

Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra

Risk Management in Public Service Contracts Involving Labor

(Alexandra de Oliveira Faria – IF SUDESTE MG - alexfar@terra.com.br)

(Edilane dos Reis Carraro – edilanecarraro4@gmail.com)

(Ualison Rébula de Oliveira – UFF - ualisonrebula@id.uff.br)

(Marília Medeiros Schocair – USP/FEARP – marilia.shocair@usp.br)

(Marcelo Gonçalves do Amaral – UFF - mgamaral@id.uff.br)

Resumo

Em um cenário de mudanças, a modernização na gestão dos serviços tem levado as organizações a delegarem atividades secundárias para terceiros de modo a alcançar maior eficiência, focando no seu negócio principal. No setor público, destaca-se a demanda por eficiência e transparência na alocação de recursos públicos, além da questão da gestão dos riscos associados, desafios que merecem estudos e esforços em prol de um melhor entendimento. Esta pesquisa analisa os processos de contratação de serviços com cessão de mão de obra, avaliando os riscos durante a gestão contratual, a partir do caso do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais. Com natureza aplicada o estudo propõe o desenvolvimento de um modelo de registro e acompanhamento dos eventos que subsidie os gestores durante a gestão do contrato. Combinou-se técnicas de revisão de literatura, enquête, entrevistas, análise de discurso e estatística descritiva. O trabalho sinaliza a necessidade de capacitação dos servidores técnico-administrativos envolvidos com contratos e propõe um procedimento gerencial. A proposta apresenta um viés original para a instituição que tem a obrigação de atender aos requisitos legais durante a gestão contratual. Ademais, considerando o panorama das exigências legais nas instituições públicas federais de ensino, há a possibilidade de replicação das técnicas e abordagens para utilização em processos administrativos da gestão pública.

Palavras-chaves: Setor público; Risco; Terceirização; Gestão de Contratos; Execução Contratual.

Abstract

In a scenario of change, the modernization of service management has led organizations to delegate secondary activities to third parties to achieve greater efficiency and focus on their core business. In the public sector, the demand for efficiency and transparency in allocating public resources stands out, besides the issue of managing the associated risks, challenges that deserve study and efforts toward a better understanding. This research analyzes the processes of contracting services with the assignment of labor, assessing the risks during contract management, based on the case of the Federal Institute of the Southeast of Minas Gerais. With an applied nature, the study proposes developing a model for registering and monitoring events to help managers during contract management. It combined literature review techniques, surveys, interviews, discourse analysis and descriptive statistics. The study highlights the need to train technical and administrative staff involved in contracts and proposes a managerial procedure. The proposal presents an original perspective for the institution, which must comply with legal requirements during contract management. Furthermore, considering the panorama of legal requirements in federal public educational institutions there is the possibility of replicating the techniques and approaches for use in administrative processes in public management.

Keywords: Public Sector; Risk; Outsourcing; Contract Management; Contractual Execution.



1. Introdução

O fenômeno da globalização e a contínua aceleração do desenvolvimento tecnológico, nas mais diversas áreas, tem como consequência uma busca por conhecimento, tornando as pessoas nas mais diversas culturas responsáveis pelo processo de transformação e inovação (Carvalho Filho, 2022; Sacramento et al., 2021). Na década de 1980, o quadro internacional apontava para mudanças nas quais o cliente surgia como foco principal e os gestores deveriam ser capazes de romper com antigos modelos para assegurar sua sobrevivência (Giosa, 2017).

As empresas entendem que a manutenção da competitividade está diretamente ligada a um quadro de estratégias claras e com foco nas competências e habilidades essenciais. Estratégias estas focadas nas atividades finalísticas e a terceirização de atividades de apoio (Sacramento et al., 2021), apresenta-se como uma forma de reduzir custos e obter vantagens competitivas (Mizael, Murad, & Antonialli, 2020). Seguindo esta direção, a Administração Pública, por meio da terceirização de serviços, se volta para a melhoria da qualidade dos serviços, o aumento da produtividade e a excelência no atendimento aos cidadãos (Sekido, 2010; Lapa, 2015).

No âmbito do setor público a terceirização levou à necessidade de editar normativas, disciplinando a matéria sobre o processo de contratações terceirizadas, englobando desde a fase do processo licitatório até a fase da gestão contratual (Furtado et al., 2023). Considerando os contratos terceirizados de serviços, as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta, e os possíveis riscos associados, tem-se o problema de pesquisa: Como sistematizar o processo da gestão contratual de serviços terceirizados com cessão de mão de obra prestados no âmbito do Campus Juiz de Fora do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste de MG) visando mitigar os riscos associados?

A pesquisa a ser desenvolvida tem como escopo o gerenciamento de riscos na fase da gestão contratual, com o objetivo de analisar os processos de contratação de serviços com cessão de mão de obra, avaliando os riscos durante a gestão contratual destes serviços, a partir do caso do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, em foco específico no campus Juiz de Fora (JF). A ideia é propor um procedimento gerencial para subsidiar a criação de ações de gestão de riscos em contratações e tomadas de decisão na execução contratual nos serviços terceirizados com cessão de mão de obra. Para atingir este objeto geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos: revisar a literatura existente sobre terceirização, gestão contratual e gestão de riscos; retratar o processo de gestão da execução nos contratos de prestação de serviços com cessão de mão de obra no setor público; e propor procedimentos e capacitações que auxiliem os gestores de contrato a desempenharem suas tarefas de forma efetiva.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, a presente introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais. O tema é relevante pois parte considerável dos recursos de custeio do orçamento da instituição é utilizado para contratação de pessoal terceirizado. No caso do campus JF, chega a 60% desta parcela do orçamento.



2. Referencial Teórico

2.1. Terceirização no Setor Público

Desde o início da Segunda Guerra Mundial, com a transferência de etapas da produção fora do foco essencial das indústrias, surge um cenário em constante transição para ambientes de flexibilidade, complexidade, fragmentação e redefinição (Tadeu & Guimarães, 2017). Neste cenário de crise econômica, a terceirização de serviços pode ser entendida como uma ferramenta de gestão materializada entre as partes por meio de um contrato, evidenciando a transferência de determinada atribuição a terceiros (Furtado et al., 2023; Carvalho Filho, 2022).

Nesse contexto, as contratações públicas devem ser eficientes e considerar todas os pontos elencados na legislação para que o processo se dê de forma lícita para ambos os participantes. Cabe, então, aos gestores, durante a execução do contrato, gerir o objeto da contratação, levando em conta especificações presentes nas normativas legais, princípios e uma atuação qualificada, competente e compromissada com o objeto final das contratações públicas realizadas (Vieira, 2017).

A utilização de práticas de gestão de empresas privadas, incluindo a busca pela eficiência é consequência de tendências mundiais identificadas, como: o crescimento reduzido do Estado, a privatização e terceirização de serviços públicos, e a adoção pelo Estado de tecnologias da informação (Guerra & D'Amato, 2012). Surgem, assim, os instrumentos normativos para orientar os órgãos da Administração na contratação dos serviços não essenciais - os marcos legais da terceirização (Quadro 1).

Quadro 1. Normatização na contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública

Item	Descrição
Decreto Lei nº 452/43	Consolidação das Leis do Trabalho.
Lei nº 8666/93	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, com normas para licitações e contratos da Administração Pública.
Lei nº 10.520/02	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão.
Decreto nº 5.450/2005	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns.
Lei nº 13.146/2015	Dispõe sobre o cumprimento da reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social.
Decreto nº 8.538/2015	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da Administração Pública federal.
IN nº 5/2017-MPDG	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com informações de Brasil (2018).

Na década de 1980 surge o movimento conhecido como *New Public Management* que trouxe novas técnicas de gestão para o setor público, incorporando princípios de mercado. O movimento se explica pela necessidade de aprimorar o desempenho do governo e da prestação



de contas à sociedade (Rkein & Andrew, 2012). A Instrução Normativa nº 2/2008 trouxe orientações para os gestores públicos na contratação dos serviços, em 2017, a Instrução Normativa nº 5/2017 revogou a IN nº 2/2008, trazendo novas visões norteadoras para a gestão e responsabilidades gerenciais na Administração Pública (Mizael, Murad, & Antonialli, 2020).

A IN nº 5/2017 trouxe eficiência e eficácia aos serviços públicos, no âmbito de uma gestão focada no objeto e nos resultados capazes de serem levantados e analisados por meio de metas e indicadores objetivos e quantificáveis. O Quadro 2 demonstra as principais diferenças e avanços entre as Instruções Normativas.

Quadro 2. Visões norteadoras das Instruções Normativas

Mudança	Instrução Normativa 02/08	Instrução Normativa 05/17
Gestão do Contrato	Gestor do contrato, fiscal técnico e administrativo.	Gestor do contrato, fiscal técnico, administrativo, fiscal setorial e público usuário.
Ênfase	Foco no processo.	Fase de planejamento da Contratação com estudos preliminares e ênfase no resultado.
Gestão de riscos	Não prevista.	Gerenciamento de risco nas etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual.
Responsabilidade	Critérios não claros.	Atribuições e definições das obrigações da contratada e dos gestores e agentes públicos nas fases de planejamento, seleção e gestão contratual.
Instrumento de Medição	Acordo de Nível de Serviço (ANS).	Instrumento de Medição de Resultado vinculado ao pagamento da prestação de serviço (IMR).
Solução do objeto	Sem preocupação de atender o interesse público.	A solução de mercado - requisito dos Estudos Preliminares. Melhor solução - alinhada com o resultado que se pretende alcançar.

Fonte: Adaptado de Mizael et al. (2020).

A Administração Pública deve levar em conta a eficiência, não relacionada a ganhos econômicos e obtenção de lucro, mas sim a capacidade ou não da administração de atender às necessidades da população, dado que cabe ao Estado essa função de acordo com os princípios democráticos, dando à terceirização outra conotação.

2.2. Gestão de Contratos no Setor Público

As atividades administrativas e operacionais dos órgãos públicos são regidas por leis e por normas internas (Camargo & Moreira, 2015). Desta forma, ao adquirir um bem ou serviço, os órgãos da Administração Pública devem seguir os ditames da Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666/1993, cabe ressaltar que foi aprovada a Lei nº 14.133/2021 que unifica toda a legislação. Ademais, esta deu o prazo de dois anos para os gestores públicos se adaptarem às novas regras, no entanto, com a edição da Medida Provisória nº 1.167/2023, esse prazo foi prorrogado até 30 de dezembro de 2023.

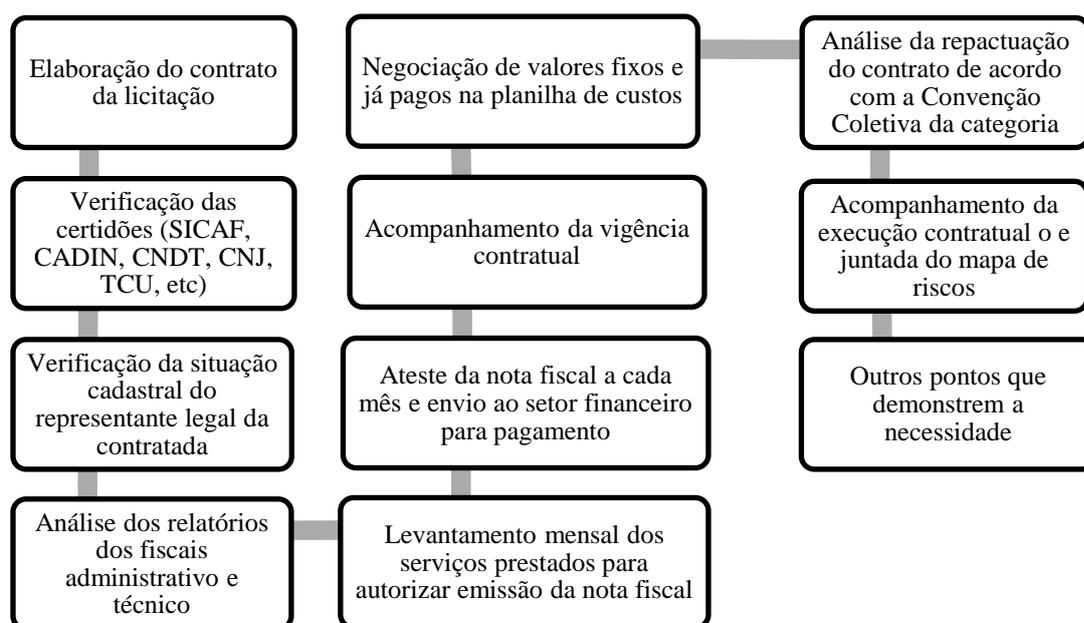
Quando o bem ou o serviço necessitar da realização de um contrato entre as partes, o gestor de contratos fará o acompanhamento da execução do contrato, conforme as cláusulas contratuais, realizando os pagamentos, e caso necessário, notificando e multando, quando



ocorrerem erros graves na prestação do serviço ou na entrega do bem (Krammes, 2013; Silveira et al., 2012).

Os agentes públicos que atuam na área de gestão de contratos administrativos devem se capacitar constantemente, preservando a correta execução e resguardo de possíveis sanções por parte do TCU, minimizando as falhas que geram prejuízo ao erário ou à legitimidade da manifestação do interesse público (Vieira, 2017). Em relação aos procedimentos realizados pelo gestor de contratos, destaca-se onze etapas conforme Figura 1.

Figura 1. Gestão de Contratos



Fonte: Elaborada pelos autores

2.3. A Gestão de Riscos e sua abordagem do setor público

O entendimento sobre risco implica na possibilidade de resultados diferentes dos esperados podendo compreender perdas ou oportunidades. O gerenciamento de risco consiste num processo sistemático no qual as empresas devem avaliar riscos e oportunidades. Tratar os riscos por meio da mitigação ou eliminação dos riscos mais críticos que dificultam o atingimento dos objetivos organizacionais e, por outro lado, potencializar os mais importantes com vistas a identificar a melhor prática para o alcance das metas estabelecidas (Damodaran, 2009; Carvalho Neto & Silva, 2009; Silva et al., 2020; Baldoíno Filho, 2017). Implica na gestão de atividades coordenadas com o objetivo de dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco, dando “condições para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria da gestão de risco em toda organização” (ABNT, 2018, p.2).

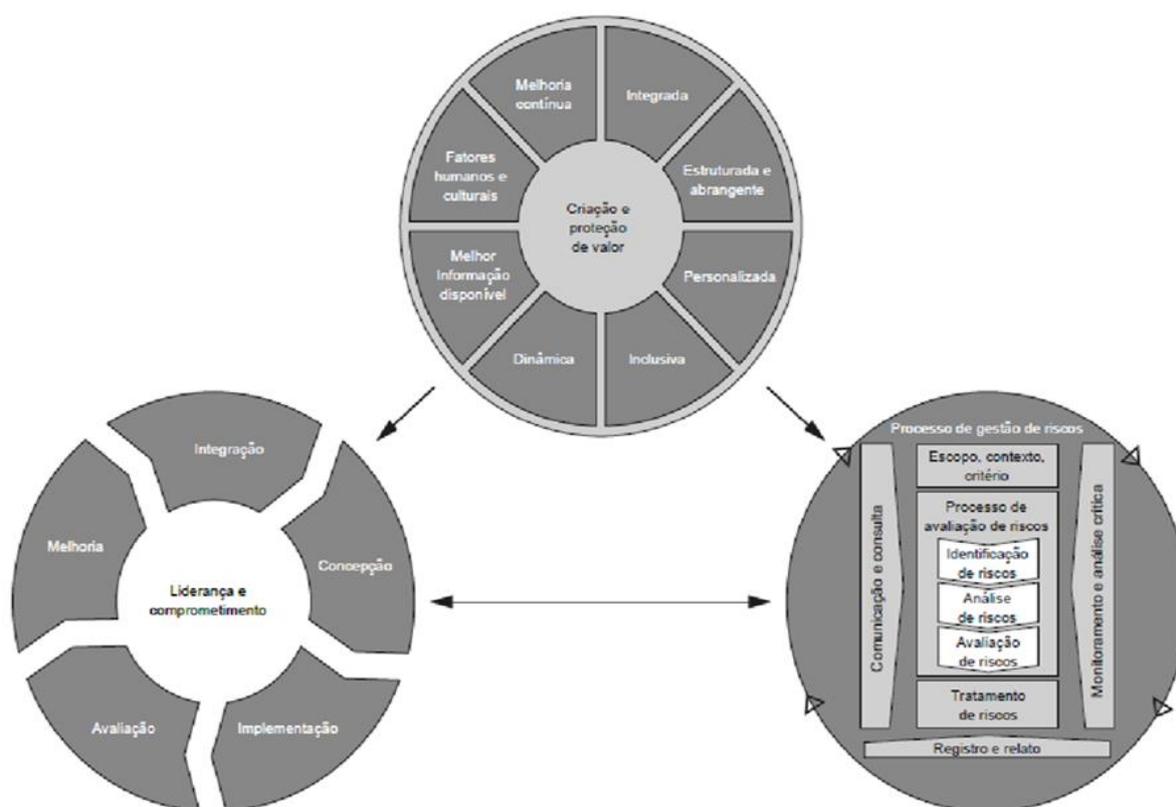
A gestão de riscos, na esfera do setor público, significa para os gestores o dever de cuidar do patrimônio público, tendo como sinalizador o interesse público, buscando os possíveis benefícios e potenciais perdas no processo de tomada de decisão (Guimarães, 2021; Ávila, 2016; Hill & Dinsdale, 2001).



O tema gerenciamento de riscos é tratado pelo TCU em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos, elaborado em 2018. A ISO 31.000 foi traduzida e adaptada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas e “fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações. A aplicação destas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto” (ABNT, 2018, p.1).

Além dos princípios, a norma está baseada na estrutura e nos processos, um tripé como base na gestão de riscos. A estrutura objetiva a integração da gestão de riscos em atividades, funções e um processo de gestão que apoia a tomada de decisões (ABNT, 2018), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. Princípios, estrutura e processo



Fonte: ABNT (2018).

A elaboração da norma ISO/IEC 31.010, apresentada na sua versão brasileira pela ABNT no ano de 2012, tem o intuito de dar apoio e fornecer orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos. Essa normativa descreve trinta e uma técnicas e ferramentas utilizadas no processo de avaliação de riscos (ABNT, 2012).



3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é aplicada, com abordagem descritiva e exploratória. Ela foi realizada com o uso de diversas técnicas como revisão de literatura, coleta documental, geração de dados primários por meio de entrevistas, configurando-se como uma pesquisa qualitativa, além de análise de conteúdo e lógica paraconsistente como técnicas de tratamento das informações primárias. Por fim, o trabalho tem um caráter indutivo ao propor, a partir do problema estudado, novas ferramentas como um modelo gerencial

Para a coleta e análise de dados a pesquisa buscou as ferramentas e abordagens compatíveis com o escopo, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Escopo da pesquisa

Tipo de Informação	Origem da Informação	Foco	Instrumento
Literatura Existente	Guimarães (2021); Ávila, (2016); Hill & Dinsdale (2001); Coso (2017); ABNT (2012; 2018); Furtado et al. (2023); Carvalho Filho (2022); Mizael et al. (2020).	Retratar informações sobre Terceirização, gestão de Contratos e gestão de Riscos	Revisão de Literatura
Legislação	Lei de licitações e Contratos – 8.666/93 Instrução Normativa 02/2008 Instrução Normativa 05/2017 e alterações Instrução Normativa Conjunta 01/2016	Levantar normas sobre gestão contratual; e normas, indicadores e classificação de risco.	Pesquisa Documental
Rotinas na gestão de contratos	Processos de licitação referentes a contratações de serviços terceirizados de mão de obra para conservação e limpeza, manutenção predial, vigilância armada no período noturno, apoio administrativo e motoristas. Processos de fiscalização dos contratos de mão de obra. Lista de procedimentos utilizados pelo setor de contratos da unidade em estudo.	Levantar procedimentos realizados pelos gestores de contratos.	Entrevista (semiestruturada)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O trabalho envolveu a busca por artigos acadêmicos nas bases da SPELL e na plataforma *Web of Science*, para fundamentar suas argumentações. A revisão de literatura se deu a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, a saber, livros, artigos científicos, entre outros utilizando como referência “administração pública”, “terceirização”, “gestão contratual” e “risco” no resumo, delimitada ao período de janeiro de 2009 a abril de 2022.

Em complemento realizou-se a pesquisa documental com o levantamento de informações referentes a pontos positivos e negativos da fase da execução contratual. A Legislação e as Instruções Normativas forneceram a base dos procedimentos de gestão de



riscos em contratos e o caminho legal necessário aos gestores e fiscais de contrato, servidores de apoio e terceirizados.

Para aprofundar a pesquisa, foram coletados dados primários, por meio de entrevistas, realizadas no campus JF do IF Sudeste MG, junto aos servidores que trabalham ou já trabalharam nos setores de contratos. Foram entrevistados, entre janeiro e junho de 2023, dez servidores, sendo três alocados no setor de contratos da unidade, cinco atuando como fiscais dos contratos com cessão de mão de obra da unidade, além de um Diretor Sistêmico e a Direção-Geral da unidade. As entrevistas são semiestruturadas, com 18 perguntas abertas e fechadas conforme Quadro 4.

Quadro 4. Perguntas

	Perguntas
1	Quanto tempo trabalha, direta ou indiretamente, com contratos?
2	Qual é o nível (Nível operacional, tático ou estratégico) e função na área de contratos (fiscal administrativo, fiscal técnico ou gestor)?
3	Quais tipos de capacitação são oferecidos pela instituição para os servidores envolvidos na gestão/fiscalização de contratos?
4	Descreva a fase da execução contratual?
5	Quais eventos podem influenciar na gestão da execução dos contratos?
6	Julgue os eventos descritos na resposta da pergunta anterior conforme a probabilidade (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta) e o impacto (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto).
7	Opine sobre a afirmativa: “A implementação da gestão de riscos na execução contratual impacta o produto final da instituição”.
8	Há relação entre a fase da execução contratual e o atingimento da satisfação do interesse público? Qual?
9	Quais elementos devem ser considerados na orientação da construção do Estudo Técnico Preliminar (ETP) sob a perspectiva das contratações de serviços terceirizados de mão de obra?
10	Nos contratos que você atua como fiscal ou gestor, o IMR é avaliado de forma efetiva conforme elaborado durante a fase do estudo técnico preliminar?
11	Na função de gestor/fiscal de contratos ao verificar a ocorrência de algum evento, que possa impactar o objeto de outro contrato, que não esteja sob sua gestão/fiscalização, qual é o seu procedimento?
12	Como é feito o acompanhamento da execução contratual?
13	Existe orientação ou procedimento interno formalizado e direcionado para o gestor de contratos durante a fase da execução do contrato? Qual?
14	Como soube que seria designado para trabalhar com contrato de serviços terceirizados de cessão de mão de obra?
15	Existem indicadores de desempenho para avaliar a qualidade/eficácia dos serviços terceirizados de cessão de mão de obra nos contratos em vigência?
16	Se a resposta anterior for positiva, os indicadores são efetivamente aplicados e revistos durante o período de vigência dos contratos?
17	Sua função exige tomada de decisões em relação a riscos na fase da gestão contratual? Como se dá a intervenção?
18	Sua função exige algum tipo de avaliação dos serviços terceirizados com cessão de mão de obra? Qual? Com que frequência?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em uma pesquisa a triangulação de fontes, dados e métodos é fundamental para a compreensão do fenômeno estudado (Abdalla et al., 2018). Embora o escopo esteja limitado ao campus de Juiz de Fora, a abordagem e o enfoque desta pesquisa buscam contribuir para uma reflexão do tema, bem como sugestão para possíveis aprofundamentos e melhorias contínuas dado o caráter dinâmico do processo amparado em normas legais, tanto no IF Sudeste MG, quanto em outras instituições públicas com situações similares.

Os dados coletados foram analisados com técnicas de análise de conteúdo e de lógica paraconsistente. Em seguida, os achados foram confrontados com a literatura e desta análise surgiu a proposta de produto tecnológico visando mitigar os riscos na gestão de contratos com cessão de mão de obra.

4. Resultados e Discussão

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) foi criado em 29 de dezembro de 2008, como parte de uma rede, da qual fazem parte outras 40 instituições federais de ensino (BRASIL, 2021). A instituição foi criada a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba, da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena e do Colégio Técnico Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (Escola Técnica vinculada).

Desde a criação dos Institutos Federais, em 2008, o IF Sudeste MG vem trabalhando para sua expansão, com a criação de cursos técnicos, graduação e pós-graduação (*lato sensu* e *strictu sensu*), tanto na modalidade presencial quanto na modalidade à distância. O ensino abrange diversos níveis e modalidades, um bom relacionamento com instituições de diversos setores e um bom programa de intercâmbios internacionais. Destaca-se ainda por ter uma localização estratégica, pois seus campi têm proximidade com grandes centros urbanos. Por outro lado, há uma deficiência na padronização e na regulamentação de procedimentos e processos internos, na política de capacitação de servidores e na integração entre os *campi* (IF Sudeste MG, 2020).

4.1. Processo de gestão contratual de serviços

Nos processos de contratação e gestão contratual de serviços contínuos com cessão de mão de obra, existem condicionantes internos e externos que afetam a gestão contratual. Com base na literatura revisada, o Quadro 5 consolida os riscos identificados nos Relatórios Anuais de Atividades da Auditoria Interna (RAINT), no período de 2017 a 2021.

Quadro 5. Riscos identificados nos Relatórios da Auditoria Interna

1	Falta de padronização de documentos/procedimentos que compõem o processo.
2	Publicação de extrato de contrato no Diário Oficial da União fora do prazo legal.
3	Ausência de designação de fiscal de contrato.
4	Ausência de relatórios de acompanhamento do fiscal e do gestor do contrato constando as ocorrências verificadas.

Fonte: Dados da pesquisa.



4.2 Gestão Contratual de Serviços

Quando se analisa o desempenho dos contratos do campus Juiz de Fora, observa-se a falta de uma política de sistematização do conhecimento para auxílio às atividades a serem desempenhadas, ou seja, falta implantação de processos (IF Sudeste MG, 2020). Cerca de 60% do volume de recursos dispendidos no funcionamento do campus envolve os contratos de terceirização de serviços com cessão de mão de obra, uma representação significativa nas despesas do custeio da unidade. No Quadro 6 é apresentado o perfil dos servidores que exercem suas atividades alocados no setor de contratos e que foram entrevistados.

Quadro 6. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Nível (na estrutura da unidade)	Tempo de trabalho com contratos	Funções na área de contratos
S1	Nível operacional e tático	>1 e < 5 anos	Gestor/Fiscal Administrativo
S2	Nível operacional e tático	>5 e < 10 anos	Gestor/Fiscal Administrativo
S3	Nível estratégico	>5 e < 10 anos	Gestor/Fiscal Técnico
S4	Nível operacional	>5 e < 10 anos	Fiscal Administrativo
S5	Nível estratégico	>10 e < 15 anos	Fiscal Técnico
S6	Nível estratégico	>10 e < 15 anos	Gestor/Fiscal Técnico
S7	Nível operacional	>1 e < 5 anos	Fiscal Técnico
S8	Nível operacional	>5 e < 10 anos	Fiscal Administrativo/Fiscal Técnico
S9	Nível operacional	>5 e < 10 anos	Gestor/Fiscal Administrativo
S10	Nível operacional	>5 e < 10 anos	Gestor/Fiscal Administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

A capacitação dos servidores acontece após o início das atividades e por iniciativa do servidor participando de cursos, seminários e congressos. A instituição não tem procedimentos formalizados de capacitação para que o servidor possa se preparar e se adequar às rotinas das funções desenvolvidas.

A maioria dos servidores designados para acompanhar e realizar a fiscalização dos contratos de serviços terceirizados só teve conhecimento sobre as atribuições da função de fiscal após a portaria de designação e efetivo exercício da função.

Na visão dos servidores, conforme explicita a IN nº 05/2017, os fiscais auxiliam na gestão contratual, considerando que suas tarefas são mais específicas, como no caso do fiscal técnico que é responsável pelas demandas que envolvem o objeto do contrato. O fiscal administrativo é encarregado da verificação das questões trabalhistas e previdenciárias. Após definir a fase de execução contratual, os servidores nas funções de fiscalização mostraram um entendimento no qual os relatórios e procedimentos que integram a fase da execução são vistos como definidores para a gestão.

No tocante ao Estudo Técnico Preliminar (ETP), os servidores mostraram unanimidade que o instrumento de medição e resultado (IMR) deve ser considerado na construção do ETP. Pode-se inferir que os IMR existem nos processos de contratação de serviços com cessão de mão de obra, no entanto nem todos são efetivamente medidos.

Os servidores foram também unânimes em afirmar a falta de procedimentos formalizados para o gestor de contratos e sobre os processos para o acompanhamento da



execução contratual, porém nenhum deles mencionou algo a mais. Fica evidente que não há avaliação da qualidade dos serviços prestados ou qualquer outro tipo de avaliação que traga informações gerenciais da execução do contrato. Ademais, o que se verifica são ações pontuais em um ou outro contrato, mas que não seguem um padrão de registro formal ao longo da vigência da execução contratual.

Durante a entrevista, duas questões concernentes à prestação de serviço para o público-alvo da instituição em estudo foram propostas para que opinassem livremente sobre as mesmas:

- A implementação da gestão de riscos na execução contratual impacta o produto final da instituição?
- Há relação entre a fase da execução contratual e o atingimento da satisfação do interesse público?

Os servidores destacam a importância da gestão de riscos estar presente nos objetivos e metas da instituição. Porém, é possível detectar que ainda não se conseguiu implementar tal gestão na instituição. Existe um comitê gestor e reuniões periódicas, mas as informações, que estão na alta administração, precisam chegar aos servidores em forma de procedimentos.

Sobre a efetiva relação entre a fase da execução do contrato e o alcance do interesse público, grande parte dos servidores trouxeram exemplos nos quais os contratos de serviços terceirizados com cessão de mão de obra eram citados como geradores de satisfação para o público-alvo.

Para análise do processo de gestão, catorze eventos foram selecionados, conforme Quadro 7, solicitou-se ao servidor que julgasse a probabilidade de o evento acontecer e o impacto, caso o evento acontecesse. Os eventos foram categorizados de acordo com a temática referente em três categorias: Licitação; Gestão Contratual, e; Administrativa.

Utilizou-se como base a adaptação dos dados coletados na literatura. A avaliação foi construída por meio de uma escala *likert* de cinco fatores (Denys et al., 2018), com o seguinte diferencial semântico:

- Muito Baixo (MB), Baixo (B), Médio (M), Alto (A) e Muito Alto (MA);
- Coluna Quantidade Total (QT);
- Df – Discordantes do fator/ evento;
- Cf – Concordantes do fator/ evento;
- μ_2 - Descrença ou discordância com o evento descrito;
- μ_1 - Crença ou concordância com o evento descrito
- Coluna “Mediana Observada”;
- A coluna “Discordantes da Proposição” (Dp), que é igual à soma das discordâncias mais a metade dos neutros ($=MB+B+M/2$);
- A coluna Concordantes da Proposição” (Cp), que é igual à soma das concordâncias mais a metade dos neutros ($=A+MA+M/2$);
- O “Grau de Concordância da Proposição” (GCp), que é calculado por meio da equação: ($=100-(100/(Cp/Dp+1))$).

Uma vez identificados a pontuação dos eventos, efetuou-se um agrupamento dos eventos no intuito de analisar o nível de concordância e discordância entre os servidores (Quadro 7).

Quadro 7. Probabilidade e impacto de eventos na gestão de risco

	Evento	Probabilidade										Impacto									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
LICITAÇÃO	Não comprovação dos documentos de habilitação no pregão	M	M	M	B	M	M	M	B	B	M	M	M	MA	A	A	M	M	M	MA	M
	Impropriedades nas PCFP dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra aceitas na homologação do pregão	B	M	M	M	A	B	B	M	M	B	A	A	MA	A	A	MA	A	A	A	A
	Aceitação de proposta inexequível devido a erro na PCFP	B	M	M	M	B	M	M	M	B	MB	A	A	MA	MA	A	MA	A	A	MA	MA
	Processos licitatórios com documentação incompleta e incompleta	M	M	B	B	B	A	M	B	M	MB	M	A	A	A	A	MA	A	A	A	A
	Editais e anexos com informações discordantes	B	B	M	M	B	A	M	B	B	B	MA	MA	A	M	A	MA	A	A	A	A
GESTÃO CONTRATUAL	Publicação de extrato de contrato no DO fora do prazo legal	B	M	B	M	M	M	M	MB	M	B	A	M	A	M	M	M	M	B	M	B
	Ausência de aplicação de IMR	M	B	A	B	M	M	A	B	B	M	A	A	B	A	M	MA	A	A	A	M
	Ausência de abertura da conta vinculada	B	MB	B	B	B	MB	M	B	B	B	MA	A	MA	MA	A	MB	M	B	A	M
	Compreensão parcial das obrigações contratuais pela contratada	M	M	M	M	A	A	A	M	M	M	A	A	M	A	MA	A	M	A	A	A
	Ausência de relatórios de acompanhamento da fiscalização técnica e administrativa	M	M	A	B	A	B	MB	B	A	M	MA	A	MA	A	A	A	MA	A	M	M
Ausência de detalhamento dos serviços executados nos processos de fiscalização	A	M	M	B	B	A	B	M	M	M	MA	A	A	A	A	A	A	A	A	M	
ADM	Falta de capacitação e atualização da administração	A	A	MA	M	M	A	M	M	A	M	MA	A	MA	M	MA	A	A	M	A	M
	Ausência de designação de fiscal/ gestor do contrato	M	B	M	MB	B	MB	B	MB	B	B	A	A	MA	M	MA	MB	MA	A	M	A
	Falta de comunicação entre o setor de elaboração / execução dos contratos de mão de obra	M	M	A	A	M	A	M	B	A	M	MA	A	A	MA	MA	A	MA	M	A	MA

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Considerando que cada evento foi avaliado quanto à probabilidade de acontecer e o impacto caso o mesmo ocorresse decidiu-se pela avaliação conjunta de probabilidade e impacto conforme as respostas dos servidores conforme resultados nos Quadros 8 e 9.

Quadro 8. Probabilidade

Eventos	Diferencial Semântico					QT	Mediana Observada	Grau de Concordância	Interpretação de Valores
	MB	B	M	A	MA				
Não comprovação dos documentos de habilitação no pregão.	0	3	7	0	0	10	M	35%	Discordância baixa
	6,5			3,5	10				
	Df=S(MB+B+M/2)			Pa					
Impropriedades nas PCFP dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra aceitas na homologação do pregão.	0	4	5	1	0	10	M	35%	Discordância baixa
	6,5			3,5	10				
	Pb=S(MB+B+M/2)			Pa					
Aceitação de proposta inexequível devido a erro na PCFP.	1	3	6	0	0	10	M	30%	Discordância baixa
	7			3	10				
	Pb=S(MB+B+M/2)			Pa					
	1	4	4	1	0	10	B	30%	Discordância baixa
	7			3	10				



Processos licitatórios com documentação incompleta e	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Editais e anexos com informações discordantes.	0 6	3	1 0	10	M	25%	Discordância moderada
	7,5		2,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Publicação de extrato de contrato no DO fora do prazo legal.	1 3	6	0 0	10	M	30%	Discordância baixa
	7		3	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Ausência de aplicação de IMR.	0 4	4	2 0	10	M	40%	Discordância desprezível
	6		4	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Ausência de abertura da conta vinculada.	2 7	1	0 0	10	M	5%	Discordância muito forte
	9,5		0,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Compreensão parcial das obrigações contratuais pela contratada.	0 0	7	3 5	10	M	65%	Concordância baixa
	3,5		6,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Ausência de relatórios de acompanhamento da fiscalização técnica e administrativa.	1 3	3	3 0	10	M	45%	Discordância desprezível
	5,5		4,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Ausência de detalhamento dos serviços executados nos processos de fiscalização.	0 3	5	2 0	10	M	45%	Discordância desprezível
	5,5		4,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Falta de capacitação e atualização da administração.	0 0	5	4 1	10	M	75%	Concordância moderada
	2,5		7,5	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Ausência de designação de fiscal/gestor do contrato.	3 5	2	0 0	10	M	10%	Discordância baixa
	9		1	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				
Falta de comunicação entre o setor de elaboração / execução dos contratos de mão de obra.	0 1	5	4 0	10	M	65%	Discordância substancial
	3,5		6,58	10			
	Pb=S(MB+B+M/2)		Pa				

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa e de Schocair (2021) e Sanches *et al.* (2011).

Quadro 9. Impacto

Eventos	Diferencial Semântico					QT	Mediana Observada	Grau de Concordância	Interpretação de Valores
	MB	B	M	A	MA				
Não comprovação dos documentos de habilitação no pregão.	0	0	6	2	2	10	MA	70%	Discordância baixa
	3			7	10				
	Df=S(M+B+B+M/2)			Pa					
Impropriedades nas PCFP dos serviços com dedicação exclusiva de	0	0	0	8	2	10	M	100%	Concordância muito forte
	0			10	10				



mão de obra aceitas na homologação do pregão.	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Aceitação de proposta inexequível devido a erro na PCFP.	0 0	0	5 5	10	M	100%	Concordância muito forte
	0		10	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Processos licitatórios com documentação incompleta e incompleta.	0 0	1	8 1	10	B	95%	Discordância baixa
	0,5		9,5	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Editais e anexos com informações discordantes.	0 0	1	6 3	10	M	95%	Concordância muito forte
	0,5		9,5	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Publicação de extrato de contrato no DO fora do prazo legal.	0 2	6	2 0	10	M	50%	Concordância desprezível
	5		5	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Ausência de aplicação de IMR.	0 1	2	6 1	10	M	80%	Concordância substancial
	2		8	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Ausência de abertura da conta vinculada.	1 1	2	3 3	10	M	70%	Concordância moderada
	3		7	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Compreensão parcial das obrigações contratuais pela contratada.	0 0	2	7 1	10	M	90%	Concordância muito forte
	1		9	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Ausência de relatórios de acompanhamento da fiscalização técnica e administrativa.	0 0	2	5 3	10	M	90%	Concordância muito forte
	1		9	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Ausência de detalhamento dos serviços executados nos processos de fiscalização.	0 0	1	8 1	10	M	95%	Concordância muito forte
	0,5		9,5	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Falta de capacitação e atualização da administração.	0 0	3	4 3	10	A	85%	Concordância substancial
	1,5		8,5	10			
	$Pb=S(M B+B+M/2)$		Pa				
Ausência de designação de fiscal/gestor do contrato.	1 0	2	4 3	10	M	80%	Concordância substancial
	2		8	10			



	$Pb=S(M$ $B+B+M/$ $2)$		Pa				
Falta de comunicação entre o setor de elaboração / execução dos contratos de mão de obra.	0 0	1	4 5	10	M	95%	Concordância mais forte
	0,5		6,58	10			
	$Pb=S(M$ $B+B+M/$ $2)$		Pa				

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa e de Schocair (2021) e Sanches *et al.* (2011).

Na probabilidade do evento acontecer, o grau de concordância entre os entrevistados ficou em torno de 35% que vai de encontro a fala de um dos servidores referente a baixa probabilidade de acontecer, pois se o licitante não estiver com a documentação correta será desclassificado. Pela análise do impacto, nota-se uma maior concordância que tal acontecimento seja danoso aos objetivos da instituição.

Ao longo da análise dos eventos, infere-se que os servidores julgam o fator probabilidade, considerando as exigências e normativas legais, resultando em grau de concordância abaixo da mediana. O que parece improvável em termos de probabilidade, quando entra o fator impacto, observa-se um grau de concordância em níveis altos, chegando a 100%.

Na realidade ainda há muito a melhorar no que concerne aos procedimentos na Administração Pública, carecendo de gestão da informação e de conhecimento. Nesse sentido, os impactos acabam sendo altos pela falta de registros ao longo da execução dos contratos, pela falta de comunicação ao setor de contratos de fatos relacionados à execução do objeto e e pelos problemas passíveis de ocorrer na fase anterior (licitação), com as cláusulas contratuais comprometendo a boa execução dos contratos.

4.3 Análise dos resultados e proposta

Considerando os resultados da pesquisa e a literatura que destaca a importância da capacitação contínua dos servidores que atuam na área de contratos, dado o caráter dinâmico e complexo das questões envolvidas, infere-se a necessidade de um programa de capacitação voltado diretamente para os servidores que atuam como gestores e fiscais de contratos designados por portaria do ordenador de despesas (TCU, 2018; Fortini, 2022). Outro ponto de destaque foi a inexistência de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços contratados na instituição. Isso impacta diretamente a implementação de ferramentas de gerenciamento de riscos, além de estar em desconformidade com a IN de nº 05, de 2017.

Destaca-se também a necessidade de implementar a gestão de risco na instituição, uma vez que só existe o comitê gestor que faz reuniões periódicas. Nesse sentido, exige um “conjunto de responsabilidades e mecanismos de *accountability* para que um programa possa ser determinado e a estrutura organizacional estar alinhada com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos” (Hill & Dinsdale, 2001).

Esta pesquisa propõe um procedimento sistemático para gerenciamento de riscos aplicável para o processo de contratação e gestão contratual de serviços terceirizados de mão de obra da instituição que proporcione conhecimentos para a prática do gerenciamento de riscos em processos da instituição estudada conforme Quadro 10.



Quadro 10. Acompanhamento de Execução de Contratos

Responsável	Gestor do contrato
Descrição do indicador	Avaliar se o evento ocorrido foi solucionado ou não. Número de eventos ocorridos e solucionados/ Número de eventos ocorridos.
Tipo de indicador	Eficácia
Metas a cumprir	Atingir nível de serviços prestados no qual não haja eventos ou caso aconteça não impacte no objeto.
Instrumento de Medição	Formulário de acompanhamento da execução dos serviços prestados. Serviços x Ocorrências e as respectivas providências x resultados.
Forma de acompanhamento	A gestão do contrato auxiliado pelos fiscais fará o registro mensal dos eventos ocorridos na execução do contrato. Criação de um histórico de avaliação do desempenho dos serviços prestados ao longo do contrato para posterior análise no momento da prorrogação, além de contribuir para melhorias nas contratações futuras da unidade.
Periodicidade de aplicação	Mensal.
Periodicidade de avaliação	Mensal.
Interpretações possíveis	Quanto maior o número de avaliação anual, mais eficaz (resultado esperado) será o processo, dado que haverá um histórico como base de comparação. Maior qualidade dos serviços contratados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A validação do modelo foi feita por servidor que possui experiência com as atividades desenvolvidas na gestão e fiscalização de contratos de serviços de mão de obra, e conhecimentos relevantes sobre o assunto. Considerando as observações feitas pelo servidor no momento da validação da proposta, entende-se que a necessidade de capacitação no momento da chegada de novo servidor é imprescindível para a qualidade do serviço prestado e objetivos da instituição.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa analisou os processos de contratação de serviços com cessão de mão de obra, avaliando os riscos durante a gestão contratual destes serviços, a partir do caso do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais. O processo de contratação de serviços terceirizados com cessão de mão de obra na Administração Pública envolve a fase da licitação e a gestão do contrato. Na fase da gestão do contrato estão inseridas as obrigações contratuais que abrangem o acompanhamento da execução dos serviços contratados e a fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, no intuito de mitigar possíveis danos à Administração.

O estudo partiu da pesquisa documental nos processos de contratação de serviços com mão de obra no campus Juiz de Fora do IF Sudeste MG e, também, por meio da avaliação dos relatórios da Auditoria Interna que apontam as irregularidades recorrentes nos processos de contratação. Com a pesquisa de campo foi possível levantar as não conformidades, identificadas como eventos de riscos durante o processo licitatório e na fase da execução contratual. O modelo de acompanhamento e registro foi proposto e validado por um servidor que exerce as funções de gestor e fiscal de contratos. Ressalta-se que o modelo poderá ser

<https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.875>



disponibilizado para ser inserido como formulário no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), podendo ser adaptado a qualquer objeto de contrato de serviços de mão de obra.

Este estudo não tem a pretensão de servir como um modelo prescritivo do processo, o que não significa que a exposição feita ao longo do texto não tenha essas características, mas o de apontar, dentro do ambiente estudado, quais práticas têm sido usadas com maior efetividade e frequência para facilitar que a aprendizagem possa ser implementada e que possa se disseminar no ambiente interno, identificando um conjunto de fatores que, correlacionados, pudessem explicar o processo. Assim, os resultados aqui apresentados oferecem maior compreensão do fenômeno, podendo servir de base para que futuras experiências possam se espelhar nos aspectos positivos aqui apontados.

Durante a pesquisa evidenciou-se problemas como: falta de capacitação para trabalharem com contratos; poucos servidores para abarcar todos os contratos e suas peculiaridades, gerando ônus e responsabilidades excessivas e a sensação de abandono por parte da administração apontada por alguns servidores. Ao identificar deficiências na gestão de riscos em contratos na instituição estudada, este estudo traz como contribuição a proposição de um modelo com procedimentos, instrumentos e indicadores.

O trabalho propõe um procedimento gerencial para subsidiar a criação de ações de gestão de riscos em contratações e tomadas de decisão na execução contratual nos serviços terceirizados. Trata-se de um produto tecnológico que faz o acompanhamento e registro histórico de eventos levantados ao longo da execução contratual, contribuindo para a tomada de decisões.

O trabalho tem limitações, visto que não realizou uma investigação ampla com os servidores componentes do quadro de fiscalização e gestão dos contratos de cessão de mão de obra de toda a instituição ou fez um estudo multicaso com várias instituições. Assim, seus resultados não são generalizáveis para todas as instituições públicas. São apenas indícios para futuras investigações em contextos similares. Adicionalmente, a proposta de procedimentos de acompanhamento, levantamento de informações e checagem de instrumentos obrigatórios durante a execução dos contratos limita-se aos contratos de cessão de mão de obra dada a importância dos valores no custo da unidade e a natureza dos objetos para a composição de uma infraestrutura capaz de contribuir substancialmente na manutenção das atividades fins como o ensino, extensão e preparação para o mercado de trabalho. Seria possível expandir a pesquisa, em um estágio futuro, para os demais tipos de contratos e seus riscos.

Este trabalho não exaure o assunto, ao contrário, abre-se um leque de oportunidades para futuras pesquisas, buscando cada vez mais que se possa ampliar o conhecimento sobre o fenômeno investigado. A continuidade desta pesquisa é possível pela objetividade do método utilizado, podendo ser replicada em outros contextos e em diferentes casos para que os resultados possam ser comparados e melhorados. Sugere-se a elaboração de estudos futuros relacionados a metodologia para avaliação da qualidade dos serviços terceirizados da Administração Pública; aos procedimentos de cada etapa do processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços; aos modelos de gerenciamento de riscos da execução contratual.



Referências

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: Types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: ensino e pesquisa*, 19(1).
- ABNT (2018). *ISO 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. São Paulo.
- ABNT (2012). *ISO 31010 – Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas Rio de Janeiro.
- Ávila, M. (2014). Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle-Doutrina e Artigos*, 12(2), 179-198.
- Baldoino Filho, R. (2017). *Modelo de gestão de risco nas comunicações em projetos de TIC: um estudo de caso na Universidade de Brasília*. Dissertação de Mestrado Profissional em Computação Aplicada. Universidade de Brasília. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/24067>>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (1993). *Lei Nº 8.666 - Licitações e Contratos*. Diário Oficial da União, 21 de Jun. 1993.
- Brasil. (2018). *Tribunal de Contas da União - 10 passos para a boa gestão de riscos*. Brasília: Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec). Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E64480910016466A1858A41B6>>.
- Camargos, N. M., & Moreira, M. F. (2015). Compras para a Inovação no Ministério da Saúde – no Discurso, Sim; na Licitação, Não. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 126-141.
- Carvalho Filho, J. (2009). Terceirização no setor público: encontros e desencontros. Fórum. In: Fortini, C., & Paim, F. (Coord.). (2022). *Terceirização na Administração Pública: boas práticas e atualização à luz da Nova Lei de Licitações*. Belo Horizonte: Fórum, 47-70.
- Carvalho Neto, A., & Silva, L. (2009). *Crítérios gerais de controle interno na administração pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*. Brasília: Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file>>.
- COSO (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance*. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf>.
- Fernandes, J., & Costa, K. (Col.). (2011). *Manual de gestão de contratos do STJ*. Belo Horizonte: Fórum, 26-27.



Furtado, M. R., Furtado, M. R. R., Vieira, A. P., & Vieira, H. P. (2019). *Gestão de Contratos de Terceirização na Administração Pública*. 8ª edição Revisada e Ampliada, Belo Horizonte: Fórum, 936p.

Fortini, C., & Paim, F. V. (Coord.). (2022). *Terceirização na Administração Pública: boas práticas e atualização à luz da Nova Lei de Licitações*. Belo Horizonte: Fórum, 352p.

Giosa, L. A. (2017). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 10ª Revisada e Ampliada, São Paulo: Editora Meca.

Guerra, E. M., & D'Amato, M. C. (2017). Terceirização na Administração Pública. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*, 34(4). Disponível em: <<https://revista.tce.mg.gov.br/revista/index.php/TCEMG/article/view/194/pdf>>.

Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., & Dos Santos, E. A. (2021). 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 (Management and Administrative Professional Review)*, 12(1), 356–377. Disponível em: <<https://ojs.revisatagesec.org.br/secretariado/article/view/1189>>.

Hill, S., & Dinsdale, G. (2001). *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*. Centre canadien de gestion. Disponível em: <<https://publications.gc.ca/site/fra/9.640021/publication.html#shr-pg>>.

Hilsom, D., & Webster, R. M. (2004). *Understanding and managing risk attitude*. Disponível em: <<https://www.kent.ac.uk/scarr/events/finalpapers/Hillson%20+%20Murray-Webster.pdf>>. Acesso: 26 de jun. de 2022.

IF Sudeste MG (2008). *Instrução Normativa nº 2 de 2008*. Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

IF Sudeste MG (2016). *Instrução Normativa nº 1 de 2016*. Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

IF Sudeste MG (2016). Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. *Relatório de Gestão - 2016*.

IF Sudeste MG (2017). *Instrução Normativa nº 05 de 2017*. Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.

IF Sudeste MG (2020). *Programa de Desenvolvimento Institucional - 2021-2025*. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/docs>>.

Krammes, A. G. (2013). Gerenciamento do escopo em projetos originados por meio de licitação. *Revista de Gestão e Projetos - GEP*, 4(3), 30-45.

Lapa, J. R. C. S. (2015). *Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 196f. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/156511>>.



Mcaphee, I. (2005). Risk and risk management in the public sector. *Canberra: Australian National Audit Office*. Disponível em: <<https://www.anao.gov.au/work/speech/risk-and-risk-management-public-sector>>.

Miranda, L. B. S. (2018). *Gestão de riscos de contratos da terceirização: uma análise na Universidade Federal de Viçosa*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 76f. Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/21582>>.

Mizael, G. A., Murad, C. G. C., & Antonialli, L. M. (2020). Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. *Teoria e Prática em Administração*, 10(1), 25–37. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/49359>>.

Navajas, P. F., & Tonini, A. C. (2021). *Gerenciamento de projetos*. Editora Senac - São Paulo.

Nunes, N. T. S., Mota, S. C., Cabral, A. C. D. A., & Santos, S. M. D. (2020). A Produção Científica Brasileira sobre Gestão de Riscos no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica. *Revista do Serviço Público*, 71(4), 887-920. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/60565/a-producao-cientifica-brasileira-sobre-gestao-de-riscos-no-setor-publico--uma-analise-bibliometrica>>.

PMI (2016). *Project Management Book of Knowledge*. Project Management Institute. 6ª edição.

Rkein, A., & Andrew, B. (2012). Public sector commercial orientation and the social contract: A study of performance management in a non-competitive environment. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 292-313. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=85047221715&partnerID=8YFLogxK>>.

Sacramento, A. A., Luft, M. C. M. S., Silva, M. R. S.; Matos Júnior, J. E. (2021). Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 273–300. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1157>. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/ojs/index.php/secretariado/article/view/1157>>.

Sanches, C., Meireles, M., & Sordi, J. D. (2011). Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert. *Anais do III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), Joao Pessoa, PB/Brasil*. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/27443315-Analise-qualitativa-por-meio-da-logica-paraconsistente-metodo-de-interpretacao-esintese-de-informacao-obtida-por-escalas-likert.html>>.

Schocair, M. M. (2021). *Gestão de Riscos em Projetos de Construção Civil: um estudo de caso das construtoras da cidade de Volta Redonda-RJ*. Dissertação de Mestrado Acadêmico da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de fora, 182p. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/12631/1/mariliamedeirosschocair.pdf>>.

Silva, R., et al. (2019). Lógica Paraconsistente: Uma proposta para análise de dados provenientes de questionários. In: *Congresso Internacional de Administração*, Ponta Grossa - PR.

Faria et al.

<https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.875>



Silveira, A. D. (2021). *Gestão de Riscos da Terceirização*. Livro, 3ª edição. São Paulo: LT, 233p.

Silveira, E. S., Cintra, R. F., Vieira, S. F. A., & Lopes, A. C. V. (2012). Análise do processo de compras do setor público: o caso da Prefeitura Municipal de Dourados/MS. *Revista de Administração IMED*, 2(3), 158-171.

Tadeu, J. C., & Guimarães, E. H. R. (2017). O desafio dos gestores na superação dos riscos inerentes à gestão da terceirização: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino. *Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 7(1), 49-64. Disponível em: <<https://doi.org/10.18696/reunir.v7i1.446>>

TCU (2018). Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão de riscos*. SEGECEX/COGER - 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>.

Vieira, A. L. (2017). Gestão de contratos administrativos. *Revista de Contratos Públicos - RCP*, 3(5), 9-32.