



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

---

***GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE***

---

**TERESINA – PI**

**2022**

## **DIRIGENTES DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Evangelina da Silva Sousa**

Pró-reitora de Administração

[prad.adm@ufpi.edu.br](mailto:prad.adm@ufpi.edu.br)

3215-5580 / 5581

**Alberto Dias Figueirêdo Filho**

Diretor Administrativo

[daf@ufpi.edu.br](mailto:daf@ufpi.edu.br)

3215-5582 / 5583

**Simonne Saraiva Nunes**

Diretora de Contabilidade e Finanças

[dcf.prad@ufpi.edu.br](mailto:dcf.prad@ufpi.edu.br)

3215-5584

**Vanecy Matias da Silva**

Coordenadora de Compras e Licitações

[cpl@ufpi.edu.br](mailto:cpl@ufpi.edu.br)

3215-5924/3237-1773

## **APRESENTAÇÃO**

Um dos instrumentos de governança nas contratações públicas exigidos pela Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, refere-se à Gestão de Riscos e Controle. A ocorrência de risco nos processos de contratação tem efeito direto e imediato na prestação dos serviços oferecidos pela Instituição, e compete à equipe da Pró-reitoria de Administração analisar os metaprocessos de contratação, identificar seus riscos inerentes e propor ações gerenciais para mitigá-los.

Com este intuito, a Comissão Setorial de Governança, da Pró-Reitoria de Administração, e os gestores das unidades administrativas realizaram o mapeamento dos riscos visando à melhoria contínua dos metaprocessos de contratação da da Pró-reitoria de Administração.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE .....	5
3 MAPEAMENTO DE RISCOS E CONTROLE.....	7
REFERÊNCIAS .....	11

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender o funcionamento das instituições, a partir de sua unidade fundamental de análise – a transação - é crucial para a maximização de resultados, a fim de que se compreenda o comportamento dos agentes que transacionam dentro de uma organização e se alcance o equilíbrio econômico almejado (PERES, 2007). Nesse sentido, são criadas estruturas de governança que possibilitam confrontar incertezas e lidar com contratos incompletos para regulamentação das transações, visando reduzir o comportamento oportunista e moderar os custos de transação (PERES, 2007; FENILLI, 2018).

As estruturas de governança são delineadas como mecanismos de coordenação que estabelecem como as transações serão organizadas (WILLIAMSON, 1985), e evidenciam peculiaridades que possibilitam a sistematização das transações entre os agentes, visando minimizar os custos de transação e obter eficiência (PERES, 2007). Neste sentido, Fenilli (2018, p.7) aponta que “o termo **governança** é empregado para designar os arranjos que, por um lado, lidem com a racionalidade limitada dos agentes, com a incerteza, e com o oportunismo e, por outro, visam sopesar os custos de transação”, o que implica na existência de uma relação de agência, devido à delegação de poder de decisão ao agente, e, conseqüentemente, problemas de agência.

Por meio da aplicação da Teoria da Agência no setor público, é possível identificar e compreender a relação de agência entre o cidadão (principal) e os agentes públicos políticos e administrativos e entre líderes e liderados, na estrutura burocrática (FENILLI, 2018). No tocante ao processo de contratação pública, a relação entre agente e principal é determinada entre o cidadão e o agente público de contratação, o que permite conceituar governança um “conjunto de ações de monitoramento e incentivos que visam a assegurar, de forma institucionalizada e em relação de agência, que os interesses do principal estão sendo preservados pelo agente.” (FENILLI, 2018, p. 19).

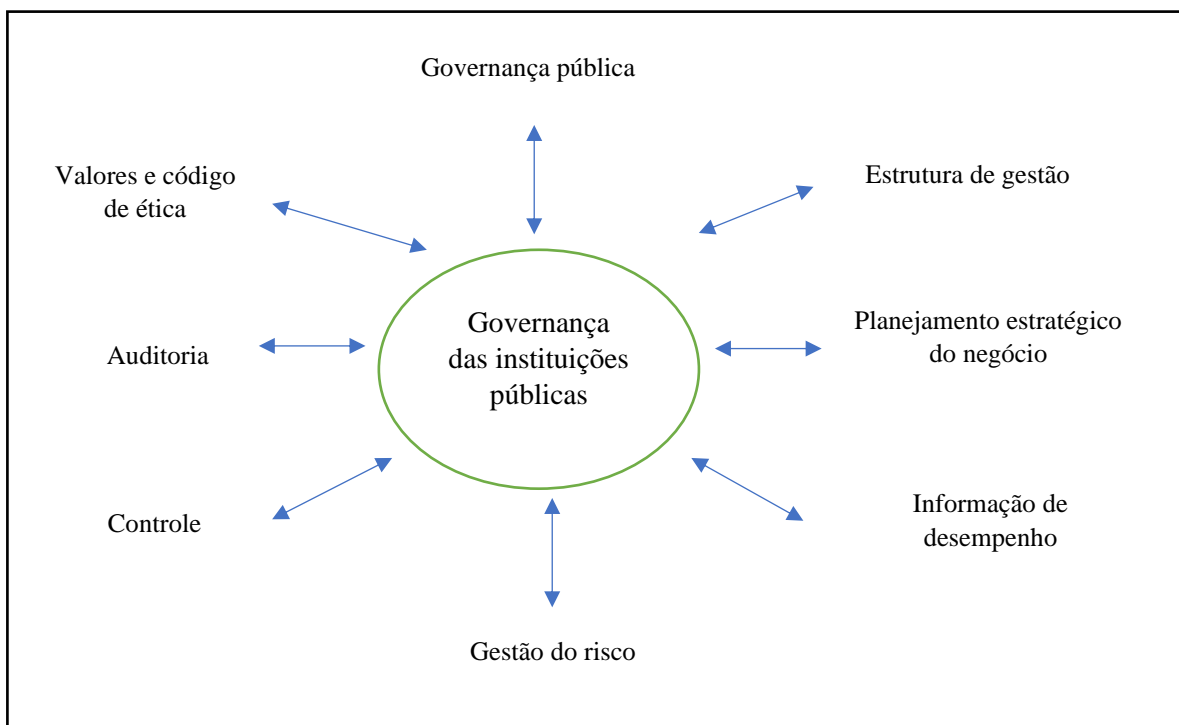
O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um estudo associando o estágio da governança e da gestão das aquisições em algumas instituições da Administração Pública Federal, resultando no Acórdão 2.404/2013-TCU-Plenário, definiu governança das aquisições como “o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas” (BRASIL, 2013, p.78).

As estruturas de governança e de gestão das contratações públicas devem ser aperfeiçoadas em decorrência dos resultados entregues à sociedade e da considerável materialidade das despesas decorrentes das aquisições, e assim, como na iniciativa privada, pois deve envolver as dimensões liderança, estratégia e controle com o objetivo de coordenar, avaliar e acompanhar a gestão das contratações públicas (HOLANDA; BORGES, 2022).

## 2 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE

A gestão de riscos é um constructo que integra a governança no setor público, e pode ser caracterizada como um processo que lida com os riscos e com as oportunidades que influenciam na concepção, na preservação ou na alteração do valor nas organizações (VIEIRA; BARRETO, 2019), conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 - Elementos da governança das instituições públicas



Fonte: Adaptado de Marques (2007).

Na concepção de Fenilli (2018), a gestão de riscos congrega diretrizes que possibilitam a análise processual, a projeção de ações que fomentam a performance institucional e proposições de melhoria e monitoramento otimizando os demais instrumentos de governança.

Enquanto sistema aberto, a Universidade Federal do Piauí detém de singularidades e interage com o ambiente externo em um contexto de incertezas que geram riscos e oportunidades com potencial para afetar seu valor institucional. Nesta seara, o gerenciamento de riscos possibilita atuar diante de fatores contingenciais, sendo uma variável inerente ao processo decisório e à gestão das instituições públicas organizações (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Segundo a Portaria SEGES/ME nº 8.678, a gestão de riscos e o controle preventivo do processo de contratações envolve:

- I - estabelecer diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo que contemplem os níveis do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação;
- II - realizar a gestão de riscos e o controle preventivo do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação, quando couber, conforme as diretrizes de que trata o inciso I;
- III - incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da governança, da gestão de riscos e do controle preventivo nas contratações; e
- IV - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou da entidade, tenham acesso tempestivo às informações relativas aos riscos aos quais está exposto o processo de contratações, inclusive para determinar questões relativas à delegação de competência, se for o caso. (BRASIL, 2021).

No intuito de atender o disposto no supracitado normativo, realizou-se o mapeamento dos riscos que envolvem os processos de contratação da UFPI, disposto na seção seguinte. No entanto, a Secretaria de Gestão (SEGES) ainda não disponibilizou a metodologia que será utilizada pela Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme preconiza o art.16, §2, que, possivelmente, implicará na alteração do mapeamento realizado por esta PRAD.

### 3 MAPEAMENTO DE RISCOS E CONTROLE

N	Macro produto	Processo Finalístico	Contexto	Categoria	Evento de Risco	Causa	Consequência	Atenuação e recuperação	Risco	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Avaliação dos Controles	Risco Residual	Classificação	Tipo de Tratamento	Medida de Tratamento	Responsável
1	Suprimento de Obras, Bens e Serviços	Prover a Entrega de obras, bens e serviços para Instituição	Interno	Operacional	Nulidade / revogação dos procedimentos de licitação e contratação	*Licitação com estudos técnicos, inexistentes ou insuficientes; Falta de treinamento específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos;</li> <li>Impossibilidade de contratar (e.g., suspensão por mandado de segurança devido à irregularidades);</li> <li>Indução de especificações indevidamente restritivas;</li> <li>Diminuição da competição e aumento não previsto do custo da contratação;</li> <li>Compra ou contratação não produz resultados capazes de atender à necessidade da instituição. Incapacidade da empresa na execução dos serviços.</li> </ul>	levantamento e planejamento prévio da aquisição; e solicitação à unidade demandante para que conste no processo o Estudo Técnico Preliminar ou a justificativa das quantidades demandadas que embasa a contratação. Elaboração do termo de referência com a participação dos setores envolvidos.	1	2	8	16	0,4	6,4	Risco Baixo	Mitigar	Inicialmente planejar: Melhorar controles internos de forma a assegurar que as contratações sejam precedidas de estudo técnico preliminar, que servirá de base para a elaboração do termo de referência ou projeto básico, devendo conter a necessidade da contratação, reserva do orçamento, os requisitos da contratação, a relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item pretendido, o levantamento do mercado, a escolha do tipo de contratação, estimativas preliminares dos preços, descrição do objeto licitado como um todo, justificativas para o parcelamento ou	Setor solicitante/demandante/ Setor de Licitação PRAD/PREUNI



N	Macro produto	Processo Finalístico	Contexto	Categoria	Evento de Risco	Causa	Consequência	Atenuação e recuperação	Risco	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Avaliação dos Controles	Risco Residual	Classificação	Tipo de Tratamento	Medida de Tratamento	Responsável
																	não, bem como declaração da viabilidade da contratação; Planejamento integrado de gestão patrimonial e implementação de controle via sistema eletrônico.	
2	Gestão financeira	Prover a Entrega de obras, bens e serviços para Instituição	Externo	Econômico	Contingenciamento Orçamentário	Crise econômica	Não formulação de novas aquisições e novos contratos; redução de contratos; descontinuidade de ações.	Readequação no Planejamento de Aquisições; Readequação da execução dos contratos vigentes. Estabelecimento de prioridades; Remanejamento de rubrica e diminuição nos investimentos e custeio	2	10	8	80	0,4	32	Risco Médio	Mitigar	Adequação dos valores contratados com os disponíveis, após os contingenciamentos	Diretoria de Gestão de Recursos (PROPLAN), Diretoria Administrativa (DA/PRAD)/Coordenação de Planejamento (PREUNI)

N	Macro produto	Processo Finalístico	Contexto	Categoria	Evento de Risco	Causa	Consequência	Atenuação e recuperação	Risco	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Avaliação dos Controles	Risco Residual	Classificação	Tipo de Tratamento	Medida de Tratamento	Responsável
3	Gestão financeira	Gerir a execução orçamentária e financeira da instituição	Interno	operacional	Instrução indevida dos processos de empenho, liquidação e pagamento das despesas.	1. Não observância às instruções estabelecidas ; 2. Desconhecimento da legislação contratual 3. Dificuldade na operacionalização de abertura de processo eletrônico 4. Falha do sistema de processo eletrônico em permitir a movimentação dos processos sem assinatura nos documentos inseridos no Sipac	1. Atraso na conclusão dos processos de aquisição de bens e serviços, na emissão das notas de empenho, na apropriação da despesa e na realização do pagamento por ausência de documentação e/ou documentação errada; 2. Tramitação incorreta; 3. Insatisfação do público (interno e externo); 4. Perda de prazos; 5. Não emissão da nota de empenho; 6. Não liquidação da despesa; 7. Não realização do pagamento	Análise prévia e conferência da documentação cadastral e comprobatória da despesa nas fases de aquisição, empenho, liquidação e pagamento por parte do demandante	8	5	5	25	0,4	10	Risco Médio	Mitigar	1. Análise prévia da documentação processual da despesa; 2. Treinamento específico e regular para os fiscais de contratos e requisitantes de despesa; 3. Elaboração e divulgação de manuais de instrução processual e relacionados à fiscalização de contratos.	Pró-Reitoria de Administração / Fiscais de Contratos/Gerência de Contratos/SRH/ Setor demandante/solicitante/ Coordenação de Licitações e Compras/Diretoria de Contabilidade e Finanças
4	Suprimento de Obras, Bens e Serviços	Prover a Entrega de obras, bens e serviços para Instituição	Externo	Econômico	Empresa contratada, não honrar com suas obrigações trabalhistas, durante a vigência do contrato. (Ex.: Não paga as verbas trabalhistas	Empresa contratada não dispõe de capital de giro suficiente (falta de saúde financeira)	UFPI é obrigada a realizar os pagamentos de verbas trabalhistas em decorrência de ação judicial. Pois é solidária detêm responsabilidade solidaria nos contratos com dedicação	Instaurar procedimento de apuração de descumprimento contratual; Instaurar procedimento de Ressarcime	13	5	8	40	0,6	24	Risco Médio	Mitigar	Criação de regulamentação institucional definindo a dosimetria das sanções.Implementação de um programa de Capacitação permanente voltado servidores que	PRAD/DA/GECON/DCF

N	Macro produto	Processo Finalístico	Contexto	Categoria	Evento de Risco	Causa	Consequência	Atenuação e recuperação	Risco	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Avaliação dos Controles	Risco Residual	Classificação	Tipo de Tratamento	Medida de Tratamento	Responsável
					dos funcionários, não pagamento de salários entre outros)		exclusiva de mão de obra. Assim causando prejuízo ao erário, comprometimento do orçamento da UFPI.	nto ao erário.									exercem papel de gestão e fiscalização de contratos; Zelar para que os processos de pagamentos as empresas contratadas ocorram tempestivamente para não comprometer a saúde financeira da empresa; Normatização por parte da UFPI do pagamento direto aos funcionários terceirizados sempre que for detectada a inadimplência de verbas trabalhistas.	
5	Suprimento de Obras, Bens e Serviços	Prover a Entrega de obras, bens e serviços para Instituição	Externo	Econômico	Abandono dos serviços prestados pela empresa contratada.	Inexequibilidade da proposta apresentada para vencer a licitação que dificulta a execução contratual.	Não prestação do serviço. Impacto negativo nos setores diretamente relacionados com o serviço prestado. Prejuízo administrativo e financeiro. Repercussão negativa na imagem Institucional da UFPI.	Realizar procedimento de Contratação Emergencial; Setor demandante iniciar tramitação de novo processo licitatório;	14	2	10	20	0,6	12	Risco Médio	Mitigar	Adoção de critérios técnicos para análise da proposta durante o procedimento licitatório e acompanhamento da execução contratual pelo fiscal e gestor do contrato	Setor solicitante/demandante/ Setor de Licitação, Gerência de Contratos PRAD/PREUNI

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Portaria SEGES/ME nº 8.678**, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em 07 de novembro de 2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.404/2013-TCU-Plenário**. Disponível em: Tribunal de Contas da União Tcu: Xxxxx | Jurisprudência (jusbrasil.com.br). Acesso em 07 de novembro de 2022.

FENILI, R. **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade**. Rio de Janeiro: Impetus, 2018.

HOLANDA, G. A.; BORGES, E. F. Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 1, n. 149, p. 181-199, 2022.

MARQUES, M. C.C Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 11-26, 2007.

PERES, U. D. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

VIEIRA; J.B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.