudo do gerenciamento de risco na administração pública, analisando os riscos de gestão. Sendo assim o presente estudo orienta-se pelo seguinte problema: *Qual o grau de maturidade de gestão de risco do Departamento de Materiais e Patrimônio, da Pró-Reitoria de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)?*

O objetivo geral desse estudo é analisar os riscos de gestão da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) da UFRN. Como objetivos específicos definiu-se as ações

de identificar os riscos da atividade do DMP da UFRN; avaliar os riscos encontrados; e apresentar estratégias de resposta aos riscos evidenciados.

A relevância desse artigo consiste na discussão do gerenciamento de risco no âmbito das aquisições e contratações da administração pública, um dos setores que possui altos riscos na hora de escolher e executar seu planejamento, na instituição. No aspecto acadêmico, a contribuição é como fonte de pesquisa para o aprofundamento da gestão de risco em aquisições públicas, servindo como parâmetro a outras instituições de Ensino Superior e outros entes da administração pública federal, considerando que se trata de um tema pouco discutido em pesquisas anteriores, residindo na relevância prática e teórica desse trabalho.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: no segundo capítulo encontra-se a base teórica a respeito da gestão de risco e riscos em aquisições, seguido de estudos anteriores. No terceiro capítulo consta a metodologia aplicada para responder à questão de pesquisa, a amostra e as técnicas utilizadas, seguido da apresentação e análise dos resultados no quarto capítulo e, por fim, o quinto capítulo com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Risco

As definições de risco são variáveis, algumas se concentram principalmente na probabilidade de ocorrência de eventos negativos; outras consideram as consequências desses eventos, enquanto há aquelas que consideram tanto o lado de perdas quanto o de ganhos da distribuição de eventos (Damodaram, 2009). A ausência de risco implica a certeza de resultado e a restrição à construção do conhecimento, sendo assim o risco é uma variável determinante na evolução humana (Maruyama & Freitas, 2016).

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 em seu Art. 2º inciso XIII define risco como possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade. Na mesma, divide-se os riscos em inerentes, risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto; e residual, risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

Considerando o exposto anteriormente o risco está em toda parte e deriva diretamente da imprevisibilidade. A gestão de riscos vem fornecer uma estrutura para que

as organizações possam lidar e reagir com a incerteza (Hopkin, 2010). Toda organização existe para gerar valor às partes interessadas, as incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor, o gerenciamento de riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, melhorando assim a capacidade de gerar valor (COSO ERM, 2007).

Sendo assim é possível identificar que a gestão de riscos vai além de sua identificação e mitigação, ela agrega valor de forma sustentada às atividades da organização, observando potenciais aspectos negativos e positivos vinculados a eventos que afetem a dinâmica da organização, direcionando esforços para transformar o negativo em positivo, ou ameaças em oportunidades (Peleias et al, 2013).

Observa-se assim que, os riscos encontram-se em muitas áreas das administrações, como no caso das aquisições e contratações públicas, e sua gestão visa aumentar a eficiência das operações e a melhoria dos resultados.

2.2 Risco em aquisições

O gerenciamento de risco é uma ferramenta que melhora o desempenho das organizações governamentais, por meio do aumento da eficiência na utilização dos gastos públicos (Santos et al., 2011). O gestor deve identificar os objetivos da organização, elencar o risco interno e externo, com os quais a entidade está envolvida, estabelecer prioridades em eliminar ou atenuá-los, para assim maximizar os resultados assegurando sua continuidade, para gerenciar o risco (Valentim et al., 2016).

Para a operação de aquisições públicas, o processo de gerenciamento de risco deve considerar o ambiente organizacional e identificar possíveis riscos que podem afetar a missão da instituição, esse processo deve estar alinhado com a missão da organização, e identificar os riscos para depois analisá-los (Cavalcanti & Martens, 2013).

Segundo a ABNT ISO 31000 de 2009, a identificação de risco é o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação das fontes de risco, suas causas e consequências potenciais, que pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas e as necessidades das partes interessadas.

Com a identificação dos riscos associados à realização dos objetivos organizacionais, a avaliação da probabilidade e do potencial impacto de riscos específicos, o desenvolvimento e a implementação de programas e procedimentos para

corrigir os riscos identificados; e o monitoramento e avaliação dos riscos e dos programas a eles relacionados, consegue-se gerenciar os riscos (Cavalcante & De Luca, 2013).

Para um bom gerenciamento de risco, Cavalcanti e Martens (2013) elaboraram o Tabela 1 com as principais ações necessárias, com base em Kerner (2009) e Hopkin (2010).

Tabela 1 Principais ações do gerenciamento de riscos

Gerenciamento de Riscos	
Principais Ações	
Identificação do ambiente interno organizacional	O ambiente interno compreende a missão de uma organização e define a base de como o risco é visto e abordado.
Definição de objetivos	Os objetivos estratégicos devem ser definidos antes do gerenciamento para a identificação de eventos em potencial que afetam sua realização.
Identificação dos riscos	Eventos internos e externos que afetam a realização dos objetivos da organização devem ser identificados, havendo a distinção entre riscos e oportunidades.
Análise dos riscos	A análise de riscos começa com uma avaliação detalhada dos riscos que foram identificados e aprovados pelos tomadores de decisão para uma avaliação mais aprofundada. O objetivo é reunir informações suficientes sobre os riscos para estimar a probabilidade de ocorrência e consequência da ocorrência, se o risco ocorre e converter os valores resultantes para um nível de risco correspondente.
Avaliação dos riscos	Os riscos são avaliados, considerando a probabilidade e o impacto como uma base para determinar como eles devem ser gerenciados.
Resposta aos riscos	O gerenciamento seleciona respostas aos riscos evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando riscos.
Controle das atividades	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para ajudar a garantir respostas aos riscos.
Informação e comunicação	Informações relevantes são identificadas, capturadas e comunicadas para que as pessoas possam cumprir suas responsabilidades.
Monitoramento	A totalidade do gerenciamento de risco corporativo é monitorada e modificações são feitas conforme necessário.

Fonte: Cavalcanti e Martens (2013).

Facó et al. (2016) elaborou sete passos para avaliação dos riscos, conforme a seguinte sequência: passo um, análise do contexto em que se insere a instituição; seguido de análise e definição dos objetivos da instituição; análise e definição dos riscos; definição

de escalas de probabilidade e consequência; listagem das atividades rotineiras; análise do Risco Residual de cada atividade; e por último, análise do Risco Inerente a cada atividade.

Outros estudos surgiram sobre a temática de avaliação de riscos, demonstrando o crescimento e interesse na condução de pesquisas nesta área.

2.3 Estudos Anteriores

Diante das mudanças que vem ocorrendo na administração pública brasileira, as pesquisas de gestão de risco em aquisições públicas têm evoluído. No ano de 2011, Santos et al. (2011), analisou o processo de compras nº 188/2005-SCJ, na modalidade Concorrência Pública, do tipo menor preço, do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), órgão do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI). Os resultados encontrados identificaram um risco maior na etapa chamada de Aprovação da Requisição de Compras e do Projeto Básico, visto que essa etapa influencia todas as seguintes, pois o Projeto Básico é insumo para o Edital. Identificou-se ainda, a necessidade de capacitar e atualizar constantemente os agentes públicos envolvidos no processo de compras; e a necessidade de aproximar as áreas atuantes do INPE para agilizar os processos de compras.

O estudo de Cavalcanti e Pessoa (2012) teve como objetivo apresentar alguns elementos do Projeto Hospitais Sentinela, que possibilitaram a melhoria da qualidade das aquisições públicas. Tendo como amostra um hospital integrante da Rede Sentinela. Obteve-se como conclusão que, o Projeto Hospitais Sentinela ajudou a reduzir o comportamento oportunista dos agentes envolvidos no processo de compras com a introdução do gerenciamento de risco no hospital pesquisado garantindo, portanto, maior qualidade nas aquisições realizadas.

No ano de 2013, Cavalcanti e Martens (2013), objetivaram analisar como a introdução do gerenciamento de risco nos hospitais pelo Projeto Hospitais Sentinela influenciou o processo de aquisições num hospital público. A amostra da pesquisa foi um hospital de grande porte, localizado na região metropolitana de São Paulo e que teve participação na fase inicial do Projeto Hospitais Sentinela em 2002. Os resultados do estudo mostraram que, o Projeto Hospitais Sentinela integrou as ações das equipes hospitalar e de compras do hospital, criando em ambas uma cultura de gerenciamento de risco nos processos de aquisições hospitalares.

Facó et al (2016) pesquisaram com avaliar os resultados da implementação da ferramenta de Gestão Baseada em Riscos (GBR), associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas, na administração pública federal, em particular, em uma Instituição de Ensino Superior. Apresentando como amostra a Pró-reitoria de Administração, na Divisão de Importação, da Universidade Federal do ABC (UFABC). Os resultados apresentados no trabalho mostram que a ferramenta de GBR associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas pode ser um caminho para melhoria a eficiência pública, e o julgamento sobre a qualidade dessa prática ser boa ou ruim cabe a cada gestor.

Em 2017, Maia (2017) realizou uma monografia com objetivo estabelecer como o gerenciamento de riscos pode contribuir para a eficiência das aquisições públicas nas organizações da Marinha do Brasil (MB). O universo da pesquisa se refere a todas as organizações públicas na busca de melhor eficiência, eficácia e efetividade na sua gestão, particularmente na área de licitações e contratos, não havendo seleção de amostra, pois não foi estudada nenhuma organização pública específica. Constatou-se que, o gerenciamento de riscos em uma organização capaz de proporcionar, uma maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade nos processos de aquisições públicas, contribuindo para a redução do desperdício do dinheiro público, para o sistema de controle interno e para a governança pública.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os aspectos metodológicos pertinentes à pesquisa, e que foram utilizadas para a consecução dos objetivos do trabalho. Segundo Beuren (2006), os procedimentos metodológicos agrupam-se em três categorias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto aos objetivos está pesquisa é descritiva, quanto aos procedimentos é bibliográfica e documental, quanto a abordagem do problema classifica-se como qualitativa.

A população desse estudo é a Diretoria de Materiais e Patrimônio da UFRN, a amostra são os servidores do setor de Aquisição e Contratação. A amostragem utilizada nessa pesquisa classifica-se como não probabilística por acessibilidade, pois a pesquisadora selecionou os elementos a que teve acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar a população (Gil, 2008).

A coleta dos dados ocorreu de forma presencial, por meio de questionário aplicado em 07 de maio de 2018, baseado no Documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA) do Tribunal de Contas da União (TCU) e nos riscos identificados por Maia (2017) em seu trabalho, com os funcionários do setor.

4. APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva da amostra

A Diretoria de Material e Patrimônio faz parte da Pró-Reitoria de Administração da UFRN, tem finalidade de planejar, coordenar, controlar e executar as compras institucionais de âmbito nacional e internacional, e possui 41 funcionários.

Foi aplicado um questionário com os servidores do setor de Aquisição e Contratação, em um total de treze servidores. As características dos servidores encontram-se na Tabela 02.

Tabela 02 Perfil dos Servidores

Características	Descrição	Frequência	Percentual
Gênero	Masculino	9	69,23%
	Feminino	4	30,77%
Idade	De 25 a 34 anos	8	61,54%
	De 35 a 44 anos	4	30,77%
	Mais de 45 anos	1	7,69%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	2	15,38%
	Ensino Superior Incompleto	1	7,69%
	Ensino Superior Completo	6	46,15%
	MBA/ Especialização	3	23,08%
	Pós-Graduação Mestrado	1	7,69%
Nível da Função	Fundamental	0	0,00%
	Médio	7	53,85%
	Superior	2	15,38%
	Chefia	2	15,38%
	Outro	2	15,38%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Podemos identificar como características predominantes destes servidores que o setor caracteriza-se com 53,85% dos servidores exercendo função de nível médio;

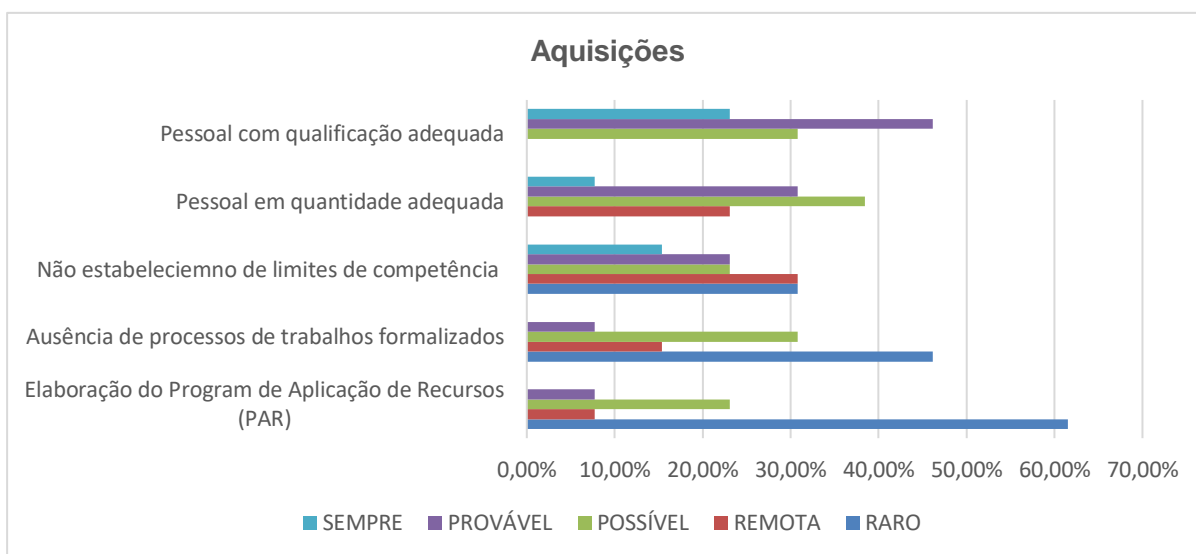
46,15% possuem nível superior completo e 23,08% com MBA/Especialização; com faixa etária entre 25 a 34 anos; com predominância do gênero masculino 69,23%.

a. Identificação dos riscos e avaliação dos mais expressivos

Apresentou-se aos respondentes possíveis cenários de riscos, e estes deveriam classificá-los quanto à probabilidade de acontecer, entre: rara; remota; possível; provável e sempre, conforme a teoria de Maia (2017). Dividido em quatro fases do macroprocesso de aquisições públicas, que são: de aquisições; oficialização da demanda; planejamento da contratação; e seleção de fornecedor, propostos pelo TCU no RCA.

Na Figura 01, observa-se o contexto do macroprocesso de aquisições, e os seguintes processos: pessoal com qualificação adequada, pessoal em quantidade adequada, não estabelecimento de limites de competência, ausência de processos de trabalho formalizados, e elaboração de Programa de Aplicação de Recursos (PAR); e suas probabilidades de ocorrência segundo os respondentes.

Figura 01 Aquisições



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

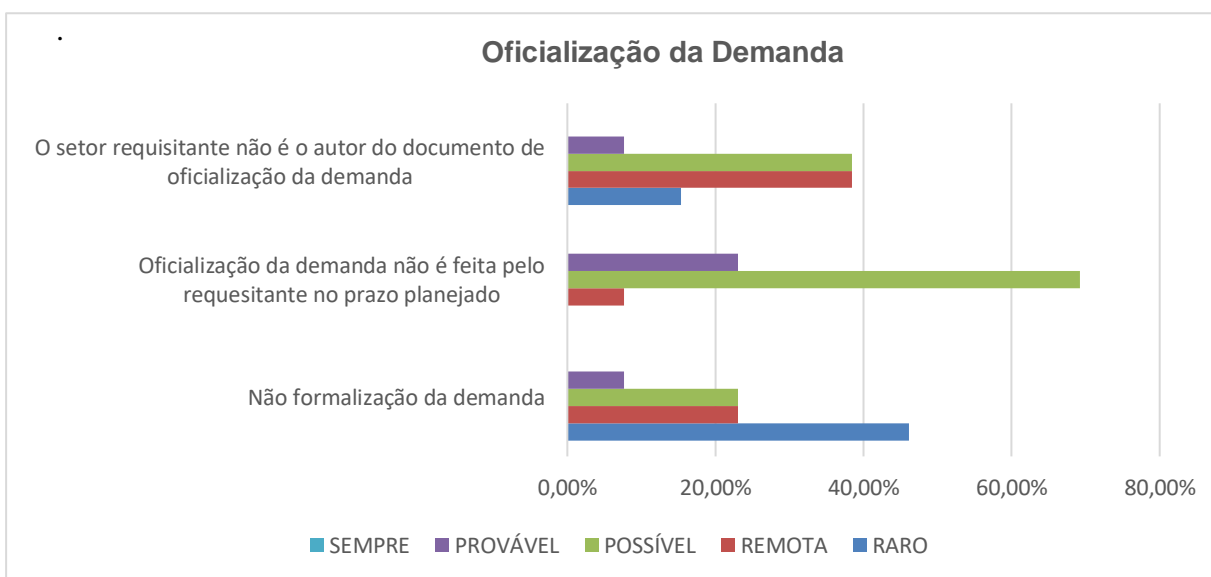
Ao avaliarmos o cenário de aquisições destaca-se a Elaboração do Programa de Aplicação de Recursos (PAR), como situação que ocorre “raramente” de acordo com 61,54% dos respondentes. Classificamos o impacto desse evento como relevante, tendo em vista que a rara elaboração do PAR leva a decisões sobre as aquisições dispersas na organização, acarretando o risco de ausência de priorização das aquisições que apoiam a

implementação das ações organizacionais mais relevantes, com consequente diminuição do impacto da atuação da organização para a sociedade.

A oficialização da demanda explica a necessidade da contratação em termos de negócio da organização, de acordo com o TCU. Na Figura 02, verifica-se os eventos: o setor requisitante não é o autor do documento de oficialização da demanda, oficialização da demanda não é feita pelo requisitante no prazo planejado, e não formalização da demanda.

É perceptível que no macroprocesso da oficialização da demanda, destacasse com 69,23% o cenário em que a oficialização da demanda não é feita pelo requisitante no prazo planejado. Embora a probabilidade que esse evento ocorra no setor seja “possível”, e destacada por maior número de servidores, seu impacto é considerado moderado tendo em vista que a demanda ocorrerá de forma tardia, mas é possível a organização ajustar-se a essa situação sem prejuízos relevantes.

Figura 02 Oficialização da Demanda



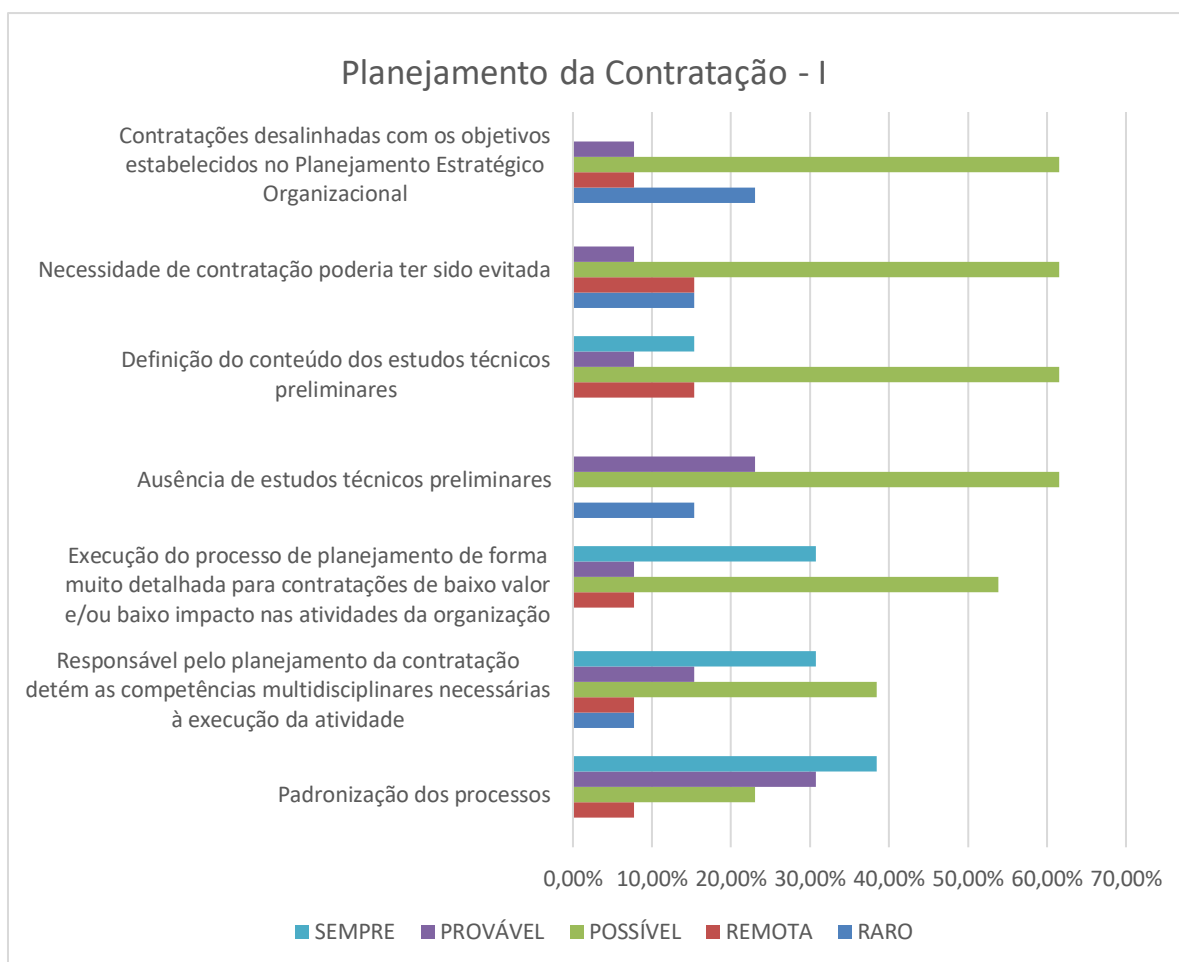
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Nesse cenário, em que o setor requisitante não é o autor do documento de oficialização da demanda, apresenta-se com probabilidade “remota” de acontecer de 38,46% e “possível” de acontecer em 38,46% dos casos. Esse risco tem um impacto extremo na organização e requer atenção, mesmo que a probabilidade de acontecer não seja aparentemente tão expressiva, já que essa situação pode acarretar desperdício de

recursos públicos, considerando que se pode não atender a uma necessidade real da organização.

O planejamento da contratação é a fase onde a necessidade do órgão é transformada em edital. Para melhor compreensão desse macroprocesso foi dividido em quatro figuras, devido a quantidade de eventos que possui. A Figura 03 traz os processos iniciais dessa etapa das contratações desalinhadas com os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico Organizacional, necessidade de contratação poderia ter sido evitada, definição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares, ausência de estudos técnicos preliminares, execução do processo de planejamento de forma muito detalhada para a contratação de baixo valor e/ou baixo impacto nas atividades de organização, responsável pelo planejamento da contratação detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, e padronização dos processos.

Figura 03 Planejamento da Contratação I



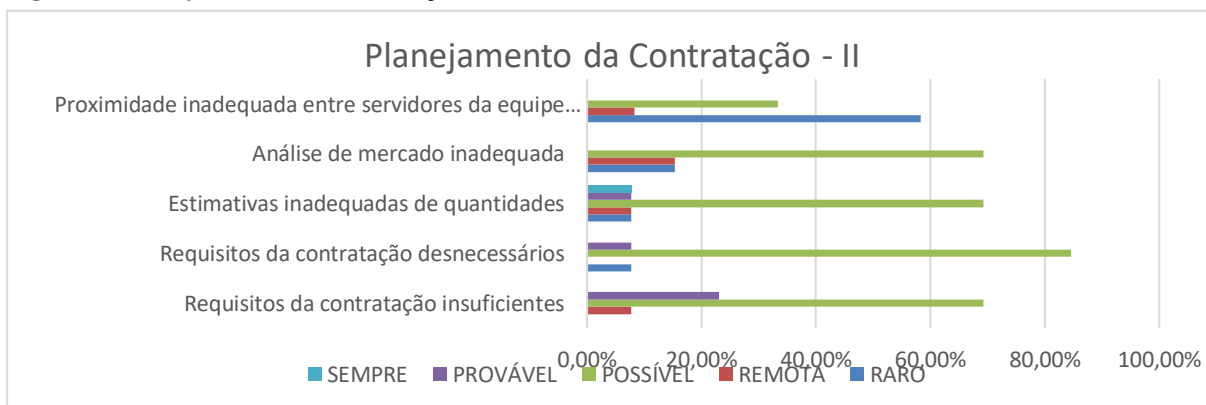
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Percebe-se que, de acordo com os servidores, acontece a padronização dos processos com probabilidade de com 38,46% “sempre” ocorrer; 30,77% de ser “provável”, e 23,08% de ser “possível”. Com isso identificamos que, as contratações desalinhadas com os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico Organizacional, leva a organização ao risco de investir em iniciativas que não contribuam para o alcance dos seus objetivos, chegando a uma probabilidade “possível” de 61,54% que ocorra no setor, que evidencia a ausência de processos padronizados para esse evento.

A probabilidade “possível” que a contratação poderia ter sido evitada é de 61,54%, esse evento gera um risco relevante de desperdício de recursos públicos, por meio da não otimização dos processos de trabalho associados ao objeto da contratação, levando a contratação de uma solução que poderia ter sido evitada ou ter sido executada em melhores condições. Sendo assim, embora a padronização dos processos apareça entre “sempre” e “provável” no setor, conseguimos identificar que sua abrangência não alcança alguns cenários, e essa situação traz riscos extremos a organização, devido ao seu impacto tanto nela e em seus recursos, quanto em outros processos.

A Figura 04, traz-se os cenários de: proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado; análise de mercado inadequada; estimativas inadequadas de quantidades; requisitos da contratação desnecessários; e requisitos da contratação insuficientes. Que estão relacionados aos requisitos que a solução contratada deverá atender, para selecionar a proposta que mais se adéque a organização. Com esses requisitos definidos, deve ser feito levantamento para identificar quais soluções existentes no mercado atendem aos requisitos estabelecidos, de modo a alcançar os resultados pretendidos e atender à necessidade da contratação.

Figura 04 Planejamento da Contratação II



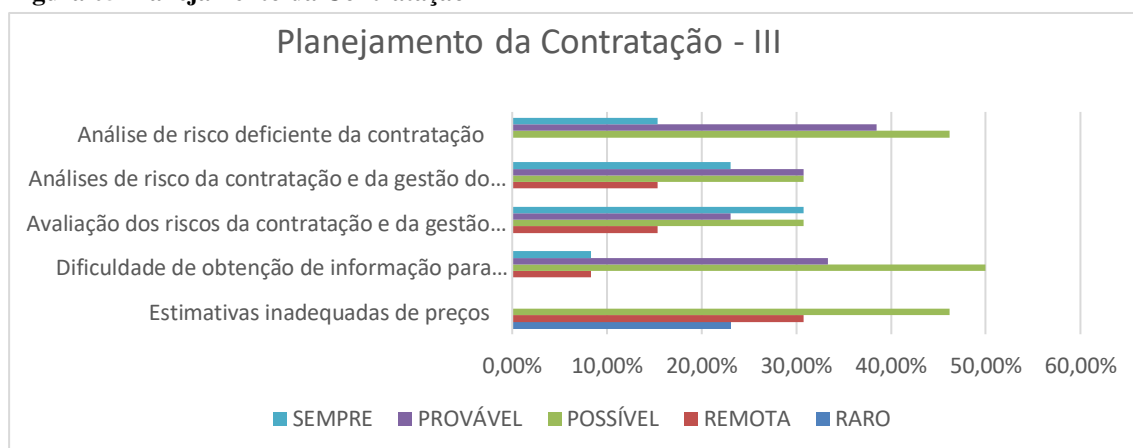
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Os requisitos devem ser indispensáveis ao atendimento da necessidade que originou a contratação, devendo ser elencados os requisitos necessários (não mais que o necessário, para não restringir a competição indevidamente). Os requisitos da contratação devem ser tais que não permitam a contratação de uma solução que não atenda a necessidade que originou a contratação.

Os referidos requisitos não devem permitir a contratação de uma solução que não atenda a necessidade do órgão. Sendo assim, cabe destacar o cenário “requisitos da contratação desnecessários”, que de acordo com os respondentes, esse evento é “possível” de ocorrer na organização em 84,62% das vezes. A ocorrência desse evento é classificada como risco extremo, que acarreta a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado e não observância do Art. 3º inciso II da Lei nº 10.520/2002, no qual “a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição”.

A análise da viabilidade da contratação, ocorre mediante estimativas preliminares de preços dos itens a contratar, com base no levantamento de mercado, e na análise dos riscos relativos à contratação e à gestão do contrato, que inclui as ações para mitigar os riscos identificados. Dessa forma, a Figura 05 evidencia os cenários de análise de risco deficiente, análise de risco da contratação e da gestão do contrato; avaliação dos riscos da contratação e da gestão do contrato; dificuldade de obtenção de informação para realizar estimativa, e estimativas inadequadas de preços.

Figura 05 Planejamento da Contratação III



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

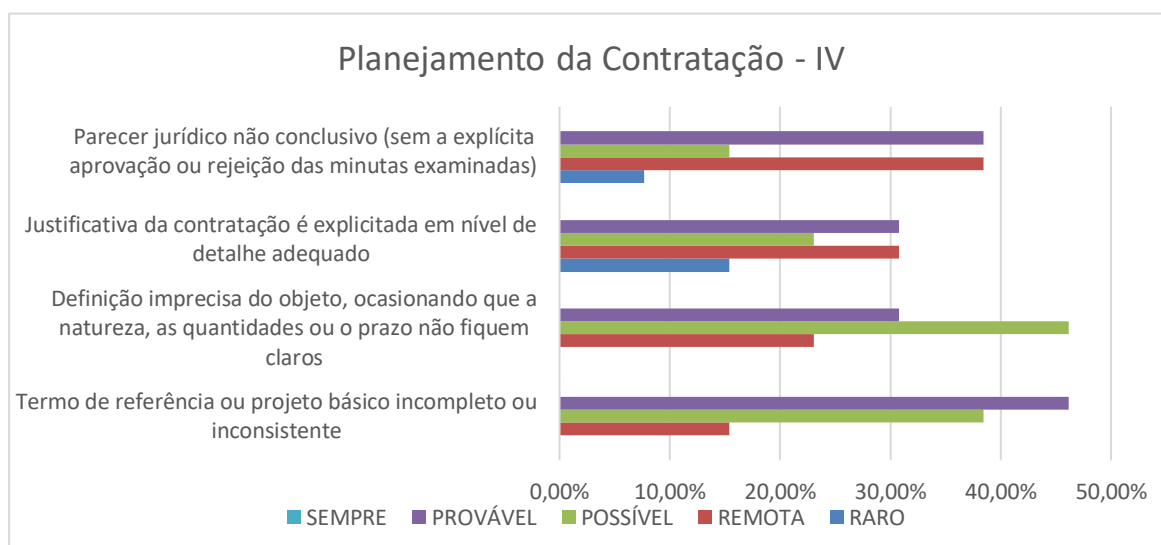
A dificuldade de obtenção de informações para realizar estimativa, foi respondida como algo que “sempre” ocorre por 8,33%, que “provavelmente” ocorre por 33,33%, e

que é “possível” ocorrer por 50% dos respondentes. Esses dados vêm salientar as respostas dadas sobre estimativas inadequadas de preços, segundo eles as estimativas inadequadas de preços são 46,15% “possíveis”, que pode ser ocasionada por essa dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa, como também coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa, podendo assim, ocasionar um risco relevante. Compreendeu-se então a dificuldade de obtenção de informação para realizar estimativa como um risco relevante para organização, tendo em vista que tem forte impacto sobre outro evento, que possui um risco extremo para organização.

A análise de risco deficiente da contratação possui riscos que tem impacto extremo na organização, os respondentes evidenciaram que sua probabilidade de acontecer “sempre” é de 15,38%, “provavelmente” é de 38,46%, e “possivelmente” de 46,15%. A análise de riscos da contratação consiste em avaliar viabilidade dessa contratação, se ela for deficiente, pode acabar desconsiderando riscos relevantes e considerando riscos com impacto irrelevante na organização, trazendo prejuízos financeiros e não financeiros a organização.

Os eventos finais do macroprocesso de Planejamento da Contratação são: parecer jurídico não conclusivo (sem a explícita aprovação ou rejeição das minutas examinadas); justificativa da contratação explicitada em nível de detalhe adequado; definição imprecisa do objeto, ocasionando que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros; e termo de referência ou projeto básico incompleto ou inconsistente. Esses cenários encontram-se na Figura 06.

Figura 06 Planejamento da Contratação IV



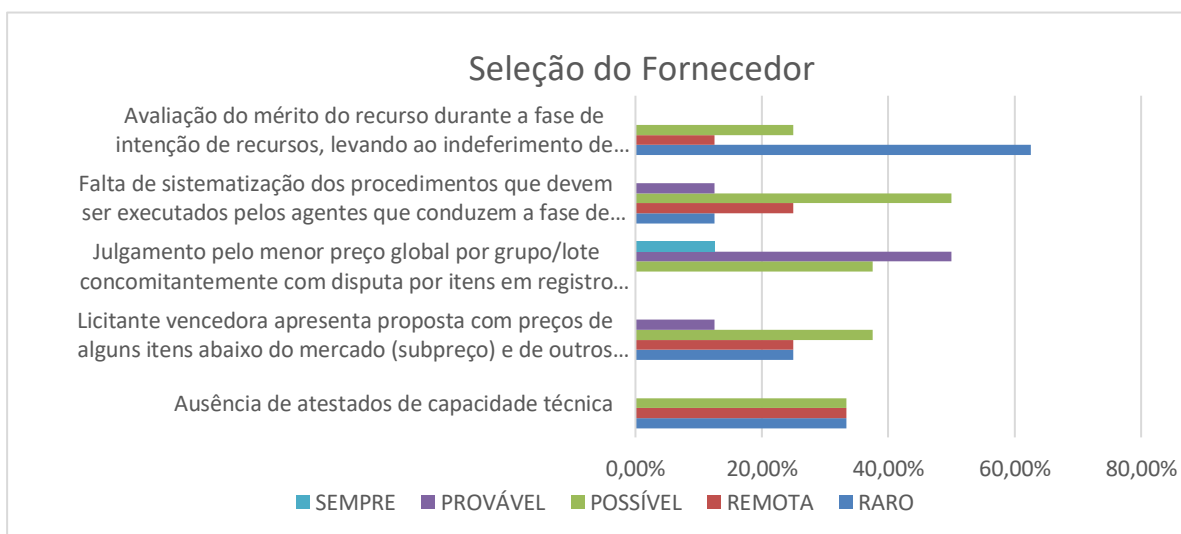
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

O Termo de referência ou projeto básico incompleto ou inconsistente, pode não permitir selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, com consequente desperdício de recursos, e se há desperdício de recursos o impacto desse risco na organização é extremo. Segundo os servidores esse evento tem probabilidade “provável” acontecer de 46,15%, “possível” de 38,46%, e “remota” de 15,38%.

Definição imprecisa do objetivo, ocasionando que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, tem como consequência contratações que não atendam à necessidade da organização, os riscos desse evento têm impacto relevante. Conforme os respondentes esse evento tem probabilidade “provável” de acontecer de 30,77%, “possível” 46,15%, e “remota” de 23,08%.

No tocante do macroprocesso da seleção do fornecedor, por não se tratar de um risco diretamente inerente às atividades do setor de compras e contratação, era facultativo responder esse quesito, conforme compreensão do processo pelo colaborador da pesquisa. Logo, somente nove servidores responderam o cenário da ausência de atestados de capacidade técnica, e oito responderam os demais cenários, dentre eles: avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos, levando ao indeferimento de recurso em fase inapropriada e por agente público ilegítimo; falta de sistematização dos procedimentos que devem ser executados pelos agentes que conduzem a fase de seleção do fornecedor; e licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepço) mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor, levando a contratação de proposta que não espelha a realidade dos preços de mercado, conforme a Figura 07.

Figura 07 Seleção do Fornecedor



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Falta de sistematização dos procedimentos que devem ser executados pelos agentes que conduzem a fase de seleção do fornecedor leva a execução em maior grau de detalhe de procedimentos com baixo risco, e a não execução, ou execução com menor nível de detalhe, a outros procedimentos com alto risco, com consequente ineficiência e falha nos procedimentos de seleção do fornecedor, sendo considerado como um risco com impacto relevante. Para os servidores a probabilidade de ocorrência desta falha é de 12,50% como “provável”, 50% como “possível”, e 25% como “remota”.

b. Sugestão de estratégias de respostas aos riscos evidenciados

Conforme os estudos de Maia (2017) são sugeridas estratégias de resposta aos principais riscos evidenciados na sessão anterior. Dando início com o macroprocesso de aquisições, nesse processo destacamos o risco da não elaboração do PAR, que pode ser reduzido com políticas e acompanhamento da gestão institucional, que priorizem o acompanhamento das aquisições, implementando ações organizacionais que geram maior valor para a sociedade.

No macroprocesso de oficialização da demanda, o risco quando o setor requisitante não é o autor do documento de oficialização da demanda, pode ser minimizado com a produção de processos e mecanismo que possibilitem o setor requisitante ser o autor da oficialização da demanda.

O planejamento da contratação é um macroprocesso extenso, onde se destacaram os riscos nos eventos de: padronização dos processos; requisitos de contratações desnecessárias; dificuldade de obtenção de informação para realizar estimativa; termo de referência ou projeto básico incompleto ou inconsistente; e definição imprecisa do objeto, ocasionando que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros.

A sugestão para reduzir os riscos na padronização dos processos, é padronizar as especificações para as aquisições recorrentes, e usar especificações padronizadas. Quanto aos requisitos de contratação desnecessários, a redução dos riscos ocorre por meio da elaboração de um quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendam aos requisitos especificados; caso os requisitos sejam muito restritos e venham limitar o número de participantes no processo, verificasse se são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.

Os riscos da dificuldade de obtenção de informação para realizar estimativa podem ser minimizados por meio da notificação aos fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos.

No que diz respeito aos riscos no evento termo de referência ou projeto básico incompleto ou inconsistente, a elaboração de uma lista de verificação (*checklist*), para analisar a completude do termo de referência e do projeto básico, ajudam a reduzir os riscos desse evento. A redução dos riscos do evento definição imprecisa do objetivo, ocasionando que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, ocorre por meio de um bom planejamento, que inclua a consistência da declaração do objeto.

No macroprocesso seleção do fornecedor, o evento falta de sistematização dos procedimentos que devem ser executados pelos agentes que conduzem a fase de seleção do fornecedor, podem ter seus riscos minimizados com a padronização de listas de verificação contendo os procedimentos previstos na legislação para serem executados durante a fase de julgamento das licitações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa foi possível identificar a gestão de riscos na administração pública de uma universidade. Tendo em vista que, o objetivo geral de pesquisa era analisar os riscos de gestão do DMP da UFRN, os achados da pesquisa foram que o macroprocesso de aquisições é a fase que possui uma evolução considerável no sentido da gestão de riscos do DMP- UFRN. O macroprocesso de planejamento da contratação é o mais extenso e mais frágil, onde verificou-se os riscos mais perceptíveis do Departamento.

Os resultados encontrados neste trabalho evidenciam ainda que, a gestão de risco do DMP da UFRN, está em fase inicial de implantação, sendo assim seu grau de maturidade é considerado baixo. A comprovação se dá por meio do desenvolvimento aparente em cenários apresentados, apontando que há pessoal em quantidade e qualidade aceitável, que há processos já sendo padronizados, e que o responsável pelo planejamento da contratação detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.

As estratégias de resposta aos riscos evidenciados foram elaboradas de maneira que pudessem ser adaptada a outros setores do DMP, e da UFRN como um todo, além da possibilidade de discussão e implantação no âmbito de outros órgãos públicos.

Uma limitação do estudo foi o fato de ter sido verificado apenas o DMP, outros departamentos da PROAD poderiam contribuir para uma análise detalhada da gestão de riscos na UFRN, tendo em vista a interação entre os setores. A partir dessa limitação do estudo, surge a sugestão para estudos futuros de se fazer a análise em outros setores da PROAD, abordando a Instituição como um todo. Assim como, expandir essa pesquisa para outros órgãos da administração pública, fortalecendo a gestão de risco que é primordial ao bom funcionamento e resultados das instituições.

RISK MANAGEMENT IN THE MATERIALS AND HERITAGE DEPARTMENT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

ABSTRACT: Risk management is one of the pillars of Corporate Governance that is gaining space in the Brazilian Government, through normative instructions and suggestions for better managing public resources. The aim of this study was to analyze the risks of Materials management and equity (DMP) from UFRN. His contribution is to assist the Organization to bring more effective results to society, through the reduction of waste of public resources. For this a questionnaire was applied in person. It was possible that showed the maturity level of the risk management of the sector, and in which macroprocess they found more evident.

Keywords: Risk Management. Public Acquisitions. Federal University of Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

Beuren, I. M. org. (2006). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Recuperado de:
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf Acesso em: 02 out. 2017.

Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Dispõe sobre a modalidade de licitação denominada pregão. Recuperado de:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm Acesso em: 14 abril. 2018.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Documento RCA – Riscos e Controles nas Aquisições**. Brasília: TCU, 2014. Recuperado de:
<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>. Acesso em: 01 dez. 2017.

- Cavalcante, M. C. N., & De Luca, M. M. M. (2017). Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, 7(1), 73-90, jan./mar. 2013. Recuperado de: <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/download/138/712>. Acesso em: 25 out.
- Cavalcanti, A. C. F., & Martens, C. D. P. (2017). Gerenciamento de risco nas aquisições públicas: uma análise empírica de um hospital da rede sentinela. In: **XV SEMEAD- Seminários em Administração**, 2012, São Paulo. Anais... São Paulo, 2013. Recuperado de: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GOL671.pdf Acesso em: 02 out.
- Cavalcanti, A. C. F., & Pessoa, L. C. (2013) Oportunismo e Gestão do Risco nas Aquisições Públicas: um estudo de caso um Hospital da Rede Sentinela. In: **XXXXVII Encontro da ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro. Recuperado de: http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=403 Acesso em: 07 dez. 2017.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2007). **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. Recuperado de: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf Acesso em: 18 set. 2017.
- Damodaran, Aswath. (2009). **Gestão estratégica do risco**. Porto Alegre: Bookman.
- Facó, J. F. B. et al. (2016, dezembro). **Gestão baseada em Riscos: oportunidades e desafios para o aumento da eficiência pública em tempos de crise econômica**. Textos para discussão, São Paulo, 4(1) 1-33. Recuperado de: <http://needds.ufabc.edu.br/images/pdf/FACOTDDEZ2016.pdf> Acesso em: 09 nov. 2017.
- Gil, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Hopkin, P. (2017) **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management**. London: Kogan Page, 2010. Recuperado de: <http://www.hostgator.co.in/files/writeable/uploads/hostgator12628/file/fundamentalsofriskmanagement.pdf> Acesso em: 27 de out..
- Maia, M. E. F. (2017). **Gerenciamento de riscos nas aquisições públicas: uma proposta para as organizações da Marinha do Brasil**. Monografia (MBA em Contabilidade e Auditoria) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2017. Recuperado de: <http://mba.uff.br/produção-científica> Acesso em: 02 jan. 2018.

- Maruyama, U., Freitas, E. (2016). Estratégias corporativas para gerenciamento de riscos em controles internos: estudo de caso sobre o processamento eletrônico de cheques. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, 21(1), 2-11, jan./abr. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41275/estrategias-corporativas-para-gerenciamento-de-riscos-em-controles-internos--estudo-de-caso-sobre-o-processamento-eletronico-de-cheques---> Acesso em: 28 out. 2017.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, 12(25), 159-188, jan./abr. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p159/29368> Acesso em: 23 out. 2017.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2011) **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: Gerenciamento de Riscos por uma Administração Pública mais Íntegra**. Recuperado de: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf/view> Acesso em: 28 jan. 2018.
- Peleias, I. R.. et al. (2013). Produção Científica sobre controle interno e gestão de risco no ENANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, 9(4), 29-49, out./dez. Recuperado de: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323/2527> Acesso em: 22 out. 2017.
- Prado, E. V. et al. (2014). Gerenciamento de Riscos: Prática essencial para a boa Gestão Financeira. **Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep – REFICONT**, Piracicaba, 1(1), 48-67, jul./dez. Recuperado de: <http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/20/19> Acesso em: 20 out. 2017.
- Prado, E. V. et al. (2017). Sistemas de informações para gerenciamento de riscos corporativos em controladoria: um estudo bibliométrico na base de dados Scopus. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 7(1), 191-211, jan./jun. Recuperado de: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/issue/view/1773/showToc> Acesso em: 20 out. 2017.
- Santiago, M. G. C.. (2015). Análise da adequação dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC). Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Educação Superior) – **Programa de Pós-Graduação em Gestão e Políticas da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará**, Fortaleza, 2015. Recuperado de: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15814> Acesso em: 21 out. 2017.
- Santos, F. F.. et al. (2011). Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, 2(1), 69-87,

jan./jun. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v2i1.31> Acesso em: 30 out. 2017.

Valentim, I. C. D., Silva, L. O. da; Passos, J. G. (2016). Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista Interface**, Natal, 13(1), 69-89, jan./jul. 2016. Recuperado de: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=705&path%5B%5D=743> Acesso em: 31 out. 2017.