

Inclusão da Reserva de Contingência na Gestão dos Riscos Relativos à Contratação e a Gestão do Contrato.

Paulo Roberto Duarte Moreira

Graduado em Ciência da Computação, cursado na UNIVERSIDADE PAULISTA. O objetivo desse artigo é mostrar a **Inclusão da Reserva de Contingência na gestão dos Riscos Relativos à Contratação e a Gestão do Contrato**. Artigo apresentado ao curso de Pós Graduação em Engenharia de Software com Ênfase em Projetos na União Pioneira de Integração Social – UPIS. Empregado na Algar Tecnologia no cargo de Gerente de Projetos desde 2011.

E-mail: paulodm@gmail.com

essential precaution in the way of managing the assets of the company, requiring the use of the contingency reserve in order to maintain the dynamism, efficiency and prudence in the management of the treasury.

Keywords

Risk, Reserve, Contingency

Resumo

De acordo com o Decreto-Lei 200/1967, art. 14; IN - SLTI 4/2010, art. 16, a análise de risco deve ocorrer ao longo de todo o processo de contratação e de gestão do contrato. O que se assinala nesse artigo é a inclusão da Reserva de Contingência e a necessidade de avaliação dos riscos da contratação e da gestão do contrato, que deve ser usado na análise de viabilidade da contratação. A equipe de planejamento da contratação deve avaliar o risco do órgão de receber produtos que não atendam aos requisitos de qualidade e desempenho estabelecidos no instrumento convocatório, de modo a decidir se exigirá ou não amostras de produtos. Atualmente a equipe de planejamento não inclui uma reserva de contingência após análise dos riscos, dessa forma, é essencial a precaução na maneira de administrar o patrimônio da sociedade, sendo necessária a utilização da reserva de contingência com o intuito de manter a dinamicidade, eficiência e prudência no gerenciamento do erário.

Palavras-chave

Risco, Reserva, Contingência

Abstract

According to the Decree-Law 200/1967, art. 14, IN - SLTI 4/2010, art. 16, the risk analysis should occur throughout the process of contracting and contract management. What is pointed out in this article is the inclusion of the Contingency Reserve and the need for risk assessment of contracting and contract management, which should be used in analyzing the feasibility of hiring. The planning team should assess the risk hiring the agency to receive products that do not meet the requirements of quality and performance established in the call, in order to decide whether or not to require product samples. Currently the planning team does not include a contingency reserve after considering the risks, so it is

* Artigo apresentado à Diretoria de Ensino de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, da UPIS, em cumprimento à exigência para conclusão de MBA em Engenharia de Software com Ênfase em Projetos, sob orientação da Milena Rocha Leite.

APRESENTAÇÃO

Fazer o gerenciamento de riscos ajuda a evitar muitos problemas relativos à contratação e a gestão do contrato. Quando se elimina incertezas, as estimativas de trabalho podem ser reduzidas.

Utilizando como base a IN – SLTI 4/2010 e as boas práticas do PMBOK, esse artigo irá mostrar a importância de fazer as análises qualitativas e quantitativas antes de planejar as respostas dos riscos na contratação e gestão de contratos e o impacto que pode ser causado caso essas análises não sejam feitas.

INTRODUÇÃO

De acordo com o Decreto-Lei 200/1967 o trabalho administrativo é racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarão como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco. A IN- SLTI 4/200 apresenta todos os itens da análise de riscos elaborada pela equipe de Planejamento da Contratação. Com base nessa análise e respeitando os processos adotados pelos órgãos públicos, o objetivo desse artigo é elaborar uma proposta visando à implementação das boas práticas do PMBOK, para que a equipe de planejamento faça uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos antes de planejar as respostas dos mesmos. Essas análises são cruciais aos órgãos públicos para que gerenciem de forma eficiente o uso das reservas de contingência caso esses riscos ocorram.

Decreto-Lei 200/1967

O Decreto é um ato do governo militar no período de exceção que não propõe uma estrutura administrativa, fixam diretrizes e princípios com o objetivo de proporcionar funcionalidade e dinamismo à Administração Federal.

No Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarão como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

Com base no Art. 14 do Decreto-Lei 200/1967, que nos permite simplificar os processos administrativos, aplicarei nesse artigo duas análises essenciais na gerência dos riscos para auxiliar na otimização dos processos e um gerenciamento eficiente das reservas de contingência.

IN - SLTI 4/2010

As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, alinhado com a estratégia do órgão ou entidade.

As questões mostradas nesse artigo sobre esta Instrução Normativa, diz respeito à Análise de Riscos que será elaborada pela Equipe de Planejamento da Contratação contendo os seguintes itens:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso dos processos de contratação e de gestão contratual;

II - identificação dos principais riscos que possam fazer com que a Solução de Tecnologia da Informação não alcance os resultados que atendam às necessidades da contratação;

III - identificação dos principais riscos que possam fazer com que os serviços prestados ou bens entregues não atendam às necessidades da contratante;

IV - mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado;

V - definição das ações previstas a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionada a cada risco;

VI - definição das ações de contingência a serem tomadas, caso, os eventos correspondentes aos riscos se concretizem;

VII - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

§ 1º A análise de riscos permeia todas as etapas da fase de Planejamento da Contratação e será consolidada no documento final Análise de Riscos.

§ 2º A Análise de Riscos será aprovada e assinada pela Equipe de Planejamento da Contratação.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Com base no guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação, *disponibilizado pelo TCU* a equipe de planejamento deve considerar as lições aprendidas em outras contratações do

órgão, para evitar problemas já ocorridos em contratações passadas.

Para cada risco identificado a equipe de planejamento deve:

- Descrever os riscos;
- Estimar a probabilidade de ocorrência;
- Estimar o impacto, caso se materialize em um evento;
- Definir as ações necessárias para mitigar a probabilidade de ocorrência ou impacto, caso se concretize;
- Definir os responsáveis por cada ação de mitigação;
- Definir períodos de execução das ações de mitigação.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS - PMBOK

De acordo com o PMBOK o risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto.

Desta forma os processos desta área de conhecimento (RISCO) tratam de todos os aspectos relevantes em relação aos riscos que podem vir a acontecer em um projeto, seja ele positivo ou negativo.

Os seis processos sequenciais de gerenciamento dos riscos são:

1. Planejar o gerenciamento dos riscos.
2. Identificar os riscos.
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos.
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos.

5. Planejar as respostas aos riscos.

6. Monitorar e controlar os riscos.

Embora os processos sejam realizados em sequência, eles frequentemente são feitos durante todo o projeto, a partir da iniciação, prosseguindo até o término da gestão. Os riscos podem ser identificados a qualquer momento, assim como as respostas sobre o que fazer a respeito de novos riscos.

Portanto, se um risco for descoberto após o processo inicial de identificação de riscos, ele deve ser analisado, respostas devem ser planejadas, etc. O processo de gerenciamento dos riscos é muito iterativo.

Para implementar um plano de contingência irei abordar dois dos seis processos do PMBOK, para que a equipe de planejamento some valor em sua gestão de risco e faça uma gestão eficiente da reserva de contingência.

Os dois processos são:

3. Realizar a análise qualitativa dos riscos.

4. Realizar a análise quantitativa dos riscos.

REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

O processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos envolve fazer essa análise e criar uma lista curta dos riscos identificados anteriormente. Em seguida, a lista reduzida de riscos pode ser analisada adicionalmente no processo Realizar a análise quantitativa dos riscos ou pode ser transferida para o processo Planejar as respostas aos riscos.

A análise qualitativa dos riscos é uma análise subjetiva dos riscos identificados. Para realizar essa análise, determina-se o seguinte:

- A probabilidade de ocorrência de cada risco, usando uma escala padrão, como Baixa, Média, Alta ou de 1 a 10.

- O impacto (valor em jogo ou consequências positivas ou negativas) da ocorrência de cada risco, usando uma escala padrão, como Baixo, Médio, Alto ou de 1 a 10.

De acordo com o PMBOK uma das ferramentas mais usadas para realizar a análise qualitativa dos riscos é a Matriz de Probabilidade e Impacto, essa matriz pode ser utilizada para organizar ou classificar os riscos a fim de determinar quais riscos demandam uma resposta imediata e quais devem ser colocados na lista de observação.

O modelo dessa matriz foi criado como sugestão e desenvolvido com base em pesquisas dos problemas enfrentados pela equipe de planejamento na gestão dos riscos relativos à contratação e a gestão do contrato.

O uso dessa matriz padronizada torna o processo de classificação dos riscos mais repetíveis em projetos de contratação semelhantes.

A avaliação da qualidade dos dados dos riscos ajuda a equipe do planejamento, a saber, qual é o grau de precisão e compreensão das informações sobre esses riscos. Antes de usar as informações sobre riscos coletadas até o momento é necessário avaliar a precisão e a confiabilidade dos dados. Os riscos devem ser bem definidos antes de utilizar uma análise qualitativa.

Uma avaliação da qualidade dos dados dos riscos podem incluir as seguintes determinações:

- Extensão do entendimento sobre o risco.

- Dados disponíveis sobre o risco.

- Qualidade dos dados.

- Confiabilidade e integridade dos dados.

A análise qualitativa dos riscos também pode ser usada para:

- Comparar o risco do projeto ao risco geral de outros projetos.
- Determinar se o projeto pode ser selecionado, continuado ou cancelado.
- Determinar se os processos Realizar a análise quantitativa dos riscos ou Planejar as respostas aos riscos deve prosseguir (dependendo das necessidades do projeto e da organização executora).

REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

O processo Realizar a análise quantitativa dos riscos envolve analisar numericamente a probabilidade e o impacto dos riscos transferidos da análise qualitativa dos riscos. A análise quantitativa dos riscos também analisa como os riscos poderiam afetar os objetivos do projeto.

A finalidade da análise quantitativa dos riscos é:

- Determinar quais eventos de risco exige uma resposta.
- Determinar o risco geral do projeto (exposição a riscos).
- Determinar a probabilidade quantificada de cumprir os objetivos do projeto.
- Determinar as reservas de custos e cronograma.
- Identificar os riscos que exigem mais atenção.
- Criar metas de custo, cronograma ou escopo realistas e alcançáveis.

A probabilidade e o impacto quantitativos podem ser determinados de várias formas, incluindo:

- Entrevistas.
- Estimativas de custo e tempo.
- Técnica Delphi.
- Uso de registros históricos de projetos anteriores.
- Opinião especializada.
- Análise do valor monetário esperado.
- Análise de Monte Carlo.
- Árvores de decisão.

O cálculo do valor monetário esperado de acordo com o PMBOK é uma medição melhor para determinar uma classificação geral dos riscos. A fórmula para o VME é a probabilidade (P) vezes o impacto (I).

$$VME = P \times I$$

Após fazer o cálculo do valor monetário esperado de todos os riscos identificados no projeto e que passaram pela análise qualitativa dos riscos, a equipe de planejamento terá uma estimativa de quanto irá utilizar na reserva de contingência. Desta forma, é possível saber quais são os riscos com maior probabilidade, quais os riscos que podem afetar o caminho crítico e quais os riscos que precisam de mais reservas de contingência.

Os planos de contingência descrevem as ações específicas que serão tomadas se as ameaças ocorrerem.

Ao incluir uma reserva de contingência após análise aos riscos relativos à contratação e a gestão do contrato a equipe de planejamento irá reduzir possíveis custos adicionais aos projetos. Essa reserva tem o efeito de distribuir as perdas, evitando que apareça um prejuízo muito grande na demonstração do resultado do exercício e no balanço patrimonial, o que afetaria negativamente a imagem do órgão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste trabalho, observou-se que foi possível obter vastas e importantes informações a respeito da Reserva de Contingência, destacando-se o apontamento de sua origem e de seus objetivos.

Através do estudo, conclui-se que a reserva de contingência é um importante instrumento governamental na gestão dos riscos relativos à contratação e a gestão do contrato, mostrando assim, que a equipe de planejamento, com a criação da reserva, prudentemente criam um fundo de recursos para a cobertura financeira de possíveis riscos qualificados.

É muito caro e gasta muito tempo planejar uma resposta a todos os riscos identificados na contratação e gestão de contrato, por isso foi mostrado as melhores formas para analisar os riscos, incluindo suas probabilidades e os possíveis impactos, para determinar quais riscos exigem uma resposta e como definimos a reserva de contingência.

A melhor forma de economizar tempo e dinheiro nos projetos de contratação e na gestão de contratos é fazer uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos identificados nesse processo, definindo assim a reserva de contingência.

Artigo apresentado à Diretoria de Ensino de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, da UPIS, em 29/07/2013.

REFERÊNCIAS

RITA MUCALHY, PMP, Preparatório para certificação PMP, 7ª Edição, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. PMBOK guide: Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000 ed, 2000.

LUCAS ROCHA FURTADO, Procurador-geral - Ministério Público junto ao TCU.

LAURINDO, F. J. B., PESSÔA, M. S. P. Sistemas Integrados de Gestão. In NETO, A. (org) Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2001, p.114-130.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação, Tribunal de Contas da União. – Versão 1.0. – Brasília: TCU, 2012.

DECRETO-LEI Nº 200, Brasília, em 25 de fevereiro de 1967; 146º da Independência e 79º da República.

Instrução Normativa MP/SLTI Nº04, de 12 de novembro de 2010, <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010/download>

DUNCAN, William. PMBOK 2000 - A guide to the project Management body of knowledge. PMI standards committee.