

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Alex Haubert Pilger

**GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO  
PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA  
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS  
2024

**Alex Haubert Pilger**

**GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO DE  
CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. David Lorenzi Junior.

Santa Maria, RS  
2024

Pilger, Alex Haubert

GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO DE  
CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA MARIA / Alex Haubert Pilger.- 2024.

92 p.; 30 cm

Orientador: David Lorenzi

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2024

1. Gestão de Riscos 2. Terceirização 3. Processo de  
Gestão de Riscos I. Lorenzi, David II. Título.

**ALEX HAUBERT PILGER**

**GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO DE  
CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Organizações Públicas.

**Aprovado em 22 de maio de 2024**

---

**David Lorenzi Junior, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**  
(videoconferência)

---

**Debora Bobsin, Dr. (UFSM)**  
(videoconferência)

---

**Edio Polacinsk, Dr. (UFFS)**  
(videoconferência)

Santa Maria, RS  
2024

## RESUMO

### **GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

AUTOR: Alex Haubert Pilger

ORIENTADOR: Prof. Dr. David Lorenzi Junior.

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 Universidade Federal de Santa Maria. 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 UFSM, 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 UFSM. 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 UFSM 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. Universidades Federais.

## **ABSTRACT**

### **RISK MANAGEMENT: A MULTI CASE STUDY OF THE HIRING PROCESS OF OUTSOURCED LABOR AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

**AUTHOR:** Alex Haubert Pilger

**ADVISOR:** Prof. Dr. David Lorenzi Junior.

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 of Santa Maria. 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 by UFSM, 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 UFSM. 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 UFSM 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. Federal Universities.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2 REFERENCIAL .....</b>	<b>14</b>
2.1 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	14
2.2 CONCEITO DE GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.3 CONCEITO DE RISCO.....	16
2.4 GESTÃO DE RISCOS .....	18
<b>2.4.1 Modelos de gestão de risco.....</b>	<b>20</b>
2.5 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	23
<b>2.5.1 Identificação e análise dos riscos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 Avaliação e tratamento de riscos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3 Monitoramento e comunicação .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.4 Gestão de risco na administração pública.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.5 Gestão de risco de mão de obra terceirizada .....</b>	<b>32</b>
<b>3 MÉTODO DE TRABALHO.....</b>	<b>34</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	35
3.3 COLETA DE DADOS .....	36
<b>3.3.1 Pesquisa bibliográfica e documental.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2 Entrevista .....</b>	<b>37</b>

<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>39</b>
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS.....	39
4.1.1 Análise do perfil profissional dos entrevistados.....	39
4.1.2 Análise dos resultados das entrevistas sobre processos de licitação .....	40
4.1.3 Análise das práticas de acompanhamento e fiscalização da mão de obra contratada.....	42
4.1.4 Análise das percepções sobre gestão de riscos .....	43
4.1.5 Análise da implementação da gestão de riscos.....	45
4.1.6 Análise das práticas de gestão de riscos em contratos de mão de obra terceirizada na UFSM .....	46
4.2 ANÁLISE DE RISCOS.....	48
4.2.1 Classificação e tratamento aos riscos.....	48
4.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS .....	54
4.4 CARTILHA DE GESTÃO DE RISCOS NA UFSM .....	56
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO I -METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem sido convocada a repensar a sua gestão de modo a reavaliar os seus processos e resultados (TEIXEIRA; GOMES, 2019). À medida que a sociedade se beneficia dos serviços públicos, a Administração Pública deve lidar com os riscos para aumentar a quantidade e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, melhorando o desenvolvimento e o bem-estar do país (ALVES, *et al*, 2020).

Almqvist *et al.* (2013) destaca que nas últimas três décadas a gestão das organizações do setor público vem passando por transformações, em busca de maior eficiência, que propiciam o surgimento de uma nova gestão pública. Esta nova forma de gestão pública não é uma entidade homogênea, mas resulta da sedimentação progressiva de novas maneiras de pensar a organização administrativa (OLIVEIRA, D. 2015), revelando a ascensão do processo de terceirização no contexto trabalhista em entidades públicas (BRANCO, 2020).

Estes órgãos públicos vêm passando serviços a terceiros, ou seja, passar uma ou mais atividades para outra pessoa ou empresa para eles desenvolverem parte de uma atividade ou toda ela e lhe devolva bens ou serviços (KIAN, 2006). Uma tendência é a diminuição do Estado, onde em busca de eficiência dos gastos públicos e dos serviços públicos modifica as relações de trabalho, abrindo espaço para a terceirização (PEREIRA, 2021). Sendo que é a opção de mão de obra de baixo custo, em relação aos servidores públicos concursados (GUIMARAES; SOARES; SANTOS, 2021).

A legitimação da terceirização pela administração pública brasileira deu-se no ano 1967, com o Decreto-Lei DL nº 200. Inicialmente a terceirização se restringiu a atividades periféricas da administração pública como, atividades de limpeza, motoristas, entre outros (COELHO, 2021). Mas foi a partir dos anos 90 que a terceirização, regulamentada no Brasil pela Lei nº 8666/93 (BRASIL, 1994), ampliou-se no país, no contexto da Reforma Administrativa do Estado (BRASIL, 1995), através da Administração Pública Gerencial (FONSECA, 2019).

Desde 2015 foram extintos diversos cargos e vagas, consideradas obsoletas ou que estavam desocupadas no âmbito do governo federal, passando estas vagas passíveis de terceirização. Entretanto, o crescimento desenfreado da terceirização no serviço público mostrou que a limitação da terceirização nas funções que pertencem à estrutura de cargos do funcionalismo foi esvaziada, à medida que, na reforma do aparelho de Estado, houve uma reestruturação nas carreiras (DRUCK *et al*, 2018).

Em 2017, a aprovação da Lei nº 13.429, que dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, possibilitou a terceirização de atividades fim no âmbito da administração pública (MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2019). Em consequência da ampliação da terceirização na esfera pública, é de extrema relevância a correta gestão desses contratos, para que haja um acompanhamento de cada etapa com o objetivo de garantir a boa governança, com cumprimento legal e monitoramento dos riscos aos quais a organização está sujeita (OLIVEIRA, T. 2019).

Como as atividades e decisões em uma organização têm impacto entre si, por ser um sistema interligado, a identificação de todos os tipos de riscos é importante para uma visão geral do que realmente pode colocar a instituição em perigo, destacando que a identificação e classificação dos riscos só é possível se as organizações estiverem munidas de informações relevantes e fidedignas (DAROIT; FEIL, 2016).

O Governo Federal observando esta falta de informação sobre a quais riscos estava exposto, implementou no ano de 2016 a Instrução Normativa Conjunta nº 01 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança do Poder Executivo Federal. Esta instrução traz o conjunto de procedimentos que deve ser adotado pelas organizações públicas para mitigar e avaliar os riscos e quais riscos poderão ser aceitos pelas instituições (AZEVEDO, 2017).

O parágrafo único do art. 16 da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 determina que “os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos” e que “a alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada”. Pelo exposto, considerando a recente entrada em vigor desta normativa, a Gestão de Riscos ainda é um tema relativamente novo para as instituições públicas brasileiras, que não estão completamente acostumadas com os seus métodos (FREITAS, 2019).

Seguindo na mesma alínea a Lei 14.133 de 1 abril de 2021 (BRASIL, 2021), referente a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, destaca em dois momentos a gestão de riscos em organizações públicas, no parágrafo único do artigo 11 que a administração é responsável pela governança dos contratos observando e implantando estruturas e processos inclusive gestão de riscos, e de controles. Assim conseguindo avaliar e monitorar os contratos para a obtenção dos objetivos da lei alinhando o planejamento estratégico e as leis orçamentárias, no artigo 169 destaca que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.

Com esse ganho de força da terceirização na administração pública brasileira, o estado passou a implementar mecanismos de gestão de riscos contratuais (GUIMARAES; SOARES, 2021). De olho no aprimoramento dos serviços públicos, diversos manuais e normativas sobre gestão de riscos estão sendo elaborados e aplicados (DA SILVA *et al*, 2021). Guimaraes e Soares, (2021) destacam que ainda são necessárias melhorias e aperfeiçoamentos nessas ferramentas de gestão de riscos, principalmente no que se refere às dificuldades de sua institucionalização, aos custos transacionais para a administração pública e as dificuldades financeiras como reflexos às empresas contratadas.

A UFSM já vem identificando a necessidade da “Diretriz da política de governança, controle interno e gestão de riscos” sendo que já inseriu em seu PDI 2016-2026. Este documento, além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e, dentre suas 12 (doze) diretrizes de políticas institucionais destaca-se a “Diretriz da política de governança, controle interno e gestão de riscos”, indicando que a instituição já vem se preocupando em satisfazer a legislação.

Tendo em vista o tema principal a gestão de risco, o estudo visa propor ferramenta para a identificação de riscos expostos em quatro contratos de mão de obra terceirizada realizados nos últimos 5 anos, identificando, analisando e avaliando os riscos detectados no processo de contratação de mão de obra terceirizada a fim de mitigar os riscos. Sousa, Costa e Nunes (2021), destacam que o gerenciamento de risco deve ser aperfeiçoado em todas as áreas das organizações sociais públicas.

Assim a pesquisa sobre gestão de riscos, quanto o mestrando estão inseridos no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, um mestrado profissionalizante, que difere dos demais por ter que gerar além da dissertação, um produto tecnológico, trazendo neste trabalho em forma de cartilha.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

Discussões sobre gestão de riscos foram normatizadas em 10 de maio de 2016, trazendo a necessidade das instituições se adequarem a Instrução Normativa Conjunta nº1 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União salientando que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

A UFSM possui 6 contratos de mão de obra terceirizada e mais de 600 colaboradores terceirizados que realizam diariamente diversas atividades acadêmicas, administrativas, limpeza, manutenção e vigilância (Núcleo De Fiscalização De Contratos - UFSM, 2024) com isso reconhece a necessidade das diretrizes de gestão de risco, e vem buscando ao longo do tempo se adequar as legislações com isso incluiu as diretrizes no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2026.

Araújo (2019) destaca que é necessário um maior controle das atividades desempenhadas no setor público e faz surgir uma reflexão sobre as diversas ameaças e riscos que circulam às instituições. Ao se observar a terceirização de apoio operacional técnico e administrativo, constata-se que sua gestão envolve situações de exposição a diversos riscos e enfrentamento de dificuldades haja vista que, se não forem administrados, podem ocasionar prejuízos, perdas e custos extraordinários, levando à interrupção da prestação de serviços que, por sua vez, provocará danos ao funcionamento institucional (ROCHA, 2019).

Apesar das recomendações para adoção de uma estrutura de gerenciamento de riscos nos órgãos públicos, a definição do modelo fica a cargo dos gestores. Assim, observa-se uma lacuna sobre modelos que subsidiem às decisões dos gestores na gestão de riscos de contratos terceirizados no setor público (MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2019).

Considerando que a essência de uma boa gestão de risco é tomar as decisões certas para mitigar as ameaças de diferentes tipos de incertezas, é preciso que a instituição tenha conhecimento dos riscos à que está exposta para então poder adaptar as suas atividades a um nível de risco que ela esteja disposta a suportar (FREITAS, 2019).

Na UFSM o PDI 2016-2026 trata sobre a adoção de política de gestão de risco para que possa identificar, analisar e avaliar os riscos que a entidade está exposta na contratação de mão de obra terceirizada. O presente estudo tem como problema de pesquisa responder a seguinte questão: Quais são os riscos existentes no processo de contratação de mão de obra terceirizada da Universidade Federal de Santa Maria?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

A partir da avaliação dos riscos existentes, propor uma ferramenta de Gestão de Riscos voltada para a minimização dos riscos existentes no processo de contratação de mão de obra terceirizada na Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Classificar os riscos envolvidos em quatro contratos, durante o processo de contratação de terceirização nos últimos cinco anos;
- b) Analisar os riscos, visando a sua priorização;
- c) Avaliar os principais riscos aos quais a UFSM está exposta;
- d) Recomendar o tratamento dos riscos;
- e) Desenvolver uma cartilha para a iniciação a gestão de risco.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A instrução normativa 01/2016 traz como definição de risco “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”. A Metodologia de Gestão de Riscos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), “Entende por risco o efeito da incerteza no alcance dos objetivos. Em termos mais práticos, um evento de risco é um evento futuro e incerto que pode impactar os objetivos de algum processo ou projeto”.

A lei 14133/2021 destaca que “a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos.

Miranda (2018), menciona que em virtude das normas vigentes e da necessidade da gestão, propor um modelo de avaliação e gerenciamento de riscos em contratos terceirizados justifica-se pela necessidade de se gerenciar os riscos, que sem o gerenciamento podem conduzir à ineficácia e descontinuidade dos objetivos institucionais, além do gerenciamento de risco gerar redução dos custos de transações dos contratos, a adequação à legislação vigente e as recomendações dos órgãos de controle.

Adotar boas práticas e prezar pela excelência dos serviços, cumprir leis, atender as diretrizes dos órgãos de controle e promover a transparência dos atos administrativos são algumas atribuições e deveres do gestor público (PARREIRA, 2018). Adotar o uso de ferramentas de gestão de risco identifica gargalos que geram lacunas para fraudes (AUGUSTO *et al*,2021).

Gerir riscos significa que agentes públicos devem não apenas antecipar informações a respeito de ameaças a objetivos organizacionais, mas também tornar essas informações passíveis de auditoria e responsabilização (JUNIOR, 2020). Embora seja evidente uma evolução no que diz respeito a pesquisa na área de gestão de riscos em organizações públicas, ainda é escassa a quantidade de publicações, dificultando a compreensão e a implementação desse tipo de iniciativa na administração pública (RAMOS; MONTEZANO; DA COSTA JUNIOR, 2020).

Assim esta pesquisa procurou um modelo para a gestão de risco que poderá servir como um auxílio nos processos de contratação de mão de obra terceirizada pela UFSM, auxiliando nas decisões, buscando ajudar a instituição no alcance do objetivo do contrato, melhorando a forma de contratação e minimizando as chances de que ocorra eventos adversos e incertezas durante o período de vigência dos contratos.

O trabalho possui relevância pois trará benefícios a UFSM, sendo que foi confeccionado uma cartilha baseada em metodologia reconhecida como COSO, esta cartilha facilitará a divulgação e a utilização da metodologia para o gerenciamento de risco em contratos de mão de obra terceirizado utilizados na instituição.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho é composto por mais 5 capítulos, além do capítulo inicial da introdução. O segundo capítulo apresenta um referencial teórico que norteou a pesquisa de mão de obra terceirizada e os conceitos de gestão de risco.

O capítulo três apresenta as principais estratégias metodológicas, que são as fontes e instrumentos de coletas de dados, a unidade de estudo do caso e fonte dos dados, a forma de coleta de dados e o método que será aplicado. O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados. O quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL

O presente capítulo tem por objetivo trazer os principais conceitos, e suportes teóricos para o alcance da pesquisa proposta e buscando compreender de forma mais aprofundada as técnicas e modelos sobre o tema que será discutido.

Inicia-se o capítulo com conceitos relacionados a risco e gestão de risco. Em seguida são descritos entendimentos sobre identificação e análise de risco, por fim são abordados gestão de risco na terceirização de mão de obra.

### 2.1 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é um fenômeno mundial que se generalizou para todas as atividades e tipos de trabalho nas áreas urbanas e rurais; na indústria, no comércio, nos serviços e nos setores público e privado, apresentando diferentes modalidades e formas de regulação e legislação. No Brasil, sua origem está no trabalho rural, tipicamente sazonal (intermitente), presente na agricultura até os dias atuais. Foi também uma forma de contratação utilizada desde os primórdios da industrialização nas áreas urbanas, ainda que de forma secundária ((DRUCK *et al* , 2018).

A Lei nº 13.429/2017, que dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, possibilitou realizar a terceirização de atividades fim no âmbito da administração pública. Antes era permitido somente a terceirização de atividades acessórias (atividade-meio), sendo que em 2017 a terceirização passou a ser regulamentada por lei própria (DE ARAÚJO; DE ALCANTARA, 2021).

Frez e Mello (2017) citam que a terceirização ocorre quando uma empresa contrata outra empresa para que lhe forneça trabalhos para prestarem serviços. A empresa que contrata o serviço paga à empresa de terceirização, e está por sua vez fica responsável pelo gerenciamento do pessoal, pagamento de salários e obrigações trabalhistas. Sendo que o comando das atividades permanece com a empresa contratante, que determina efetivamente quando, onde e como a produção ocorre. As formas de controle da mão de obra terceirizada podem variar um pouco entre contratantes, sendo influenciadas por aspectos do mercado de trabalho (DUTRA; FILGUEIRAS, 2021).

Simões e De Souza Fior (2020), destaca que a terceirização é utilizada para transferir para outrem parte dos custos, dos riscos e do envolvimento com a operacionalização e treinamento dos trabalhadores. Sendo que o contrato deixa de ser trabalhista entre uma pessoa

jurídica e uma pessoa física, para ser formado entre duas pessoas jurídicas, passando a ter natureza comercial ou civil, confiando parte das suas atividades para outra empresa, que por sua vez contratará trabalhadores. Pereira (2021) propõem como definição de terceirização “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas

Silveira (2017) propõem que a prática da terceirização tem vantagens, que estão relacionadas ao aumento da competitividade, a focalização nas atividades fins da organização e a otimização de custos. Mas também existem desvantagens deste instrumento do ponto de vista do trabalho humano e de sua precarização. Apesar disso, sua utilização vem se intensificando (DANIEL; RAFANHIM, 2021).

Entretanto, apesar de transferir parte das responsabilidades aos contratados a administração pública não está isenta de obrigações, visto que é responsável pela qualidade dos serviços prestados e pode ser responsabilizada por débitos trabalhistas de funcionários terceirizados. Essa situação poderá ocorrer se comprovada a omissão ou negligência de seus agentes públicos na fiscalização do contrato, por exemplo. Assim, apesar dos benefícios a prática da terceirização expõe a administração pública a diversos riscos (MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2019).

## **2.2 CONCEITO DE GESTÃO PÚBLICA**

A gestão pública é um conceito que engloba as práticas, as estruturas e os mecanismos utilizados para o gerenciamento e a tomada de decisão no setor público (OLIVEIRA, 2023). Vieira e Barreto (2019) trazem que a gestão pública corresponde aos processos por meio dos quais os atores sociais interagem para estabelecer padrões de coordenação social, responsáveis pelas estruturas de cooperação social necessárias para resolver os problemas públicos complexos do Estado.

A gestão pública nasceu, evolui e modificou-se em articulação com os sistemas democráticos vigentes, as pressões econômicas e os anseios e necessidades dos seus cidadãos, sempre em busca de melhorar estruturas e processos organizacionais (MAIA; CORREIA, 2022). A gestão pública vem orientando os agentes governamentais sobre o que fazer para estar em conformidade com os princípios e valores requeridos pelas entidades (OLIVEIRA; LIMA FILHO, 2021).

Machado e Falsarella (2020) explicam que esforços empreendidos para instaurar uma nova gestão surgiu como resposta às críticas à burocracia dominante na administração pública. De forma geral, a Nova Gestão Pública pode ser definida como um programa de reforma do setor público com base em instrumentos da gestão empresarial que visa melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos nas burocracias modernas, (MARQUES, 2020).

Oliveira (2023) destaca que as organizações públicas estão passando por um processo de melhoria, cada vez mais focado nos resultados de suas atividades. É uma tendência a busca por maior eficiência e efetividade na gestão pública, com o objetivo de obter melhores resultados para a sociedade. À medida que a sociedade se beneficia dos serviços públicos, a Administração Pública deve lidar com os riscos para aumentar a quantidade e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, melhorando o desenvolvimento e o bem-estar do país (ALVES *et.al* 2020).

Miranda (2018) traz que a gestão pública fornece os requisitos de estrutura e direção necessários para que uma organização consiga atingir seus objetivos e gerenciar apropriadamente suas operações, ao passo que a gestão de riscos fornece as políticas e os procedimentos necessários para que a organização opere com efetividade em um ambiente mutável e incerto. Trazendo para a gestão pública a gestão de riscos (RAMOS *et.al*, 2019).

### **2.3 CONCEITO DE RISCO**

Assi (2021) descreve que o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como gerar oportunidades, sendo associado a probabilidade de fatos novos ou inesperados possam ocorrer. Qualquer ação a ser executada possui um ou mais fenômenos que podem acontecer e se tornar um obstáculo ao alcance de uma meta ou atendimento a um prazo, assim as empresas ou entidades públicas também estão expostas a uma quantidade significativa de incertezas ou riscos (PINTO, 2020).

Azevedo (2017) define risco como a combinação da probabilidade de um evento e quais as suas consequências, sendo potenciais ou reais, que podem reduzir o nível de atingimento dos objetivos organizacionais, estes eventos futuros incertos podem influenciar em objetivos estratégicos, financeiros e operacionais nas organizações.

A Norma ABNT ISO 31000 (2018), traz que Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores externos e internos que tornam incerto se elas alcançarão seus

objetivos, sendo esta incerteza nomeada de risco. O risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos (COSO, 2020).

A resolução UFSM N. 034, de 30 de novembro de 2020, que aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), traz em seu artigo terceiro os seguintes conceitos e classificação de risco:

I – Riscos: eventos que podem comprometer o alcance da missão e dos objetivos institucionais, podendo ser subdivididos, em:

a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) riscos de imagem: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da UFSM em cumprir sua missão institucional;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Rocha (2019) traz que o risco é considerado como uma segunda realidade que está oculta sob a realidade produzida pelo agir dos indivíduos ou dos sistemas, rompendo a ordem do que se pretendia realizar com segurança e de forma racional, definindo risco como um evento ou uma condição incerta, caso ocorra, resultará um efeito positivo ou negativo em diversos objetivos de um projeto, programa ou serviço (MOTA, 2016).

Araújo (2019) destaca que o risco é uma condição para o desenvolvimento humano, se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais para resolver diversos problemas mundiais desapareceriam. Muitos riscos existentes na sociedade moderna resultaram em benefícios, outros em prejuízos, assim precisando definir um caminho intermediário objetivo, racional e eficiente.

Otero (2018) relata que risco é uma exposição às consequências das incertezas, o que no contexto de determinado projeto, um evento ou condição incerta que, quando ocorre, possui um efeito positivo ou negativo sobre um ou mais de seus objetivos, envolvendo escopo, prazos, custos e qualidade., sendo necessário a gestão eficaz dos riscos, pois esta gestão pode ser utilizada para tomar decisões que envolvem a ação pública, melhorando os resultados propostos pelas instituições (SANTOS, 2022).

Soares e Pacheco (2021) mencionam que o risco é a probabilidade de que algo ocorra mal, referindo a perigos bem identificados quanto a sua suscetibilidade e perigosidade. Sendo que os riscos representam o dano produzido ou fatores que aumentam a probabilidade de ocorrência do dano (RODRIGUES; FAIAD; FACAS, 2020).

No mundo corporativo as empresas e organizações estão constantemente imersas em um cenário de constantes incertezas, sejam elas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais (SILVA, 2022). Sendo necessário cada vez mais as métricas para quantificação e observação para conseguir gerir estes riscos (DOS SANTOS, 2021)

## **2.4 GESTÃO DE RISCOS**

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos (lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021) menciona que a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Pinto (2020) orienta quanto a necessidade de gerenciar os riscos dentro das organizações, surgindo “A Gestão de Riscos” para auxiliar a tomada de decisões do gestor, antecipando eventos que podem atrasar ou impedir o cumprimento dos seus objetivos, sendo importante o estabelecimento de objetivos, estratégias, o escopo e os parâmetros das atividades da organização, ou das partes da organização em que o processo de gestão de riscos está sendo aplicado (FREITAS, 2019).

Junior (2020) enfatiza que gerir riscos significa que agentes públicos devem não apenas antecipar informações a respeito de ameaças a objetivos organizacionais, mas também tornar essas informações passíveis de auditoria e responsabilização. Miranda, Santos e Almeida (2019), observa-se uma lacuna na literatura sobre modelos quantitativos que subsidiem as decisões dos gestores na gestão de riscos de contratos terceirizados no setor público, ficando nas mãos de gestores as decisões, em muitos casos por falta de política de gestão de risco das instituições.

Coso (2007), define a gestão de risco como um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no

estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

A NBR ISO 31000 (2018) traz como definição para gestão de riscos, as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos. Os princípios descritos na Figura 1 fornecem orientações sobre as características da gestão de riscos, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito, sendo base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização. Convém que estes princípios possibilitem uma organização a gerenciar os efeitos da incerteza nos seus objetivos.

Figura 1: Princípios



Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2018)

Miranda (2018) destaca que para a gestão de riscos é necessária a avaliação de riscos, que de acordo com as metodologias de riscos, deve ser aplicada primeiramente aos riscos inerentes, ou seja, aqueles ainda não tratados pela organização. Porém, a respeito de transferir parte das responsabilidades aos contratados, o controle da qualidade e serviços fornecidos ainda são atribuições do governo, resultando na atenção para a gestão de riscos nos contratos (OLIVEIRA, T. 2019).

Vieira e Barreto (2019) Destacam que gestão de riscos é o conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos, buscando orientar as decisões,

alinhar os objetivos com o propósito organizacional (missão, visão, valores); aprimorar a qualidade do processo decisório (incorporando os riscos); garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais; aumentar a confiança e a legitimidade da gestão; elevar o valor econômico e social da organização.

#### **2.4.1 Modelos de gestão de risco**

Existem alguns modelos, universalmente aceitos para o gerenciamento de riscos, como por exemplo Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ISO 31000), *Orange Book*, As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles e o *Enterprise Risk Management* (ERM), também conhecido como COSO, sendo que a seleção do modelo a ser utilizado cabe à organização, levando em conta sua área de atuação, cultura organizacional e corpo técnico (MIRANDA, 2018).

A ISO 31000, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), publicada em 2009, não é uma norma certificável. Ela é uma norma que descreve uma abordagem genérica para gerenciar qualquer forma de risco sistematicamente, transparente e com credibilidade, e em qualquer contexto e escopo (ALCANTARA, 2018). De acordo com a norma, entender o contexto externo é importante para assegurar que os objetivos e as preocupações das partes interessadas externas sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de risco, e o contexto interno, é o ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos (ABNT, 2009).

A ISO 31000 destaca que é conveniente que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas, e adaptado aos processos de negócios da organização, de acordo com a norma o propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance dos objetivos (BRASIL, 2020).

O *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, produzido e publicado pelo HM Reasury Britânico, foi a principal referência do programa de gerenciamento de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. O modelo tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos, como COSO e ISO 31000, apresentar uma introdução ao tema gerenciamento de riscos, tratando de forma abrangente e simples um tema complexo (BRASIL, 2018).

O documento *The Orange Book* define risco como a incerteza de consequência positiva ou negativa de ações e eventos, considerando-o inevitável e, por isso, apontando que toda organização deve agir para gerenciá-lo, de forma que se determine o nível de tolerância. Este Modelo de Gerenciamento de Risco não é um processo linear, mas sim um equilíbrio de vários elementos entrelaçados que interagem entre si e que precisam estar balanceados uns com os outros para que a gestão de risco seja eficaz (ROCHA, 2019).

Conforme relato de Brasil (2018 e 2020), ABNT (2009) e Rocha (2019) sobre os modelos *The Orange Book* e ISO 31000, será realizado o relato em especial sobre o modelo de COSO que foi utilizado nesta pesquisa para as análises de riscos nos contratos, sendo que de acordo com Miranda (2018) é mais utilizado no Brasil, sendo adotado por grandes empresas como o Banco Bradesco e Banco do Brasil, e 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*) formado para patrocinar a Comissão Nacional de Fraude de Relatório Financeiro com o objetivo de identificar porque ocorriam tantas fraudes nas demonstrações contábeis publicadas nos EUA (MAFFI, 2018).

Este comitê é composto por cinco grandes associações profissionais sediadas nos Estados Unidos: a *American Accounting Association* (AAA), o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), a *Financial Executives International* (FEI), o *Institute of Internal Auditors* (IIA) e a Associação Nacional de Contabilistas (atual *Institute of Management Accountants* - IMA). Totalmente independente de cada uma das organizações patrocinadoras, a comissão incluía representantes da indústria, contabilidade pública, empresas de investimento e a Bolsa de Valores de Nova York (ARAUJO, 2018).

COSO é uma organização sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, da efetividade dos controles internos e da governança corporativa. Foram publicadas edições dessa metodologia em 2004 (traduzido em 2007 para português), 2013 e mais recente em 2017. Importante mencionar que a origem do modelo COSO está relacionada a escândalos financeiros, na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos (MIRANDA, 2018).

COSO estabelece as principais definições, componentes e princípios para todos os níveis de gerenciamento envolvidos na criação, implementação e condução de práticas de gerenciamento de riscos corporativos. Em resumo: 1) agrega maior percepção do valor do

gerenciamento de riscos corporativos na definição e execução da estratégia; 2) define as expectativas de governança e maior transparência das partes interessadas; 3) apresenta novas formas de gerenciamento de risco para estabelecer e atingir objetivos no contexto de maior complexidade do negócio (ALVES *et al.*, 2020).

A estrutura tridimensional do cubo do COSO é uma das ferramentas considerada mais importante para se obter um controle mais eficiente, eficaz e desejado dentro do ambiente de trabalho das organizações, sendo fornecidas por esse método todas as dimensões que compreendem os objetivos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle (MAFFI, 2018).

O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional (figura 2), demonstrando uma visão integrada dos componentes que uma administração precisa adotar para gerenciar riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura em uma organização: a face superior do cubo indica as categorias de objetivos que são comuns a todas as organizações, e que a gestão de riscos deve fornecer segurança razoável para seu alcance. A face frontal indica os componentes que devem estar presentes e em funcionamento para que a gestão de riscos seja eficaz. Esses componentes foram derivados da maneira ideal como uma administração deveria conduzir o negócio de uma organização. A face lateral representa a estrutura da organização, incluindo unidades, áreas, funções, processos, projetos e todas as demais atividades que concorrem para a realização de seus objetivos, em todos os níveis (TCU, 2017).

Figura 2: Matriz tridimensional dos elementos do COSO:



Fonte: COSO (2020)

O uso da metodologia COSO ocorre de forma parcial na formação de suas metodologias como o caso da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC que elaborou seu manual de gestão de risco baseado em 3 metodologias sendo elas: A metodologia COSO-ERM (COSO, 2007), a norma ABNT ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) e as orientações do Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors*) (UFSC, 2020)

A Universidade Federal de Sergipe - UFS também utilizou apenas parte da metodologia COSO, baseou sua metodologia nas diretrizes estabelecidas pela Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018. Além desta, foram utilizadas algumas diretrizes da metodologia COSO ERM (COSO II), com destaque para a gestão de riscos nos objetivos estratégicos da instituição e a introdução do conceito de apetite a risco, demonstrando a importância do estabelecimento do nível de riscos que a instituição está disposta a aceitar em suas operações (IFS, 2021).

Já o Ministério do Desenvolvimento Regional (2020) e a Universidade Federal Do Paraná - UFPR (2021), na elaboração de suas metodologias de gestão de riscos, utilizaram como base apenas o modelo apresentado por COSO II ou COSO-ERM.

Silva e Dutra (2021) Sugerem que as diversas metodologias utilizadas no processo de gestão de riscos em organizações públicas não são de conhecimento de todos, mas pode ser aplicado à organização inteira ou em níveis e que pode ser utilizado em qualquer tipo de organização (Souza *et al*, 2020).

## **2.5 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**

Dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, em oficinas de trabalho. Consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos (TCU, 2020).

Ensslin, *et al* (2022) menciona que a gestão de risco enfatiza, quando a construção de modelos deve servir de apoio a tomada de decisão, a importância do reconhecimento das singularidades do ambiente, e dentre elas a percepção dos atores que nele trabalham e sofrem suas consequências, sendo integrado na estrutura, operações e processos da organização.

Oliveira (2020) destaca que não há um modelo detalhadamente desenvolvido que demonstra como fazer e quais ferramentas utilizar. Naturalmente os modelos apresentam e sugerem a utilização de algumas técnicas, como a identificação, a análise e a avaliação de riscos,

a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, devendo ser aplicado continuamente em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativo (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Na mesma linha o Manual de Gestão de Risco, Controles Internos e Integridade (2020) do Ministério de Desenvolvimento Regional menciona que o processo de gestão de riscos deve possuir no mínimo 5 etapas I. Análise do ambiente e dos objetivos; II. Identificação dos riscos; III. Avaliação dos riscos; IV. Resposta aos riscos e V. Monitoramento e Comunicação, em um ciclo continuo de observação aos riscos, sendo representadas na Figura 3.

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).

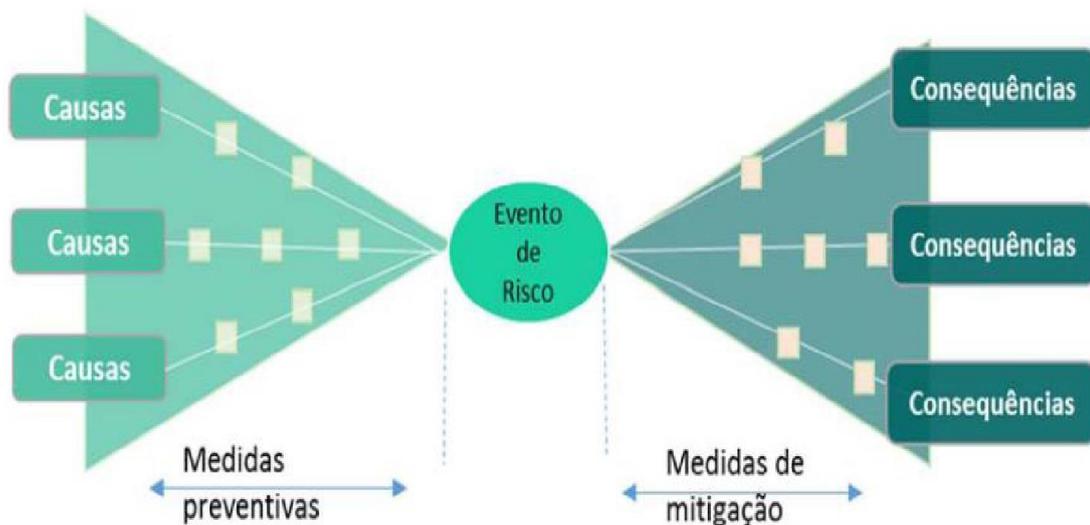
### 2.5.1 Identificação e análise dos riscos

Para a identificação de riscos, suas causas e consequências, é desejável que algumas informações estejam disponíveis, como, por exemplo, dados históricos, análises teóricas, opiniões de especialistas e de partes interessadas, relatórios de auditoria, dados do contrato, entre outras (IBGE, 2019).

Otero (2018) descreve que a identificação de riscos se define como um processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, envolvendo a identificação de fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Ela pode se fundamentar em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas

A etapa de identificação dos riscos envolve reconhecimento, descrição e registro do evento de risco, com a caracterização de suas prováveis causas e possíveis consequências, listando os eventos que podem constranger os resultados e o alcance dos objetivos, buscando especificar, explorar e ressaltar prováveis causas e consequências, para isso utiliza-se técnicas como *Brainstorming*, Diagrama de Ishikawa, Bow Tie (figura 4) entrevista 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).

Ao identificar eventos, a administração considera uma variedade de fatores internos e externos que podem dar origem a riscos e a oportunidades no contexto de toda a organização,

contudo, existem limitações de ordem prática, e geralmente é difícil saber por onde passa essa linha (COSO, 2007).

Depois dessa classificação, os riscos devem ser identificados quanto à sua natureza: estratégica, operacional ou financeira. Finalizada a etapa de identificação de riscos, alguns produtos das atividades realizadas devem ser entregues, independentemente das técnicas utilizadas (DAROIT; FEIL, 2016).

O roteiro de auditoria de gestão de risco do tribunal de contas da união (2017) menciona que para produzir uma lista de riscos, deve-se trabalhar com um processo sistemático e de modo estruturado (mapa de processos, fluxogramas, estrutura analítica de projeto) porém, em situações não claramente estruturadas, como a identificação de riscos estratégicos, utilizam-se processos de identificação mais genéricos ou análise de cenários.

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. O risco é uma função tanto da probabilidade como das consequências, portanto, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e de suas consequências, em termos da magnitude do impacto nos objetivos (BRASIL, 2017).

Em sua Resolução N. 034/2020 da UFSM, e a instrução normativa conjunta 01/2016 mencionam que a avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas.

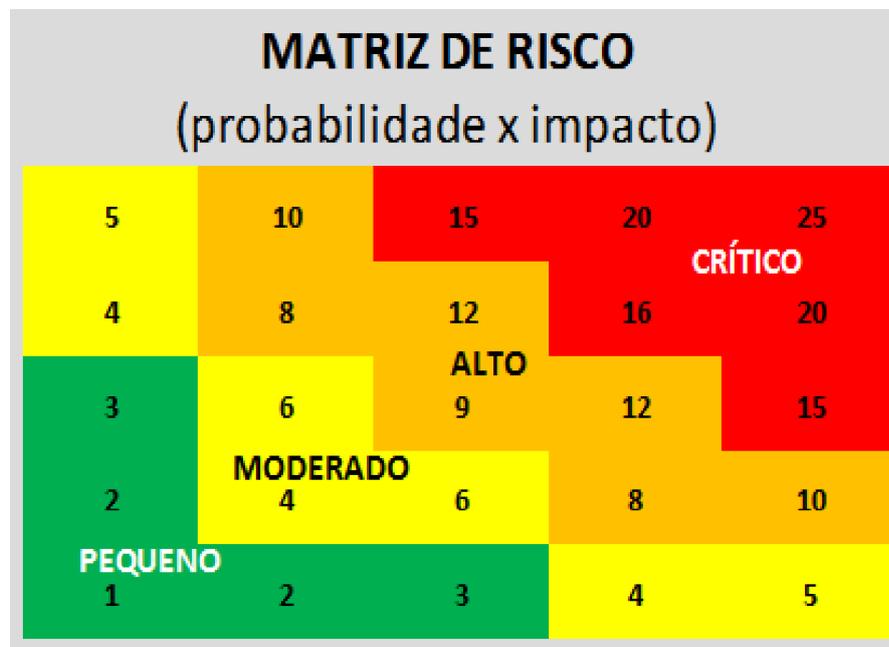
Essa etapa de análise dos riscos abrange a compreensão dos riscos, em que, fornece-se uma entrada para a avaliação e para as decisões sobre a necessidade dos riscos a serem tratados, observando a probabilidade da ocorrência de cada risco e saber o impacto que sua materialização poderá causar conduzindo a apreciação das causas e as fontes dos mesmos, consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer (VELOSO; CURI; DE SOUZA, 2018).

Freitas (2019) explica que na análise qualitativa e semiquantitativa, a função “risco” é basicamente o produto das variáveis “probabilidade” versus “impacto” e pode ser ilustrada por meio de uma matriz. O Manual de Gestão de Risco, Controles Internos e Integridade do Ministério do Desenvolvimento Regional (2020) traz que a probabilidade está distribuída em uma matriz com escala em cinco níveis, com base em avaliação quantitativa ou qualitativa que utilizará o conhecimento técnico e experiências vivenciadas dos partícipes no processo a ser avaliado sendo a probabilidade e o impacto em:

- Muito baixa;
- Baixa;
- Média;
- Alta;
- Muito alta.

A Figura 5 indica a forma de uma matriz que pode ser utilizada na avaliação inicial de riscos, visando promover o entendimento do nível do risco e de sua natureza e do impacto destes eventos identificados como risco nos objetivos dos processos organizacionais (Brasil 2020).

Figura 5: Matriz de risco



Fonte: Brasil (2020).

A NBR ISO 31000 (2018) orienta que a análise de riscos deve ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis. Convém que a análise de riscos considere fatores como: probabilidade de eventos e consequências; a natureza e magnitude das consequências; complexidade e conectividade; fatores temporais e volatilidade; sensibilidade e níveis de confiança. Eventos altamente incertos podem ser difíceis de quantificar. Isso pode ser um problema ao analisar eventos com consequências severas. Nestes casos, usar uma combinação de técnicas geralmente fornece maior discernimento.

Cada risco identificado é analisado pela sua probabilidade de ocorrência, e o impacto é avaliado de acordo com o efeito potencial que pode ser causado nos objetivos do projeto, como custos, qualidade, cronograma, metas, tanto nas ameaças como nas oportunidades (RAMOS *et al.*, 2019).

### **2.5.2 Avaliação e tratamento de riscos**

Esta etapa tem por finalidade comparar os resultados da análise de riscos, ou seja, comparar o nível de risco residual, considerando os controles existentes, com o nível de risco tolerável, para determinar se o nível de risco é aceitável, e se os controles atuais são suficientes e devem ser mantidos ou se é necessária ação adicional, considerando as opções de tratamento de riscos (BRASIL, 2019).

Avaliação de riscos corresponde ao processo de comparação dos resultados obtidos da análise de riscos com os critérios de risco, de modo a determinar se o risco analisado é aceitável ou tolerável. O propósito da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação destes tratamentos, com base nos resultados da análise de riscos (OTERO, 2018).

A avaliação de riscos deve ser realizada para cada risco identificado, buscando mensurar a probabilidade do risco se concretizar e o impacto caso esse risco se realize, a avaliação dos riscos possibilita a organização, verificar até que ponto os eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. Para tanto, se baseia na probabilidade e impacto e utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos (BEZERRA, 2019).

Veloso (2017) menciona que o objetivo do tratamento dos riscos é transformar a incerteza em benefício para a organização, restringindo as ameaças e aproveitando as oportunidades. Auxiliando as organizações no controle interno, citando que se deve observar aspectos do tratamento do risco como: tolerar, dispensando qualquer tipo de providência; tratar; transferir; eliminar e aproveitar a oportunidade, esta opção deve ser considerada simultaneamente aos tratamentos de tolerar, tratar ou transferir um risco.

A Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE (2018) cita que para cada evento de risco com nível residual acima do tolerável, deve ser preparado um plano de tratamento, que pode envolver uma ou mais das seguintes alternativas:

- Evitar o risco ao decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- Remover a fonte de risco (eliminar o risco);

- Alterar a probabilidade de ocorrência e/ou a consequência do impacto (modificar o risco), implantando medidas ou controles que reduzam a probabilidade de ocorrência das causas que podem levar ao risco ou o impacto das consequências;

- Compartilhar o risco com outra(s) parte(s) externa(s) que possa(m) gerenciá-lo de forma mais eficaz, transferindo a responsabilidade pelo tratamento do risco e/ou suas consequências para outra parte interessada; e

- Reter (ou aceitar) o risco por decisão fundamentada; não adotar ação específica para modificar o risco, assumindo-o por uma decisão consciente e embasada, por escolha justificada formalmente e aprovada pelo Comitê de Governança, Conformidade e Riscos e homologada pelo Conselho Diretor, podendo implementar uma sistemática de monitoramento; ou manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

O Manual de Gestão de Risco, Controles Internos E Integridade (2020) cita que a escolha da estratégia de tratamento de risco dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco e que cada tipo de resposta requer um tipo de ação, ou seja, ao aceitar um risco, as instâncias superiores da gestão devem ser comunicadas quanto às justificativas para a não adoção de quaisquer respostas ou tratamentos.

Ao selecionar opções de tratamento de riscos, convém que a organização considere os valores, percepções e potencial envolvimento das partes interessadas, e as formas mais apropriadas para com elas se comunicar e consultar. Embora igualmente eficazes, alguns tratamentos de riscos podem ser mais aceitáveis para algumas partes interessadas do que para outras (ABNT NBR ISO 31000, 2018).

### **2.5.3 Monitoramento e comunicação**

De Moura Sousa (2018) apontam que o monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Brasil (2020) cita que o monitoramento é uma etapa contínua em que as instâncias envolvidas com Gestão de Riscos interagem. Abrange a coleta e a disseminação de informações e iniciativas, a fim de assegurar, a compreensão de todos os agentes envolvidos sobre os riscos

existentes em cada decisão. O monitoramento deve estar incorporado em todas as atividades de gestão e medição de riscos, com planejamento claramente estabelecidos (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Daroit e Feil (2016) registram que o monitoramento é a verificação contínua a fim de identificar mudanças no nível de desempenho esperado e alterações dos próprios riscos que podem requerer revisão dos seus tratamentos e suas prioridades. Uma das formas de monitorar os riscos é por meio de reuniões periódicas, que contemplem a revisão dos riscos, outra forma por meio dos indicadores de desempenho e auditorias. A Metodologia de Gestão de Riscos do IBGE (2018) tem o mesmo alinhamento dizendo que o monitoramento pode ser realizado em avaliações contínuas e avaliações independentes, como, por exemplo, auditorias internas.

Miranda (2018) cita que monitoramento se refere à toda fiscalização e qualquer mecanismo de controle que permita o acompanhamento do contrato. No mesmo sentido Veloso, (2017), indica que é possível considerar, que planilha para mapeamento dos riscos poderá ser utilizada como ferramenta de monitoramento de qualquer subprocesso/atividade da Universidade. Uma vez que, está presente em um só documento, todas as etapas de execução do gerenciamento de risco.

As atividades de monitoramento e análise crítica devem assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele seja incluído pelo menos os resultados das ações de monitoramento contínuo, análise crítica e auditoria, com referências para a documentação original completa (BRASIL, 2017).

#### **2.5.4 Gestão de risco na administração pública**

As administrações públicas têm enfrentado cobranças sociais e políticas para melhorar seu desempenho e o gerenciamento de projetos (DE OLIVEIRA, *et al*, 2020). A evolução das organizações, em seus diferentes aspectos e os riscos aos quais são submetidas são cada vez mais sutis e complexos, assim constata a necessidade de maior atenção da gestão pública nas avaliações de riscos e nos procedimentos de controle e monitoramento deles para maior eficiência na gestão (MONTEZANO *et al*, 2019).

Freitas (2019) destaca que está cada vez mais complexo e em constantes mutações os ambientes públicos, necessitando estabelecer regras e procedimentos para identificar e gerir riscos, sendo fundamental a gestão de risco para o sucesso no cumprimento do objetivo da

organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão e com maior transparência (VELOSO, 2017).

A administração pública sofre influências de fatores internos e externos denominadas de risco (FURLAN; PACHECO, 2021), este risco pode trazer consequências positivas ou oportunidades e negativas, cabendo a administração pública estar munida de informações relevantes para poder classificar o risco (DAROIT; FIEL, 2016), seguir modelos instituídos e padrões conhecidos é uma forma sistemática de gestão de risco, que evita que a instituição seja sobrecarregada de processos e burocracias sem gerenciamento, que trazem uma falsa impressão de gestão de risco (OLIVEIRA, 2019).

Instituições como a Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG (2017), IBGE (2019), Ministério do Desenvolvimento Regional (2020), Tribunal de Contas da União (2017), Instituto Federal Catarinense -IFC (2021), já vem adotando metodologias para gestão de risco, assim como IBGE e Ministério do Desenvolvimento Regional, possuem metodologias próprias já implantadas, o IFC evidenciou que, no processo de implementação de um programa de gestão de riscos, seguindo a metodologia COSO, há a necessidade de uma sequência de procedimentos além de diversos desafios como treinamentos constantes dos atores (FURLAN; PACHECO, 2021).

Azevedo (2017) destaca que na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC o diagnóstico feito em seu estudo, revela forte tendência para o grau ingênuo para gestão de risco, o que significa que a Instituição não possui abordagem formal desenvolvida para a sua gestão de riscos, indicando, que os riscos não são analisados pela Instituição regularmente, nem tampouco são relatados riscos para os órgãos superiores.

Olivera (2019) traz em seu estudo uma situação de sucesso da Universidade Federal Rural de Pernambuco na gestão de risco, identificando durante a pesquisa a existência de Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos na UFRPE com a presença de documento relativo à Política de Gestão de Riscos implementada na Universidade, além da verificação de uma Coordenadoria de Gestão de Riscos. Adotando providências relativas à gestão de riscos aos moldes da legislação vigente e vem seguindo as recomendações dos órgãos de controle, de acordo com as suas peculiaridades, enquanto Instituição Federal De Ensino Superior.

### 2.5.5 Gestão de risco de mão de obra terceirizada

A terceirização, é uma das diversas possibilidades de flexibilização das relações de trabalho nas organizações (TADEU; GUIMARÃES, 2017), no entanto existe o risco inerente composto pela percepção da organização para a ocorrência de um evento, para isso realiza-se uma análise de risco verificando se os riscos são aceitáveis ou toleráveis (RAMOS; MONTEZANO; DA COSTA JUNIOR, 2020).

Nos últimos anos, a terceirização de serviços públicos ganhou espaço na Administração Pública brasileira por representar uma opção de mão de obra de baixo custo (GUIMARAES; SOARES; SANTOS, 2021). Por ser uma mão de obra de baixo custo pode gerar irregularidades trabalhistas e a precarização do trabalho e do direito do trabalhador, pois o objetivo é a redução da folha de pagamento (VELOSO; CURI; DE SOUSA, 2018).

O objetivo do contrato de terceirização é a celebração de comum acordo entre as partes, com objetivo de estabelecer os direitos e deveres de ambas as partes (SOUSA; COSTA; NUNES, 2021), porém nem todas as organizações estão técnica e gerencialmente aptas a extrair potencialidades e alcançar reais benefícios, oferecendo riscos e dificuldades a estes contratos (ROCHA, *et al*, 2019).

Apesar das recomendações para adoção de uma estrutura de gerenciamento de riscos nos órgãos públicos, a definição do modelo fica a cargo dos gestores. Neste contexto, supõe-se que os gestores ainda possuem dúvidas sobre o modelo de gestão de riscos a ser adotado (MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2019).

É preciso que os contratos, instrumentos que regulamentam a terceirização, apresentem elementos que possibilitem à instituição pública contratante acompanhar, monitorar e avaliar se o desempenho das organizações terceirizadas está atendendo as responsabilidades do setor público com a sociedade (COELHO, 2021), Implantando mecanismos de gestão de riscos contratuais, dos quais as prestadoras de serviços de terceirização de mão de obra devem estar atentas, sob pena de acumular prejuízos (GUIMARAES; SOARES, 2021).

A UNIFAL-MG, em 2017, iniciou os trabalhos referentes ao gerenciamento de riscos com metodologias próprias baseadas em IN 01/2016, com estes gerenciamentos foi possível identificar que com o aumento da terceirização de mão de obra, ocorrido a partir do crescimento da universidade, surgiram novos riscos que até então a instituição não estava exposta (VELOSO, 2017).

O Instituto Federal Catarinense iniciou a gestão de risco em 2017 evidenciando que, no processo de implementação de um programa de gestão de riscos há a necessidade de uma sequência de procedimentos. Furlan e Pacheco (2021) analisam que a Instituição conseguiu estabelecer parâmetros iniciais, mas ainda necessita de ajustes e de estruturação perante as práticas recomendadas de gestão de riscos. Também destacam para que esse movimento aconteça, as Instituições precisam ir além da fase proforma (normatização e regulamentação), concretizando todas as etapas estabelecidas na implantação da Gestão de Risco para, na sequência, iniciar a implementação.

Após a apresentação do referencial teórico sobre conceito de risco, gestão de risco e processo de gestão de risco, que embasa esta pesquisa o capítulo seguinte dedica a explicação do método que será utilizado para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 MÉTODO DE TRABALHO

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo. Inicialmente, apresenta-se a abordagem metodológica adotada. Em seguida, expõe-se o universo e a amostra da pesquisa. E por fim, aborda-se a forma de coleta de dados do método aplicado.

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Com o intuito de concretizar os objetivos desejados e responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. De acordo com Matias-Pereira (2019) uma pesquisa exploratória, tem como propósito observar e descrever um fenômeno, apoiando-se em métodos de análise estatística descritiva ou numa pesquisa explicativa, que busca explicar os fenômenos que são analisados.

Em relação à estratégia de pesquisa, o presente estudo adota a configuração de estudo de caso, que, segundo Gil (2002), envolve uma análise aprofundada e abrangente de um ou de poucos objetos, permitindo a obtenção de um conhecimento detalhado. Desta forma, foi realizada uma pesquisa multicase por se tratar de 4 contratos de mão de obra terceirizada realizados nos últimos cinco anos na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). De maneira geral, a escolha desse método ocorreu devido à possibilidade de obter dados por meio da experiência e vivência prática, como mencionado por Yin (2005). Sendo realizado um roteiro estruturado de entrevistas para a coleta dos dados.

Para a avaliação dos riscos destes contratos foi utilizado como base o Manual de gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento Regional em 2020 (anexo I). Que na elaboração de sua metodologia de gestão de risco utilizou como base o modelo apresentado pelo COSO II ou COSO-ERM. O roteiro estruturado de entrevistas (Apêndice A) aplicados nesta pesquisa foram adaptados de Freitas (2019), que baseou sua pesquisa na metodologia de COSO, utilizada para gerenciar riscos em obras públicas.

No que se refere à abordagem do problema de pesquisa, de acordo com Sampieri *et al.* (2006), o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar questões de pesquisa, podendo ou não comprovar hipóteses durante o processo de interpretação. A ênfase não está em medir as variáveis envolvidas no fenômeno, mas sim em compreendê-las.

No mesmo sentido, Gerhardt *et al.* (2009) defende que a pesquisa qualitativa se preocupa com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. De acordo com Minayo (2007), a abordagem qualitativa busca oferecer uma compreensão abrangente e progressiva do processo em análise, levando em consideração sua subjetividade e trazendo à tona aspectos da realidade que vão além da quantificação.

### **3.2 UNIVERSO E AMOSTRA**

A escolha pelo estudo de caso relacionado com a contratação de mão de obra terceirizada da UFSM é devido a necessidade de identificar os riscos existentes no processo bem como determinar quanto de risco a instituição deseja aceitar na busca pelo alcance dos seus objetivos de receber uma prestação de serviço de qualidade.

Esta pesquisa teve como foco contratos de mão de obra terceirizada utilizados pelo campus de Palmeira das Missões da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma Instituição Federal de Ensino Superior, subordinada ao Ministério da Educação, o campus está localizado a 370 km da capital do Estado, Porto Alegre e 230 km de sua sede em Santa Maria. Além do Campus de Palmeira das Missões a UFSM também possui Campus localizados em Frederico Westphalen, Silveira Martins e Cachoeira do Sul. Sendo que a UFSM possui 6 contratos de mão de obra terceirizada, utilizados de forma distinta por cada campus.

O universo desta pesquisa compreende contratos de mão de obra terceirizada da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), as amostras foram retiradas da Coordenadoria de Serviços Gerais (CSG) nos núcleos de fiscalização de contratos, vinculados à Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), tendo em vista ser a unidade que detém a gestão dos 4 contratos terceirizados de serviços continuados de mão de obra. Este tipo de contrato foi escolhido por sua expressividade em número de colaboradores contratados e em volume de recursos públicos envolvidos e pela sua abrangência em toda a Universidade além de ser todos os contratos presentes no Campus de Palmeira das Missões.

A terceirização de serviços é uma prática amplamente adotada pela UFSM, e compreender os riscos envolvidos é fundamental para uma gestão eficaz desses contratos. Portanto, por meio deste estudo de 4 casos, analisou-se em detalhes os aspectos relacionados à terceirização de serviços na UFSM, tendo uma compreensão aprofundada dos riscos envolvidos e fornecendo subsídios para a tomada de decisões estratégicas e aprimoramento do processo de terceirização na instituição (FREITAS, 2019).

Os objetos de análise desta pesquisa foram o contrato 001/2021 referente a vigilância armada; o contrato 080/2020 alusivo a contratação de motoristas; o contrato 102/2018 alusivo a contratação de agentes de portaria; e o contrato 016/2019 referente ao serviço de limpeza, conservação, apoio administrativo e manutenção.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

Neste trabalho foram utilizadas três formas de coleta de dados, sendo a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas, a fim de atingir os objetivos delineados para a pesquisa.

De acordo com Gil (2008), a escolha dessas técnicas baseou-se na importância de selecionar instrumentos adequados que estivessem alinhados com os objetivos da pesquisa, uma vez que o êxito de um sistema está diretamente relacionado à escolha apropriada desses instrumentos. Além disso, foram consideradas as fases dos métodos aplicados para concluir a pesquisa.

#### **3.3.1 Pesquisa bibliográfica e documental**

A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica, que serviu como base e orientação para a pesquisa documental nos contratos. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é conduzida com base em materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Yin (2015) destaca que em uma boa pesquisa o caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa.

Em seguida, realizou-se uma análise na legislação que trata de licitações e contratos, observando a lei 14.133/2021 e a instrução normativa 01/2016, além de teorias, que se mostrarem necessárias ao longo da execução do projeto buscando informações em livros, artigos, teses e dissertações, para aprofundamento teórico, norteador esta pesquisa.

Gil (2022) destaca que a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais. O conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que este pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento, recomenda-se que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização. YIN (2015) alerta que em documentos, a maioria dos registros de arquivo é produzida para uma finalidade específica e para um público específico que não o seu estudo

de caso, e essas condições devem ser avaliadas na interpretação da utilidade e da exatidão desses registros.

Assim, a pesquisa documental foi realizada pessoalmente em contratos disponibilizados no site da Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) da UFSM, que realiza a gestão e fiscalização dos contratos em estudo, levantando os dados necessários para a identificação dos riscos existentes no processo de contratação de mão de obra terceirizada.

Dessa forma, a combinação dessas duas abordagens permitiu embasar a pesquisa, fornecendo referências teóricas e explorando uma variedade de fontes documentais para a coleta de informações relacionadas ao problema de pesquisa.

### **3.3.2 Entrevista**

Conforme Matias-Pereira (2019) a entrevista, é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. Neste contexto, Gil (2022) considera que a entrevista é reconhecida como uma das técnicas mais importantes para a coleta de dados em pesquisas qualitativas. Gil (2022) também considera a entrevista como a técnica por excelência na investigação social. Por sua flexibilidade, é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

Yin (2015) destaca que uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Esta observação pode ser surpreendente para você devido à associação habitual entre as entrevistas e a pesquisa de levantamento. No entanto, as entrevistas são comumente encontradas na pesquisa de estudo de caso.

Este estudo realizou entrevistas com as pessoas que têm experiências práticas (gestores de contratos e fiscais setoriais) com o problema pesquisado, com o objetivo de realizar uma investigação mais aprofundada e levar em consideração o depoimento de diferentes fontes responsáveis pelos contratos de mão de obra terceirizada da UFSM.

Dessa forma, foi utilizado um roteiro estruturado de entrevista adaptada de Freitas (2019) - (Apêndice A). Por meio das entrevistas realizadas pessoalmente com os servidores da UFSM envolvidos nos contratos de terceirização, que foram informados da confidencialidade de sua identificação, nos meses de janeiro a março de 2024, foi possível obter informações detalhadas e explorar de forma mais aprofundada os aspectos relacionados aos riscos e objetivos institucionais envolvidos no processo de terceirização além de dados para avaliação dos riscos

É importante ressaltar que todos os entrevistados são servidores da UFSM e têm experiência direta com os contratos de terceirização da PROINFRA. Suas perspectivas e conhecimentos foram fundamentais para a obtenção de dados e informações relevantes para a pesquisa.

Os dados das entrevistas foram tratados através da análise de conteúdo e o por meio de tabulação usando o Excel, posteriormente aplicados na metodologia de COSO baseado no manual de metodologia de gestão de riscos do ministério do desenvolvimento regional (Anexo I).

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados do estudo, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores e fiscais setoriais da UFSM que atuam na área de contratação de mão de obra terceirizada. Através de 4 entrevistas, foi possível classificar os principais riscos inerentes ao processo de contratação e as principais dificuldades enfrentadas pela instituição.

### **4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS**

A presente análise tem como objetivo examinar os resultados obtidos a partir da transcrição das entrevistas realizadas de forma anônima com quatro profissionais que atuam na UFSM.

#### **4.1.1 Análise do perfil profissional dos entrevistados**

Os entrevistados forneceram informações sobre sua faixa etária, gênero, tipo de função, cargo ocupado no momento, grau de formação, tempo de experiência na instituição e tempo de experiência no cargo atual. Com base nessas respostas, foram identificados padrões e características comuns entre os participantes, fornecendo percepções significativas sobre o perfil desses profissionais dentro do contexto da instituição.

Foi observado que a média de idade dos entrevistados é de aproximadamente 40 anos, sugerindo uma distribuição equilibrada em relação às diferentes faixas etárias. De acordo com Fortini e Alves (2023), profissionais mais experientes tendem a ter um melhor desempenho na gestão de contratos devido ao seu conhecimento e habilidades acumuladas. No entanto, os mesmos autores, Fortini e Alves (2023) argumentam que a idade não é o único fator determinante, e que outros fatores como a motivação e o engajamento também são importantes.

No que diz respeito ao gênero, a maioria dos entrevistados identifica-se como masculino, com apenas uma entrevistada sendo do sexo feminino. Essa discrepância de gênero pode refletir tendências existentes no setor em que a instituição está inserida ou possíveis desigualdades de gênero dentro da organização.

Em relação ao tipo de função desempenhada pelos entrevistados, observa-se uma diversidade de papéis ocupados, incluindo fiscal setorial, gerência e administração. Essa variedade indica uma estrutura organizacional complexa, onde diferentes profissionais desempenham funções específicas para atender às necessidades da instituição.

Ao analisar os cargos ocupados no momento, destaca-se a presença de profissionais em posições de liderança, como cargos de direção e funções gratificadas, além de cargos mais técnicos, como fiscal setorial e gestores de contrato. Essa distribuição sugere uma hierarquia organizacional bem definida, com oportunidades de progressão na carreira para os colaboradores.

No que diz respeito ao grau de formação, a todos os entrevistados possui formação em nível de bacharelado, indicando que a instituição valoriza habilidades técnicas e conhecimentos especializados em suas contratações. No entanto, é notável a presença de profissionais com níveis mais altos de formação, como mestres e doutores, o que pode contribuir para a diversidade de perspectivas e experiência dentro da equipe.

Em relação à experiência na instituição e no cargo atual, os entrevistados apresentam uma média de aproximadamente 11 anos de experiência na instituição e cerca de 4 anos no cargo atual. Esses números sugerem uma certa estabilidade e comprometimento dos profissionais com a organização, além de indicar que muitos deles têm crescido profissionalmente dentro da instituição ao longo do tempo.

A análise dos resultados das entrevistas revela um perfil diversificado de profissionais que atuam na instituição, caracterizado por uma variedade de funções, níveis de formação e experiência profissional. Esse achado está alinhado com a teoria de Fortini e Alves (2023), que destacam a importância de considerar a dinâmica dos perfis profissionais envolvidos em contratos de obras públicas. A diversidade de perfis identificada nas entrevistas pode influenciar diretamente a percepção e a gestão dos riscos associados aos contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Por exemplo, profissionais com diferentes níveis de formação e experiência podem ter abordagens distintas na identificação e mitigação de riscos, o que ressalta a necessidade de uma abordagem flexível e adaptativa na gestão desses contratos.

#### **4.1.2 Análise dos resultados das entrevistas sobre processos de licitação**

A presente análise visa examinar os resultados obtidos a partir de entrevistas conduzidas com quatro profissionais sobre o processo de licitação. Os entrevistados foram questionados sobre a importância da fase preliminar à licitação, o tempo necessário para finalizar a fase interna do processo de contratação e o conhecimento sobre a definição da comissão de licitação e o processo de habilitação e julgamento das propostas.

De acordo com Guimarães, Soares e Santos (2021), a fase preliminar à licitação é crucial para o sucesso do processo de contratação de serviços terceirizados no setor público. Os entrevistados expressaram opiniões divergentes sobre sua importância. Enquanto o entrevistado A enfatizou a necessidade do levantamento das demandas necessárias da instituição, o entrevistado D destacou a necessidade de uma descrição detalhada das funções nessa fase. Essas perspectivas refletem diferentes abordagens organizacionais e níveis de entendimento sobre os procedimentos preliminares necessários para uma licitação eficaz.

Essa diversidade de perspectivas ressalta a complexidade da gestão de contratos terceirizados e a importância de uma abordagem abrangente na fase preliminar à licitação. Como observado por Santos (2018), a falta de alinhamento na percepção da importância dos estágios iniciais da licitação pode resultar em inconsistências nos requisitos e objetivos do processo.

Souza *et al*, 2020 também observam a importância do tempo necessário para finalizar a fase interna do processo de contratação. Três entrevistados indicaram não ter conhecimento sobre o tempo total médio necessário para essa etapa. Essa falta de informação pode sugerir uma lacuna de conhecimento ou falta de transparência nos procedimentos internos da instituição em relação aos prazos e processos envolvidos na fase inicial da licitação. Essa falta de clareza nos prazos pode afetar negativamente o planejamento e a eficiência do processo de contratação, ressaltando a necessidade de maior transparência e comunicação dentro da instituição, como apontado por Gonçalves e Figueredo (2023) que destaca a importância da clareza e da gestão eficaz dos prazos em todas as etapas da licitação.

Na mesma linha da falta de clareza, todos os entrevistados indicaram não ter conhecimento sobre como é definida a comissão de licitação e o processo de habilitação e julgamento das propostas, bem como os participantes envolvidos e o tempo médio necessário para concluir essa etapa. Essa falta de conhecimento pode ser atribuída a uma falta de treinamento ou exposição a esses procedimentos específicos, sugerindo a necessidade de educação e capacitação dos profissionais envolvidos em processos de licitação.

Além disso, a definição da comissão de licitação e o processo de habilitação e julgamento das propostas são aspectos cruciais do processo de contratação de serviços terceirizados, como destacado por Silva e Dutra (2021). Isso ressalta a importância de educação e capacitação dos profissionais envolvidos em processos de licitação, a fim de garantir uma compreensão adequada dos procedimentos e promover uma gestão mais eficiente e transparente dos contratos terceirizados. Segundo Oliveira (2023), a capacitação adequada dos membros da

equipe de licitação é fundamental para garantir que o processo seja conduzido de forma justa, transparente e eficaz.

A análise dos resultados das entrevistas revela lacunas significativas de conhecimento entre os entrevistados em relação aos procedimentos e práticas envolvidos no processo de licitação. Essas lacunas podem ter implicações importantes para a eficiência e transparência dos processos de contratação da instituição. Recomenda-se que a instituição implemente programas de capacitação e educação para os funcionários envolvidos em processos de licitação, a fim de garantir uma compreensão abrangente e consistente dos procedimentos necessários para uma licitação bem sucedida e transparente.

#### **4.1.3 Análise das práticas de acompanhamento e fiscalização da mão de obra contratada**

A presente análise tem como objetivo examinar e comparar as práticas de acompanhamento e fiscalização da mão de obra contratada, conforme relatadas por quatro entrevistados. As respostas fornecidas pelos entrevistados A, B, C e D foram analisadas para identificar diferenças e semelhanças em suas abordagens, critérios de escolha do fiscal do contrato e percepções sobre a importância desse papel.

O modelo de compras proposto por Kraljic (1983) destaca a importância de adaptar as estratégias de gestão de fornecedores de acordo com o grau de risco e importância estratégica dos contratos. Já Rocha (2019), destaca as abordagens de acompanhamento e fiscalização, desempenham um papel fundamental na gestão eficaz de contratos terceirizados no setor público. O entrevistado A descreve uma abordagem que enfatiza o acompanhamento diário das atividades, com o fiscal atuando como interlocutor entre os usuários e a empresa contratada. Essa abordagem demonstra uma preocupação com a supervisão contínua e a resolução rápida de problemas.

Por outro lado, o entrevistado B menciona uma abordagem mais reativa, dependendo principalmente de reclamações dos usuários para identificar problemas na mão de obra contratada. Essa abordagem pode resultar em um tempo de resposta mais lento para resolver questões e pode afetar a qualidade dos serviços prestados, assim Souza (2023), destaca a importância de uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, sugerindo que estratégias reativas podem ser menos eficazes na prevenção de problemas.

Já os entrevistados C e D relatam práticas mais proativas, incluindo visitas regulares aos locais de trabalho e inspeções para garantir a qualidade dos serviços. Essa abordagem demonstra um compromisso com a prevenção de problemas e a manutenção de padrões de qualidade estão alinhadas com as recomendações de autores como Viera e Barreto (2019), onde

destacam a importância do monitoramento contínuo e da avaliação sistemática do desempenho dos fornecedores para garantir a conformidade contratual e minimizar os riscos operacionais.

No que diz respeito aos critérios de escolha do fiscal do contrato, a teoria de Dos Santos (2021) destaca a importância da experiência técnica na seleção do fiscal. O entrevistado A destaca essa importância, enfatizando a preferência por profissionais com conhecimento específico na área de atuação do contrato. No entanto, os entrevistados B, C e D mencionam critérios como disponibilidade e capacidade de gerenciar questões relacionadas ao contrato. Essa variedade de critérios sugere diferentes prioridades e abordagens na seleção do fiscal, mas todos reconhecem a importância de ter alguém qualificado e capacitado para desempenhar esse papel.

Por fim, a importância do fiscal do contrato é amplamente reconhecida pelos entrevistados, o que está em consonância com a teoria de Soares e Pacheco (2021). Todos reconhecem a relevância desse papel na garantia da qualidade e conformidade das atividades contratadas, servindo como ponto de contato entre a instituição e o prestador de serviços. Essa unanimidade indica a percepção compartilhada da importância do fiscal do contrato para o sucesso dos projetos e operações da instituição.

As diferentes abordagens e critérios de escolha do fiscal do contrato destacam a diversidade de práticas existentes no acompanhamento e fiscalização da mão de obra contratada. Embora algumas abordagens possam ser mais proativas do que outras, a importância do papel do fiscal do contrato é amplamente reconhecida por todos os entrevistados. Essas descobertas têm implicações significativas para a gestão de contratos e projetos, destacando a necessidade de estabelecer processos claros e eficazes de acompanhamento e fiscalização para garantir a qualidade e conformidade dos serviços prestados e na mitigação de riscos associados à mão de obra contratada.

#### **4.1.4 Análise das percepções sobre gestão de riscos**

A gestão de riscos é um elemento fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das operações em diversas organizações, inclusive em instituições de ensino superior. Nesta análise, examinamos as percepções e práticas relacionadas à gestão de riscos com base nos resultados das entrevistas com os entrevistados A, B, C e D. Vamos explorar as conclusões detalhadamente:

De acordo com a compreensão dos entrevistados, percebe-se que todos apresentam uma visão básica da gestão de riscos, entendendo-a como um conjunto de práticas destinadas a evitar problemas ou reduzir os riscos associados às atividades ou contratos. Essa compreensão inicial é fundamental, pois estabelece uma base para a implementação de estratégias de gerenciamento de riscos mais robustas. Essa observação está alinhada com a teoria de Daroit e Feil (2016), que destaca a importância de uma compreensão básica da gestão de riscos como ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

Embora parte dos entrevistados (A, B e C) não tenha participado de cursos específicos sobre gestão de riscos, é digno de nota que o entrevistado D é uma exceção, indicando que participou de um curso sobre o assunto. Essa discrepância na formação pode influenciar a profundidade e a eficácia das práticas de gerenciamento de riscos adotadas por cada entrevistado e suas respectivas instituições. Essa observação reflete as conclusões de Da Silva (2021), que ressalta a importância da formação especializada em gestão de riscos para a implementação de estratégias eficazes de gerenciamento de riscos.

Freitas (2019), que destaca a importância da gestão de riscos na garantia da eficácia operacional e no sucesso global das instituições. Os entrevistados enfatizam a contribuição significativa da gestão de riscos para a minimização de problemas e o aprimoramento da prestação de serviços em suas instituições. Esse reconhecimento destaca a percepção de que a gestão de riscos não apenas protege a instituição de possíveis adversidades, mas também contribui para sua eficácia operacional e seu sucesso global. Essa observação está em linha com as conclusões de Ramos (2020), que ressalta o papel crucial da gestão de riscos na melhoria do desempenho organizacional e na proteção dos interesses da instituição.

Um aspecto relevante é a falta de informação sobre a constituição da Comissão de Gestão de Riscos pela instituição representada pelos entrevistados. Essa lacuna indica uma oportunidade de melhoria na governança de riscos, sugerindo que a instituição pode não estar aproveitando totalmente os benefícios de uma abordagem formal e coordenada para o gerenciamento de riscos. Essa observação está em consonância com as conclusões de Silva e Dutra (2021), que destaca a importância de uma estrutura organizacional clara e bem definida para o eficaz gerenciamento de riscos em instituições.

Essa análise destaca a necessidade de uma abordagem mais abrangente e proativa em relação à gestão de riscos na instituição universitária. Embora haja um entendimento comum sobre a importância da gestão de riscos, a falta de ação na constituição de comissões especializadas indica uma área potencial de aprimoramento.

#### 4.1.5 Análise da implementação da gestão de riscos

A gestão de riscos desempenha um papel fundamental na garantia da eficácia operacional e na mitigação de possíveis adversidades em instituições universitárias. A análise dos resultados das entrevistas com os entrevistados A, B, C e D oferecem percepções importantes sobre o atual estado da implementação da gestão de riscos na instituição. Abaixo, são apresentadas as principais conclusões derivadas dessa análise:

Como destacado por Oliveira (2019), uma política formal de gestão de riscos fornece diretrizes claras e estrutura organizacional para lidar com riscos de maneira consistente e eficaz. A falta dessa política pode resultar em uma abordagem reativa para gerenciar riscos, comprometendo a capacidade da instituição de identificar e responder proativamente às ameaças

A ausência de conhecimento sobre uma Política de Gestão de Riscos foi apontada por todos os entrevistados como uma lacuna, essa falta de estrutura formal revela uma falha na identificação, avaliação e resposta aos riscos que podem afetar as operações e os objetivos das instituições. Esta observação está alinhada com as conclusões de Oliveira *et al.* (2018), que destacam a importância de uma política de gestão de riscos para orientar as práticas de gerenciamento de riscos e promover uma cultura organizacional de conscientização e responsabilidade.

O entrevistado C demonstrou uma falta de conhecimento sobre a importância e a implementação da gestão de riscos na instituição. Esta declaração, revela a falta de conhecimento sobre a gestão de riscos, serve como um alerta para a necessidade urgente de iniciativas educacionais e de conscientização nas instituições universitárias. Essa lacuna de conhecimento, conforme Viera e Barreto (2019), impede a construção de uma cultura de gestão de riscos eficaz, colocando em risco o sucesso da instituição.

Embora não tenham sido especificadas, a ausência de informações sobre as principais dificuldades na implementação da gestão de riscos indica a possibilidade de falta de conscientização, recursos ou apoio institucional. Identificar e abordar esses desafios é fundamental para avançar na implementação eficaz da gestão de riscos. Essa observação está em linha com as conclusões de Araujo e Gomes (2021), que destacam a importância de superar obstáculos organizacionais e culturais para garantir o sucesso da gestão de riscos

A ausência de informações sobre os desafios na implementação da gestão de riscos sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre as barreiras enfrentadas pelas instituições. Conforme discutido por Pritchard (2014), identificar e abordar esses desafios é

fundamental para o sucesso da implementação da gestão de riscos, pois permite que a instituição desenvolva estratégias eficazes para superá-los.

A ausência de um mapeamento de riscos nos contratos de mão de obra terceirizada, como relatado por todos os entrevistados, configura um panorama preocupante nas instituições universitárias. A terceirização, prática comum nesse contexto, apresenta diversos riscos que demandam identificação e gerenciamento adequados. Essa realidade alarmante corrobora os apontamentos de Silva (2023), para quem o mapeamento de riscos se revela como ferramenta crucial na mitigação dos riscos associados à terceirização.

Com base nessas informações, é evidente que há uma necessidade urgente de aprimorar a implementação da gestão de riscos na instituição em estudo, representada pelos entrevistados. Isso inclui o desenvolvimento e a implementação de políticas de gestão de riscos, o aumento do conhecimento e conscientização sobre o tema, a identificação e superação de desafios na implementação e o estabelecimento de práticas de mapeamento de riscos em contratos de mão de obra terceirizada.

#### **4.1.6 Análise das práticas de gestão de riscos em contratos de mão de obra terceirizada na UFSM**

Por fim, a falta de mapeamento de riscos nos contratos de mão de obra terceirizada é uma preocupação significativa, conforme enfatizado por Kenett e Raanan (2011). Os contratos de terceirização frequentemente envolvem diversos riscos que podem impactar as operações da instituição, e a falta de mapeamento desses riscos pode expor a instituição a vulnerabilidades potenciais.

Com base nessas conclusões, é evidente que há uma necessidade urgente de aprimorar a implementação da gestão de riscos na instituição em estudo. Isso inclui o desenvolvimento e a implementação de políticas de gestão de riscos, o aumento do conhecimento e conscientização sobre o tema, a identificação e superação de desafios na implementação e o estabelecimento de práticas de mapeamento de riscos em contratos de mão de obra terceirizada. Essas medidas são essenciais para fortalecer a resiliência e a sustentabilidade das instituições universitárias diante de ameaças potenciais.

A gestão de riscos desempenha um papel fundamental na eficácia e na sustentabilidade das operações de uma instituição, especialmente quando se trata de contratos de mão de obra terceirizada. A análise dos resultados das entrevistas realizadas oferece uma visão abrangente

das práticas de gestão de riscos na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Abaixo está uma análise desses resultados:

A compreensão da importância do mapeamento de riscos é reconhecida pelos entrevistados A, B e D como fundamental para elevar a efetividade da gestão de contratos de mão de obra terceirizada. Essa consciência reflete uma compreensão sólida da necessidade de identificar e mitigar os riscos associados a esses contratos para garantir sua execução bem-sucedida e reduzir possíveis impactos negativos. Essa observação está alinhada com as conclusões de diversos autores, como Araujo (2019) e Lopes (2021), que destacam a importância do mapeamento de riscos como uma ferramenta essencial para o gerenciamento eficaz de contratos.

A identificação de vulnerabilidades, como a falta de mão de obra e a interrupção dos serviços, foi reconhecida por todos os entrevistados como preocupante para a UFSM como contratante. Essa consciência ressalta os pontos de atenção que exigem uma gestão cuidadosa para evitar prejuízos à instituição. Essa observação está em consonância com as conclusões de Oliveira *et al.* (2020), que destacam a importância de identificar e mitigar vulnerabilidades para garantir a eficácia operacional e a continuidade dos serviços.

Os entrevistados A, B e D avaliam positivamente a entrega satisfatória do objeto contratado pelas empresas terceirizadas. Essa avaliação indica que as práticas de gestão de contratos, como o monitoramento e o *feedback*, têm contribuído para garantir a qualidade e a conformidade dos serviços prestados. No entanto, o entrevistado C destaca como apenas razoável o serviço entregue pelos contratados, promovendo uma insatisfação com relação às necessidades institucionais. Essa discrepância destaca a importância de uma avaliação constante e abrangente da performance das empresas terceirizadas, como destacado por Fonseca (2019), para garantir a conformidade com os requisitos contratuais e as necessidades da instituição contratante.

Parte dos entrevistados, sendo A e C demonstram uma insegurança sobre as práticas de gestão de riscos adotadas na UFSM. Isso sugere possíveis lacunas na comunicação e na divulgação das políticas e procedimentos de gestão de riscos na instituição, destacando a necessidade de melhorar a transparência e a disseminação de informações sobre esse tema. Essa observação está alinhada com as conclusões de Assi (2021), que ressaltam a importância da educação e da comunicação eficaz para garantir o entendimento e a implementação adequada das práticas de gestão de riscos.

Portanto, a análise dos resultados das entrevistas à luz das teorias e abordagens dos principais autores destacam a importância de uma abordagem abrangente e proativa para a gestão de riscos em contratos de mão de obra terceirizada na UFSM, visando a mitigação eficaz de vulnerabilidades e a garantia da efetividade das operações institucionais. Lam (2017) argumenta que o mapeamento de riscos é essencial para elevar a efetividade da gestão de contratos, permitindo uma melhor compreensão das ameaças potenciais e das vulnerabilidades associadas a elas.

## **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**

O nível de risco é determinado pela combinação da probabilidade e do impacto. Enquanto a probabilidade representa a possibilidade de ocorrência de um determinado risco, o impacto caracteriza as consequências, caso o seu efeito aconteça sobre um ou mais objetivos do contrato de mão de obra terceirizada.

Com o objetivo de estimar a probabilidade de ocorrência, o impacto das consequências e a determinação do nível dos riscos, esta pesquisa utilizou as seguintes escalas:

- **Probabilidade:**

- Muito Baixa (1): Evento que pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.
- Baixa (2): Evento pode ocorrer em algum momento.
- Média (3): Evento deve ocorrer em algum momento.
- Alta (4): Evento deve ocorrer na maioria das circunstâncias.
- Muito Alta (5): Evento com altíssima probabilidade de ocorrência.

- **Impacto:**

- Muito Baixo (1): Mínimo impacto na gestão do contrato.
- Baixo (2): Pequeno impacto na gestão do contrato.
- Médio (3): Moderado impacto na gestão do contrato, porém recuperável.
- Alto (4): Significativo impacto na gestão do contrato, de difícil reversão.
- Muito Alto (5): Significativo impacto na gestão do contrato, com potencial para comprometer o projeto.

**Nível de Risco:**

- **Nível Pequeno (1 a 3):** é possível conviver com o risco, mantendo as práticas e controles existentes;

- **Nível Moderado (4 a 7):** é possível promover ações que atenuem causas e/ou consequências;

- **Nível Alto (8 a 14):** é necessário a elaboração de um plano de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências;

- **Nível Crítico (15 a 25):** é 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.

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 1: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento

(continua)

	<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nível de Risco</b>	<b>Tratamento ao risco</b>
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 Moderado	Realizar um estudo de viabilidade financeira antes da contratação.
R3	Indisponibilidade de recursos financeiros	2	3	6 Moderado	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.

Quadro 1: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento

(continuação)

Risco		Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Tratamento ao risco
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 UFSM	2	3	6 Moderado	Prever no contrato as condições para rescisão unilateral.
R9	Rescisão unilateral pela empresa contratada	2	3	6 Moderado	Prever no contrato as condições para rescisão unilateral.
R10	Anular o certame licitatório e/ou o respectivo contrato	2	3	6 Moderado	Realizar o processo licitatório de forma transparente e com base em critérios objetivos.
R11	Não encontrar empresas especializadas no mercado nacional para mão de obra qualificada	2	4	8 Alto	Ampliar o prazo para a apresentação de propostas.
R12	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.
R13	Não estimar a dotação orçamentária necessária	3	3	9 Alto	Realizar um estudo de viabilidade financeira antes da contratação.
R14	Acréscimo de cargos que não foram previstos no contrato	2	2	4 Moderado	Prever no contrato a possibilidade de acréscimo de cargos.
R15	Aumentar ou suprimir os custos contratuais previstos na planilha orçamentária	4	2	8 Alto	Prever no contrato a possibilidade de revisão dos custos contratuais.
R16	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.
R17	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.
R18	Mudança de Governo	3	1	3 Baixo	Monitorar.
R19	Paralisação por intervenção de órgão de fiscalização	1	3	3 Baixo	Monitorar.
R20	Definição inadequada dos cargos CBOs a serem contratados	1	3	3 Baixo	Monitorar.

Quadro 1: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento

(continuação)

	<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nível de Risco</b>	<b>Tratamento ao risco</b>
R21	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.
R22	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.
R23	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.
R24	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.
R25	Não apresentar a documentação legal exigida no Edital de licitação	3	2	6 Moderado	Desclassificar a empresa que não apresentar a documentação legal exigida.
R26	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.
R27	Falha na prestação de serviços pela empresa contratada	3	4	12 Alto	Acompanhar e fiscalizar a prestação dos serviços pela empresa contratada.
R28	Elaborar um orçamento sem a necessária precisão	3	3	9 Alto	Contratar um profissional especializado para elaborar o orçamento.
R29	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.
R30	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.

Quadro 1: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento

(continuação)

Risco		Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Tratamento ao risco
R31	Acrescentar quantitativos de serviços a preços muito altos, podendo gerar superfaturamento	3	3	9 Alto	Analisar os preços dos serviços com rigor e cuidado.
R32	Gerar quantitativos inadequados na planilha orçamentária	2	4	8 Alto	Revisar a planilha orçamentária e ajustar os quantitativos de serviços.
R33	Fornecedores atrasarem a contratação de mão de obra	3	4	12 Alto	Prever no contrato penalidades para atrasos na contratação de mão de obra.
R34	Desclassificar a empresa participante do processo licitatório	4	1	4 Moderado	Desclassificar a empresa que não atender aos critérios do Edital de licitação.
R35	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.
R36	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.
R37	Empresa contratada ser notificada por órgão de fiscalização	2	2	4 Moderado	Acompanhar as notificações do órgão de fiscalização e tomar as medidas cabíveis.
R38	Assessoria jurídica da UFSM 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.
R39	Ausência da devida publicidade de todas as etapas da licitação	1	1	1 Baixo	Monitorar.
R40	Definição inadequada da modalidade e do tipo de licitação	1	3	3 Baixo	Monitorar.
R41	Empresa contratada não ter como sanar as dúvidas com o fiscal de contrato e fiscal setorial	2	3	6 Moderado	Realizar reuniões periódicas para esclarecer dúvidas e promover a comunicação entre as partes.
R42	Empresa receber o valor desatualizado não correspondendo mais ao tipo de prestação de serviços executados	1	2	2 Baixo	Monitorar.
R43	Atrasar a homologação da licitação	2	3	6 Moderado	Adotar medidas para agilizar o processo de homologação da licitação.
R44	Gerar planilha de descontos excessivos	2	2	4 Moderado	Analisar os descontos com rigor e cuidado para garantir que sejam justos.

Quadro 1: Classificação dos riscos em mão de obra terceirizada e recomendação de tratamento

(conclusão)

	<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nível de Risco</b>	<b>Tratamento ao risco</b>
R45	Não cumprimento de determinações legais	2	2	4 Moderado	Capacitar a equipe sobre as determinações legais.
R46	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.
R47	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 1, 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.

Após a classificação dos riscos, é possível identificar a localização que cada risco da Quadro1 assume dentro da matriz de risco, de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e magnitude de impacto causados nos objetivos da instituição. A Quadro 2 apresenta os resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto, mapeando cada risco em um quadrante da matriz de risco.

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 da Quadro 2, 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 2: 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

Os riscos são agrupados em quadrados com cores diferentes (Quadro 2), 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 riscos altos, 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 3, é possível perceber que itens em negrito possuem um apetite ao risco 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 ou a possibilidade de que nenhuma providência tenha que ser tomada.

Quadro 3: Matriz de “apetite a risco”

		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
Impacto	5 Muito alta	R47		<b>R35</b>		
	4 Alta		<b>R1 R4 R6 R7 R11 R32</b>	<b>R27 R33</b>		
	3 Média	R19 R20 R40	R2 R3 R8 R9 R10 R22 R36 R41 R43	<b>R13 R21 R28 R29 R30 R 31</b>	<b>R5 R16</b>	
	2 Baixa	R42	R14 R23 R37 R38 R44 R45	R12 R17 R24 R25 R46	<b>R15 R26</b>	
	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 a Quadro 3, nota-se que os riscos R35 (atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizado), possui 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, sendo que dentre esses riscos, o R39 (ausência da devida publicidade de todas as etapas da licitação) foi o que apresentou a menor ordem de priorização devendo apenas ser monitorado.

#### **4.4 CARTILHA DE GESTÃO DE RISCOS NA UFSM**

A gestão de riscos desempenha um papel fundamental na eficácia e sustentabilidade das operações da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Este produto tecnológico em forma de cartilha foi elaborado baseado na cartilha de gestão de risco do Conselho Federal de Medicina Veterinária - CFMV (2022) e da cartilha de gestão de riscos do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2019), com o objetivo de divulgação sobre gestão de risco e de fornecer orientações práticas e ferramenta para aprimorar a gestão de riscos na UFSM, com base nos resultados da pesquisa. Levando-se em consideração o nível de risco, visa-se garantir a continuidade das atividades institucionais e a minimização de potenciais impactos adversos.



Alex Haubert Pilger

# CARTILHA

## Gerenciamento de Riscos

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

**Santa Maria, RS**

### **GESTÃO DE RISCOS:**

UM ESTUDO MULTICASOS DO PROCESSO  
DE CONTRATAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

# APRESENTAÇÃO

Através de uma pesquisa realizada em 4 contratos de mão de obra terceirizado da Universidade Federal de Santa Maria, foi identificado dificuldades de conhecimento nos gestores e fiscais de contrato para a implantação da Resolução UFSM N.034, de 30 de novembro de 2020 Aprova a Política de Gestão de Riscos da UFSM.

A presente cartilha tem como objetivo servir de instrumento norteador para que a UFSM consigam realizar ações de estudo e implantação de política de gestão de riscos em contrato de mão de obra terceirizada.

# IMPACTO E ADERÊNCIA

Esta cartilha tem o potencial impacto de aprimorar as boas práticas de gestão de risco pela Universidade Federal De Santa Maria. Ao alinhar as práticas com os objetivos da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016 do Ministério do Planejamento e Controladoria Geral da União, que Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

A cartilha apresenta uma aderência significativa à linha de Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos ao propor práticas de gestão de riscos para melhorar a eficiência e eficácia e o correto tratamentos aos riscos em que a instituição esta exposta.

# INOVAÇÃO E APLICABILIDADE

A cartilha caracteriza-se como uma produção com médio teor inovativo, ou seja, combina conhecimentos pré-estabelecidos. As recomendações propostas derivam de práticas de gestão riscos conhecidas e experiências passadas, mas que são combinadas de maneira única para abordar gestão de risco em contratos da UFSM.

As recomendações da cartilha demonstram uma alta aplicabilidade para os contratos de terceirização da UFSM, com potencial de abrangência generalizada para os demais setores da instituição. Além de ser um instrumento norteador para que as Instituições federais consigam realizar ações de estudo e implantação de gestão de riscos.

# COMPLEXIDADE

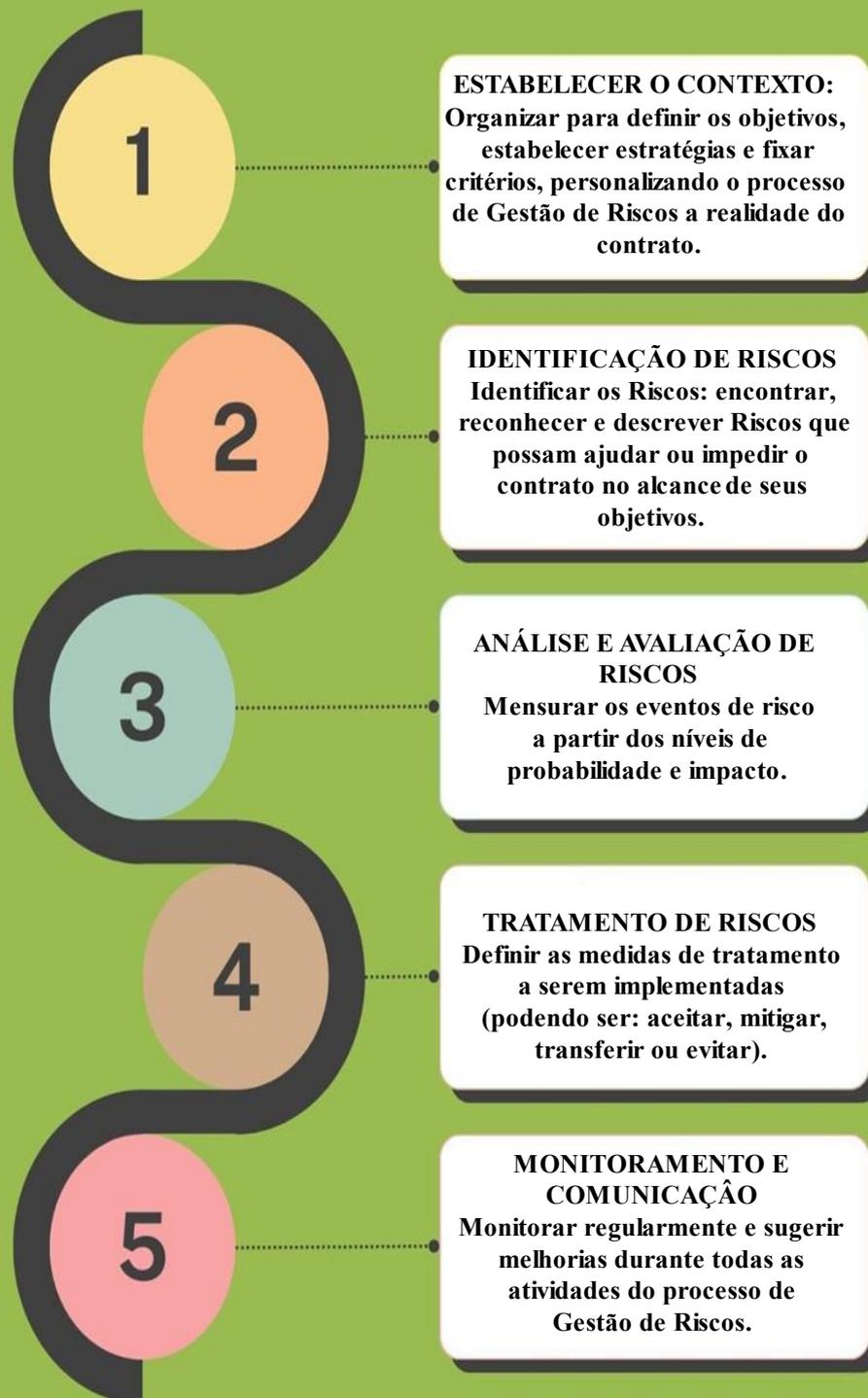
O conteúdo desta cartilha pode ser classificado como de média complexidade, uma vez que envolve a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por diferentes atores, A adaptação de metodologia de gestão risco, aborda desafios específicos, envolvendo novos conhecimentos aos gestores, assim oferecendo uma metodologia de gestão de risco, para melhorar a eficiência e a garantia de alcance dos objetivos dos contratos.

# COMO GERENCIAR RISCOS

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional visa aumentar a capacidade do sistema para gerenciar incertezas, estimular a transparência e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos.



# COMO GERENCIAR RISCOS



# COMO IDENTIFICAR RISCOS

## A identificação de riscos requer:

- Um objetivo a ser alcançado claramente definido;
- Identificação dos eventos que podem impactar esse objetivo;
- Suas causas (ou fatores de risco); e
- Suas consequências em termos de impacto no objetivo.



# COMO ANALISAR E AVALIAR OS RISCOS

**O Nível do Risco**, é descoberto a partir da multiplicação do nível de probabilidade pelo nível de impacto. Ou seja, quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior será o nível do risco.

- A probabilidade está associada às chances do evento acontecer.
- O impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito baixa	evento ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	Evento rara ocorrência	2
Media	evento esperado	3
Alta	evento corriqueiro	4
Muito alta	evento se reproduz muitas vezes de maneira assídua	5

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

# COMO ANALISAR E AVALIAR OS RISCOS

Nível de  
risco  
=  
Probabilidade  
X  
Impacto

		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	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

# COMO TRATAR OS RISCOS

Evitar

Consiste em descontinuar a atividade que gera o risco ou impor sanções no contrato

Transferir

Consiste em compartilhar ou transferir o risco a terceiros (para a empresa contratada)

Aceitar

Consiste em tolerar o risco sem tomar qualquer atitude, seja porque o risco é baixo, ou porque o custo de tratar o risco é muito maior que o benefício.

Mitigar

Consiste na adoção de ações para tratar a possibilidade ou o impacto do risco, ou ainda ambos.

# MONITORAMENTO DOS RISCOS



## Propósito

- > Monitorar regularmente
- > Sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos.



## Finalidade

- > Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes para o contrato;
- > Obter informações para melhorar a avaliação dos riscos;
- > Aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;
- > Detectar alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos;
- > Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

# COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Comunicação e consulta às partes interessadas é mantida durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

**Propósito:**  
auxiliar todas as atividades do processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente, bem como a consulta às informações pertinentes ao exercício de cada uma das atividades.

**Objetivo:**  
Facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

## **LEMBRE-SE**

**O gerenciamento de risco é um processo contínuo e aprimorável composto por atividades coordenadas para orientar e controlar a organização quanto à mitigação de riscos. Para assim garantir à UFSM a continuidade dos serviços de mão de obra terceirizada e otimizar o uso dos recursos públicos**



EM UM MUNDO DE DESAFIOS  
CONSTANTES,

# A GESTÃO EFICAZ DE RISCOS

NÃO É APENAS UMA  
ESCOLHA, MAS SIM A  
CHAVE PARA O  
SUCESSO E A  
SUSTENTABILIDADE.

QUE ESTA  
CARTILHA  
SEJA



## O PRIMEIRO PASSO

RUMO A UMA CULTURA DE PREVENÇÃO E RESILIÊNCIA NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.

CARTILHA GESTÃO DE RISCOS  
UFSM/2024

A gestão de riscos é um pilar fundamental para garantir a sustentabilidade e o êxito da Universidade Federal de Santa Maria. Ao adotar as diretrizes e aproveitar a ferramenta apresentada nesta cartilha, a UFSM estará mais bem preparada para mitigar os resultados adversos dos níveis de risco alto e crítico nos contratos em estudo, superando desafios e minimizando os impactos negativos em seus contratos. Lembrem-se sempre: a gestão de riscos é um processo contínuo e colaborativo, que demanda o comprometimento de toda a comunidade universitária.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, ao identificar os principais riscos inerentes ao processo de contratação de mão de obra terceirizada na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mostrou um panorama abrangente e ferramenta valiosa para a gestão eficaz desses riscos. A pesquisa e classificou os riscos envolvidos em quatro contratos de terceirização (objetivo A) que estão relacionados à constatação da inexistência de aplicação da política formal de gestão de riscos na Instituição (Resolução UFSM N. 034, De 30 De Novembro De 2020) a falta de mapeamento de riscos nos contratos de mão de obra terceirizada representam uma preocupação significativa.

A pesquisa priorizou os riscos identificados com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial (objetivo B). É importante ressaltar que, dentre os riscos identificados nesta pesquisa, o R35 ("atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizada") se destaca como o único risco extremo, apresentando probabilidade média de ocorrência e alto impacto. Essa classificação se deve à criticidade do serviço terceirizado para a instituição, pois sua descontinuação causaria graves prejuízos. Considerando sua natureza inaceitável, o risco R35 deve ser priorizado na gestão de riscos da UFSM. Ações imediatas e robustas, tais como: revisão detalhada dos processos de contratação e implementação de um sistema de monitoramento eficaz, servem para mitigar sua probabilidade de ocorrência e minimizar seu impacto potencial.

Diante disso, a pesquisa avaliou os principais riscos aos quais a UFSM está exposta (objetivo C), torna-se evidente a necessidade urgente de aprimoramento na implementação da gestão de riscos na instituição estudada. Isso engloba o desenvolvimento e a implementação de políticas formais de gestão de riscos, o incremento da conscientização e do conhecimento sobre o tema, a identificação e superação dos desafios na implementação, bem como o estabelecimento de práticas de mapeamento de riscos em contratos de mão de obra terceirizada. Tais medidas são essenciais para fortalecer a resiliência e a sustentabilidade das instituições universitárias diante das ameaças potenciais.

A pesquisa recomendou medidas de tratamento adequadas para cada risco (objetivo D), dentre as quais: a implementação imediata da ferramenta de Gestão de Riscos proposta nesta pesquisa, a realização de treinamentos para gestores responsáveis pela contratação de mão de obra terceirizada e a revisão periódica dos processos de contratação para garantir a sua adequação às melhores práticas de gestão de riscos.

O produto tecnológico traz uma ferramenta de Gestão de Riscos (Cartilha) que fornece à UFSM um método estruturado e sistemático para identificar, analisar e mitigar os riscos da terceirização, contribuindo para a tomada de decisões mais estratégicas e a otimização dos recursos que facilita na obtenção dos objetivos (objetivo E).

Ao investir em uma gestão de riscos eficaz, a UFSM estará construindo um futuro mais sólido e sustentável, assegurando a qualidade de seus serviços, a proteção de seus recursos e a conquista de seus objetivos estratégicos.

Este estudo, embora apresente resultados relevantes sobre a gestão de riscos em contratos de terceirização na UFSM, possui a limitação 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. A replicação do estudo em diferentes contextos e a investigação de diferentes aspectos da gestão de riscos podem fornecer resultados mais generalizáveis e robustos, além de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e mitigação de riscos nas organizações.

Com base nos resultados deste estudo, algumas sugestões para pesquisas futuras incluem a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições para entender melhor as variações nas práticas de gestão de riscos em contratos de terceirização. Além disso, seria interessante investigar os impactos específicos das políticas de gestão de riscos na eficácia operacional e na mitigação de adversidades nas organizações. Outra área promissora para pesquisa futura seria explorar as melhores práticas de comunicação e treinamento para aumentar a conscientização e o conhecimento sobre a gestão de riscos entre os funcionários e gestores das organizações.

Por último recomenda-se que a UFSM adote a gestão de risco em todos os setores e contratos utilizados pela instituição, não apenas nos contratos de mão de obra terceirizada, esta gestão, dará apoio a instituição para um alcance facilitado de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

- ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **ABNT NRB ISO 31000: Gestão de riscos — Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.
- ALCANTARA, Maria Clara Corrêa de. **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) - Universidade de Brasília, 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. p. 479-487.
- ALVES, Gustavo et al. Enterprise Risk Management Agile Canvas: A Framework for Risk Management on Public Administration. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 438-459, 2020.
- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 241-254, 2021.
- ARAÚJO, A. **Gestão de Risco no Setor Público: Percepção do Gerenciamento de Riscos nas Universidades Federais**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Controladoria) -Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Pernambuco, 2019.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. Saint Paul Editora, 2021.
- AUGUSTO, Edna Hercules et al. MAPEAMENTO DE PROCESSO E ANÁLISE DE RISCOS DE FRAUDE NA DISPENSA DE LICITAÇÃO EM RAZÃO DA COVID-19. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 116-140, 2021.
- AZEVEDO, Ivan Almeida de. **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.
- BARBOSA, Daniel Mendes; BAX Marcello. A Design Science como metodologia para a criação de um modelo de Gestão da Informação para o contexto da avaliação de cursos de graduação. **RICI: Revista Ibero-americana de Ciências da informação**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 32 -48, jan. /jul. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. **São Paulo: Edições**, v. 70, 2016.
- BEZERRA, Diego Henrique Bandeira. **Plano de gerenciamento de riscos: um estudo sobre o setor de obras da UFERSA**. Universidade Federal do Sem-Árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado profissional em Administração Pública. 2019.
- BRANCO, Adriane Caire Castelo et al. **A Terceirização no Serviço Público: implicações e desafios para a saúde do trabalhador**. Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2020
- BRASIL, Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, 17/2/67, Brasília, DF.

BRASIL, Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, 22/6/93, retificado em 6/07/93, Brasília, DF.

BRASIL, Lei 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 14/2/95, Brasília, DF.

BRASIL, decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=15E6D763B7E703DF969FDE7074577E06.proposicoesWeb1?co\\_dteor=447735&filename=LegislacaoCitada+-PRC+39/2007](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=15E6D763B7E703DF969FDE7074577E06.proposicoesWeb1?co_dteor=447735&filename=LegislacaoCitada+-PRC+39/2007) Acesso em: 18 de jan. de 2022

BRASIL. LEI Nº 13.429 DE 31 DE MARÇO DE 2017. Lei da Terceirização. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13429-31-marco-2017-784561-norma-pl.html>. Acesso em 10/06/2022.

BRASIL. LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em 10/01/2022

\_\_\_\_\_. 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](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 de jan. de 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](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. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF:TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

COELHO, S. P. S.A Governança Neoliberal na Saúde Pública: Análise dos Indicadores Presentes nos Contratos de Terceirização da Gestão de Hospitais Públicos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 85, p. 1-20, 2021.

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.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha de gestão de riscos**. Brasília: CNJ, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINARIA. **Cartilha de gestão de riscos**. Brasília: CFMV, 2022.

DANIEL, Vanessa C. Zorek Daniel; RAFANHIM, Camila Sailer. AS BASES DA REGULAÇÃO JURÍDICA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL PARA ALÉM DA LEI N.º 13.429/17: UMA ANÁLISE CIRCUNSTANCIAL CIRCUNSTANCIAL. **Revista Direito, Economia e Globalização**, v. 1, n. 2, p. 53-75, 2021

DAROIT, Dariele Jocasta, FEIL, Alexandre André. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências Administrativa.**, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 637-668, jul./dez. 2016

DA SILVA, Dyego Alves et al. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021.

DE ARAÚJO, Jailton Macena, DE ALCANTARA, Joyce M.S.Dantas. FLEXIBILIZAÇÃO E TRABALHO: IMPACTOS DA LEI 13.429/2017 SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL. **Revista Vertentes do Direito**, v. 8, n. 1, p. 01-30, 2021.

DE CARVALHO LEMOS, Grazielle et al. A cultura de segurança do paciente no âmbito da enfermagem: reflexão teórica. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 8, 2018.

DE MOURA SOUSA, Fábio. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8-18, 2018.

DE OLIVEIRA, Rodrigo Alberto et al. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 12-36, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias Administração Pública**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

DOS SANTOS, Roberto Luís de Figueiredo et al. **Compliance e gestão de risco: processo perceptivo humano na segurança privada**. Editora Dialética, 2021.

DRUCK, Graça; SENA, Jeovana; PINTO, Mariana Morena; ARAÚJO, Sâmia. **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.

DUTRA, Renata; FILGUEIRAS, Vitor. A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação. **Revista Jurídica Trabalho E Desenvolvimento Humano**, v. 4, 2021.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; GONÇALVES, A. Mapa da literatura e oportunidades de pesquisas para o tema gestão de riscos de acidentes de trabalho na indústria da construção civil. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 48-71, 2022.

FONSECA, Francisco César Pinto. A “governança empresarial” das metrópoles sob o predomínio neoliberal: o papel da gestão pública gerencial e da privatização do sistema político. **Cadernos Metrópole**, v. 21, n. 45, p. 393-415, 2019

FORTINI, Cristiana; ALVES, André Canelas. MATRIZ DE RISCOS EM CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS: Dinamismo necessário. **Controle em Foco: Revista MPC-MG**, v. 3, n. 6, 2023.

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 apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, 2019.

FREZ, Genivaldo Marcilio; MELLO, Vanessa Miei. Terceirização no Brasil. **South American Development Society Journal**, v. 2, n. 4, p. 78-101, 2017.

FURLAN, Loana de Moura; PACHECO Anderson Sasaki Vasques. Gestão De Risco: Estudo De Caso Sobre Os Desafios Na Implantação E Implementação, **Revista Ibero-Americano de Estratégia**. São Paulo, v20, p. 1-23, 2021

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

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 1ª. Ed. Barueri -SP: Atlas, 2021.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa; FIGUEIREDO, Paulo S. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, p. e85792, 2023.

GUIMARÃES, Duanne Emanuel Leal, SOARES, Cristiano Sausen. **Reflexos da Adoção de Mecanismos de Gestão de Riscos Financeiros nas Empresas com Terceirização de Mão de Obra na Administração Pública**. In: XXI USP International Conference in Accounting. São Paulo. 2021. p. 1-20

GUIMARÃES, Duanne Emanuel Leal; SOARES, Cristiano Sausen; SANTOS, Edicreia Andrade dos. 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, p. 356-377, 2021.

HULL, John C. **Opções, futuros e outros derivativos**. Bookman Editora, 2016.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE Plano de Ação para acompanhamento da Gestão de Riscos IFC Disponível em <https://acessoainformacao.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/26/2022/10/Plano-de-Acompanhamento-para-GESTAO-DE-RISCOS-IFC-2021-versao-2.pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2024.

JUNIOR, Vitor Hugo Klein. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e163964-e163964, 2020.

KENETT, Ron S.; RAANAN, Yossi (Ed.). **Operational Risk Management: a practical approach to intelligent data analysis**. John Wiley & Sons, 2011.

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

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Operations Management**, 1983.

LAM, James. **Implementing enterprise risk management: From methods to applications**. John Wiley & Sons, 2017.

LIMA, João André Ferreira. **Regulamentação de compras e eficiência administrativa: uma análise sobre a gestão orçamentária das universidades federais**. 2023. 125 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo, 2022.

LOPES, Sabrina Fonseca. **Avaliação da gestão de riscos de contratos públicos em um restaurante universitário**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Nutrição, Instituto de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 372-389, 2020.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022.

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, v. 36, p. e69772, 2020.

MATIAS-PEREIRA, Jose-. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

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.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena; SANTOS Nalbia de Araújo; ALMEIDA Fernanda Maria. Gestão De Riscos De Contratos Da Terceirização No Setor Público **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 30, n. 2, p. 143-170, maio/ago. 2019.

MONTEZANO, Lana et al. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 54, p. 77-94, 2019.

MARÓSTICA, Eduardo; MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho; BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Inteligência de mercado**. Cengage Learning, São Paulo, 2023.

MOTA, Edmarson Bacelar. **O SUCESSO DA CONSTRUÇÃO DE UMA FÁBRICA DE CELULOSE PELO VIÉS DE RISCO**. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas, 2016.

NEVES, Patrícia Alves. **Gestão de contratos e os mecanismos de controle na terceirização de mão de obra: estudo de caso no IAM/Fiocruz/PE**. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

NUNES, N. T. S.; MOTA, S. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. A Produção Científica Brasileira sobre Gestão de Riscos no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 625-646, 2015.

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.

OLIVEIRA, Thiago et al. Proposta de framework para o processo de gestão de Riscos no setor Público (PROGERIS). **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 256-277, 2020.

OLIVEIRA, R. R.; LIMA FILHO, I. S. Estratégia de Intervenção Ligada à Implantação da Gestão de Riscos em uma Universidade Pública: Relatos de um Trabalho Institucional Positivo. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 19, n. 3, p. 75-84, 2021.

OLIIVEIRA, Pablo Tavares Antunes. **A nova lei de licitações e sua implementação nos contratos de dedicação exclusiva de mão de obra na Universidade Federal de Alfenas**.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023.

OTERO, Juliano Araújo; **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, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 243p. 2018.

PARREIRA, Glaucio Cintra. **Modelo de decisão para gestão de riscos de contratos de serviços de TI no Poder Judiciário Brasileiro.** Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

PEREIRA, Josian. **Vantagens e desvantagens da terceirização de cargos na administração pública: um estudo de caso comparativo para cargos de natureza administrativa em dois órgãos do serviço público federal.** 2021. 96 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

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.

PRITCHARD, Carl L. et al. **Risk management: concepts and guidance.** Auerbach Publications, 2014.

RAMOS, Vanessa das Graças Santos et al. Uma proposta de utilização de gestão de risco para o planejamento acadêmico de uma universidade pública. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 81-91, 2019.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; DA COSTA JUNIOR, Rogério Leal. Panorama da produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 1, p. 106-124, 2020.

ROCHA, Naiara de Mattos. **Gestão de risco em contratos administrativos na PROAD/UFBA.** Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

ROCHA, Ronalty Oliveira et al. Teoria da agência e terceirização: uma proposta de modelo teórico para contratação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 185-209, 2019.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane; FACAS, Emílio Peres. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, p. e36nspe19, 2020.

SANTOS, Diogo Palau Flores dos. Série IDP - **Terceirização de serviços pela Administração Pública:** estudo da responsabilidade subsidiária, 2ª Edição: Editora Saraiva, 2014.

SANTOS, Laysse Fernanda Macedo dos. **Gestão de riscos em compras governamentais: estudo de caso na central de compras do governo de Minas Gerais.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. 2018

SANTOS, Pedro Henrique de Sousa. **Gerenciamento de riscos no setor público: um estudo de caso na Secretaria de Finanças do município de Fortaleza.** 2022. 50 f. Monografia (Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

SILVA, Robercy Alves da. **Introdução à gestão de riscos**. In: Plafor - Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira. (pp. 1-47). Ministério da Educação - SETEC, Brasília, 2022.

SILVA, Andressa Soares da. **Mapeamento e análise de riscos na cadeia de suprimentos de uma organização do setor de mineração**. Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia, Curso Superior de Bacharelado em Engenharia de Produção, Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Universidade Federal de Campina Grande, – Sumé - Paraíba – Brasil, 2023

SILVA, A.; DUTRA, A.. **Gestão de riscos no setor público: revisão da literatura internacional**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.3, p.158-172, 2021

SILVEIRA, A. D. (2017). **Gestão de Riscos da Terceirização**. (2ª ed.). Porto Alegre: Badejo Editorial.

SIMÕES, Andréia Atti; DE SOUZA FIOR, Carine. O EFETIVO ALCANCE DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ATIVIDADES-FIM FRENTE À LEI Nº 13.467/17. **ELAS NA ADVOCACIA**, p. 171, 2020.

SOARES, Laura; PACHECO, Elsa. Educação para uma ‘sociedade de risco’: ensinar e aprender a (con) viver com os perigos e desastres. ), **Geografia, Riscos e Proteção Civil. Homenagem ao Professor Doutor Luciano Lourenço**, p. 921-939, 2021.

SOUSA, Rogério Maciel; COSTA, Abimael de Jesus Barros; NUNES, Danielle Montenegro Salamone. GESTÃO DE RISCOS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS VINCULADAS AO GOVERNO FEDERAL. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 5, p. 220-249, 2021.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. **Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal**. Revista de administração pública, v. 54, p. 59-78, 2020.

SOUZA, A. W. A.. A importância da implementação da auditoria interna na prevenção de fraudes em pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.14, n.3, p.90-100, 2023.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**. Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TADEU, José carlos; GUIMARÃES, Eloísa Helena rodrigues. O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, 2017.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC. Manual para elaboração do plano de gestão de riscos, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA-UFPR. Manual De Gestão De Risco Da UFPR, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA-UFSM. Núcleo de fiscalização de contratos. Disponível em <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proinfra/nucleo-de-fiscalizacao-de-contrato>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA-UFSM. Plano de Desenvolvimento Institucional. Santa Maria, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Resolução 0034/2020: Aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE- IFS. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFS, 2021.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 163-185, 2002.

VELOSO, Marinalva Domingues Mendes; **Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na administração pública**; Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2017.

VELOSO, Marinalva Domingues Mendes; CURI, Maria Aparecida; DE SOUZA, Paulo Roberto Rodrigues; **Gestão de Riscos Aplicada à Terceirização de Mão de Obra na Administração Pública**. anais XII ANAIS DO CONGRESSO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2018.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p.

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

## **APÊNDICE A – ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA**

1. Qual é a sua faixa etária?
2. Qual o seu gênero?
3. Qual é o seu tipo de função? (fiscal setorial ou gestor de contrato)
4. Qual cargo ocupa no momento?
5. Qual é o seu grau de formação?
6. Quanto tempo de experiência na Instituição?
7. Quanto tempo de experiência no cargo que ocupa atualmente?
8. Na sua opinião, qual a importância da fase preliminar à licitação?
9. Qual o tempo total médio necessário para finalizar a fase interna do processo de contratação?
10. Como é definida a comissão de licitação? Como ocorre o processo de habilitação e julgamento das propostas? Em que local ocorre? Quem participa? Quanto tempo em média é necessário para concluir esta etapa?
11. Como é feito o acompanhamento e a fiscalização da mão de obra contratada? Como é realizada a escolha do fiscal do contrato e quais os critérios? Qual a importância do fiscal?
12. O que você entende por gestão de riscos?
13. Já participou de algum curso específico sobre gestão de riscos?
14. Qual o nível de importância à adoção da gestão de riscos na sua instituição?

15. Como a gestão de riscos contribui para a gestão da instituição?
16. A Universidade já constituiu a Comissão de Gestão de Riscos?
17. Qual o nível de importância à adoção da gestão de riscos na sua instituição?
18. A Universidade já elaborou a Política de Gestão de Riscos?
19. A Universidade já implementou a Gestão de Riscos?
20. Quais as principais dificuldades encontradas na implementação da Gestão de Riscos?
21. Existe mapeamento de riscos nos contratos de mão de obra terceirizada na UFSM? Caso a resposta seja afirmativa, há quanto tempo esses riscos são mapeados? Qual é a ferramenta utilizada para esse mapeamento?
22. Se há mapeamento de riscos, sabe quais são os principais encontrados nos Contratos de mão de obra terceirizada na UFSM?
23. Acredita que o mapeamento dos riscos, de maneira geral, eleva o nível de efetividade da gestão de contratos de mão de obra terceirizada feita pela UFSM?
24. Se há riscos, pensa que podem expor a UFSM, como contratante, a que tipo de vulnerabilidade?
25. As empresas entregam satisfatoriamente o objeto contratado?
26. Identifique quais práticas de gestão de riscos são adotadas na sua instituição?

O nível de risco é determinado pela combinação da probabilidade e do impacto. Enquanto a probabilidade representa a possibilidade de ocorrência de um determinado risco, o impacto caracteriza as consequências caso o seu efeito aconteça sobre um ou mais objetivos do contrato de mão de obra terceirizada, avalie as questões a seguir de acordo com os quadros de escala de probabilidade e escala de impacto:

Apêndice A Quadro 1: Probabilidade de risco

<b>Probabilidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
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).

Apêndice A Quadro 2: Impacto do risco

<b>Impacto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
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).

Apêndice A Quadro 3: Avaliação dos riscos

(continua)

<b>Risco</b>		<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>
R1	Redução dos repasses financeiros		
R2	Ausência de previsão de recursos financeiros que assegurem o pagamento mensal da empresa contratada.		
R3	Indisponibilidade de recursos financeiros		
R4	Acréscimo de quantitativos de colaboradores terceirizados.		
R5	Descumprir as condições descritas no Edital de licitação.		
R6	Empresa contratada não ter "saúde" financeira para absorver os custos da obra.		
R7	Descontinuação da prestação de serviço de mão de obra terceirizada em decorrência da empresa contratada falir.		

Quadro 3: avaliação dos riscos

(continuação)

	<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>
R8	Rescisão unilateral pela UFSM.		
R9	Rescisão unilateral pela empresa contratada.		
R10	Anular o certame licitatório e/ou o respectivo contrato		
R11	Não encontrar empresas especializadas no mercado nacional para mão de obra qualificada.		
R12	Usar material de limpeza e de manutenção de baixa qualidade por não terem sido determinadas as especificações.		
R13	Não estimar a dotação orçamentária necessária.		
R14	Acréscimo de cargos que não foram previstos no contrato.		
R15	Aumentar ou suprimir os custos contratuais previstos na planilha orçamentária.		
R16	falta do colaborador, não sendo substituído pela empresa contratada.		
R17	Crise econômica- gerar a redução da contratação de mão de obra.		
R18	Mudança de Governo.		
R19	Paralisação intervenção de órgão de fiscalização.		
R20	Definição inadequada dos cargos CBOs a serem contratados		
R21	Falta de acompanhamento e conferência dos serviços executados, pela equipe de mão de obra terceirizada		
R22	O responsável pela fiscalização não apontar ausência de colaboradores, e baixa qualidade do serviço prestado.		
R23	Não efetuar o pagamento dos fornecedores de mão de obra e demais custos necessários para manter os serviços em andamento.		
R24	Alterações de quantitativos, sem justificativas coerentes e consistentes, reduzindo quantidades de serviços cotados a preços muito baixos e/ou aumento de quantidades de serviços cotados a preços muito altos, podendo gerar sobre preço ou superfaturamento.		
R25	Não apresentar a documentação legal exigida no Edital de licitação.		
R26	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.		
R27	Falha na prestação de serviços, pela empresa contratada.		

Quadro 3: avaliação dos riscos

(conclusão)

<b>Risco</b>		<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>
R28	Elaborar um orçamento sem a necessária precisão.		
R29	Não realizar a descrição adequada da mão de obra necessária para a prestação dos serviços.		
R30	Planilha orçamentária não contemplar cargos, itens e/ou serviços necessários a contratação de mão de obra terceirizada.		
R31	Acrescentar quantitativos de serviços a preços muito altos, podendo gerar superfaturamento.		
R32	Gerar quantitativos inadequados na planilha orçamentária.		
R33	Fornecedores atrasarem a contratação de mão de obra.		
R34	Desclassificar a empresa participante do processo licitatório.		
R35	Atrasar o início do contrato de mão de obra terceirizado		
R36	Empresa contratada não ter como encaminhar a documentação necessária para a prestação dos serviços.		
R37	Empresa contratada ser notificada por órgão de fiscalização.		
R38	Assessoria jurídica da UFSM não aprovar as minutas de editais de licitação e contratos		
R39	Ausência da devida publicidade de todas as etapas da licitação.		
R40	Definição inadequada da modalidade e do tipo de licitação.		
R41	Empresa contratada não ter como sanar as dúvidas com o fiscal de contrato e fiscal setorial.		
R42	Empresa receber o valor desatualizado não correspondendo mais ao tipo de prestação de serviços executados.		
R43	Atrasar a homologação da licitação.		
R44	Gerar planilha de descontos excessivos.		
R45	Não cumprimento de determinações legais.		
R46	Acréscimo de itens ou de serviços de mão de obra terceirizada contratados por preços unitários diferentes da planilha orçamentária apresentada na licitação.		
R47	Não homologação da licitação pelo ordenador de despesa.		

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Freitas (2019).

## **ANEXO I -METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

### **Introdução**

O esforço de integração e convergência interna do Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR quanto à gestão de riscos envolve a compreensão das diferentes culturas, desafios, contextos e níveis de maturidade de seus órgãos e entidades.

De forma a estruturar esse esforço, o modelo de governança adotado pelo MDR contempla um processo contínuo, desenhado para identificar, responder e monitorar eventos que possam constranger os objetivos definidos ao Ministério, sob liderança da Diretoria de Gestão Estratégica e Coordenação Estrutural - DICOG, em apoio ao Comitê Interno de Governança - CIGov.

Os conceitos, princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades no MDR na Gestão de Riscos estão dispostos na Política de Gestão de Riscos - PGR, aprovada pela Resolução CIGov nº 07/2020.

De forma geral, compreende-se que gerenciar é um processo de melhoria contínua de identificação, avaliação, administração e controle de potenciais eventos de riscos, sejam eles ameaças ou oportunidades. Esta gestão é importante na medida em que permite aos gestores e tomadores de decisão avaliar a factibilidade no alcance dos objetivos organizacionais, e assim decidir pela manutenção ou revisão de procedimentos para garantir o sucesso da organização. O desenvolvimento de uma gestão de riscos eficaz e eficiente, ao aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos do MDR, contribuirá ao cabo para uma condução mais eficiente das políticas públicas.

O processo de gestão de riscos definido nesta Metodologia está aderente às diretrizes definidas na Política de Gestão de Riscos do MDR, em seu artigo 6º, que define, no mínimo, as seguintes etapas:

- I. Análise de ambiente e dos objetivos;
- II. Identificação dos riscos;
- III. Avaliação dos riscos;
- IV. Resposta aos riscos;
- V. Monitoramento e Comunicação.

Ao longo deste documento será detalhada cada uma destas etapas, com indicação de eventuais técnicas complementares, de forma a estruturar o método de gerenciamento de riscos.

Inicialmente, cumpre informar que para a implementação do gerenciamento de riscos será utilizado o sistema informatizado denominado Agatha para documentar as etapas da gestão de riscos – Agatha. Site: <https://agatha.mdr.gov.br>.

### **Análise do Ambiente e dos Objetivos**

Esta etapa trata do levantamento e registro dos aspectos externos e internos essenciais ao alcance dos objetivos institucionais, permitindo a compreensão clara do ambiente em que a organização se insere e identificar os fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados planejados.

Essa etapa permite priorizar e facilitar a abordagem a partir do processo, projeto, programa, atividade ou iniciativa objeto do gerenciamento de riscos. Poderá ser realizada análise SWOT sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno<sup>1</sup>, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e a identificação dos principais atores envolvidos no processo referente ao gerenciamento de riscos.

Deverá envolver também a definição dos critérios de risco, como limites de exposição e atribuições dos agentes envolvidos na avaliação e tratamento de riscos. Essas informações subsidiam todo o processo de gestão de riscos, inclusive a etapa de comunicação.

### **Identificação dos Riscos**

A etapa de identificação dos riscos envolve o reconhecimento, descrição e registro do evento de risco, com a caracterização de suas prováveis causas e possíveis consequências, caso ocorra.

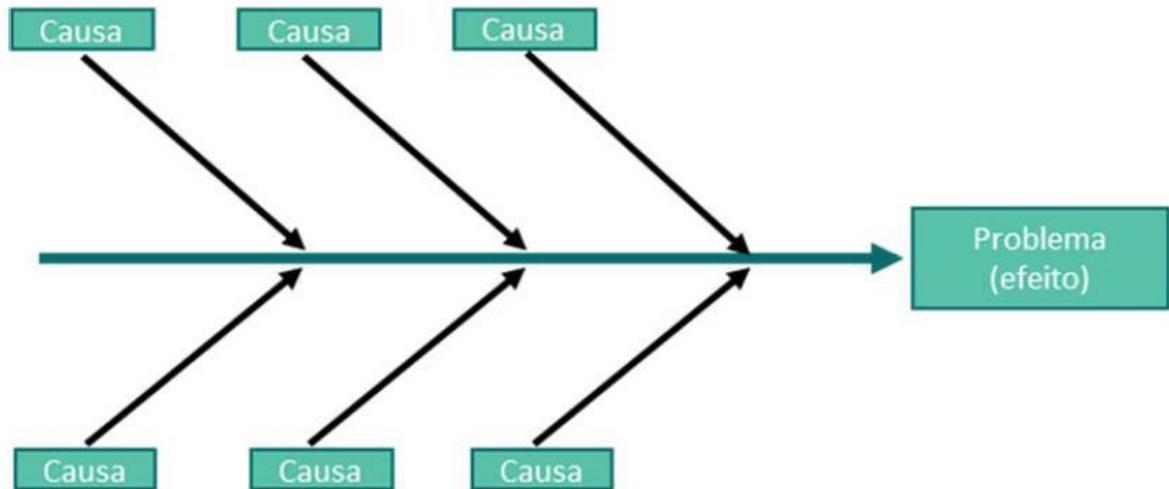
Nesta etapa, deverá ser desenvolvida uma lista de eventos de riscos que podem constranger os resultados e o alcance dos objetivos, afetando o valor público a ser entregue à sociedade.

Como fonte de informação para identificação dos riscos é desejável verificar também a existência de algum Acórdão ou Recomendação dos órgãos de controle (TCU e CGU), processos judiciais ou reclamações na Ouvidoria relacionados aos processos sob análise.

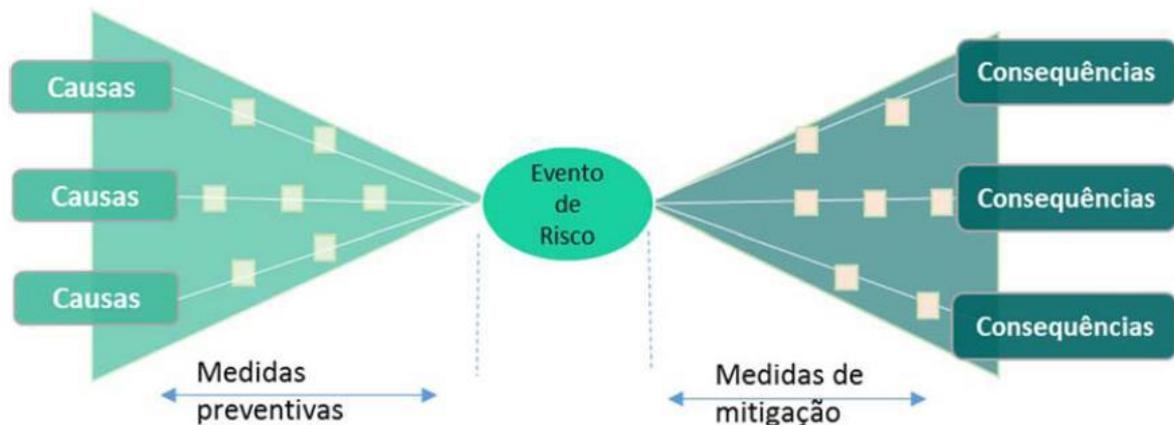
Para cada evento de risco identificado ao longo do processo de gerenciamento, é desejável especificar, explorar e ressaltar suas prováveis causas e possíveis consequências.

O risco não deve ser descrito simplesmente como o “não alcance” do objetivo. A descrição do risco deve prover insights sobre o que pode dar errado no processo.

Como apoio à coleta estruturada de informações, poderão ser utilizadas técnicas como Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Bow Tie, entrevista com especialistas, e análise de cenários.



Anexo I - Figura 1 - Diagrama De Ishikawa



Anexo I - Figura 2 - Bow-Tie

A sintaxe a seguir para descrição de aspectos envolvendo um evento de risco pode auxiliar na reflexão e desenvolvimento desta etapa:

Devido a **<CAUSA, FONTE>**, poderá acontecer **<EVENTO DE RISCO>**, o que poderá levar a **<IMPACTO, EFEITO, CONSEQUÊNCIA>**, constringendo o **<OBJETIVO DO PROCESSO>**.

Anexo I - Figura 3 - Sintaxe Do Evento De Risco

Já a classificação do evento de risco pode observar aspectos subdivididos em categorias, como:

- **Estratégico:** eventos de potencial impacto na missão, metas ou objetivos estratégicos da unidade/órgão;
- **Operacional:** eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais;
- **Orçamentário:** eventos que podem comprometer a capacidade da unidade de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- **Reputação:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da unidade em cumprir sua missão institucional; interferem na imagem do órgão;
- **Fiscal:** eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas;
- **Conformidade:** eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis;
- **Social:** eventos que podem comprometer o valor público esperado ou percebido pela sociedade em relação ao resultado da prestação de serviços públicos da instituição; e
- **Integridade:** eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores preconizados pelo Ministério e a realização de seus objetivos.

Caso o evento de risco esteja associado a duas ou mais categorias de classificação, deverá ser escolhida a categoria que reflita o aspecto mais relevante quanto ao impacto que o evento de risco poderá trazer, caso se materialize.

### **Avaliação dos Riscos**

A etapa de **avaliação dos riscos** visa promover o entendimento do nível do risco e de sua natureza, especialmente quanto à estimação da probabilidade de ocorrência, e do impacto destes eventos identificados como risco nos objetivos dos processos organizacionais.

#### **Avaliação do risco inerente**

Essa estimação pode ser feita com base em uma escala progressiva de cinco níveis (1 a 5), na forma:

- **Probabilidade:** muito baixa, baixa, média, alta, e muito alta; e
- **Impacto:** muito baixo, baixo, médio, alto, e muito alto.

A probabilidade escala-se em cinco níveis, com base em avaliação quantitativa ou qualitativa que utilizará o conhecimento técnico e experiências vivenciadas dos partícipes no

processo a ser avaliado, e sempre que possível, será feita também uma avaliação quantitativa, com base nos dados estatísticos de eventos de riscos já materializados, por determinado período de tempo ou média histórica disponível. Nesse caso, é também possível o uso de técnicas de apoio à coleta estruturada de informações.

A avaliação da probabilidade utiliza da seguinte relação de aspecto avaliativo, frequência e valor do peso para apuração do risco:

- Muito baixa:

- Aspecto avaliativo: evento que pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais;
- Frequência observada/esperada: menor ou igual a 20%;
- Peso na apuração do risco: 1 (um)

- Baixa:

- Aspecto avaliativo: evento pode ocorrer em algum momento;
- Frequência observada/esperada: maior que 20% e menor ou igual a 40%;
- Peso na apuração do risco: 2 (dois)

- Média:

- Aspecto avaliativo: evento deve ocorrer em algum momento;
- Frequência observada/esperada: maior que 40% e menor ou igual a 60%;
- Peso na apuração do risco: 3 (três)

- Alta:

- Aspecto avaliativo: evento deve ocorrer na maioria das circunstâncias;
- Frequência observada/esperada: maior que 60% e menor ou igual a 80%;
- Peso na apuração do risco: 4 (quatro)

- Muito alta:

- Aspecto avaliativo: evento com altíssima probabilidade de ocorrência;
- Frequência observada/esperada: maior que 80%;
- Peso na apuração do risco: 5 (cinco)

A avaliação de impacto utilizará os seguintes fatores de análise e pesos de distribuição caso o evento de risco ocorra:

- **Orçamentário/Financeiro**

- Aspecto avaliativo: se evento de risco impacta na gestão orçamentária e financeira do MDR;

- Peso na apuração do risco: 5 ou 30% (trinta por cento).

- **Resultados nas Políticas Públicas Setoriais**

- Aspecto avaliativo: se evento de risco impacta no atingimento dos resultados das estratégias setoriais expostas nas Políticas e Planos Nacionais de cada uma das políticas setoriais afetas ao MDR;

- Peso na apuração do risco: 4 ou 25% (vinte e cinco por cento).

- **Resultados Organizacionais**

- Aspecto avaliativo: se evento de risco impacta no atingimento dos resultados definidos pelo próprio órgão em seus instrumentos de planejamento organizacional, tais como Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e Plano Plurianual (PPA);

- Peso de 3 ou 20% (vinte por cento) no cálculo do impacto do evento de risco.

- **Conformidade**

- Aspecto avaliativo: se evento de risco impacta nos atos normativos vigentes que regem o objeto (processo, projeto) da Gestão de Riscos, e medidas correlacionadas determinadas pelos órgãos de controle;

- Peso na apuração do risco: 2 ou 15% (quinze por cento).

- **Imagem/Reputação**

- Aspecto avaliativo: se evento de risco impacta nos aspectos de confiança da sociedade em relação à capacidade do MDR em cumprir sua missão institucional e que interferem na imagem do órgão;

- Peso na apuração do risco: 1 ou 10% (dez por cento).

É desejável que a consistência das percepções de probabilidade e impacto seja sustentada pelo registro de **evidências**, como dados, documentos, relatórios, documentos SEI.

A conjunção da avaliação de probabilidade e impacto formam o resultado final da avaliação de risco agrupada em 4 (quatro) níveis, conforme **Matriz de Riscos** abaixo:

		MATRIZ DE RISCO (probabilidade x impacto)						
Probabilidade	5	10	15	20	25	Muito Alta	5	
	4	8	12	16	20	Alta	4	
	3	6	9	12	15	Médio	3	
	2	4	6	8	10	Baixo	2	
	1	2	3	4	5	Muito baixa	1	
		Impacto						
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta		

Anexo I - Figura 4 - Matriz De Risco.

- **Nível Pequeno:** é possível conviver com o risco, mantendo as práticas e controles existentes;
- **Nível Moderado:** é possível promover ações que atenuem causas e/ou consequências;
- **Nível Alto:** é necessário a elaboração de plano de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências;
- **Nível Crítico:** é necessário a elaboração de 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.

#### Avaliação do risco residual

Destaca-se que neste momento deve-se avaliar a eficácia dos controles<sup>4</sup> existentes a fim de aferir se o risco residual continua dentro do nível de risco aceitável ao processo em análise, a avaliação será notadamente quanto ao desenho e à operação dos controles existentes, na seguinte forma:

- **Desenho:** há procedimento de controle suficiente e formalizado?
  - a) Não há procedimento de controle;
  - b) há procedimentos de controle, mas insuficiente e não formalizado;
  - c) há procedimentos de controle formalizado, mas insuficientes;
  - d) há procedimentos de controle suficientes, mas não formalizados; ou
  - e) há procedimentos de controle suficientes e formalizados.

**Operação:** há procedimento de controle sendo executado? Há evidências de sua execução?

- a) Não há procedimento de controle;
- b) há procedimentos de controle, mas não são executados;
- c) há procedimentos de controle, mas parcialmente executados;
- d) há procedimentos de controle executados, mas não evidenciados; e
- e) há procedimentos de controle executados de forma evidenciável.

Orienta-se que todo o processo de Gestão de Riscos observe os controles sob a ótica de custo e benefício, de forma a otimizar a alocação de recursos, e permitir maior alcance do valor público gerado. De forma geral, o custo de um controle não deve superar seu benefício gerado ou esperado.

### **Resposta aos Riscos**

A resposta aos riscos é a etapa em que, a cada risco identificado e avaliado, poderá ser elaborada e proposta uma ou mais medidas (respostas ao risco) para sua mitigação, na forma de Plano de Tratamento.

Há quatro possíveis tipos de respostas quanto aos riscos identificados:

- Evitar: não iniciar, ou descontinuar a atividade que origina o risco;
- Aceitar: deixar a atividade como está, não adotando qualquer medida;
- Reduzir: desenvolver ações para mitigar o risco, ou seja, remover suas fontes, ou reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco; e
- Compartilhar: distribuir parte do risco para outros atores (terceiros).

As respostas deverão observar os limites de exposição a riscos definidos pelo Ministério do Desenvolvimento Regional, todos os riscos com nível de criticidade apurado superior ao nível definido, deverão preferencialmente ser instituídos controles e/ou ações mitigadoras com o objetivo de reduzi-lo ou compartilhá-lo até sua conformidade com o limite de exposição aceitável pelo Ministério.

Os controles propostos podem ser avaliados quanto a:

#### **• Tipo:**

- Preventivo: tem como objetivo prevenir a materialização do evento de risco (ex: verificação da credencial das pessoas, antes de entrarem no prédio do ministério); ou
- Corretivo: tem como objetivo mitigar falha que já ocorreu, apurada após o processamento inicial ter ocorrido (ex: identificação, pela vigilância, das pessoas que estão no prédio, mas sem credencial).

- **Natureza:**

- Manual: controle realizado por pessoa (ex: conferência de assinatura);
- Automático: controle processados por sistema, sem intervenção humana relevante (ex: senha de e-mail); ou

- Híbrido: controle que mescla atividades manuais e automáticas.

- **Frequência:** anual, semestral, bimestral, mensal, diária.

A implementação dos controles pode considerar ainda aspectos como:

- Os custos e esforços (diretos ou de oportunidade) de implementação envolvidos, bem como os benefícios decorrentes;

- Os requisitos legais, normativos e regulatórios;

- Os responsáveis por aprovar e implementar as ações (as funções devem ser segregadas);

- Recursos necessários.

### **Monitoramento e Comunicação**

É importante que as informações apresentadas nos meios de monitoramento possuam qualidade contextual e de representação como base nos critérios a seguir:

- **Relevância:** a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;

- **Integralidade:** as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;

- **Adequação:** volume de informação adequado e suficiente;

- **Concisão:** informação deve ser apresentada de forma compacta;

- **Consistência:** as informações apresentadas devem ser compatíveis;

- **Clareza:** informação deve ser facilmente compreensível; e

- **Padronização:** informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para a eficiência da gestão visando facilitar o alcance dos objetivos de cada processo. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que as informações fluam em todas as direções, com a divulgação tempestiva e adequada das informações às partes interessadas.

Assim, devem ser observados aspectos como alçadas dos agentes e, quanto às informações, a gradual convergência para promover a relevância, integralidade, adequação, concisão, consistência, clareza e padronização.

O MDR deverá assegurar que os controles permaneçam eficazes e que ambiente de controle se mantenha efetivo ao longo do tempo.

*O gerenciamento de riscos corporativos de uma organização modifica-se com o passar do tempo. As respostas a risco que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades e controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas; ou os objetivos podem mudar. (...) Diante dessas mudanças, a administração necessita determinar se o funcionamento do gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz. (COSO ERM)*

Cabe destacar que a implementação de atividades relacionadas à gestão de risco e controles, por si só, não é suficiente a assegurar que os objetivos dos processos sejam alcançados. O estabelecimento de limites de atuação de cada área/servidor, bem como a clareza das suas responsabilidades são essenciais para que cada um dos participantes saiba como seu cargo se encaixa na estrutura corporativa de gestão de riscos e controles. As instâncias e as competências de cada uma estão definidas na Política de Gestão de Riscos do MDR.