
GESTÃO DE RISCOS: Um Estudo Multicasos do Processo de Contratação de Mão de Obra Terceirizada em Uma Instituição de Ensino Federal.

DAVID LORENZI JUNIOR
ALEX HAUBERT PILGER

RESUMO:

Este estudo teve como objetivo a avaliação dos riscos existentes em contratos de mão de obra terceirizada, e a partir deste propor uma ferramenta de gestão de riscos voltada para a minimização dos riscos existentes no processo de contratação de mão de obra terceirizada na Instituição de Ensino Federal. Com a crescente necessidade de cumprir com legislações vigentes e o considerável número de colaboradores terceirizados na instituição, a gestão de contratos administrativos enfrenta desafios relacionados à exposição a diversos riscos, cuja não administração pode acarretar prejuízos à administração pública. Nesse contexto, a pesquisa buscou investigar a viabilidade de uma ferramenta de gestão de riscos que possa servir como modelo ou proposta metodológica nos processos de contratação de mão de obra terceirizada pela IES, auxiliando nas tomadas de decisões em ambientes de contratos com incertezas. A metodologia adotada é de natureza exploratória e qualitativa, configurando-se como um estudo de multicasos baseado em quatro contratos de serviços terceirizados na IES. Foram entrevistados quatro gestores de contratos ou fiscais setoriais e a análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo uma compreensão mais aprofundada das respostas dos entrevistados e a identificação de padrões e temas relevantes. Os resultados revelaram a ausência de aplicação da política formal de gestão de riscos, lacunas de conhecimento sobre o tema por parte de alguns entrevistados e a falta de mapeamento de riscos nos contratos. A presente pesquisa contribuiu para uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados na gestão de contratos

de mão de obra terceirizada na Instituição de Ensino Federal e sugere a necessidade de implementação de medidas de gestão de riscos para mitigar potenciais impactos adversos. Entretanto, considera-se como limitação, o fato de ter sido realizado em uma única instituição. Isso limita a generalização dos resultados para outras universidades ou instituições de diferentes portes, setores ou contextos.

Palavras-Chaves: Gestão de Riscos. Terceirização. Processo de Gestão de Riscos.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the risks existing in outsourced labor contracts, and from this to propose a risk management tool aimed at minimizing the risks existing in the process of hiring outsourced labor at the Federal University. With the growing need to comply with current legislation and the considerable number of outsourced employees in the institution, the management of administrative contracts faces challenges related to exposure to various risks, the failure to manage which can result in losses to public administration. In this context, the research sought to investigate the feasibility of a risk management tool that could serve as a model or methodological proposal in the processes of hiring outsourced labor at Federal Education Institution, assisting in decision-making in uncertain contract environments. The methodology adopted is exploratory and qualitative in nature, configuring itself as a multi-case study based on four outsourced service contracts at Federal Education Institution. Four contract managers or sector inspectors were interviewed and data analysis was carried out using the content analysis technique, allowing a more in-depth understanding of the interviewees' responses and the identification of relevant patterns and themes. The results revealed the lack of application of the formal risk management policy, gaps in knowledge on the topic on the part of some interviewees and the lack of risk mapping in contracts. This research contributed to a more in-depth understanding of the challenges faced in the management of outsourced labor contracts at Federal Education Institution and suggests the need to implement risk management measures to mitigate potential

adverse impacts. However, the fact that it was carried out in a single institution is considered a limitation. This limits the generalization of the results to other universities or institutions of different sizes, sectors or contexts.

Keywords: Risk management. Outsourcing. Risk Management Process.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública enfrenta pressões para reformular sua gestão visando melhorar processos e resultados (Teixeira; Gomes, 2019). Enquanto a sociedade se beneficia dos serviços públicos, é essencial que a administração gerencie os riscos para aprimorar tanto a quantidade quanto a qualidade desses serviços, promovendo o desenvolvimento e o bem-estar nacional (Alves et al., 2020).

Nos últimos trinta anos, as organizações do setor público passaram por transformações buscando maior eficiência, resultando na adoção de uma nova gestão pública (Almquist et al., 2013). Essa evolução incluiu um aumento significativo na terceirização de atividades em entidades públicas (Branco, 2020), vista como uma alternativa de mão de obra mais econômica em comparação aos servidores públicos concursados (Guimarães; Soares; Santos, 2021).

Desde 2015, o governo federal eliminou diversos cargos obsoletos ou vagos, permitindo a terceirização de posições antes exclusivas de servidores públicos. Contudo, o crescimento da terceirização revelou lacunas na definição das funções que deveriam permanecer exclusivamente dentro da estrutura do funcionalismo, especialmente após a reestruturação das carreiras durante a reforma do estado (Druck et al., 2018).

Com o aumento da terceirização no setor público, a gestão eficaz desses contratos torna-se crucial para garantir boa governança, cumprimento legal e mitigação de riscos organizacionais (Oliveira, 2019). Em resposta, o Governo Federal implementou a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, que estabelece diretrizes para controle interno, gestão de riscos e governança no Poder Executivo Federal (Azevedo, 2017).

Diante desse cenário, a Instituição de Ensino Federal reconhece a importância de uma política robusta de governança, controle

interno e gestão de riscos, já incorporada em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026. Esta política não apenas atende a requisitos legais, mas também define a identidade da instituição, com destaque para a gestão de riscos como uma de suas principais diretrizes.

Este estudo visa desenvolver uma ferramenta para identificar, analisar e avaliar os riscos associados a quatro contratos de mão de obra terceirizada realizados nos últimos cinco anos pela Instituição de Ensino Federal. O objetivo é mitigar riscos, melhorar a gestão dos contratos e minimizar eventos adversos durante sua vigência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.2 GESTÃO DE RISCOS

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021) atribui à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações, devendo implementar processos e estruturas, incluindo gestão de riscos e controles internos. O objetivo é avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e contratos, promovendo um ambiente íntegro e confiável, alinhado ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, assegurando eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

Pinto (2020) destaca a necessidade de gerenciar riscos dentro das organizações, utilizando a gestão de riscos para auxiliar na tomada de decisões, antecipando eventos que possam atrasar ou impedir o cumprimento dos objetivos. É crucial estabelecer objetivos, estratégias, escopo e parâmetros das atividades da organização ou das partes onde o processo de gestão de riscos é aplicado (Freitas, 2019).

COSO (2007) define a gestão de riscos como um processo conduzido pelo conselho de administração, diretoria e empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar eventos em potencial que possam afetar a organização. A gestão de riscos visa administrar esses eventos de forma compatível com o apetite a risco da organização, proporcionando garantia razoável do cumprimento dos objetivos.

2.2.1 Modelos de gestão de risco

Existem modelos amplamente aceitos para o gerenciamento de riscos, como a ISO 31000, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 2009. Embora não certificável, esta norma oferece uma abordagem genérica para gerenciar riscos de forma sistemática, transparente e credível, aplicável em qualquer contexto (Alcantara, 2018).

O *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, publicado pelo HM Treasury britânico, serve como referência para o gerenciamento de riscos do governo do Reino Unido desde 2001. Este modelo é compatível com padrões internacionais como COSO e ISO 31000, e oferece uma introdução abrangente e acessível ao tema (Brasil, 2018).

Nesta pesquisa, utilizou-se o modelo COSO para análise de riscos em contratos. Segundo Miranda (2018), este modelo é amplamente utilizado no Brasil por grandes empresas, como Banco Bradesco e Banco do Brasil, e é recomendado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Em 1985, nos EUA houve a criação do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), foi formado para investigar fraudes em relatórios financeiros. É uma organização sem fins lucrativos dedicada a melhorar a ética, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa, em resposta a escândalos financeiros dos anos 70 que questionaram a confiabilidade dos relatórios corporativos (Maffi, 2018; Miranda, 2018).

O COSO define componentes e princípios para o gerenciamento de riscos corporativos, destacando: 1) maior percepção do valor do gerenciamento de riscos; 2) expectativas claras de governança e transparência; 3) novas formas de gerenciamento de riscos para alcançar objetivos (Alves et al., 2020).

2.3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Devido à natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido coletivamente, preferencialmente em oficinas de trabalho. Isso envolve compreender o ambiente externo e interno em que o objeto de gestão de riscos está inserido e identificar os

parâmetros e critérios a serem considerados no processo (TCU, 2020).

O Manual de Gestão de Risco, Controles Internos e Integridade (2020) do Ministério do Desenvolvimento Regional descreve um processo de gestão de riscos em cinco etapas, I. Análise do ambiente e dos objetivos; II. Identificação dos riscos; III. Avaliação dos riscos; IV. Resposta aos riscos; V. Monitoramento e Comunicação.

Figura 3: Etapas da gestão de risco.



Fonte: Manual de gestão de risco, controles internos e integridade (2020).

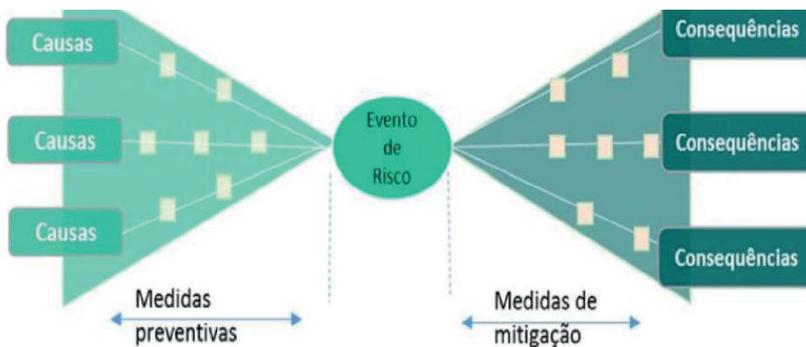
A instrução normativa conjunta 01/2016 traz que o gerenciamento de riscos é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, além do monitoramento e aperfeiçoamento dos controles internos da gestão. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável

para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco (Mota, 2019).

2.3.1 Identificação e análise dos riscos

Para identificar riscos, suas causas e consequências, é necessário dispor de dados históricos, análises teóricas, opiniões de especialistas e partes interessadas, relatórios de auditoria e dados contratuais (IBGE, 2019). É importante listar eventos que possam comprometer os resultados e objetivos, especificando e explorando causas e consequências. Para isso, utilizam-se técnicas como Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Bow Tie (Figura 4), entrevistas com especialistas e análise de cenários (Brasil, 2020).

Figura 4: Diagrama de Bow Tie

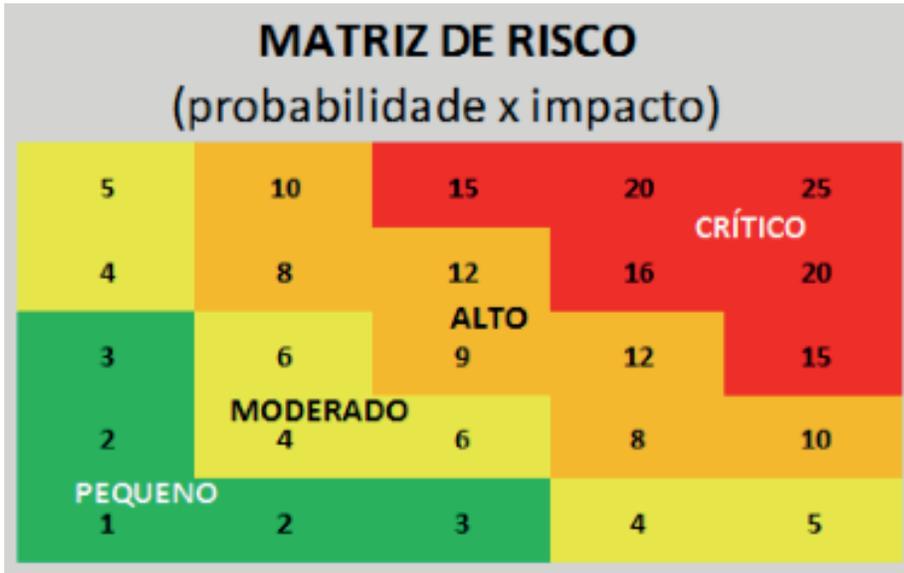


Fonte: Manual de gestão de risco, controles internos e integridade (2020).

O Manual de Gestão de Risco, Controles Internos e Integridade do Ministério do Desenvolvimento Regional (2020) define a probabilidade de riscos em uma matriz de cinco níveis: Muito baixa, Baixa, Média, Alta e Muito alta. Essa avaliação pode ser quantitativa ou qualitativa, utilizando o conhecimento técnico e experiências dos participantes no processo. A Figura 5 apresenta uma matriz que pode ser usada na avaliação inicial de riscos, facilitando o entendimento do nível e da natureza dos riscos, assim como o impacto desses

eventos nos objetivos organizacionais (Brasil, 2020).

Figura 5: Matriz de risco



Fonte: Brasil (2020).

2.3.2 Avaliação e tratamento de riscos

A avaliação de riscos consiste em comparar os resultados da análise de riscos com os critérios estabelecidos para determinar se o risco é aceitável ou tolerável. O objetivo é auxiliá-la na decisão sobre quais riscos precisam de tratamento e qual a prioridade para implementar esses tratamentos, com base nos resultados da análise (Otero, 2018).

Segundo Veloso (2017), o tratamento de riscos visa transformar incertezas em benefícios para a organização, restringindo ameaças e aproveitando oportunidades. Isso inclui aspectos como: tolerar o risco sem ação, tratar, transferir, eliminar e aproveitar oportunidades simultaneamente ao tratamento.

A Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE (2018) recomenda que para cada risco com nível residual acima do tolerável, deve-se

preparar um plano de tratamento, que pode incluir:

- Evitar o risco ao descontinuar a atividade que o origina.
- Remover a fonte de risco (eliminar o risco).
- Alterar a probabilidade de ocorrência e/ou a consequência do impacto (modificar o risco).
- Compartilhar o risco com partes externas que possam gerenciá-lo de forma mais eficaz (transferir o risco).
- Reter o risco por decisão fundamentada, sem adotar ação específica, assumindo-o conscientemente com aprovação formal do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos e homologação do Conselho Diretor, podendo implementar um monitoramento sistemático.

2.3.3 Monitoramento e comunicação

De acordo com De Moura Sousa (2018), o monitoramento visa avaliar a eficácia da gestão de riscos e dos controles internos através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes. O objetivo é garantir que esses controles funcionem conforme planejado e sejam ajustados conforme necessário diante de mudanças nas condições que afetam o nível de exposição aos riscos.

Brasil (2020) explica que o monitoramento é uma etapa contínua que envolve interações entre as instâncias responsáveis pela gestão de riscos. Ele inclui a coleta e disseminação de informações e iniciativas para assegurar que todos os agentes envolvidos compreendam os riscos associados a cada decisão. O monitoramento deve ser integrado a todas as atividades de gestão e medição de riscos, com planejamento claro e definido conforme a norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

Além disso, as atividades de monitoramento e análise crítica, conforme Brasil (2017), garantem que o registro de riscos seja atualizado regularmente e contenha os resultados das ações de monitoramento contínuo, análise crítica e auditoria, com referências à documentação original completa.

3 MÉTODO DE TRABALHO

Para concretizar os objetivos e responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, adotando a estratégia de estudo de caso multicase. Segundo Gil (2022), essa abordagem permite uma análise detalhada e abrangente de um ou poucos objetos de estudo, proporcionando um conhecimento aprofundado. O estudo focou em quatro contratos de mão de obra terceirizada na Instituição de Ensino Federal nos últimos cinco anos.

Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica para fundamentar a pesquisa documental nos contratos. Conforme Gil (2022), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, para orientar o estudo. Os contratos analisados foram: 001/2021 (vigilância armada), 080/2020 (motoristas), 102/2018 (agentes de portaria) e 016/2019 (limpeza, conservação, apoio administrativo e manutenção).

Para coletar dados sobre os riscos e objetivos institucionais relacionados à terceirização, foi utilizado um roteiro estruturado de entrevista adaptado de Freitas (2019). As entrevistas foram realizadas pessoalmente com servidores da Instituição de Ensino Federal envolvidos nos contratos, garantindo a confidencialidade de sua identificação, entre janeiro e março de 2024. As perspectivas e conhecimentos dos entrevistados foram cruciais para obter informações relevantes.

Os dados das entrevistas foram analisados através da técnica de análise de conteúdo etabulados no Excel, sendo posteriormente aplicados na metodologia de gestão de riscos baseada no COSO, conforme o manual do Ministério do Desenvolvimento Regional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os profissionais entrevistados são majoritariamente do sexo masculino, ocupando funções gratificadas com formação em graduação e mestrado, além de um doutorado, com experiência média de 11 anos no cargo e 4 anos na função. Em relação ao processo de licitação, não souberam detalhar como é definida a comissão de licitação, mas destacaram a importância do levantamento das de-

mandas e da descrição detalhada das funções nas fases preliminares, embora não tenham conhecimento do tempo médio necessário para concluir essa fase.

As práticas de acompanhamento e fiscalização da mão de obra terceirizada variam, incluindo fiscalizações diárias nos locais de trabalho e por reclamação. A abordagem para gerenciar riscos é predominantemente reativa devido à falta de mapeamento formal dos riscos, e não há um método definido de fiscalização, sendo os fiscais escolhidos com base em experiência e habilidade técnica.

Quanto às percepções sobre gestão de riscos, os entrevistados têm uma compreensão básica, considerando-a como um conjunto de práticas para evitar problemas. Apenas um dos entrevistados participou de curso sobre o tema. Eles reconhecem que a gestão de riscos poderia minimizar problemas e melhorar a prestação de serviços na instituição, mas não estão cientes da existência de uma Comissão de Gestão de Riscos institucional.

Sobre a implementação de gestão de riscos, os participantes demonstraram falta de conhecimento sobre a Política de Gestão de Riscos da instituição (Resolução Instituição de Ensino Federal N. 034, de 30 de Novembro de 2020), e os responsáveis pelos contratos não realizam mapeamento de risco, apontando a importância da implementação de políticas de gestão de riscos.

Embora reconheçam vulnerabilidades nas práticas de gestão de riscos nos contratos de terceirização na Instituição de Ensino Federal, como a escassez de mão de obra e interrupções nos serviços, os entrevistados avaliam positivamente a entrega satisfatória dos serviços contratados. No entanto, eles expressam insegurança em relação à gestão de riscos.

4.2 ANÁLISE DE RISCOS

Após a coleta e análise dos dados obtidos por meio dos questionários, foi realizada a classificação e o detalhamento dos principais riscos inerentes ao processo de contratação de mão de obra terceirizada na instituição. A análise dos riscos foi baseada na Metodologia de Gestão De Riscos Do Ministério do Desenvolvimento Regional que se baseou na metodologia COSO II (COSO-ERM).

4.2.1 Classificação e tratamento aos riscos

Para determinar o nível de risco, é crucial considerar a combinação da probabilidade e do impacto. A probabilidade refere-se à chance de um risco específico ocorrer, enquanto o impacto descreve as consequências que esse evento pode ter nos objetivos do contrato de mão de obra terceirizada. Nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes escalas para estimar a probabilidade de ocorrência, o impacto das consequências e para determinar os níveis de risco:

Quadro 1: Probabilidade de risco

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito baixa	evento que pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	evento pode ocorrer em algum momento.	2
Media	evento deve ocorrer em algum momento.	3
Alta	evento deve ocorrer na maioria das circunstâncias.	4
Muito alta	evento com altíssima probabilidade de ocorrência.	5

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional (2020).

Quadro 2: Impacto do risco

Impacto	Descrição	Peso
Muito baixa	Mínimo impacto na gestão do contrato.	1
Baixa	Pequeno impacto na gestão do contrato	2
Media	Moderado impacto na gestão do contrato e no resultado.	3
Alta	impacto na gestão do contrato e no resultado.	4
Muito alta	impacto na gestão do contrato e financeiro.	5

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional (2020).

Quadro 3: Nível de Risco

Nível de Risco	Descrição	Peso
Baixo	É possível conviver com o risco, mantendo os controles existentes;	1 a 3
Moderado	possível promover ações que atenuem causas e/ou consequências;	4 a 7
Alta	Necessário a elaboração de um plano de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências;	8 a 14
Crítico	Necessária a elaboração de um plano de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências, bem como considerar a necessidade de mobilização imediata de recursos, materiais e pessoal capacitado, com vistas ao tratamento desse risco.	15 a 25

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional (2020).

Baseado nas escalas acima citadas, calculou-se o nível dos riscos (peso da probabilidade x peso do impacto), determinando o seu nível de criticidade, visando o tratamento.

Quadro 4: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento (continua)

	Ris- co	Probabili- dade	Im- pacto	Nível de Ris- co	Tratamento ao risco
R1	Redução dos repasses financeiros	2	4	8 Alto	Criar um fundo de reserva para cobrir possíveis reduções.
R2	Ausência de previsão de recursos financeiros	2	3	6 Mode- rado	Realizar um estudo de viabilidade financeira antes da contratação.
R3	Indisponibilidade de recursos financeiros	2	3	6 Mode- rado	Obter garantias financeiras da empresa contratada.
R4	Acréscimo de quantitativos de colaboradores terceirizados	2	4	8 Alto	Prever no contrato a possibilidade de acréscimo de quantitativos.
R5	Descumprir as condições descritas no Edital de licitação	4	3	12 Alto	Aplicar sanções à empresa contratada em caso de descumprimento.
R6	Empresa contratada não ter “saúde” financeira para absorver os custos da obra	2	4	8 Alto	Exigir da empresa contratada a apresentação de certidões e documentos que comprovem sua saúde financeira.
R7	Descontinuação da prestação de serviço de mão de obra terceirizada em decorrência da empresa contratada falir	2	4	8 Alto	Exigir da empresa contratada a apresentação de uma apólice de seguro contra falência.
R8	Rescisão unilateral pela Instituição Empreitada	2	3	6 Mode- rado	Prever no contrato as condições para rescisão unilateral.
R9	Rescisão unilateral pela empresa contratada	2	3	6 Mode- rado	Prever no contrato as condições para rescisão unilateral.
	Anular o certame licitatório e/ou o respectivo contrato	2	3	6 Mode- rado	Realizar o processo licitatório de forma transparente e com base em critérios objetivos.

	Não encontrar empresas especializadas no mercadonacional para mão de obra qualificada	2	4	8 Alto	Ampliar o prazo para a apresentação de propostas.
	Usar material de limpeza e de manutenção de baixa qualidade por não terem sido determinadas as especificações	3	2	6 Moderado	Definir as especificações dos materiais de limpeza e de manutenção no contrato.
	Não estimar a dotação orçamentária necessária	3	3	9 Alto	Realizar um estudo de viabilidade financeira antes da contratação.
	Acréscimo de cargos que não foram previstos no contrato	2	2	4 Moderado	Prever no contrato a possibilidade de acréscimo de cargos.
15	Aumentar ou suprimir os custos contratuais previstos na planilha orçamentária	4	2	8 Alto	Prever no contrato a possibilidade de revisão dos custos contratuais.

(continua)

	Falta do colaborador, não sendo substituído pela empresa contratada	4	3	12 Alto	Prever no contrato a obrigatoriedade da empresa substituir colaboradores ausentes em até 24 horas.
--	---	---	---	------------	--

	Crise econômica gerar a redução da contratação de mão de obra	3	2	6 Moderado	Monitorar a situação econômica e ajustar o planejamento da contratação de mão de obra.
	Mudança de Governo	3	1	3 Baixo	Monitorar.
	Paralisação por intervenção de órgão de fiscalização	1	3	3 Baixo	Monitorar.
	Definição inadequada dos cargos CBOs a serem contratados	1	3	3 Baixo	Monitorar.

GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL.

	Falta de acompanhamento e conferência dos serviços executados pela equipe de mão de obra terceirizada	3	3	9 Alto	Estabelecer um plano de acompanhamento e conferência dos serviços executados.
	O responsável pela fiscalização não apontar ausência de colaboradores e baixa qualidade do serviço prestado	2	3	6 Moderado	Capacitar o responsável pela fiscalização para que ele possa identificar e reportar problemas na execução dos serviços.
	Não efetuar o pagamento dos fornecedores de mão de obra e demais custos necessários para manter os serviços em andamento	2	2	4 Moderado	Estabelecer um plano de pagamento dos fornecedores de mão de obra e demais custos.
	Alterações de quantitativos sem justificativas coerentes e consistentes, reduzindo quantidades de serviços cotados a preços muito baixos e/ou aumentando quantidades de serviços cotados a preços muito altos, podendo gerar sobrepreço ou superfaturamento	3	2	6 Moderado	Analisar as alterações de quantitativos com rigor e cuidado para garantir que sejam justificadas e consistentes.
	Não apresentar a documentação legal exigida no Edital de licitação	3	2	6 Moderado	Desclassificar a empresa que não apresentar a documentação legal exigida.
	Aumentar o preço dos insumos (produtos de limpeza, uniformes, equipamentos de segurança) devido ao lapso temporal entre o período orçado e o período de contrato	4	2	8 Alto	Prever no contrato a possibilidade de revisão dos preços dos insumos.
	Falha na prestação de serviços pela empresa contratada	3	4	12 Alto	Acompanhar e fiscalizar a prestação dos serviços pela empresa contratada.

(continua)

	Elaborar um orçamento sem anecessária precisão	3	3	9 Alto	Contratar um profissional especializado para elaborar o orçamento.
	Não realizar a descrição adequada da mão de obra necessária para a prestação dos serviços	3	3	9 Alto	Descrever detalhadamente a mão de obra necessária no Edital de licitação.
	Planilha orçamentária não contemplar cargos, itens e/ou serviços necessários à contratação de mão de obra terceirizada	3	3	9 Alto	Revisar a planilha orçamentária e incluir os cargos, itens e/ou serviços necessários.
	Acrescentar quantitativos de serviços a preços muito altos, podendo gerar superfaturamento	3	3	9 Alto	Analisar os preços dos serviços com rigor e cuidado.
	Gerar quantitativos inadequados na planilha orçamentária	2	4	8 Alto	Revisar a planilha orçamentária e ajustar os quantitativos de serviços.
	Fornecedores atrasarem a contratação de mão de obra	3	4	12 Alto	Prever no contrato penalidades para atrasos na contratação de mão de obra.
	Desclassificar a empresa participante do processo licitatório	4	1	4 Moderado	Desclassificar a empresa que não atender aos critérios do Edital de licitação.
	Atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizado	3	5	15 Crítico	Prever no contrato penalidades severas para atrasos no início do contrato.
	Empresa contratada não ter como encaminhar a documentação necessária para a prestação dos serviços	2	3	6 Moderado	Solicitar à empresa contratada a documentação com antecedência e fornecer suporte para o seu envio.
	Empresa contratada ser notificada por órgão de fiscalização	2	2	4 Moderado	Acompanhar as notificações do órgão de fiscalização e tomar as medidas cabíveis.
	Assessoria jurídica da Instituição de Ensino Federal não aprovar as minutas de editais de licitação e contratos	2	2	4 Moderado	Ajustar as minutas de acordo com as orientações da assessoria jurídica.
	Ausência da devida publicidade de todas as etapas da licitação	1	1	1 Baixo	Monitorar.

	Definição inadequada da modalidade e do tipo de licitação	1	3	3 Baixo	Monitorar.
	Empresa contratada não ter como sanar as dúvidas com ofiscal de contrato e fiscal setorial	2	3	6 Moderado	Realizar reuniões periódicas para esclarecer dúvidas e promover a comunicação entre as partes.
	Empresa receber o valor desatualizado não correspondendo mais ao tipo de prestação de serviços executados	1	2	2 Baixo	Monitorar.

(conclusão)

	Atrasar a homologação da licitação	2	3	6 Moderado	Adotar medidas para agilizar o processo de homologação da licitação.
	Gerar planilha de descontos excessivos	2	2	4 Moderado	Analisar os descontos com rigor e cuidado para garantir que sejam justos.
	Não cumprimento de determinações legais	2	2	4 Moderado	Capacitar a equipe sobre as determinações legais.
	Acréscimo de itens ou de serviços de mão de obra terceirizada contratados por preços unitários diferentes da planilha orçamentária apresentada na licitação	3	2	6 Moderado	Justificar os acréscimos de forma detalhada e transparente.
	Não homologação da licitação pelo ordenador de despesa	1	5	5 Moderado	Ajustar a licitação de acordo com as exigências do ordenador de despesa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Após a análise detalhada dos níveis de risco, é possível concluir que 40,43% dos riscos se concentram na categoria “Alto”, exigindo medidas de gestão de riscos mais rígidas e imediatas. Essa categoria inclui os riscos “Extremo” e “Alto” da análise da Quadro 4, que representam os riscos com maior probabilidade de ocorrência e impacto negativo para a instituição.

Os riscos “Moderado” e “Baixo”, que representam 59,57% dos riscos identificados, também exigem atenção e medidas de controle

adequadas, porém com um nível de rigor proporcional à sua gravidade. Para os riscos “Moderado”, recomenda-se a implementação de medidas de controle preventivas e monitoramento constante. Já para o risco “Baixo”, medidas de controle básicas e revisões periódicas podem ser suficientes.

A matriz de riscos é uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisões ajudando-os a identificar quais são os riscos que mais impactam os objetivos da organização. Analisando o quadro abaixo, é possível verificar que se trata de uma matriz composta por 5 (cinco) classes de probabilidade e 5 (cinco) classes do impacto do evento, além dos quatro níveis de riscos: baixo, moderado, alto e crítico.

Além do mais, infere-se do Quadro 5, que quanto maior a pontuação, maior é o grau de criticidade dos riscos, e, portanto, maior prioridade deve ser dada ao seu tratamento e/ou gerenciamento.

Quadro 5: Matriz de risco (Probabilidade x impacto)

		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
Impacto	5 Muito alta	5	10	15	20	25
	4 Alta	4	8	12	16	20
	3 Média	3	6	9	12	15
	2 Baixa	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixa	1	2	3	4	5

■ Crítico
 ■ Alto
 ■ Moderado
 ■ Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os riscos são agrupados em quadrados com cores diferentes (Quadro 5), permitindo constatar que a cor vermelha contempla os riscos críticos, ou seja, aqueles que são absolutamente inaceitáveis e que necessitam passar por mecanismos de controle para que estejam dentro do limite tolerável pela organização; os de cor laranja que representam os riscosaltos, ou seja, aqueles inaceitáveis e que precisam ter uma resposta em um intervalo de tempo definido; os de cor amarela que representam os riscos moderados, ou seja, aqueles que são aceitáveis e que não demandam a adoção de medidas especiais de tratamento e; os de cor verde que representam os riscos baixos, ou seja, aqueles que apresentam pequenos problemas e prejuízos onde é possível encontrar oportunidades que podem ser exploradas (FREITAS, 2019).

4.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Com base na Quadro 6, é possível perceber que itens em negrito possuem um apetite aorisco sendo que dos (47), 19 (dezenove) deles estão localizados acima do “apetite a risco”, e que 28 (vinte e oito) estão abaixo do limite de exposição.

Isso significa que os riscos em negrito (quadrados vermelho e laranja) deverão ser tratados e monitorados identificando as respectivas fontes, causas e eventuais consequências e, os riscos descritos com fonte normal (quadrados amarelo e verde) podem ser aceitos e deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento.

Quadro 6: Matriz de “apetite a risco”

		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
Impacto	5 Muito alta	R47		R35		
	4 Alta		R1 R4 R6 R7 R11 R32	R27 R33		
	3 Média	R19 R20 R40	R2 R3 R8 R9 R10 <u>R22 R36</u> R41 R43	R13 R21 R28 R29 R30 R31	R5 R16	
	2 Baixa	R42	<u>R14 R23</u> R37 R38 R44 R45	<u>R12 R17</u> R24 R25 R46	R15 R26	
	1 Muito Baixa	R39		R18	R34	

■ Absolutamente inaceitável
 ■ Inaceitável
 ■ Aceitável
 ■ Oportunidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao analisar a priorização dos riscos de acordo com o Quadro 6, nota-se que os riscos R35 (atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizado), possuem uma probabilidade média de ocorrência, mas um alto impacto, pois o serviço ficaria descontinuado na instituição sendo o único risco crítico verificado nesta pesquisa, devido a sua criticidade eles são absolutamente inaceitáveis e devem ser priorizados. Já os riscos R18, R19, R20, R39, R40 e R42, possuem um baixo valor para ambas as variáveis, mostrando assim de pouca importância para o processo, devendo apenas ser monitorado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa identificou os principais riscos associados à contratação de mão de obra terceirizada na Instituição de Ensino Federal, oferecendo uma visão abrangente e uma ferramenta valiosa para uma gestão eficaz desses riscos. Entre os achados, destaca-se

a constatação da ausência de aplicação da política formal de gestão de riscos da instituição (Resolução N. 034, de 30 de novembro de 2020) e a falta de mapeamento de riscos nos contratos terceirizados, ambos pontos críticos de preocupação.

A pesquisa priorizou os riscos com base na probabilidade de ocorrência e no impacto potencial, identificando o risco R35 (“atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizada”) como extremamente crítico, devido à sua alta probabilidade de ocorrência e impacto significativo para a instituição. Este risco foi destacado como inaceitável e necessitando de priorização na gestão de riscos da Instituição de Ensino Federal, dada a criticidade do serviço terceirizado para a instituição.

Recomendações foram feitas para tratamento adequado de cada risco, incluindo a implementação imediata da ferramenta de Gestão de Riscos proposta no estudo, treinamentos para gestores responsáveis pela contratação terceirizada, e revisões periódicas dos processos de contratação para alinhamento com as melhores práticas de gestão de riscos.

Investir em uma gestão de riscos eficaz não apenas fortalecerá a Instituição de Ensino Federal, mas também garantirá a qualidade dos serviços, protegerá seus recursos e ajudará a alcançar os objetivos estratégicos. É recomendado que a instituição adote a gestão de riscos de forma abrangente em todos os setores e contratos, não se limitando apenas aos contratos de mão de obra terceirizada, para sustentar um futuro mais sólido e sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABNT NRB ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.
- ALCANTARA, M. C. C.. Identificação e análise de riscos em mobilidade urbana na perspectiva do turismo nos setores hoteleiros sul e norte da cidade de Brasília-DF. Monografia (graduação) - UNB, Centro de Excelência em Turismo, 2018.
- ALMQUIST, R., GROSSI, G., VAN HELDEN, G. J. & REICHARD, C. Public sector governance and accountability. In: *Critical Perspectives on Accounting*. 2013.
- ALVES, *et al.* Enterprise Risk Management Agile Canvas: A Framework for Risk Management on Public Administration. *Revista do Serviço Público*, v. 71, 2020.
- AZEVEDO, I.A. Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina : um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós- Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.
- BRANCO, Adriane Caire Castelo et al. A Terceirização no Serviço Público: implicações e desafios para a saúde do trabalhador. Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, , Rio de Janeiro, 2020
- Instrução Normativa Conjunta MP Nº 01. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. 142 Brasília: CGU, 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 18 /01/ 2022
- _____. Ministério da Economia. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE Comitê de Governança, Conformidade e Riscos Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Metodologia_Riscos.pdf acesso em 18/02/2022
- _____. Ministério Do Desenvolvimento Regional. **Manual De Gestão De Riscos, Controles Internos e Integridade**. 1ª edição. Brasília, 2020 a.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF:TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY
- COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf> em: 01 de março. 2022.
- DA SILVA, D. A. et al. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, 2021.
- DE MOURA SOUSA, F. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8-18, 2018.
- DOS SANTOS, Roberto Luís de Figueiredo et al. **Compliance e gestão de risco: processo**

perceptivo humano na segurança privada. Editora Dialética, 2021.

DRUCK, *et al.* **A terceirização no serviço público:** particularidades e implicações. In: Campos, A.G.(org), *Terceirização do trabalho no Brasil : novas e distintas perspectivas para o debate*(p113-141) Brasília : Ipea, 2018.

FREITAS, Daiane dos santos; **Gestão de Riscos:** um estudo multicascos do processo de contratação e execução de obras de uma instituição pública de ensino superior; Dissertação (UFSM). Santa Maria, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7ª ed. Barueri -SP: Atlas, 2022.

GUIMARÃES, D. E. L; SOARES, C. S.; SANTOS, E. **Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal.** *Revista de gestão e secretariado*, v.12, n.1, 2021.

KIAN, Tatiana. **Terceirização na administração pública.** *Revista do Direito Público*, v. 1, n. 2, p. 227-240, 2006.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena; **Gestão de riscos de contratos da terceirização:** uma análise na Universidade Federal de Viçosa. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa – Viçosa, MG, 2018.

MOTA, E. B.. **O SUCESSO DA CONSTRUÇÃO DE UMA FÁBRICA DE CELULOSE PELO VIÉS DE RISCO.** Tese .Fundação Getulio Vargas, 2016.

OLIVEIRA, Thamara Tainá Souza Cabral de. **Gestão de riscos em contratos da terceirização de serviços: uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. 2019.

OTERO, J. A.; **Ferramenta de Gestão de Riscos baseada na Teoria dos Conjuntos Fuzzy para Suporte à Garantia do Desempenho de Edificações Habitacionais.** Tese de Doutorado em Estruturas e Construção Civil, Publicação TD 6A/18, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, UNB, Brasília, DF, 243p. 2018.

PINTO, Joseane Batalha. **Gestão de Riscos no Setor Público: uma proposta de modelagem do processo da UFAM.** 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2020.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019

VELOSO, M. D. M.; **Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na administração pública;** Dissertação – UNIFAL, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** – 5.ed – Porto Alegre : Bookman, 2015.