

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DEIBSON DO NASCIMENTO FERREIRA

TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO: A
GESTÃO DOS RISCOS E AS IMAGENS CONSTRUÍDAS PELOS
STAKEHOLDERS

Belo Horizonte

2021

DEIBSON DO NASCIMENTO FERREIRA

TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO: A
GESTÃO DOS RISCOS E AS IMAGENS CONSTRUÍDAS PELOS
STAKEHOLDERS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia Organizacional e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte

2021

F383t

Ferreira, Deibson do Nascimento

A Terceirização em instituição pública federal de ensino: a gestão dos riscos e as imagens construídas pelos *stakeholders*. / Deibson do Nascimento Ferreira. – Belo Horizonte, 2021.

96 f.: il.; 27 cm.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC/ Faculdade de Ciências Empresariais - FACE / Curso de mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

1. Terceirização. 2. Gestão de riscos. 3. Imagens ideativas. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 37.07:658.115

Dissertação intitulada “**TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO: A GESTÃO DOS RISCOS E AS IMAGENS CONSTRUÍDAS PELOS STAKEHOLDERS**” de autoria de Deibson do Nascimento Ferreira, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha – UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 18 de maio de 2021.

Henrique Cordeiro Martins

Luiz Cláudio de Lima

Gustavo Rodrigues Cunha

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 02/07/2021 13:44

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 02/07/2021 13:45

Assinado Por:
EVELYN FERNANDA DE LELIS
MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
Validade: 15/06/2022
Emissor: AC LINK RFB v2
Data: 02/07/2021 15:17

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e permitir que esse sonho se tornasse realidade.

A minha família, por estar sempre comigo, me incentivando a cada conquista. Essa conquista também é de vocês!

A minha filha Anna Laura, por ser mais inspiração e motivação para essa conquista.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, por ter sido fundamental apoiando a realização desse mestrado

Ao meu orientador acadêmico, Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins, pela orientação e ensinamentos no desenvolvimento dessa dissertação.

A todos os meus amigos que estiveram presentes durante toda essa caminhada. Em especial, a todos os colegas do GEPLAN do IFMG-OP, ativos e aposentados, que sempre me incentivaram.

Aos meus colegas da Turma de mestrado do IFMG, por terem sido parceiros nesse desafio.

Agradeço a todos os servidores do IFMG-OP que responderam ao questionário e colaboraram para o alcance do objetivo dessa pesquisa.

A todos os setores do IFMG, pela ajuda com a disponibilização dos dados usados nessa dissertação. Saibam que a colaboração de vocês foi decisiva na conclusão desse trabalho.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para o alcance desse objetivo, meus agradecimentos.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”
(Madre Tereza de Calcutá)

RESUMO

Esta pesquisa analisa a terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra em uma instituição pública de ensino, destacando os dados técnicos e administrativos e os riscos envolvidos nesse tipo de subcontratação de serviços, além de identificar as imagens ideativas construídas pelos usuários desses serviços terceirizados, no caso o *stakeholders* (professores e técnicos administrativos). Para isso realizou-se uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa, apesar de terem sido utilizadas técnicas de estatística básica, através de um estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Preto (IFMG-OP). Para a etapa de contextualização, recorreu-se a apresentação de dados do IFMG-OP, no período considerado, referentes à evolução da sua área construída, ao número de funcionários técnicos administrativos, ao número de funcionários terceirizados, ao número de cursos de graduação e o número de empresas prestadoras de serviços. Referente à identificação dos principais riscos associados ao tipo de terceirização analisado, utilizou-se a pesquisa documental, através das notificações emitidas pelo tomador de serviços relatando ocorrências indesejáveis na prestação de serviços para a empresa contratada, e dos contratos celebrados entre o IFMG-OP e as empresas terceirizadas, considerou-se ainda notificações emitidas pelo Ministério do Trabalho para o IFMG-OP. Com relação à identificação das imagens ideativas, aplicou-se um questionário para os servidores do IFMG-OP que foram selecionados por amostra não probabilística e por conveniência. Como resultado das análises referentes à contextualização da instituição, a identificação dos riscos e a identificação das imagens ideativas, verificou-se que, respectivamente, o IFMG apresentou um cenário preocupante quanto à prestação de serviços continuados de qualidade, foram identificados treze riscos a que o instituto está exposto no tocante ao tipo de terceirização estudado, apesar de nos anos de 2019 e 2020 não ter havido eventos relativos a esses riscos, demonstrando uma melhora da instituição nesse ponto, e que são quarenta e sete as imagens ideativas principais dos servidores do IFMG-OP sobre a terceirização nesse *campus*, sendo a maioria dessas imagens negativas, podendo comprometer o sucesso dessa prática na instituição.

Palavras-chave: Terceirização. Gestão de Riscos. Imagens Ideativas.

ABSTRACT

This research analyzes the outsourcing of continued services with exclusive dedication of labor in a public educational institution, highlighting the technical and administrative data and the risks involved in this type of subcontracting of services, in addition to identifying the ideational images constructed by the users of these services outsourced, in the case of stakeholders (teachers and administrative technicians). For this, a descriptive research was carried out, predominantly qualitative, although basic statistical techniques were used, through a case study at the Federal Institute of Minas Gerais, Campus Ouro Preto (IFMG-OP). For the contextualization stage, the presentation of data from the IFMG-OP, in the period considered, referring to the evolution of its built area, the number of administrative technical employees, the number of outsourced employees, the number of undergraduate courses and the number of service providers. Regarding the identification of the main risks associated with the type of outsourcing analyzed, documentary research was used, through notifications issued by the service provider reporting undesirable occurrences in the provision of services to the contracted company, and the contracts signed between the IFMG-OP and outsourced companies, it was also considered notifications issued by the Ministry of Labor to the IFMG-OP. Regarding the identification of the ideational images, a questionnaire was applied to the IFMG-OP servers, which were selected by a non-probabilistic sample and by convenience. As a result of the analyzes related to the institution's contextualization, the identification of risks and the identification of ideational images, it was found that, respectively, the IFMG presented a worrying scenario regarding the provision of continuous quality services, thirteen risks were identified that the institute is exposed with regard to the type of outsourcing studied, although in recent years there have been no events related to these risks, demonstrating an improvement of the institution on this point, and that forty-seven are the main ideational images of the IFMG-OP servers about outsourcing on this campus, the majority of which are negative images, which may compromise the success of this practice in the institution.

Keywords: Outsourcing. Risk management. Ideational images.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz tridimensional dos elementos do COSO	35
Figura 2: Princípios da gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018	37
Figura 3: Estrutura gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018.....	38
Figura 4: Processo de gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018	39
Figura 5: Matriz de Riscos	41
Figura 6: Processo de Gestão de risco segundo o Orange book.....	43
Figura 7: Modelo das Três Linhas de Defesa.....	46
Figura 8: Modelo de gestão de riscos do e controle interno do IFMG	61
Figura 9: Número de cursos superiores do IFMG-OP.....	64
Figura 10: Evolução da área construída do IFMG-OP	65
Figura 11: Evolução número de técnicos administrativos e funcionários terceirizados.....	66
Figura 12: Mão de obra terceirizada distribuída por tipo de serviço.....	67
Figura 13: Evolução do número de empresas prestadoras de serviços.....	67
Figura 14: Situação dos contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra assinados entre o IFMG-OP e empresas terceirizadas.....	74
Figura 15: Atributos da Imagem da Terceirização em divisão por categoria.....	81
Figura 16: Gráfico de Configuração da Imagem da Terceirização no IFMG-OP	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisas relacionadas à terceirização e gestão de riscos em IFEs.....	21
Quadro 2: Evolução legislativa em relação à Terceirização de serviços.....	30
Quadro 3: Sistema central e Sistema periférico	50
Quadro 4: Roteiro básico de questões	51
Quadro 5: Questionário enviado aos servidores.....	55
Quadro 6: Principais riscos x Formas de lidar com os riscos.....	62
Quadro 7: Contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra firmados entre o IFMG-OP e empresas terceirizadas no período de 2008 a 2020	73
Quadro 8: Resumo dos riscos identificados na prestação de serviços continuados com fornecimento de mão de obra para o IFMG-OP	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Riscos identificados com base nas notificações enviadas pelo IFMG-OP	70
Tabela 2: Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem	78
Tabela 3: Áreas de proximidade das manifestações com o termo indutor	79
Tabela 4: Atributos da Terceirização agrupados a partir de suas categorias constituintes.....	80

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia Geral da União
AUDIT/UFU	Auditoria Geral da Universidade Federal de Uberlândia
CEE	Comissão de Estudo Especial
CEFET - OP	Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto
CGRCI	Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COSO	Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros
CPGR	Comissão Permanente de Gestão de Riscos
DAP	Diretoria de Administração e Planejamento
EAD	Educação à Distância
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPI's	Equipamentos de Proteção Individual
ERM	Enterprise Risk Management
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GCI	Gráfico de Configuração de Imagem
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IF	Instituto Federal
IFE	Instituto Federal de Ensino
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior
IFMG - OP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Preto
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IIA	Instituto de Auditores Internos
IN	Instrução Normativa
ISSO	International Organization for Standardization
MCI	Método de Configuração de Imagem
MEC	Ministério da Educação

MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR	Norma Brasileira
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
QEL	Questionário de Evocação Livre
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TCID	Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (),
TCU	Tribunal de Contas da União
TRS	Teoria das Representações Sociais
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UGI	Unidade de Gestão de Integridade
UnB	Universidade de Brasília
UNEDs	Unidades de Ensino Descentralizadas
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
VF	Valor de Frequência
VO	Valor de Ordem
VT	Valor Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo geral	19
1.2 Objetivos específicos	19
1.3 Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Terceirização	23
2.1.1 Terceirização no serviço público	24
2.2 Gestão de riscos na administração pública	31
2.2.1 Modelo ERM	34
2.2.2 Norma ABNT NBR ISO 31000:2018	37
2.2.3 O modelo <i>Orange Book</i>	43
2.2.4 Modelo das Três linhas de defesa.....	45
2.3 Organização das imagens na memória: imagens como representações mentais e sociais	48
2.3.1 Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID)	50
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	53
3.1 Classificação da Pesquisa	53
3.2 Coleta dos dados	54
3.2.1 Pesquisa documental e bibliográfica	54
3.3 Análise dos dados	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 A Instituição pesquisada	58
4.2 Política de Gestão de Riscos do IFMG	59
4.3 Cenário da instituição de ensino após a mudança de CEFET para IF	63
4.4 Identificação dos principais riscos envolvidos na terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFMG-OP	68
4.4.1 Identificação dos riscos considerando as notificações emitidas.....	68
4.4.2 Identificação dos riscos considerando os contratos celebrados.....	72

4.5 A imagem dos <i>stakeholders</i> sobre a terceirização no IFMG <i>campus</i> Ouro Preto.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERENCIAS	89
APÊNDICES	96
APÊNDICE A: Instrumento de pesquisa	96
ANEXOS	97
ANEXO A: Declaração de autorização para realização da pesquisa no IFMG-OP	97

1 INTRODUÇÃO

Para se entender o contexto em que a terceirização se insere no mundo faz-se necessário analisar do declínio do Fordismo a ascensão do sistema Toyota que ocorreu por volta da década de 1970. Segundo Teixeira, Prado Filho e Martelanc (2009), a Ford era uma das empresas mais respeitadas do mundo na primeira metade do século 20. O sistema fordista caracterizava-se pela integração vertical, obsessão por fazer tudo internamente era uma de suas marcas. Nesse sentido a Ford possuía empresa de navegação, estrada de ferro, siderúrgica, metalúrgica e até plantação de seringueiras na Amazônia para a produção da borracha dos pneus. Com o passar do tempo, o contexto mudou e as empresas automobilísticas, hoje denominadas montadoras, tem como grande referência a Toyota, com seu modelo de produção enxuta. O sistema Toyota de produção diferencia-se do antigo fordista por defender a contratação externa (fornecedores). Estes fornecedores trabalham dentro do sistema *just in time* entregando o estoque diretamente na célula de produção. Com isso o estoque de materiais que era para semanas passou para horas.

Segundo Tadeu e Guimarães (2016), a terceirização se insere no esforço de dotar as empresas de flexibilidade, em razão de um mercado dinâmico a exigir montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais, destacando-se como um dos mais importantes aspectos dessa reconstrução. É nesse cenário que surge o regime de flexibilização ou acumulação flexível que, como assinala Antunes (2011), marcado por um confronto direto com a rigidez Fordista e apoiado na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, característico do modelo Toyota.

Inicialmente a terceirização era adotada apenas pela iniciativa privada, mas com o tempo passou a ser uma prática comum pelo setor público, sendo que foi mencionada pela primeira vez, por meio do Decreto-Lei 200/1967, que possibilitou a terceirização de atividades executivas, tais como limpeza e vigilância, entre outras. Atualmente, pode-se dizer que ela é amplamente utilizada pela esfera pública.

No âmbito das organizações públicas, gerir pessoas sem perder o foco nos objetivos institucionais configura-se como um grande desafio, diante da cultura organizacional extremamente consolidada e dominante na administração pública (CAMÕES *et al.*, 2010).

Segundo Silva (2014), a terceirização também conhecida como *outsourcing*, defende que as empresas devem focar os seus esforços naquilo que constitui sua atividade-fim

delegando a terceiros tudo aquilo que não seja fundamental às atividades e processos que culminam na obtenção de seu produto ou serviço final. Entretanto, com a aprovação da Lei no 13.429, em março de 2017, ficou estabelecida a terceirização sem limites, isto é, a liberalização para todas as atividades e segmentos.

A aferição das vantagens ou das desvantagens da terceirização é influenciada por substancial carga ideológica por parte daqueles que são favoráveis ou desfavoráveis a essa estratégia de contratação (TEIXEIRA; PRADO FILHO; MARTELANC, 2009). Silveira, Saratt e Moraes (2002) sistematizam algumas vantagens da terceirização, tais como ganhos de produtividade e eficiência, aumento da rede de relacionamentos, redefinição de prioridades, e flexibilização do piso remuneratório e de outros benefícios diretos e indiretos que geram impacto na formação do custo da operação.

De acordo com Santo e Costa (2010), para a administração pública pode se citar as seguintes vantagens da terceirização:

- a busca da eficiência administrativa e do equilíbrio fiscal, em contribuição para a geração de emprego e de renda e para o desenvolvimento da economia;
- foco na atividade-fim, em aumento da qualidade, com maior agilidade nas decisões;
- redução orçamentária em custeio para aplicação em investimentos.

Em relação às desvantagens, segundo os mesmos autores, no caso dos órgãos públicos, são:

- problemas com a imagem do órgão no caso de falha do parceiro;
- riscos para a coordenação eficiente de muitos contratos;
- aumento da dependência de terceiros;
- dificuldade de encontrar o parceiro ideal;
- perda do controle dos custos dos serviços terceirizados;
- perda da identidade cultural da empresa ou órgão no longo prazo por parte dos funcionários;
- a impactante responsabilidade subsidiária pelos direitos trabalhistas dos terceirizados;
- o provável aporte de maior volume de recursos na complementação do custo de aposentadorias nos sistemas previdenciários próprios, uma vez que no sistema próprio o custo das aposentadorias provém da contribuição dos servidores ativos, da

contribuição dos servidores inativos, da contribuição patronal e da complementação do poder público. Diminuindo-se o número de servidores ativos, devido à terceirização, resulta em uma maior complementação de recursos por parte do poder público.

O Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* Ouro Preto (IFMG-OP) é uma instituição de ensino, pertencente, juntamente com mais outros dezessete campi no Estado de Minas Gerais, ao Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG, cuja reitoria está localizada na cidade de Belo Horizonte. Como forma de suprir toda a demanda de diversos serviços auxiliares, tais como limpeza e conservação de imóveis, vigilância, transporte, informática, entre outros, necessários para a oferta de um ensino de qualidade, o IFMG-OP contrata mão de obra externa ao seu quadro efetivo para executar essas tarefas, sendo assim nesse contexto, o problema de pesquisa pode ser descrito da seguinte forma: Quais os principais riscos da terceirização em uma instituição federal de ensino e quais as imagens ideativas construídas por funcionários e professores (*stakeholders*) sobre a terceirização nessa mesma instituição?

As imagens ideativas, segundo De Toni (2005), estão relacionadas a representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística.

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* representam qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais.

1.1 Objetivo geral

Analisar os principais riscos envolvidos na terceirização de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra em uma instituição federal de ensino (IFE) e as imagens ideativas dos *stakeholders* sobre a terceirização nessa mesma instituição.

1.2 Objetivos específicos

1. Analisar o contexto onde ocorreu a terceirização na instituição analisada entre os anos de 2008 a 2020, destacando dados técnicos e administrativos.
2. Identificar a ocorrência de eventos indesejáveis na terceirização de atividades.

3. Verificar as imagens ideativas dos *stakeholders* sobre a terceirização.

1.3 Justificativa

A escolha do tema gestão de riscos nos processos de terceirização é relevante por vários aspectos, dentre os quais se podem destacar os acadêmicos, de ordem legais, estratégicos para a organização.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, essa pesquisa visa contribuir com os estudos já existentes no que diz respeito ao enriquecimento da literatura sobre o tema gestão de riscos na administração pública em terceirização de serviços continuados, podendo também, desta forma, servir de fonte de consulta para a melhoria de gestão de riscos em organizações públicas de ensino.

Em relação aos motivos de ordens legais, ou seja, obrigatórios, que tornam extremamente importante a discussão sobre a gestão dos riscos na administração pública, considerando toda a evolução legislativa ao longo do tempo no tocante a terceirização e a gestão de riscos em órgãos da administração pública, podem ser destacadas as seguintes regulamentações:

- A Instrução Normativa (IN) Conjunta nº 01 MP/CGU, de maio de 2016, que estabelece a obrigatoriedade da implantação, monitoração e revisão do processo de gestão de riscos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.
- A Instrução Normativa nº 05, de maio de 2017, do Ministério Público, que estabelece as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços, tornando o gerenciamento de riscos uma etapa obrigatória nesse processo.

Outras duas medidas recentes do governo merecem destaque, à medida que as decisões por elas introduzidas elevam a probabilidade de aumento do número de empregados terceirizados no quadro da organização e conseqüentemente da exposição da administração pública a novos riscos, já que de acordo com a súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), a administração pública possui responsabilidade subsidiária as questões trabalhistas em caso de inadimplência do prestador de serviço. Além de responsabilidade solidária em relação aos encargos previdenciários. Abaixo, cita-se essas duas medidas:

- A Lei nº 13.429 em 31 de março de 2017, também conhecida como “Lei da Terceirização que amplia a possibilidade de terceirização para as atividades fins. Essa ação representa uma possibilidade de ampliação do número de funcionários terceirizados na organização.
- O Decreto nº 9.262/18, o governo federal extinguiu cerca de 60 mil cargos da Administração Pública, vedando a abertura de concursos públicos. Dessa forma existe uma tendência de crescimento de contratos terceirizados para manter as principais atividades de suporte das instituições públicas.

Com relação à relevância estratégica para a organização, esse estudo pode contribuir com o processo de implantação da etapa de gerenciamento de riscos no planejamento da contratação de serviços pela instituição considerada, favorecendo o alcance dos objetivos por ela pretendidos ao terceirizar suas atividades.

Quadro 1: Pesquisas relacionadas à terceirização e gestão de riscos em IFEs

ANO	AUTOR	TITULO	OBJETIVO
2013	Bruno Silva Olher	Terceirização das atividades de apoio em instituições federais de ensino da zona da mata mineira.	Conhecer melhor a terceirização dos cargos de auxiliares de serviço gerais nas Instituições Federais de Ensino da Zona da Mata Mineira.
2015	Bruno José Pereira Silva	Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos	Elaboração de um modelo de gestão de riscos para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte
2017	Fernando Tarlei de Freitas	Avaliar o impacto da fiscalização de serviços terceirizados na gestão dos gastos públicos na UnB.	Avaliar o impacto da fiscalização de serviços terceirizados na gestão dos gastos da Universidade de Brasília (UnB)
2017	Marinalva Domingues Mendes Veloso	Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na administração pública	Identificar e analisar os riscos envolvidos na terceirização de mão de obra na UNIFAL-MG a partir da reestruturação e expansão universitária.
2018	Ludiany Barbosa Sena Miranda	Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise na Universidade Federal de Viçosa	Propor uma metodologia de avaliação de riscos em contratos terceirizados, considerando características dos fornecedores e da execução contratual, que podem influenciar no risco, bem como a presença dos elementos da Teoria dos Custos das Transações.
2018	José de Arimathéa Cabral	Terceirização nas instituições federais de ensino superior: As contratações de serviços terceirizados na Universidade	Investigar o processo de terceirização nas IFES, com foco nas contratações da UFPE, com vistas a mensurar a economia nos contratos vigentes em 2017.

		Federal de Pernambuco	
2018	Reneudo de Albuquerque Junior	Análise da terceirização do serviço de transporte no serviço público: um estudo comparativo	Analisar o efeito da terceirização na redução de custos no serviço terceirizado de frota de veículos para transporte de servidores em deslocamento para atividades administrativas em uma instituição de ensino público federal.
2018	Priscila Miranda Chaves	A gestão de riscos no planejamento de auditoria interna e no monitoramento das recomendações de auditoria em uma instituição federal de ensino superior	Descrever a metodologia de gestão de riscos adotada pela Auditoria Geral da Universidade Federal de Uberlândia (AUDIT/UFU) no planejamento de auditoria interna e descrever o processo de controle interno e monitoramento das recomendações de auditoria e sugerir os requisitos funcionais que deveriam compor o Sistema Informatizado de Monitoramento de Recomendações a ser desenvolvido para a AUDIT/UFU.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Existem vários trabalhos que tiveram como objeto de estudo a terceirização e a gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino (IFEs). No Quadro 1, são destacadas algumas pesquisas ligadas aos temas terceirização e gestão de riscos em IFEs. Apesar de existirem várias pesquisas que abordem a questão da terceirização e do gerenciamento de riscos em instituições federais de ensino, conforme exemplificado no Quadro 1, este estudo trata da do gerenciamentos de riscos em serviços terceirizados juntamente com a utilização das imagens ideativas, que não foi observado em nenhuma das pesquisas anteriores analisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os temas terceirização, terceirização no serviço público, gestão de riscos no serviço público e a técnica de configuração de imagens ideativas. Assuntos considerados fundamentais para embasar a pesquisa e possibilitar ao alcance do objetivo do estudo.

2.1 Terceirização

Segundo Filho (2015), a terceirização é definida como não sendo um mero fornecimento de trabalhadores, mas sim a entrega de uma atividade completa a outra empresa que a realizará no âmbito de determinada instituição. Seguindo essa linha, Carelli (2004) afirma que a terceirização é a entrega a outra empresa, por parte da tomadora de serviços, de atividade na qual esta é especializada, de forma que ela com sua própria tecnologia e equipamento realize inteiramente a atividade de forma autônoma. Com isso a tomadora de serviços pode se concentrar na sua atividade principal. Nota-se, portanto, que a terceirização não se resume apenas ao fornecimento de trabalhadores, ou terceirização de mão de obra.

De acordo Estender *et al.* (2015), terceirização é a realização das atividades organizacionais por pessoas não pertencentes à organização, consistindo em transferir a terceiros a prática de atividades para as quais a execução destas pela empresa não é vantajosa, do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade.

Conforme Matias (2016), a terceirização rompe o modelo bilateral tradicional, empregador e empregado, de solução dos conflitos trabalhistas, respaldado no Direito do Trabalho. No contexto da terceirização, os conflitos são analisados à luz do Direito Administrativo, num modelo trilateral composto por tomador de serviços, prestador de serviços e empregado terceirizado. A empresa terceirizada administra a solução do conflito do antigo modelo bilateral num modelo trilateral.

Segundo Tadeu e Guimarães (2017), a prática do *outsourcing*, expressão internacional equivalente à terceirização, se iniciou nos Estados Unidos por ocasião da Segunda Guerra Mundial, quando algumas atividades consideradas secundárias pelas indústrias bélicas foram delegadas a outras empresas prestadoras de serviços. Dessa forma as

indústrias armamentícias passaram a focar intensamente na sua atividade fundamental, ou seja, na produção de armamentos.

No Brasil, como afirma Amorim (2009), a terceirização na iniciativa privada ganhou destaque a partir dos anos 1980. Mas desde a década de 1950, com o início processo de industrialização no país, uma parcela da produção da indústria automobilística já era subcontratada. Nesse período tem-se a formação de um complexo industrial por uma rede de empresas fornecedoras de autopeças em torno das montadoras multinacionais que chegavam ao país. Contudo, tanto produtores de autopeças quanto as montadoras possuíam estrutura industrial ainda verticalizada.

De acordo com Frez *et al.* (2016), na década de 90, a necessidade de uma reestruturação produtiva para alcançar patamares de produtividade que garantissem a competitividade gerou uma intensificação do processo de terceirização em um ambiente de forte retração da economia.

Segundo Costa (2005) *apud* Veloso (2017), são exemplos de estratégias empresarias durante o período de reestruturação produtiva: o fechamento de fábricas, plantas fabris enxutas, redução de hierarquias, concentração da produção em produtos de maior valor agregado, terceirização, modernização tecnológica, redefinição organizacional dos processos produtivos, entre outros.

2.1.1 Terceirização no serviço público

Segundo Olher, Costa e Teixeira (2015), o marco da terceirização pública no Brasil foi através do Decreto de Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, que estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa. Esse decreto é apenas o início de uma grande reforma que se estabelece na administração pública, trata-se de adequações necessárias diante da nova realidade econômica vivenciada no país, com os ideais do estado mínimo que surgem nesse período.

O Decreto-Lei nº 200/67 possibilitou que a administração pública contratasse empresas para a realização material de tarefas executivas, tais como vigilância, o serviço de limpeza de prédio público, entre outros. Esse tipo de contratação foi denominado pela norma como contratação indireta ou contratação de serviços (AMORIM, 2009). O Art. 10 do Decreto-

Lei nº 200/1967, conforme citado nos §§ 1º e 7º, estabeleceu a execução de atividades de forma descentralizada:

Art. 10 A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 1º. A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) Dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) Da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) dá Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º [...]

§ 7º. Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967).

A legalização da atividade de terceirizar é seguida por novas leis que detalham a terceirização, conforme se descreve na sequência.

A Lei nº 6550 de 5 de julho de 1978, em seu artigo 3º, parágrafo único, determinou que as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas seriam passíveis de terceirização pela administração pública federal, mediante contrato de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Na administração privada, o início da terceirização se deu através da Lei nº 6.019 de 1974 que regulamentou o trabalho temporário. Considerando-se o trabalho temporário uma espécie de terceirização, na medida em que uma empresa de trabalho temporário era responsável por contratar trabalhadores que exerceriam suas funções em prol de outrem, um tomador de serviços.

A Lei nº 7.102 de 1983 representou a ampliação legal da terceirização na iniciativa privada, uma vez que permitiu aos estabelecimentos bancários contratar serviços de empresas particulares de segurança e transporte de valores, sem limitação quanto ao tempo de duração do contrato (FREITAS, 2017).

Conforme afirma Pereira (2015) *apud* Veloso (2017), com a terceirização surgiu no Direito do Trabalho uma relação jurídica triangular ou trilateral. Essa relação envolvia três atores sociais, representados pelo trabalhador, empresa prestadora de serviço e empresa tomadora de serviço, além de três relações jurídicas representadas por:

- a) trabalhador x empresa prestadora de serviço: existe vínculo empregatício;
- b) trabalhador x empresa tomadora de serviço não há vínculo empregatício, ocorre mera relação de trabalho;
- c) empresa prestadora de serviço x empresa tomadora de serviço - existe uma relação de natureza civil ou empresarial.

As leis já citadas anteriormente seguem-se várias outras, além de súmulas, instruções normativas, com o intuito de regular as regras para a terceirização de atividades. No entanto, considerando o foco deste capítulo, serão detalhadas apenas as regulamentações que se referem diretamente à administração pública federal, as demais, que possuem apenas a iniciativa privada como matéria, serão citadas.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no inciso XXI do art. 37, disciplinou a forma de contratação das atividades passíveis de contratação indireta, do seguinte modo:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

No ano de 1993, segundo Veloso (2017), o Tribunal Superior do Trabalho influenciado pelo contexto de flexibilização da terceirização, cada vez mais comum, e na tentativa de regulamentar e eliminar dúvidas a respeito do que seria a terceirização lícita, substituiu o Enunciado nº 256 pela Súmula nº 331, que abrange também relações de terceirização no âmbito da administração pública.

A nova súmula deu mais flexibilidade à Súmula anterior sobre o assunto, uma vez que a Súmula nº 256 restringia a terceirização para o trabalho temporário e para serviços de vigilância. Apesar de não ter força de lei, o enunciado da Súmula nº 331 pacificou a questão e delimitou a aplicação da terceirização às atividades meio do contratante, desde que não presentes a pessoalidade e a subordinação direta (SANTOS *et. al.*, 2014).

O decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997, conforme citado em seu Art. 1º, definiu que as atividades que podem ser terceirizadas no âmbito da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional são as de conservação, limpeza, segurança, vigilância,

transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

No ano de 2000, de acordo com Veloso (2017), a súmula nº 331 foi revisada para estender a responsabilidade subsidiária aos entes públicos que contratam empresas terceirizadas, onde se alterou a redação do item IV e acrescentaram-se os itens V e VI referentes à responsabilidade subsidiária da administração pública quanto às obrigações trabalhistas. De acordo com essa nova redação da súmula nº 331, caso a prestadora de serviços não efetue o pagamento dos créditos salariais devidos ao trabalhador, a responsabilidade deve ser transferida à tomadora de serviços, responsável subsidiária e não exclui da obrigação do tomador de serviços nenhuma verba deferida pela Justiça ao empregado. Para isso deve ser evidenciada a conduta culposa do tomador de serviços no cumprimento das obrigações da Lei n. 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço com o empregado.

De acordo com Pinto (2014), o tomador de serviços ao contratar uma empresa prestadora de serviço deve estar atento a sua idoneidade, uma vez que no caso deste não pagar as verbas trabalhistas, o tomador responderá subsidiariamente, desde que comprovado insolvência por parte do terceiro e falta de fiscalização por parte do contratante.

Em relação aos encargos previdenciários, a situação é ainda mais grave, pois o tomador de serviços tem responsabilidade solidária, ou seja, em caso de inadimplência da empresa terceirizada, o contratante é obrigado a arcar. Como forma de se evitar essa responsabilização, a ação administrativa demanda a retenção dos encargos previdenciários, no momento do pagamento das faturas. Nos casos de cessão de mão de obra, isto é, de disponibilização ao contratante, em suas dependências ou de terceiros, de segurados que realizam trabalho contínuo, a Lei nº 8.212/1991, em seu artigo 31, define que o contratante deverá reter 11% do valor bruto da nota fiscal ou fatura e recolher a importância aos cofres da Previdência Social (ALMEIDA, 2009).

A Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, publicada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabeleceu regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. Segundo essa normativa, em seu Art. 2º, as contratações por órgãos da administração pública federal deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas, quando couber.

De acordo com Veloso (2017), a instrução normativa nº 02/2008 e as alterações que vieram sendo implementadas estabeleceram regras, providências e procedimentos relacionados com o planejamento da contratação, o julgamento da licitação e a fiscalização dos contratos para que a administração pública se previna na contratação de serviços contínuos, com o foco na normatização, nos entendimentos do TCU e nas melhores práticas a serem adotadas para afastar responsabilizações da administração pública na Justiça do Trabalho.

A Portaria nº 409 de 21 de dezembro de 2016 foi criada com o objetivo de definir sobre as garantias contratuais ao trabalhador terceirizado e os limites à terceirização de atividades no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas estatais federais controladas pela União.

Destacam-se como principais pontos da Portaria nº 409 relacionados às garantias contratuais ao trabalhador terceirizado, conforme seu Art. 2º, a obrigatoriedade de constar nos contratos e instrumentos convocatórios a declaração de responsabilidade exclusiva do prestador de serviço cumprir com todos os encargos trabalhistas e sociais referentes ao contrato, a possibilidade de rescisão unilateral em caso de não pagamento dos salários e das obrigações trabalhistas, bem como pelo não recolhimento das contribuições sociais, previdenciárias e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a verificação mensal pela contratante do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias pela contratada em favor dos empregados que efetivamente participarem dos serviços contratados.

A Portaria nº 409, em seu Art. 8º, definiu que as seguintes atividades não poderiam ser terceirizadas: as atividades que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, as atividades consideradas estratégicas para o órgão ou entidade cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias, as funções relacionadas ao poder de polícia, as de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção e as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

No ano de 2017, foi aprovada a Lei nº 13.429 em 31 de março, também conhecida como “Lei da Terceirização”. A Lei da Terceirização alterou e acrescentou regulamentações a lei nº 6.019/74, conhecida como “Lei do trabalho temporário”, que passou, portanto, a reger também as hipóteses de terceirização por tempo indeterminado.

De acordo com Tomazeti e Borba (2017), dentre essas mudanças, foi inserido à Lei nº 6.019/74 os artigos 4º-A e 5º-A que, em resumo, positivaram o fenômeno da terceirização, admitindo a sua ocorrência para a prestação de serviços determinados e específicos. Além disso, o art. 4º-A, §1º, passou a permitir expressamente a quarteirização, admitindo que a prestadora de serviços subcontrate outras empresas. A nova legislação ainda trouxe disposições sobre a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços (art. 5º-A, §5º, Lei nº 6.019/74), a obrigação deste de garantir condições de segurança, higiene e salubridade para a prestação laboral (art. 5º-A, §3º), requisitos para elaboração do contrato de prestação de serviços terceirizados (art. 5º-B), entre outras regras.

Outra alteração importante trazida pela Lei nº 13.42 foi a possibilidade da terceirização das atividades fins, conforme redação do Art. 4º da referida lei:

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução (BRASIL, 2017).

Veloso (2017) ressalta que com o objetivo de promover melhorias na terceirização de serviços na administração pública federal, instrumentalizar as diretrizes para as contratações e oferecer modelos padrões para a administração por meio de manuais, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), publicaram no Diário Oficial da União, no dia 26 maio de 2017, a Instrução Normativa nº 05/2017 MP que por sua vez revogou a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, publicada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que até então regia a contratação de serviços na administração pública.

De acordo com Veloso (2017), as principais mudanças trazidas pela nova regulamentação, foram:

- a padronização dos modelos de termos de referência, editais e contratos de acordo com o padrão elaborado pela Advocacia-Geral da União (AGU);
- a padronização do pagamento por resultado, de acordo com o cumprimento de requisitos como início de vigência, tempo de atendimento, meta a cumprir, ou seja, o pagamento será realizado de acordo com o percentual do serviço prestado, caso a empresa não venha a cumprir o que foi inicialmente licitado;

- no que se refere aos funcionários, a contratada somente receberá o pagamento dos serviços prestados após a comprovação das quitações trabalhistas e previdenciárias e os pagamentos como auxílio maternidade, auxílio doença, e substituições de empregados que se ausentam, somente serão efetivadas quando for verificada a ocorrência do fato gerador;
- destaque para a importância da gestão e fiscalização dos serviços, por meio do papel a ser cumprido pelo gestor, fiscal técnico, fiscal administrativo, fiscal setorial e público usuário, delimitando qual o papel a ser desempenhado por cada um desses atores.

A fim de sintetizar todas as mudanças que ocorreram na legislação no que tange a Terceirização na Administração Pública no decorrer dos anos, conforme descrito anteriormente, apresenta-se a seguir o Quadro 2: Evolução legislativa em relação à Terceirização de serviços.

Quadro 2: Evolução legislativa em relação à Terceirização de serviços

ANO	EVENTO	OBJETIVO
1967	Decreto-Lei nº 200	Desobriga-se a Administração da realização material de atividades executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, precedido, em regra, por meio de licitação pública.
1970	Lei nº 5.645	Em seu art.3º, permitiu que as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas fossem, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato.
1974	Lei nº 6.019	Dispõe sobre a possibilidade de trabalho temporário, de até três meses, para atender à necessidade transitória, não constituindo vínculo empregatício dos tomadores de serviço.
1983	Lei nº 7.102	Amparou legalmente a terceirização dos serviços de segurança, vigilância e transporte de valores
1993	Súmula nº331	Viabilizou a terceirização nos serviços de vigilância, nos serviços de conservação e limpeza e em outros tipos de serviços especializados direcionados à atividade-meio, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta, em relação de emprego constantes no artigo 3º da CLT.
2000	Revisão Súmula nº331	Estendeu a responsabilidade subsidiária aos entes públicos que contratam terceiras.

2008	IN n° 02/2008 SLTI/MPOG	Disciplina a contratação de serviços, continuados ou não, estabelece regras, providências e procedimentos relacionados com o planejamento da contratação, o julgamento da licitação e a fiscalização dos contratos da Administração Pública.
2017	Lei n°.13.429	Regulamenta a terceirização, tendo como temas centrais a possibilidade de as empresas terceirizarem atividades-fim, permite a contratação terceirizada ocorrer sem restrições, inclusive na administração pública.
2017	IN n° 05/2017 MP	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e define novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas

Fonte: Veloso (2017).

De acordo com o exposto na revisão de literatura apresentada, são várias as possibilidades de terceirização de atividades na administração pública direta, autárquica e fundacional, desde grande parte das atividades de apoio, e após a publicação da Lei n° 13.429, até as atividades principais dos respectivos órgãos e entidades.

Nesse sentido, podem-se citar duas regulamentações que extinguiram cargos na administração pública, vedando a abertura de concursos e determinado que os cargos extintos passassem a ser objeto de execução indireta: a Lei n° 9.632/98 que extinguiu cargos como agente de limpeza, agente de portaria, agente de vigilância, entre outros e o Decreto n° 9.262/18, através do qual o governo federal extinguiu cerca de 60 mil cargos. Essas situações evidenciam a tendência de crescimento de contratos terceirizados e a importância desses funcionários para se manter as principais atividades de suporte das instituições públicas.

Devido ao fato de todas essas possibilidades de terceirização aumentarem a probabilidade de exposição a riscos que podem comprometer o objetivo do órgão público ao delegar a realização de atividades a terceiros, torna-se importante estudar a gestão de riscos na administração pública.

2.2 Gestão de riscos na administração pública

Antes de se definir o que é a gestão de riscos, faz-se necessário conceituar riscos. De acordo com Ávila (2014), risco é a possibilidade de que aquilo que é esperado não

aconteça, não implicando necessariamente em algo indesejável, já que os resultados entorno do esperado podem apresentar tanto benefícios como malefícios, dependendo se o resultado estiver abaixo ou acima do esperado. Assim, então, pode-se dizer que o risco é a probabilidade do indesejado acontecer ou de um evento adverso ao esperado se realizar.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, o risco é o efeito, positivo ou negativo, da incerteza nos objetivos podendo resultar em oportunidades ou ameaças. O risco é normalmente expresso em termos de fontes de risco, eventos potenciais, suas consequências e suas probabilidades.

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos, publicado ano de 2007, os riscos podem ser categorizados quanto a origem e quanto a natureza dos eventos.

Em relação à origem dos eventos os riscos são classificados em:

- Riscos externos: os riscos são considerados externos quando suas ocorrências estão relacionadas ao cenário político, social, macroeconômico, natural ou setorial em que a organização atua.
- Riscos internos: estão associados a eventos que se originam na própria estrutura da organização, no que tange a seus processos, a tecnologia que utiliza e ao seu quadro de pessoal.

De acordo com a natureza, os riscos são classificados em:

- Riscos financeiros: referem-se à administração financeira inadequada, a exposição das operações financeiras da organização, a eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
- Riscos operacionais: eventos que podem prejudicar as atividades da organização que tem como origem, normalmente, falhas, inadequações ou deficiências de pessoas, processos internos e sistemas.
- Riscos de confiabilidade de informações: eventos que geram incerteza sobre a confiabilidade e relevância nas informações que servem de suporte para o processo decisório.
- Riscos de conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento da legislação externa aplicadas ao negócio, assim como das normas e procedimentos internos.

- Riscos de reputação: eventos que podem afetar a confiança que a organização tem da sociedade de que seja capaz de cumprir a sua missão institucional, refletindo na imagem da organização.

Importante salientar que, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos, publicado ano de 2007, os riscos podem pertencer a mais de uma categoria ou até mesmo a todas as categorias concomitantemente.

Em relação ao gerenciamento de riscos, pode ser definido 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 (COSO, 2007).

O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apóia o alcance de objetivos (ABNT, 2018). O processo de gestão de riscos auxilia a tomada de decisão, levando em consideração as incertezas e a possibilidade de circunstâncias ou eventos futuros (intencionais ou não intencionais) e seus efeitos sobre os objetivos acordados (ABNT, 2012).

No setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público, de modo que os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos (ÁVILA, 2014).

De acordo com o COSO (2007) pode-se utilizar a gestão de riscos em diferentes tipos de atividades, em qualquer empresa, pública, privada ou em qualquer forma de empresa, independente do seu porte.

A gestão de riscos em órgãos públicos no âmbito do poder executivo federal passou a ser regulamentada por lei em maio de 2016 através da Instrução Normativa (IN) conjunta nº 01 MP/CGU, cujo art. 13º estabelece a obrigatoriedade da implantação, monitoração e revisão do processo de gestão de riscos pelos órgãos e entidades do poder executivo federal. Seguiu-se a essa regulamentação a edição, em maio de 2017, da Instrução Normativa nº 05, do Ministério Público, que estabelece as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços pelo órgão público, tornando o gerenciamento de riscos uma etapa obrigatória nesse processo. Além disso, a Instrução Normativa nº 05 determina também as

regras para a indicação do gestor e fiscal de contrato, destacando as atribuições e a importância destes para o bom andamento do contrato.

Para atenderem a obrigatoriedade da implementação de um sistema de gestão de riscos, os órgãos públicos, segundo Ávila (2017), podem utilizar modelos que foram criados para servirem de base no processo de reconhecimento e administração do risco. Nesse sentido dentre os modelos que poderão ser utilizados como referência para gestão de riscos, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, em seu manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão afirma que existem alguns modelos mundialmente aceitos para o gerenciamento de riscos, destacando-se o *Enterprise Risk Management* (ERM), também conhecido como COSO, a Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e o Orange Book, além do modelo das Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.

2.2.1 Modelo ERM

O modelo *Enterprise Risk Management* (Gerenciamento de Riscos corporativos) - *Integrated Framework* (Estrutura Integrada) (COSO-ERM ou COSO II) foi publicado inicialmente em 2004 pelo COSO, que é o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, uma entidade do setor privado, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. A origem do modelo COSO está relacionada a um grande número de escândalos financeiros, na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos. Seguiram-se novas publicações desse modelo de gerenciamento de riscos nos anos de 2013 e 2017.

O modelo de gerenciamento de riscos ERM orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma organização específica com base na sua missão ou visão definida. Para isso, a administração da organização deve estabelecer os planos principais, selecionar as estratégias e determinar o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização (COSO, 2007).

De acordo com modelo ERM, existe um relacionamento direto entre os objetivos, os componentes e a estrutura organizacional. Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo, conforme é mostrado na Figura 1.



Figura 1: Matriz tridimensional dos elementos do COSO

Fonte: COSO (2007).

Na figura 1, pode-se notar que as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos (COSO 2007).

Em relação aos objetivos, que são o que uma organização pretende alcançar, tem-se a seguinte classificação:

1. **Estratégicos:** metas gerais, alinhadas com sua missão.
2. **Operações:** utilização eficaz e eficiente dos recursos.
3. **Comunicação:** confiabilidade de relatórios.
4. **Conformidade:** cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Os objetivos relacionados com a confiabilidade de relatórios e o cumprimento de leis e regulamentos, por estarem sob controle da organização, contribuem para que o

gerenciamento de riscos corporativos forneça uma garantia razoável em relação ao atendimento desses objetivos. Já a realização de objetivos estratégicos e operacionais por serem influenciados por eventos externos que nem sempre estão sob o controle da organização faz com que o gerenciamento de riscos corporativos sirva para propiciar uma garantia razoável de que a diretoria executiva e o conselho de administração, na função de supervisão, serão informados, no momento adequado, o quanto a organização está avançando na direção do atendimento dos objetivos (COSO, 2007).

Quanto aos componentes, relacionados ao que é necessário para se atingir os objetivos, estão assim divididos:

1. **Ambiente interno** conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização.
2. **Fixação dos objetivos:** os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização.
3. **Identificação dos eventos:** os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades.
4. **Avaliação de Riscos:** considerando-se probabilidade e o impacto como base determina-se o modo pelo qual os riscos deverão ser administrados.
5. **Resposta ao Risco:** a administração deve escolher qual será a sua resposta aos riscos identificado de acordo com a sua tolerância e apetite ao risco. Essa resposta pode ser evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar.
6. **Atividades de Controle:** políticas e procedimentos devem ser estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
7. **Informações e Comunicações:** as informações relevantes devem ser identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram as suas responsabilidades.
8. **Monitoramento:** Deve ser realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

O gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo, segundo o qual, quase todos os componentes influenciam os outros (COSO, 2007).

2.2.2 Norma ABNT NBR ISO 31000:2018

A norma ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada na Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063). A norma ABNT NBR ISO 31000:2018 cancelou e substituiu a edição anterior (ABNT NBR ISO 31000:2009), a qual foi tecnicamente revisada.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, as idéias defendidas em seu texto fornecem diretrizes para gerenciar quaisquer tipos de riscos enfrentados pelas organizações e podem ser aplicadas em organizações públicas ou privadas, não sendo específica para qualquer indústria ou setor.

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, o modelo de gerenciamento de riscos por ela exposto se baseia em três pilares: os princípios, a estrutura e os processos, conforme descrito na sequência.

Os princípios estabelecem as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. São considerados a base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização (ABNT, 2018).

Considerando a criação e proteção de valor como elementos centrais, tem-se assim definidos os princípios desse modelo de gestão de riscos, conforme Figura 2:

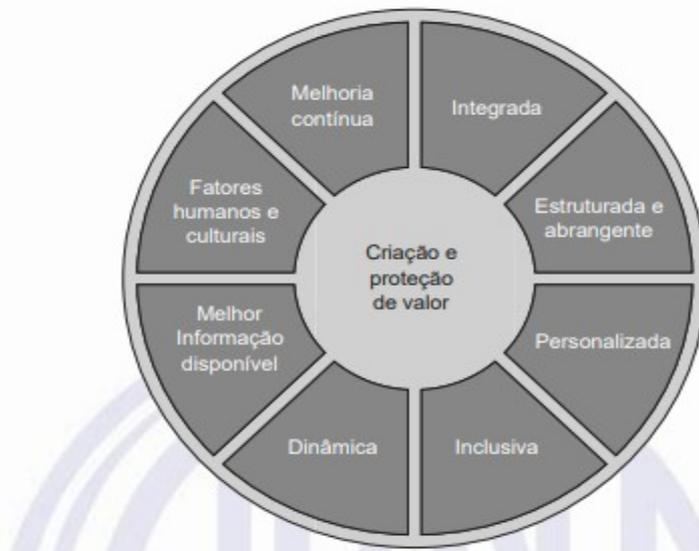


Figura 2: Princípios da gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018

Fonte: ABNT (2018, p. 9).

A estrutura da gestão de riscos visa apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. Para que se tenha sucesso na gestão de riscos é imprescindível que ela esteja integrada na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da alta direção (ABNT, 2018).

A estrutura da gestão de riscos no modelo ISO 31000:2018 engloba a integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização, tendo como elementos centrais a liderança e o comprometimento da alta direção, conforme mostrado na Figura 3.



Figura 3: Estrutura gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018

Fonte: ABNT (2018, p. 10).

O processo de gestão de riscos está relacionado à aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de risco (ABNT, 2018), conforme a Figura 4.

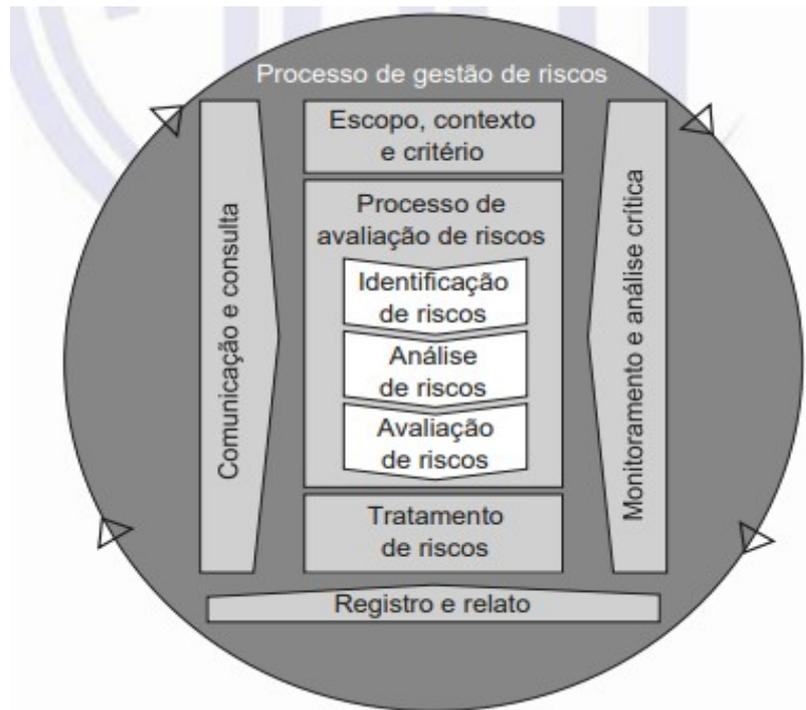


Figura 4: Processo de gestão de riscos segundo ABNT NBR ISO 31000:2018

Fonte: ABNT (2018, p. 10).

A norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (atualmente substituída pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018) não trata das ferramentas e as técnicas utilizadas para o processo de avaliação dos riscos. Nesse sentido, foi criada a norma ABNT NBR 31010:2012, que, de acordo com o seu texto, serve como uma norma de apoio à ABNT NBR ISO 31000 e fornece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos.

O processo de avaliação de riscos é a etapa da gestão de riscos que através de um processo estruturado identifica como os objetivos podem ser afetados, analisando o risco em termos de suas consequências e suas probabilidades e por fim decidir se um tratamento adicional é requerido (ABNT, 2012).

As ferramentas e técnicas que auxiliam na identificação dos riscos são classificadas pela Tabela A1 da norma ABNT ISO NBR 31010:2012 em aplicáveis, não aplicáveis e fortemente aplicáveis. Dentre as fortemente aplicáveis, destacam-se pela facilidade de aplicação, de acordo com Veloso (2017):

- Brainstorming: A partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, estimula-se com o apoio de um facilitador, a identificação dos riscos;
- Entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas: São entrevistadas pessoas chaves, da gerência e operacional, envolvidas no processo com o objetivo de se identificar riscos pertinentes;
- Técnica estruturada “e se” (*swift*): O facilitador realiza reuniões com uma equipe especializada utilizando questões do tipo “e se” para estimular os participantes a identificar riscos;
- Análise de causa e efeito: é um método estruturado para identificar as possíveis causas de um problema ou evento indesejável. A informação é organizada em diagrama de espinha de peixe (também chamado de *ishikawa*) ou por vezes em diagramas de árvore.

De acordo com a norma ABNT ISO NBR 31010:2012, também podem ser usados na identificação de riscos métodos baseados em evidências, tais como relatórios de auditoria e análises críticas de dados históricos.

Após a identificação do risco, segue-se a análise do risco que, conforme a ABNT ISO NBR 31010:2012, passa pela avaliação da consequência e da probabilidade do evento identificado risco vir acontecer. A norma complementa ainda que a combinação de consequência e probabilidade do risco acontecer fornece o nível do risco.

Pode-se utilizar na análise de riscos tanto métodos qualitativos, semiquantitativos ou quantitativos. O grau de detalhe requerido dependerá da aplicação em particular, da disponibilidade de dados confiáveis e das necessidades de tomada de decisão da organização (ABNT, 2012).

Dentre as ferramentas descritas na Tabela A1 da norma ABNT ISO NBR 31010:2012, que auxiliam na análise do risco, tem-se a matriz de Probabilidade/consequência (matriz de riscos) classificada em fortemente aplicável para a determinação da probabilidade, consequência e nível do risco.

Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016), a matriz de riscos é uma ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos da organização.

A matriz de riscos é um meio de combinar classificações qualitativas ou semiquantitativas de consequências e probabilidades, a fim de produzir um nível de risco ou classificação de risco (ABNT, 2012).

Conforme mostrado na Figura 5, a matriz de riscos através da combinação de escalas, atribuídas por pessoa habilitada, sendo cinco escalas para probabilidade (eixo x) e de cinco escalas para impacto (eixo y), fornece como resultado o nível ou a classificação do risco, o qual é subdividido em quatro classificações, quais sejam, pequeno, moderado, alto e crítico.

IMPACTO	Catastrófico	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
	Grande	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
	Moderado	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
	Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	Insignificante	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado
	Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase certo	
	PROBABILIDADE					

Figura 5: Matriz de Riscos

Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016), adaptado pelo autor (2021).

De acordo com Veloso (2017), a matriz de probabilidade/consequência fornecerá uma classificação para os riscos com níveis de significância definidos, sendo que essa informação deve ser utilizada na etapa seguinte de avaliação de risco, associada a uma regra de decisão, no que se refere ao tipo e prioridade de tratamento do risco.

Seguindo essa mesma linha, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2016) ressalta que os eventos de riscos situados nos quadrantes definidos como risco alto e risco crítico demandam controles mais rígidos, enquanto os riscos situados nos quadrantes de risco pequeno e moderado seriam um indicativo de controles mais moderados. Ressalta, também, que em alguns casos não haveria necessidade de implementar controles e/ou até retirar controles.

Segundo o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos (2007), a elaboração de um mapa de riscos colabora com a priorização e visa direcionar os esforços relativos a novos projetos e planos de ação elaborados, a fim de minimizar os eventos que possam afetar adversamente e maximizar aqueles que possam trazer benefícios para a organização, uma vez que, na prática, a eliminação completa de todos os riscos é impossível. Riscos podem ser introduzidos inclusive pela etapa de tratamento de riscos, à medida que um risco significativo pode derivar do fracasso ou da ineficácia das medidas de tratamento. Para evitar isso, a inclusão do monitoramento na etapa de tratamento, torna-se imprescindível (ABNT, 2009).

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018, apresentam-se como opções para o tratamento do risco: não iniciar ou interromper a atividade que origina o risco, assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, alterar a probabilidade de o risco acontecer, alterar as consequências que o risco pode causar, atenuar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros) e reter o risco por decisão que demonstre uma justificativa embasada para isso.

Outra etapa muito importante do processo de gestão de riscos, diz respeito à monitoração e análise crítica, que de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 deve ser uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas e periódica, a fim de assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. A mesma norma afirma ainda que são esperados do monitoramento e análise crítica, o planejamento, a coleta e análise de informações, o registro de resultados e o fornecimento de retorno sobre o processo de gestão de riscos.

Por fim, no processo de gestão de riscos, tem-se o registro e o relato, etapa onde acontece a documentação do processo de gestão de riscos e seus resultados, além do relato desses resultados por meio de mecanismos apropriados, de forma que sejam comunicados para toda a organização, forneçam informações para a tomada de decisão, melhorem as atividades de gestão de riscos, auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos (ABNT, 2018).

2.2.3 O modelo *Orange Book*

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2018), o documento “*The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos)” foi produzido e publicado pelo *HM Treasury* do Governo Britânico (*Orange Book*), sendo amplamente utilizado como a principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001 (GOVERNMENT FINANCE FUNCTION, 2020). O documento foi atualizado em 2004.

Segundo as teorias defendidas pelo modelo de gestão de riscos *Orange Book*, o processo de gestão de riscos é composto pelas etapas de identificação e avaliação de risco, tratamento do risco, monitoramento do risco e do relatório e comunicação do risco, conforme Figura 6.



Figura 6: Processo de Gestão de risco segundo o *Orange book*

Fonte: *Government Finance Function* (2020, p. 18), adaptado pelo autor (2021).

De acordo com o guia *The Orange book - Management of Risk - Principles and Concepts* (GOVERNMENT FINANCE FUNCTION, 2020), descreve-se cada uma das etapas representadas na Figura 6:

- 1. Identificação e avaliação dos riscos:** Tem como objetivo entender o perfil de risco geral da organização, fornecendo uma visão holística e integrada destes riscos, sendo muitas vezes organizadas por categorias. Para esse fim, podem ser utilizadas diversas técnicas, qualitativas, quantitativas ou uma combinação destes, dependendo das circunstâncias e uso pretendido.

Nessa etapa devem ser considerados os seguintes fatores e a relação entre eles: fontes de risco tangíveis e intangíveis, mudanças no contexto externo e interno, indicadores de riscos emergentes, limitações de conhecimento e confiabilidade de informação.

A avaliação de risco deve envolver a comparação dos resultados da análise de risco com a natureza e a extensão dos riscos que a organização está disposta a assumir ou seja o seu apetite pelo risco. De acordo com essa avaliação, pode-se decidir evitar o risco (não começando ou interrompendo a atividade que dá origem ao risco), assumir ou aumentar o risco para perseguir uma oportunidade, reter o risco por decisão informada, alterar a probabilidade, quando possível, alterar as consequências, incluindo planejamento de atividades de contingência, compartilhar o risco, por exemplo, por meio de contratos. O resultado da avaliação de risco deve ser registrado, comunicado e validado em níveis apropriados da organização. Deve ainda ser sempre revisada dada a natureza dinâmica dos riscos enfrentados.

- 2. Tratamento do risco:** a organização deve especificar como a opção de tratamento selecionada será implementada para que todos os envolvidos a compreendam e para que seja possível monitorar a sua eficácia. Dessa forma deve ficar claro, entre outros, quais são as ações de controle propostas, os responsáveis por aprovar e implementar as ações, os recursos necessários, incluindo, contingências, as principais medidas de desempenho e indicadores de controle, as restrições e o prazo para conclusão das ações.
- 3. Monitoramento do risco:** deve ser executado antes, durante e após a implementação do tratamento de risco. O monitoramento contínuo de todo o processo de gestão de riscos garante que possíveis mudanças nos riscos estão sendo detectadas e se os controles selecionados continuam eficazes de forma a garantir o alcance dos objetivos pretendidos pela organização. Os resultados do processo de monitoramento devem ser registrados e comunicados a toda a organização de forma a melhorar a gestão de

riscos, fornecer informações para a tomada de decisão e dar transparência as atividades e resultados alcançados pela gestão de riscos.

- 4. Relatório do risco:** As informações do relatório de riscos devem ser claras, informativas e úteis para fornecer visibilidade sobre o risco identificado, devem avaliar a eficácia das principais medidas de controle de risco, devem incluir informações quantitativas, mostrando tendências e indicadores de alerta ao risco, devem servir de apoio para a tomada de decisão nas organizações.

2.2.4 Modelo das Três linhas de defesa

De acordo com o Instituto de Auditores Internos - IIA (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2013), as três Linhas de Defesa é um modelo simples e eficaz para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. Esse modelo pode ser aplicado mesmo em empresas que não possuam uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, de forma a melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos. Na primeira linha do modelo das três linhas de defesas tem-se a gestão operacional, a segunda linha é representada pelas diversas funções de gerenciamento de riscos e conformidade, e a auditoria interna representa a terceira linha. A Figura 7 ilustra a estrutura do modelo das três linhas de defesa.



Figura 7: Modelo das Três Linhas de Defesa

Fonte: Institute of Internal Auditors (2020, p. 4).

De acordo com o Instituto de auditores internos - IIA (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020), cada uma das linhas de defesa possuem atribuições específicas:

A primeira linha representada pela gestão operacional deve liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização, manter um diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar: resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização e riscos, estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno), garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

A segunda linha que compreende as diversas funções de gerenciamento de riscos e conformidade tem como funções desenvolver, implantar e a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos nos níveis de processo, sistemas e organização, atingir os objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável, o controle interno, a segurança da informação e tecnologia, a sustentabilidade, avaliação da qualidade, além de fornecer análises e reportar sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).

A terceira linha representada pela auditoria interna cujas funções são manter a prestação de contas para o órgão de governança e a independência das responsabilidades da gestão, reportar ao órgão de governança prejuízos à independência e objetividade, comunicar avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao órgão de governança sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, para apoiar o alcance dos objetivos organizacionais e promover e facilitar a melhoria contínua.

Merecem destaque ainda na Figura 7, o órgão de governança, os prestadores externos de avaliação e o relacionamento entre as funções principais, que de acordo com IIA (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020) podem ser assim resumidos:

O órgão de governança analisa a prestação de contas pela supervisão da organização perante aos *stakeholders*, delega responsabilidades e oferece recursos à gestão para atingir os objetivos da organização, monitora os interesses dos *stakeholders* e comunica pra eles, de forma transparente, sobre o alcance dos objetivos, cultiva uma cultura que promove comportamento ético e responsabilidade, estabelece estruturas e processos para governança, incluindo comitês auxiliares, conforme necessário, define o apetite organizacional a riscos e exerce a supervisão do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno), mantém a supervisão da conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas, estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna independente, objetiva e competente.

Os prestadores externos de avaliação representam avaliação adicional complementar às fontes internas de avaliação quando solicitados pela gestão e pelos órgãos de governança, cumprem com as expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses dos *stakeholders*.

No que diz respeito ao relacionamento entre as funções principais, tem se:

- **Entre o órgão de governança e a gestão (funções de primeira e segunda linha):** a governança define a visão, missão, valores da organização e o apetite organizacional a riscos. Na sequência, delega a responsabilidade pelo alcance dos objetivos da organização à gestão, juntamente com os recursos necessários. A gestão envia ao órgão de governança os relatórios sobre os resultados planejados e os relatórios sobre riscos e gerenciamento de riscos.
- **Entre a gestão (funções de primeira e segunda linha) e a auditoria interna:** A auditoria interna tem independência em relação à gestão de forma que consiga realizar o seu trabalho de forma imparcial, tendo acesso irrestrito às pessoas, recursos e

informações de que necessita. Deve haver interação regular entre a auditoria interna e a gestão, para garantir que o trabalho da auditoria interna seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização.

- **Entre a auditoria interna e o órgão de governança:** A auditoria interna é considerada os "olhos e ouvidos" do órgão de governança. O órgão de governança supervisiona a auditoria interna.
- **Entre todas as funções:** Apesar de possuírem responsabilidades distintas, as atividades do órgão de governança, da gestão e da auditoria interna precisam estar alinhadas com os objetivos da organização para o sucesso do modelo de gestão de riscos.

2.3 Organização das imagens na memória: imagens como representações mentais e sociais

Imagem é um termo amplamente utilizado, mas que apresenta certo grau de dificuldade ao se propor uma definição que consiga exprimir todos os seus empregos ou possibilidades (JOLY, 1993 *apud* MILAN *et al.*, 2012).

Segundo De Toni e Schuler (2007), as imagens são capazes de influenciar e de direcionar o comportamento das pessoas, sendo por isso consideradas como um dos materiais intelectuais mais importantes e representativos do indivíduo.

Santaella e Noth (2001) destacam que o conceito de imagem pode ser dividido em dois domínios. O primeiro refere-se ao domínio da imagem enquanto representação visual, tais como desenhos, pinturas, imagens televisivas, etc. As imagens, nesta perspectiva, são objetos materiais ou signos que representam o ambiente visual. O segundo domínio é o mental (ou subjetivo) das imagens na mente humana. Nesta perspectiva, as imagens aparecem como visões, imaginações, esquemas, modelos e, em geral, como representações mentais. Estes domínios da imagem estão fortemente interconectados, não existem separadamente. Todas as imagens como representações visuais surgiram de imagens na mente daqueles que as produziram, do mesmo modo todas as imagens mentais tem tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais.

Este estudo se propõe a abordar as imagens enquanto domínio subjetivo, ou enquanto representações mentais dos *stakeholders* sobre a terceirização, no caso, em uma

instituição federal de ensino. Nesse sentido, serão apresentadas duas abordagens para o conceito de imagem: as imagens enquanto representações mentais e as imagens enquanto representações sociais.

A representação mental aparece como uma unidade símbolo básica do processamento das informações. De um mesmo objeto do mundo, cada pessoa forma um modelo mental único e particular, gerado pelas informações de que dispõe a respeito de tal objeto. Estes modelos são essenciais para ajudar a entender as experiências, prever as ações e manipular ocorrências inesperadas (DE TONI, 2009). O mesmo autor afirma que, a formulação moderna do conceito de representações mentais ou de “modelos mentais” é devida a Kenneth Craik (1943). Segundo esse modelo, o ser humano representa os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas. Sendo o modelo mental, antes de qualquer coisa, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo.

A Teoria das Representações Sociais (TRS), inicialmente abordada por Moscovici (1978), é uma das principais teorias que explicam os processos de influências sociais e como os indivíduos adquirem e organizam seus modelos mentais (BREAKWELL, 2001 *apud* MILAN; DE TONI, 2008). Essa teoria apresenta a formação dos modelos mentais como um processo socialmente mediado. Destacando que o grupo de pessoas e seu comportamento, o contexto organizacional e os canais de informação são agentes fortemente influenciadores na formação das imagens dos indivíduos (MILAN; DETONI 2008).

Segundo Milan *et al.* (2012), em seus estudos, o pesquisador Abric (1993) identificou que as representações sociais apresentam duas características que se contradizem, mas que estão fortemente vinculadas na forma do saber social. A primeira considera que as representações sociais são tanto estáveis quanto flexíveis. E a segunda considera que são consensuais, porém, marcadas por fortes diferenças individuais. Baseado nessas idéias foi desenvolvida a Teoria do Núcleo Central contemplando as relações entre representações sociais e o comportamento.

De acordo com Nedeff *et al.* (2014), a Teoria do Núcleo Central considera que o homem processa e organiza as informações de forma dinâmica, adapta as interpretações ao meio ambiente ao qual está inserido e permanece em constante mutação, de forma evolutiva em torno de um Núcleo Central e de um conjunto de elementos periféricos.

A teoria de núcleo central defende que o sistema central representa um dos elementos mais estáveis e resistentes à mudança. Sendo assim, toda alteração do núcleo central levará a uma transformação completa da representação. Segundo essa teoria, para se

entender adequadamente as representações, deve-se identificar quais atributos ocupam uma posição central, estável, coerente e resistente a mudanças, assegurando a continuidade da representação. No caso do sistema periférico, têm-se os elementos periféricos da representação, localizados ao redor do núcleo central. Sua função é permitir a adaptação à realidade concreta, possibilitando a diferenciação do conteúdo e protegendo o sistema central. Os sistemas periféricos podem ser considerados mais próximos das práticas do cotidiano e são mais sujeitos a mudanças, por promoverem a interface entre a realidade e o sistema central, e serem mais sensíveis as condições do contexto, permitindo a integração das experiências e da história (DE TONI, 2009). O Quadro 3 representa resumidamente as características do Sistema central e do Sistema periférico.

Quadro 3: Sistema central e Sistema periférico

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
Ligado à memória coletiva e à história do grupo.	Permite a integração das experiências e das histórias individuais.
Consensual, define a homogeneidade do grupo.	Suporta a heterogeneidade do grupo.
Estável, coerente, rígido.	Flexível, suporta as contradições.
Resistente a mudanças.	Evolutivo.
Pouco sensível ao contexto imediato.	Sensível ao contexto imediato.
Funções: gera a significação da representação, determina sua organização.	Funções: permite adaptação à realidade concreta, permite a diferenciação do conteúdo, protege o sistema central.

Fonte: Abric (1993); Sá (1996) *apud* De Toni (2005).

2.3.1 Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID)

De acordo com Patriota (2007), a Técnica de Configuração de Imagens Ideativas integra o Método de Configuração de Imagem (MCI), fundamentado na Teoria das Representações Sociais inaugurada pelo francês Serge Moscovici em 1961, com a publicação da obra *La Psychanalyse, Son Image et Son Public*, representando valiosa contribuição para a compreensão dos mais variados objetos e produção de conhecimento. Sobre o método de configuração de imagens, Detoni (2005) afirma que a técnica foi evoluída dos trabalhos de pesquisa de Sampaio (1998), Caieron Júnior (1999), Chala (2000), De Toni e Schuler (2002);

De Toni e Schuler (2003), De Toni e Schuler (2004); De Toni, Milan e Barazetti (2004), onde cada fase foi colocada em teste, buscando um aperfeiçoamento das técnicas que o compõem. O MCI tem por objetivo possibilitar o acesso à configuração das representações sociais relacionadas à configuração de imagens e também se baseia em métodos desenvolvidos por Abric (1984; 1993), Minayo (1997), Moscovi (2000; 2003), Sá (1996; 1998).

A fim de se verificar quais as imagens construídas pelos *stakeholders* sobre a terceirização em uma instituição federal de ensino, utilizou-se o Questionário de Evocação Livre (QEL), elaborado a partir de um roteiro básico de questões (Quadro 4), cuja função é estimular a manifestação espontânea de idéias que compõem as imagens mentais dos respondentes, relacionadas à terceirização.

Quadro 4: Roteiro básico de questões

QUESTÕES	TIPO DE EVOCÇÃO
1. Quando digo (termo indutor) qual a primeira coisa que lhe vem à mente?	<i>Top of Mind</i>
2. Que outras idéias lhe vêm à mente quando você ouve TERCEIRIZAÇÃO?	Geral
3. Como você descreve (termo indutor)?	Cognitiva
4. Qual é o significado de (termo indutor) IFMG (no seu <i>Campus</i>)?	Simbólica
5. Quais os sentimentos que lhe vêm a mente quando eu digo (termo indutor)	Emocional
6. Quais os benefícios que o (termo indutor) traz para a sua empresa?	Funcional

Fonte: Adaptado de De Toni (2005, p. 148).

Sobre as questões 1 e 2, De Toni (2005) afirma que elas auxiliam na identificação dos atributos mais prontamente evocados, da memória do respondente, quando o objeto de pesquisa é citado, verificando o tom geral da representação mental que o pesquisado tem sobre o conceito. Já em relação às questões 3 a 6, os mesmos autores afirmam que elas buscam dar uma maior consistência à coleta de dados ao repetir o mesmo questionamento básico através de outras perspectivas (abordagens cognitiva, emocional e funcional), proporcionando ao entrevistado um maior número de oportunidades de revelar os conceitos que fazem parte da configuração da sua imagem.

Para as questões 1 e 2 empregou-se a livre associação de idéias, que, de acordo Guimelli (1994) *apud* Milan e De Toni (2008), é uma das formas mais utilizadas para identificar as imagens que as pessoas formam sobre objetos ou conceitos.

Sobre o ambiente que deve ser criado para entrevista, segundo Poiesz (1989) *apud* Milan e De Toni (2008), devem ser criadas condições de descontração para o entrevistado,

assegurando-lhe que não existe resposta certa ou errada e que nada específico é esperado dele, além de uma relação leve e lúdica com a situação de pesquisa, a latência nas respostas do tipo “a primeira coisa que lhe vem à cabeça” é útil para avaliar os conceitos sem que o entrevistado possa refletir muito sobre a dimensão que está sendo julgada, garantindo, assim, um pouco mais de espontaneidade às suas respostas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos de metodologia científica utilizados na pesquisa para alcançar os objetivos deste trabalho, destacando-se a classificação da pesquisa sob diferentes critérios, as técnicas utilizadas para coleta dos dados, o tratamento dos dados e as considerações pertinentes.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa realizada pode ser classificada como predominantemente qualitativa, apesar de ter utilizado técnicas de estática básica, do tipo descritiva, desenvolvida através de um estudo caso, considerando-se, respectivamente, a forma de abordagem, o objetivo e a estratégia de pesquisa. A presente pesquisa teve como unidade de observação o IFMG – *Campus* Ouro Preto e como sujeito os seus servidores, técnicos administrativos e professores, que convivem diariamente com a terceirização e seus efeitos, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência.

A pesquisa qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como característica básica a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, além de ter o ambiente natural como a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador como instrumento-chave.

A pesquisa descritiva, de acordo com Silva e Menezes (2005), tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Para Prodanov e Freitas (2013) nesse tipo de pesquisa busca-se descobrir a frequência de ocorrência de um fato, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos, utilizando a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação como ferramentas para coleta desses dados.

O estudo de caso, segundo Gil (2007), pode ser conceituado como o estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento.

3.2 Coleta dos dados

3.2.1 Pesquisa documental e bibliográfica

Conforme citado na Seção 2.2.2 deste estudo, de acordo com a norma ABNT ISO NBR 31010:2012, também podem ser usados na identificação de riscos métodos baseados em evidências, tais como relatórios de auditoria e análises críticas de dados históricos. Nesse sentido, para a obtenção dos dados através da pesquisa documental, o período de análise considerado foi de 2008 a 2020, uma vez que a mudança para instituto federal se deu em dezembro de 2008, e, portanto, os meses anteriores a dezembro deste mesmo ano servem para demonstrar à realidade anterior a implantação do Instituto Federal e o período subsequente a dezembro de 2008, a situação pós implantação.

A fim de se contextualizar a situação da instituição antes e após a transformação em instituto federal, foram realizados levantamentos anuais junto aos setores do IFMG-OP (Gestão de pessoas, Gerência de ensino, Setor de projetos, Diretoria de administração e Planejamento), entre os anos de 2008 e 2020, tais como, número de cursos de graduação, número de servidores técnicos administrativos, número de funcionários terceirizados, área total construída, mão de obra terceirizada distribuída de acordo com o serviço que atende e número de empresas prestadoras de serviços.

A identificação dos riscos envolvidos na execução de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, ao longo do período de 2008 a 2020, foi realizada utilizando o *software* Gestcont, que realiza a gestão dos contratos de todos os campi do IFMG, e no caso do contrato não constar no Gestcont, recorreu-se ao arquivo físico localizado na sala do setor de contratos do IFMG OP. Foram usadas, também, as notificações enviadas pelo tomador de serviços à empresa prestadora de serviço, relatórios de gestão elaborados anualmente, além de notificações da justiça do trabalho para o CEFET-OP/IFMG-OP.

No período considerado nessa pesquisa, tem-se um total de 24 contratos de serviços continuados relacionados à terceirização de atividades com fornecimento de mão de obra com dedicação exclusiva, segundo dados apurados no presente estudo.

3.2.2 Questionário de evocação livre

Para a identificação das imagens ideativas dos servidores do IFMG-OP, foi utilizado um questionário de evocação livre adaptado do questionário utilizado por Detoni (2005). O questionário, conforme mostrado no Quadro 5, constava de seis questões abertas, que estimulavam os entrevistados a revelarem as suas imagens sobre o termo indutor, no caso, terceirização. A orientação é para que fossem os mais espontâneos possível.

Quadro 5: Questionário enviado aos servidores

QUESTIONÁRIO
1. Quando digo TERCEIRIZAÇÃO qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça?
2. Que outras idéias lhe vêm à mente quando você ouve TERCEIRIZAÇÃO?
3. Como você descreve a TERCEIRIZAÇÃO?
4. Qual é o significado que a TERCEIRIZAÇÃO tem para você no IFMG - <i>Campus</i> Ouro Preto?
5. Que sentimentos lhe vêm à mente quando digo TERCEIRIZAÇÃO?
6. Que benefícios a TERCEIRIZAÇÃO traz para o IFMG – <i>Campus</i> Ouro Preto?

Fonte: Adaptado de De Toni (2005, p. 148).

O questionário de evocação livre, após autorização formal da Diretoria de Inovação, Pesquisa, Extensão e Pós-graduação do IFMG – *campus* Ouro Preto, conforme ANEXO A, foi enviado, via *Google Forms*, através do *e-mail* institucional, a um total de 308 servidores do IFMG-OP de forma a captar a imagem que possuem sobre a terceirização de serviços neste *Campus*. Desse total de 308 servidores, houve um retorno de 84 servidores respondentes do questionário, perfazendo o percentual de 27,27%, que corresponde a um nível de confiança de 95% e margem de erro de 9,1%. Acredita-se que o número de retorno de respostas aos questionários tenha sido prejudicado pelo fato de a única opção de coleta dos dados ser a forma remota, uma vez que o país estava enfrentando a pandemia do coronavírus e as atividades presenciais no *Campus* Ouro Preto estavam suspensas.

3.3 Análise dos dados

Os dados obtidos dos levantamentos históricos sobre a situação do IFMG-OP entre os anos de 2008 e 2020 foram analisados utilizando-se de gráficos gerados através do *software Microsoft Office Excel 2007*.

Para análise das informações levantadas junto às notificações emitidas e os contratos celebrados, baseado na revisão teórica deste estudo, também se utilizou gráficos gerados através do *software Microsoft Office Excel 2007*, figuras tratadas no *software Microsoft Paint* e tabelas desenvolvidas através do *software Microsoft Word 2007*.

No que se refere à análise dos dados retornados dos Questionários de Evocação Livre (QEL) houve duas etapas:

A primeira referente análise de conteúdo, que segundo Martins (2012), é uma metodologia que para obter informações relevantes contidas em um conjunto de mensagens, se baseia na inferência e na interpretação, foi utilizada para se exprimir de todas as respostas dadas pelos servidores ao QEL expressando o que pensavam sobre a terceirização no IFMG-OP, a idéia principal. Dessa forma foram listadas todas as respostas dadas ao QEL com o auxílio do *software Microsoft Excel 2007*. A partir daí foram sendo criados filtros para a marcação de respostas semelhantes quanto ao sentido com o objetivo de se destacar todas as idéias principais, dentre as respostas citadas, e calcular o número de vezes que cada idéia principal (atributo) foi citada. Conforme citado foram 84 os respondentes dos questionários e considerando que o questionário tinha seis questões, tem-se um total de 504 respostas dissertativas, das quais se identificou quarenta e sete atributos principais. Estes atributos foram apresentados em tabela com o auxílio *software Microsoft Word 2007*, conforme será mostrado na seção de análise dos resultados.

A segunda etapa de análise das respostas obtidas através do QEL, consistiu na aplicação da Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID), já abordada na seção 2.4.1 desta pesquisa, segundo a qual existe em torno do termo indutor (Terceirização) regiões de proximidades onde estão localizadas as imagens que os pesquisados (servidores do IFMG-OP) têm sobre ele. Para a determinação dessas áreas de proximidade, a partir dos dados tabelados na primeira etapa e, baseado nos estudos de Schuler (2000) *apud* De Toni (2005), utilizou-se o *software Microsoft Excel 2007* para a determinação dos quartis. Sendo que o quarto quartil corresponde à região mais próxima do termo indutor e o primeiro quartil a

região mais distante do mesmo. Toda essa dinâmica será explicada com mais detalhes na subseção pertinente, dentro do próximo capítulo deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção está organizada em cinco partes. A primeira faz um breve relato sobre a instituição pesquisada. A segunda parte apresenta a política de gestão de riscos do IFMG que está sendo desenvolvida na Reitoria desse instituto. A terceira e a quarta expressam, respectivamente, os resultados decorrentes da pesquisa documental para caracterização do cenário da instituição de ensino após a mudança para IFMG e o levantamento dos principais riscos envolvidos na terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, realizada pelo IFMG-OP. Enquanto a quinta parte descreve os resultados obtidos da aplicação da Técnica de Configuração de Imagens Ideativas, para se identificar as principais imagens que os técnicos administrativos e os docentes do IFMG-OP possuem sobre a terceirização no *campus* Ouro Preto.

4.1 A Instituição pesquisada

Segundo Toledo (2016), o atual IFMG *campus* Ouro Preto foi criado em 1944 e possuiu outras denominações anteriormente: Escola Técnica Federal de Ouro Preto e Centro Federal de Ensino Tecnológico de Ouro Preto (CEFET Ouro Preto). De acordo com informações do site do IFMG, no atual modelo, o IFMG *Campus* Ouro Preto juntamente com outros 17 campi no Estado de Minas Gerais constituem o Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. Além do IFMG *Campus* Ouro Preto, o IFMG é constituído pelos *campi*: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité, Ouro Branco, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos campi avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova. Há, também, o Polo de Inovação Formiga, credenciado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) em 2015.

Criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFMG foi inicialmente formado pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Cefets de Ouro Preto e Bambuí e das Uneds de Formiga e Congonhas. Os demais *campi* foram criados posteriormente. A Instituição está entre as 38 criadas no país pela Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008 pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Instalados em regiões estratégicas do estado, os *campi* do IFMG estão vinculados a uma Reitoria, que tem sede em Belo Horizonte. Além do IFMG, outros quatro Institutos Federais e um CEFET compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica em Minas Gerais (IFMG, 2016).

O IFMG *Campus* Ouro Preto possui atualmente, segundo dados do seu setor de gestão de pessoas e do setor de ensino, um quadro de 308 servidores ativos, 145 técnicos administrativos e 163 docentes, além de 87 funcionários terceirizados e 2275 discentes, distribuídos em seus 15 cursos ofertados:

- **Cinco cursos nível médio integrado:** Técnico em automação industrial, Técnico em edificações, Técnico em mineração, Técnico em administração, Técnico em metalurgia.
- **Cinco cursos técnicos subsequentes:** Técnico em automação industrial, Técnico em edificações, Técnico em mineração, Técnico em segurança do Trabalho, Técnico em metalurgia.
- **Cinco graduações:** Superior de Tecnologia em Gestão da Qualidade, Superior de Tecnologia em Gastronomia, Superior de Tecnologia em Conservação e Restauro, Licenciatura em Física e Licenciatura em Geografia.

4.2 Política de Gestão de Riscos do IFMG

O início das atividades no IFMG para atender a determinação da Instrução Normativa Conjunta nº 01 MP/CGU, de maio de 2016, que estabelece a obrigatoriedade da implantação, monitoração e revisão do processo de gestão de riscos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, se deu através da Portaria nº 288, de 11 de março de 2019 - IFMG, que definiu uma comissão responsável por apresentar uma proposta de implantação de Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno. Seguiram-se a essa medida, a Instituição da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, por meio da Portaria nº 278 de 04 de março de 2020 – IFMG e a constituição da Comissão Permanente de Gestão de Riscos através da Portaria nº 295 de 10 de março de 2020 - IFMG.

Cabe ressaltar que essas primeiras medidas, bem como as descritas na sequência, acontecem inicialmente na Reitoria para uma futura implantação nos demais *campi* do IFMG.

De acordo com a Portaria nº 278 /2020-IFMG, a gestão de riscos pode ser definida como um processo direcionado e monitorado pela alta administração com a finalidade de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o IFMG.

Os artigos 14 e 15 da Portaria nº 278/2020 definem as diretrizes e os objetivos da gestão de riscos do IFMG:

Art. 14 São diretrizes para o Gerenciamento de Riscos do IFMG:

1. Atuar na gestão de riscos de forma dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;
2. Implementar metodologias e ferramentas que possibilitem a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelo IFMG;
3. Medir o desempenho da gestão de riscos mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes ou a combinação de ambas;
4. Capacitar os servidores públicos para atuar na gestão de riscos de forma continuada, por meio de soluções educacionais, em todos os níveis;
5. Desenvolver e implementar atividades de controle da gestão considerando a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuem para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais;
6. Utilizar procedimentos de controles internos da gestão proporcionais aos riscos, baseando-os na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição;
7. Utilizar o mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico do IFMG; e
8. Utilizar da Gestão de Riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Art. 15 São objetivos da Gestão de Risco:

1. Assegurar a existência de um processo estruturado de gerenciamento de riscos como forma de contribuição para a continuidade dos serviços prestados às partes interessadas;
2. Contribuir para a melhoria contínua da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços públicos prestados à sociedade;
3. Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
4. Possibilitar que os responsáveis pela tomada de decisão em todos os níveis, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais o IFMG está exposto.
5. Melhorar a aprendizagem organizacional, prevenindo perdas e aumentando a capacidade de adaptação da organização às mudanças ambientais.

Outros pontos da Portaria nº 278/2020-IFMG que merecem destaque são:

- a definição da estrutura da gestão de riscos do IFMG como sendo composta pelo ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e o monitoramento;

- a instituição da comissão permanente de gestão de riscos do IFMG – CPGR e a definição de suas atribuições como sendo identificar os riscos, analisar os riscos, avaliar os riscos, tratar os riscos, monitorar os riscos, auxiliar, monitorar e supervisionar a atuação dos Gestores de Riscos, que são servidores responsáveis pela gestão de riscos identificados nos processos de trabalho de cada setor do IFMG, com responsabilidade e autoridade suficientes para orientar e acompanhar as ações de identificação, avaliação e resposta ao risco;
- definição das responsabilidades do órgão de auditoria interna como sendo elaborar o plano anual de Auditoria Interna com base em riscos, explicitar ações de avaliação ou consultoria visando a implantação de melhorias do processo de gestão de riscos, realizar trabalhos voltados para a governança organizacional, realizar avaliação de controle interno dos elementos críticos para o alcance dos objetivos institucionais, realizar trabalhos voltados para ética e integridade, assim como para avaliação dos controles de mitigação de riscos de fraude e corrupção, apresentar relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos e de avaliação dos controles internos (a gestão de processos finalísticos, da gestão de pessoas, a gestão das contratações, da gestão de tecnologia da informação e da gestão de ética e da integridade).

Na Figura 8 está representado o modelo de gestão de riscos e controle interno do IFMG e como pode ser observado este modelo se baseia no modelo das Três linhas de defesa já relatado em seção anterior deste estudo.



Figura 8: Modelo de gestão de riscos do e controle interno do IFMG

Fonte: IFMG (2019).

O modelo mostrado na figura 8, segundo o relatório de gestão do IFMG 2019, pode ser assim explicado: na primeira linha de defesa estão representados os atores que lidam diretamente com os processos e que possuem propriedade para implementação de ações preventivas e corretivas para garantir a execução do gerenciamento dos riscos e controle interno. Na segunda linha de defesa estão às instâncias responsáveis por supervisionar, e apoiar o gerenciamento de riscos e controle interno, sendo que o Comitê Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) e a Unidade de Gestão de Integridade (UGI) são responsáveis por conduzir e coordenar o monitoramento e o desenvolvimento das atividades, com os demais setores e unidades do IFMG responsáveis, para melhoria das ações realizadas pela primeira linha de defesa. Na terceira linha de defesa está a Auditoria Interna, que avalia de forma independente o processo de gerenciamento de riscos e controle interno, apontando eventuais deficiências e propondo ações de melhorias. No topo, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), órgão máximo e de caráter deliberativo.

Ainda de acordo com o relatório de gestão do ano de 2019 do IFMG, tem-se os principais riscos do Instituto e as formas de lidar com eles representados no Quadro 6.

Quadro 6: Principais riscos x Formas de lidar com os riscos

RISCOS	COMO PODEM AFETAR A CAPACIDADE DO IFMG	FORMAS DE LIDAR COM OS RISCOS
Operacional	<p>De produção, que afetem a capacidade do órgão realizar suas atividades; comprometimento de adesão de discentes aos programas do IFMG.</p> <p>Da qualidade do ensino, resultante de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de redução de recursos orçamentários.</p>	<p>Apoio da alta gestão do IFMG e dos comitês nas tomadas de decisões.</p> <p>Ajuste do planejamento de maneira efetiva, seletiva e racional, consoante a disponibilidade orçamentária.</p> <p>Otimização do recurso orçamentário de forma a não afetar a capacidade da unidade.</p> <p>Criação de política de permanência e êxito dos estudantes.</p> <p>Aproximação e envolvimento do setor produtivo nas ações do IFMG.</p> <p>Controle Interno e acompanhamento dos processos.</p>
Financeiro	<p>Administração financeira inadequada.</p> <p>Ocorrência de fraude e corrupção.</p>	<p>Apoio da alta gestão do IFMG e dos comitês nas tomadas de decisões.</p> <p>Acompanhamento, monitoramento e avaliação dos fluxos.</p> <p>Controles primários das unidades organizacionais, Auditoria Interna e Corregedoria do IFMG.</p> <p>Capacitação dos servidores em relação ao Código de Ética e Conduta.</p> <p>Segregação de funções.</p>

Governança de TI	Falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e/ou de sistemas informatizados.	Aquisição de máquinas. Reparos periódicos nas máquinas. Realizar backup diário nos equipamentos. Criação ou aquisição de sistemas específicos. Capacitação para servidores e colaboradores quanto a utilização dos equipamentos.
Comunicação	Fluxo de informação ineficiente. Qualidade da informação prestada.	Transparência nas comunicações Atualização e divulgação dos canais de comunicação. Lisura no recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e outras informações.
Gestão de Pessoas	Falhas humanas. Redução do quadro de servidores em virtude de aposentadorias e afastamentos. Rotatividade de servidores. Recursos escassos para capacitação. Ambientes de trabalho que predisponham os servidores ao adoecimento, ocasionando em elevados afastamentos para tratamento da própria saúde.	Acompanhamento, monitoramento e avaliação dos fluxos. Realocação de pessoal nas diversas unidades organizacionais para contemplar ausências. Edital de Remoção. Plano Anual de Capacitação. Utilização do método EAD para as capacitações.
Contexto	Mudança de governo. Condições climáticas, fenômenos da natureza e eventos de força maior. Eventos que possam comprometer a integridade das pessoas e do meio ambiente.	Apoio da alta gestão do IFMG e dos comitês nas tomadas de decisões. Manter uma boa relação com os órgãos governamentais. Zelar pelo patrimônio.

Fonte: IFMG (2019).

4.3 Cenário da instituição de ensino após a mudança de CEFET para IF

Neste tópico serão descritos dados da instituição analisada, obtidos juntos aos setores de ensino, projetos, gestão de pessoas e diretoria de administração e planejamento, entre os anos de 2008 e 2020, tais como número de cursos superiores, área construída, número de servidores técnicos administrativos, número funcionários terceirizados, mão de obra terceirizada distribuída de acordo com o serviço que atende e o número de prestadores de serviços por ano. A descrição desses dados é relevante para se entender o contexto em que a terceirização se insere e como, de certa forma, a necessidade de serviços de terceirização são influenciados por eles.

A Figura 9 retrata o número de cursos superiores do IFMG-OP ao longo dos anos. Em 2008 (época de CEFET) havia três cursos superiores (dois tecnólogos e uma licenciatura).

Após a transição para IFMG foram criados mais dois cursos superiores até o ano de 2020, totalizando cinco cursos superiores (três tecnólogos e duas licenciaturas). Além desse aumento no número de cursos superiores, houve, também, o aumento de um curso técnico integrado no ano de 2014 e a oferta de um curso de especialização no ano de 2017. Cabe ressaltar que foram considerados apenas cursos presenciais nessa pesquisa, mesmo tendo havido a oferta de cursos técnicos na modalidade à distância na instituição analisada, no período considerado, uma vez que os cursos à distância não se relacionam diretamente com o tipo de terceirização objeto dessa pesquisa.

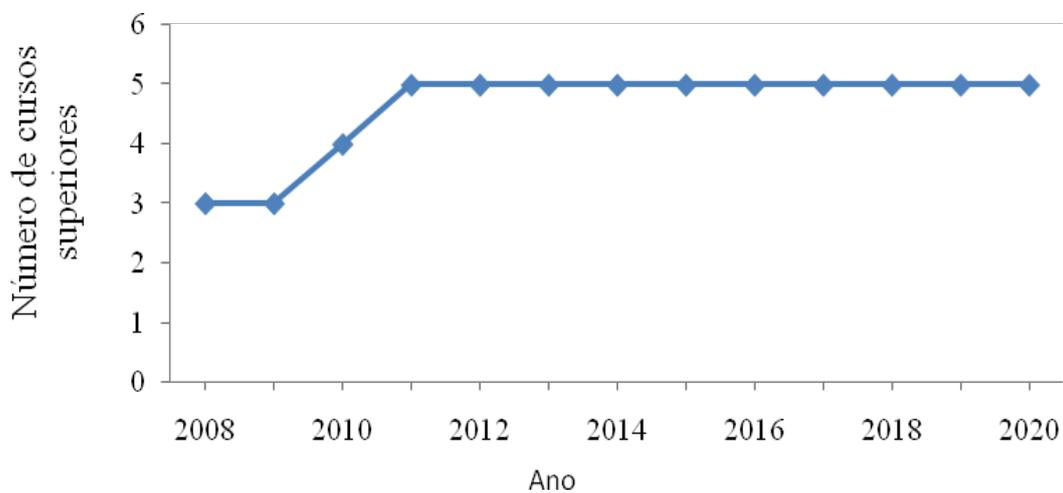


Figura 9: Número de cursos superiores do IFMG-OP

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

Na Figura 10, está representado o crescimento da área construída do IFMG-OP no período de 2008 a 2020, visualiza-se no gráfico que houve um crescimento do valor da área construída de 2008 até o ano de 2013, e a partir daí não houve mais aumento de área construída. Em 2008 a área construída era 22.660,89 m² e em 2020 esse valor chegou a 28.102,6 m², ou seja, um aumento de 24%.

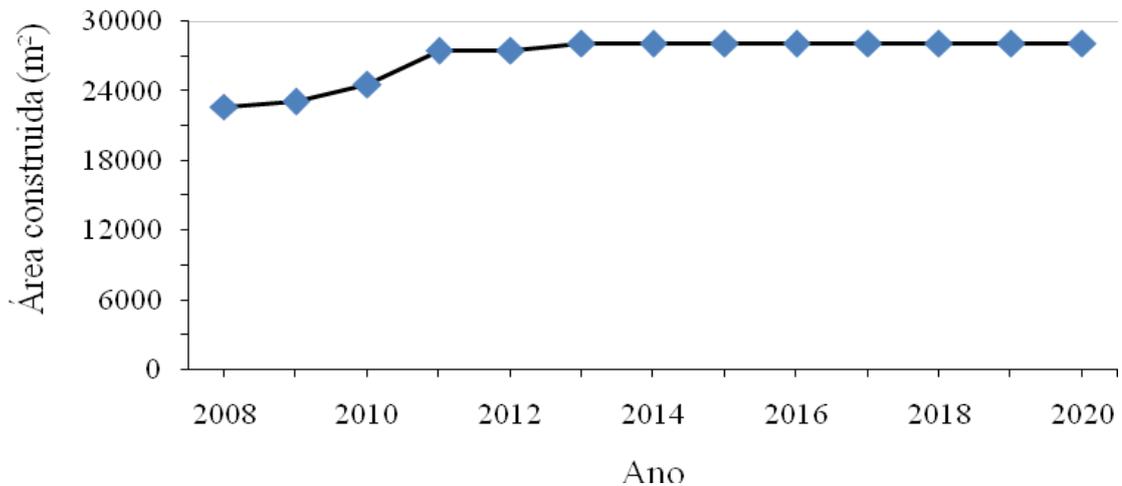


Figura 10: Evolução da área construída do IFMG-OP

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

A Figura 11 descreve como se deu a variação do número de servidores técnicos administrativos e de funcionários terceirizados ao longo período de 2008 a 2020. Com relação ao número de servidores técnicos administrativos, pode-se notar que, apesar das variações, ora negativas ora positivas, explicadas por aposentadorias e por realizações de concursos, respectivamente, a característica marcante que começa a ocorrer a partir do ano de 2017 é a diminuição ano após ano do número de técnicos administrativos devido a aposentadorias em cargos extintos. Comparando o número de servidores técnicos administrativos no ano de 2008 com o número no ano de 2020 nota-se uma diminuição de 27,13% no número total desses funcionários. Esse número tende a diminuir ainda mais, já que de acordo com desdobramentos da Portaria MEC 246/2016, foi determinado que o IFMG-OP deve ter 100 servidores técnicos administrativos, bem abaixo dos 145 atuais. Já em relação ao número de funcionários terceirizados, de acordo com a Figura 11, após a mudança para IFMG-OP inicialmente se tem uma diminuição no número de funcionários terceirizados, que posteriormente apresentam um período de constante crescimento entre os anos de 2011 e 2015, a partir de 2015 até o ano de 2019, o número de funcionários terceirizados diminuiu anualmente, o que pode ser explicado pelos constantes cortes ocorridos no orçamento da educação nesse período, inclusive no levantamento feito junto as ocorrências emitidas pelo IFMG-OP nessa pesquisa tem-se registro em quatro delas, nos anos de 2015, 2016 e 2017, de solicitações de supressões de postos de trabalho, tendo como justificativa a diminuição do orçamento do Campus. Entre 2019 e 2020, apesar de ter havido um ligeiro aumento aparente no número de funcionários terceirizados, esse fato se deve, de acordo com dados da pesquisa, a constatação após a

mudança do fiscal de contrato, no ano de 2020, que o número de terceirizados lotados no Campus de fato divergia do que estava no contrato, sendo que após a correção esse número foi atualizado para 87, ou seja, em 2019 o número de funcionários contratados já era 87.

Analisando os dados referentes ao número de técnicos administrativos e funcionários terceirizados, nota-se a diminuição de ambas as forças de trabalho num contexto de crescimento da instituição, fato esse preocupante, à medida que pode afetar a qualidade dos serviços prestados a instituição.

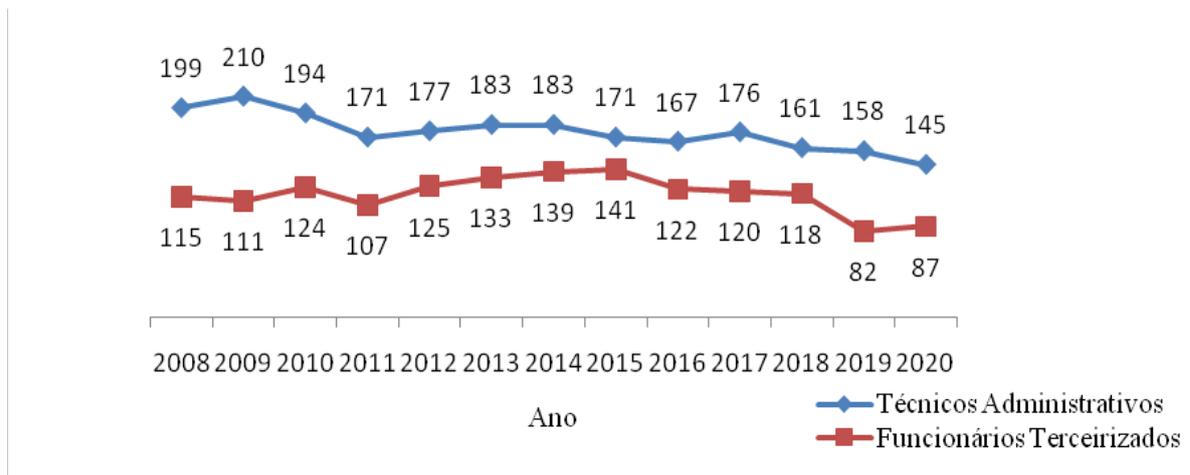


Figura 11: Evolução número de técnicos administrativos e funcionários terceirizados

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a Figura 12, que representa a mão de obra terceirizada referente aos serviços continuados prestados no período de 2008 a 2020 ao IFMG-OP distribuída por categorias de acordo com a área atendida, tem-se que 34,8% de toda a mão de obra do período se concentraram no serviço de limpeza e conservação de imóveis, seguido por serviços administrativos que concentraram 28% de toda essa mão de obra, na seqüência tem-se serviços de vigilância com 21% e serviços de alimentação, serviços técnicos e serviços de transportes com, respectivamente, 11%, 3% e 3%. Esses dados demonstram a importância dos serviços terceirizados continuados para o funcionamento da instituição pesquisada, uma vez que atendem áreas essenciais, tais como, limpeza e conservação de imóveis, alimentação, vigilância, área administrativa, serviços de informática e de transporte.

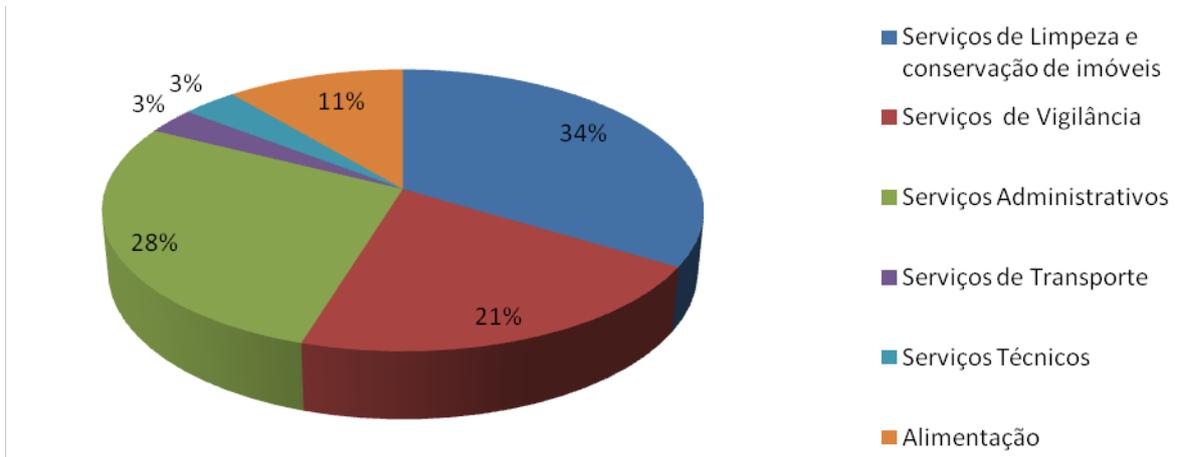


Figura 12: Mão de obra terceirizada distribuída por tipo de serviço

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

A Figura 13 representa o número de empresas diferentes responsáveis pela prestação de serviços para o IFMG entre 2008 e 2020. Observa-se que entre os anos de 2008 e 2016 os serviços terceirizados contínuos de limpeza e conservação de imóveis, alimentação, vigilância, serviços administrativos, serviços de informática e de transporte eram prestados por mais de uma empresa terceirizada, e a partir de 2017 a 2020 todos esses serviços se concentraram em uma única empresa. Este fato apresenta a vantagem de se ter menos contratos para coordenar, facilitando o controle, porém em caso de falha do prestador de serviço, como já aconteceu em outros períodos, todas essas atividades podem parar, causando um grande problema para o tomador de serviços.

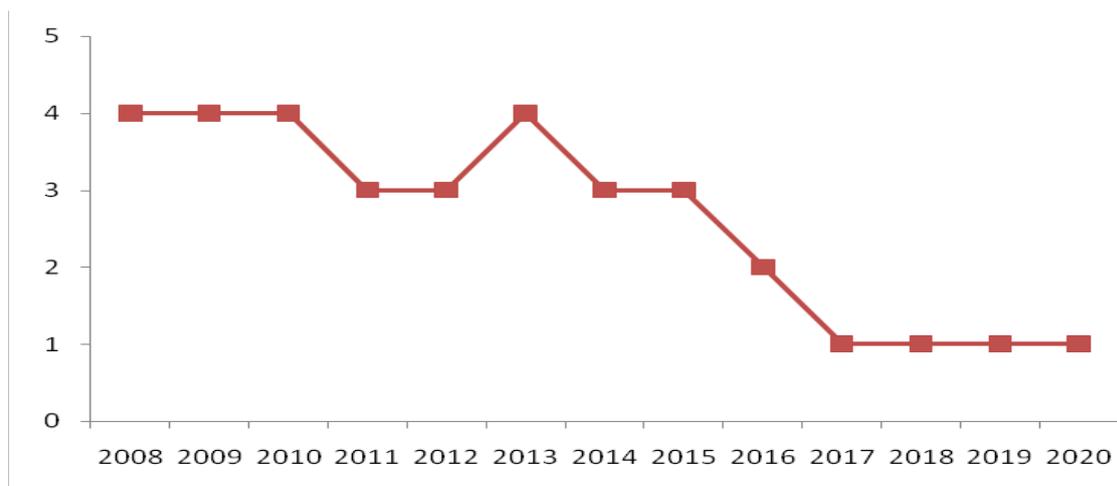


Figura 13: Evolução do número de empresas prestadoras de serviços

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

4.4 Identificação dos principais riscos envolvidos na terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra no IFMG-OP

Nos próximos tópicos serão identificados os riscos pertinentes a terceirização de serviços no IFMG-OP, entre os anos de 2008 a 2020, utilizando como base as notificações emitidas enviadas as empresas prestadoras de serviços continuados e os contratos celebrados entre o IFMG-OP e essas empresas.

4.4.1 Identificação dos riscos considerando as notificações emitidas

A identificação dos riscos, com base nas notificações emitidas, foi realizada considerando os ofícios e memorandos enviados, entre os anos de 2008 e 2020, pela tomadora de serviços a empresa terceirizada, sendo que esses documentos estão salvos no banco de dados chamado Basalto, vinculado a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFMG-OP e nos ofícios emitidos, no mesmo período citado acima, constantes nas pastas que ficam no arquivo localizado na sala do setor de contratos e do setor de Contabilidade. Considerou-se ainda as notificações da justiça do Trabalho enviadas ao CEFET-OP/IFMG-OP.

Foram encontrados 56 ofícios de notificações no período analisado, nos quais foi possível identificar a ocorrência de 76 eventos indesejáveis referentes às prestações de serviços realizadas entre os anos de 2008 e 2020. Na Tabela 1, essas ocorrências foram organizadas de acordo com a sua natureza em:

- **Problemas referentes a pagamentos:** são ocorrências dessa natureza quando a empresa terceirizada falha em qualquer uma dessas obrigações - atrasa ou não paga aos funcionários salários, à periculosidade, os benefícios (vale alimentação, transporte, plano de saúde, etc.), os ajustes salariais estabelecidos por convenções coletivas, décimo terceiro e verbas rescisórias.
- **Problemas referentes a envio de documentação comprobatória:** pertencem a essa natureza a falta de envio ou envio incompleto de documentações previstas em contrato, tais como, as que comprovem a quitação de obrigações trabalhistas (guias de

recolhimento de FGTS), a quitação das obrigações sociais (guias de recolhimento de INSS), os cartões de pontos dos empregados, atestados médicos, fichas admissionais e demissionais.

- **Cortes no orçamento do tomador de serviços:** redução de orçamento realizado pelo Governo Federal sob alguma justificativa, como, por exemplo, corte de gastos.
- **Desrespeito às regras do Tomador de serviços:** funcionário da empresa terceirizada desrespeita normas da tomadora de serviços.
- **Dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada:** refere-se à grande frequência de demissão de funcionários para posterior contratação de outros para os substituírem e a demissão em massa.
- **Problemas na atuação do fiscal de contrato:** refere-se a não observância de regras que norteiam o serviço do fiscal de contratos, como, por exemplo, a não liberação de pagamento de notas para a prestadora de serviço se houver alguma pendência com a documentação da mesma.
- **Problemas referentes à jornada de trabalho:** refere-se à extrapolação do número de horas extras estabelecidas em contrato.
- **Problemas referentes a insumos de mão de obra:** referente ao não fornecimento de EPI's e uniformes ou o fornecimento em quantidade inferior a necessária;
- **Problemas referentes ao pagamento da apólice do seguro-garantia:** não cumprimento de obrigação prevista em contrato que determina o pagamento de um seguro por parte da empresa terceirizada em favor do tomador de serviços.
- **Postos de trabalhos descobertos:** refere-se a não contratação do posto de serviço após a data prevista para início do contrato, assim como a não substituição do posto de serviço por motivos de afastamentos legais ou faltas.

Na Tabela 1, a denominação dos anos de 2008 a 2020, foi abreviada, respectivamente, de 08 a 20.

Tabela 1: Riscos identificados com base nas notificações enviadas pelo IFMG-OP

Natureza da Ocorrência	Ano												Total de ocorrências	
	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
Problemas referentes a pagamentos	3	9	3	3	0	8	0	1	0	0	0	0	0	27
Problemas referentes a envio de documentação comprobatória	0	5	0	0	0	6	1	0	0	0	1	0	0	13
Desrespeito as regras do Tomador de serviços	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Cortes no orçamento do tomador de serviços	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	4
Dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada	11	1	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
Problemas referentes à jornada de trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
Problemas referentes a insumos de mão de obra	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	4
Postos de trabalhos descobertos	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Problemas referentes à apólice de seguro-garantia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Problemas na atuação do fiscal de contrato	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

Os riscos listados na Tabela 1, de acordo com a sua natureza, serão categorizados abaixo, conforme preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos, publicado ano de 2007, conforme apresentado no referencial teórico desse estudo. Dessa forma se pode dizer que, em a relação à natureza dos eventos, os riscos que foram identificados através das notificações enviadas pelo IFMG-OP às empresas terceirizadas, no período considerado no estudo, possuem a seguinte classificação:

Riscos internos: Problemas referentes a pagamentos, problemas referentes a envio de documentação comprobatória, desrespeito às regras do tomador de serviços, dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada, problemas referentes à jornada de trabalho, problemas referentes a insumos de mão de obra, postos de trabalho descobertos, problemas

referentes à apólice de seguro garantia e problemas na atuação do fiscal. No IFMG-OP, esses riscos ocasionam desde rescisões de contratos por parte do tomador de serviços até ações na justiça do trabalho, por parte dos empregados terceirizados.

Risco externo: Cortes no Orçamento. Os cortes no orçamento, geralmente, estão ligados a necessidade que o governo federal tem de diminuir despesas por algum motivo ou ao tipo de política de quem está no poder, que no caso da IFMG-OP, pode haver maiores investimentos em outras áreas em detrimento da área de educação.

Os riscos internos, por serem eventos originados na própria estrutura da organização, permitem a atuação ativa da organização no sentido de implementar ações para controlar, eliminar ou aceitar tais eventos.

No caso dos riscos externos, conforme afirma o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos, publicado ano de 2007, a organização precisa agir de forma predominantemente reativa, já que, em geral, não consegue intervir diretamente nesses eventos. Para que consiga reagir de forma positiva a riscos externos, a organização deve ter ações planejadas para cada tipo de cenário possível que possa ocorrer.

No que diz respeito à natureza dos riscos, os riscos encontrados no IFMG-OP, com base nas notificações emitidas, no período considerado, podem ser assim separados de acordo com as categorias:

- **Riscos financeiros:** problemas referentes a envio de pagamentos, cortes no orçamento. Os riscos citados, caso ocorram, irão impactar no planejamento e execução financeira da empresa contratante, podendo gerar ações na justiça do trabalho e demissões para adequações ao orçamento diminuído.
- **Riscos operacionais:** problemas referentes a envio de documentação comprobatória, problemas na atuação do fiscal de contrato, desrespeito às regras do tomador de serviços, dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada. Todos esses riscos estão relacionados a falhas de pessoas no cumprimento de suas obrigações e, caso ocorram, podem gerar situações indesejáveis, tais como, atrasos de pagamentos a empresa terceirizada, prejuízo a qualidade da execução dos serviços terceirizados devido ao alto número de demissões.
- **Riscos de confiabilidade de informações:** problemas referentes a envio de documentação comprobatória, problemas na atuação do fiscal de contrato. Riscos dessa natureza, ao ocorrerem, comprometem a tomada de decisão, por exemplo, se um

fiscal de contrato pode liberar ou não um pagamento para a empresa terceirizada ou se o pagamento realizado deveria ou não ter sido feito.

- **Riscos de conformidade:** problemas referentes a envio de pagamentos, problemas referentes a envio de documentação comprobatória, problemas referentes a insumos de mão de obra, problemas referentes à jornada de trabalho, postos de trabalhos descobertos, problemas referentes a pagamentos das apólices de seguro-garantia. Os eventos indesejáveis citados anteriormente ou descumprem a legislação externa pertinente ou cláusulas contratuais, podendo levar desde rescisões de contratos a ações na justiça trabalhista contra o IFMG-OP.
- **Risco de reputação:** problemas referentes a insumos de mão de obra. O não fornecimento de itens básicos, tais como, uniformes e EPI's para os funcionários terceirizados por parte da empresa contratada, além de desrespeitar cláusula contratual, também pode impactar negativamente na imagem que a sociedade tem do IFMG-OP.

4.4.2 Identificação dos riscos considerando os contratos celebrados

Para o levantamento dos riscos com base nos contratos celebrados entre o IFMG-OP e as empresas terceirizadas de serviços continuados, no período de 2008 a 2020, utilizou-se o banco de dados GESCONT, disponível através de site específico e de acesso público a qualquer cidadão, além de consulta ao arquivo físico do setor de contratos do IFMG, para os casos em que o contrato não estava disponível no GESCONT ou faltavam informações.

Entre 01/01/2008 e 31/12/2020, equivalente a doze anos, foram assinados 24 contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra, entre o IFMG-OP e quatorze empresas terceirizadas diferentes. Conforme demonstrado no Quadro 7, visando entender melhor a situação dos contratos celebrados e extrair informações relacionadas aos riscos envolvidos no decorrer da execução deles, optou-se por classificá-los em:

- Contrato encerrado conforme o previsto;
- Contrato encerrado antes do previsto – empresa encerrou as suas atividades;

- Contrato encerrado antes do previsto e gerou passivos trabalhistas – não renovado por opção do IFMG-OP;
- Contrato encerrado antes do previsto – não renovado por opção do IFMG-OP;
- Contrato vigente;

De acordo com a classificação dos contratos apresentada acima, considera-se como contrato encerrado conforme o previsto, o contrato que foi renovado, a cada doze meses, via termo aditivo, pelo prazo máximo de sessenta meses, ou contratos com prazos estipulados que não prevêem renovação, e como contrato encerrado antes do previsto, o contrato que, por algum motivo (não interesse da tomadora de serviços ou encerramento das atividades por parte da empresa contratada), não foi renovado pelo tempo máximo de 60 meses, mesmo essa renovação sendo prevista em contrato. Cabe ressaltar, também, que embora alguns números de contratos, no que se refere ao ano de celebração, sejam anteriores ao período considerado neste estudo, justifica-se a consideração deles pelo fato de que foram renovados e se desenvolveram no período considerado.

Quadro 7: Contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra firmados entre o IFMG-OP e empresas terceirizadas no período de 2008 a 2020

Item	Nº do Contrato	Situação
1	42/2007	Encerrado conforme o previsto
2	48/2007	Encerrado antes do previsto - opção do IFMG-OP
3	18/2006	Encerrado antes do previsto (opção do IFMG-OP) e gerou passivos trabalhistas
4	003/2008	Encerrado antes do previsto (opção do IFMG-OP) e gerou passivos trabalhistas
5	009/2009	Encerrado conforme o previsto
6	68/2009	Encerrado conforme o previsto
7	78/2009	Encerrado conforme o previsto
8	77/2009	Encerrado antes do previsto (opção do IFMG-OP) e gerou passivos trabalhistas
9	13/2009	Encerrado antes do previsto (opção do IFMG-OP) e gerou passivos trabalhistas
10	25/2010	Encerrado conforme o previsto
11	82/2011	Encerrado conforme o previsto
12	87/2011	Encerrado conforme o previsto

Item	Nº do Contrato	Situação
13	15/2011	Encerrado conforme o previsto
14	013/2012	Encerrado antes do previsto (opção do IFMG-OP) e gerou passivos trabalhistas - opção do IFMG-OP
15	079/2009	Encerrado antes do previsto - opção do IFMG-OP
16	137/2012	Encerrado antes do previsto – empresa encerrou as suas atividades
17	136/2013	Encerrado conforme o previsto
18	011/2013	Encerrado conforme o previsto
19	115/2013	Encerrado antes do previsto – empresa encerrou as suas atividades
20	137/2013	Encerrado conforme o previsto
21	28/2014	Encerrado conforme o previsto
22	29/2014	Encerrado conforme o previsto
23	235/2014	Encerrado antes do previsto - opção do IFMG-OP
24	005/2017	Vigente

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

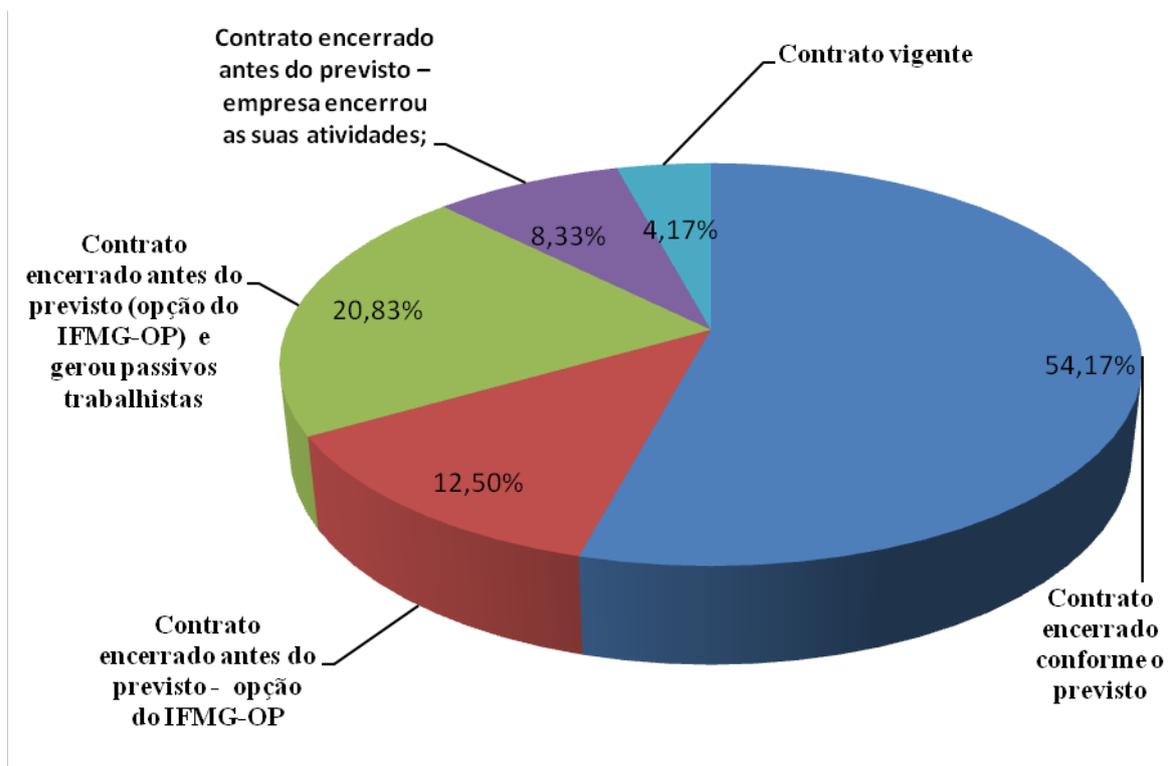


Figura 14: Situação dos contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra assinados entre o IFMG-OP e empresas terceirizadas

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a Figura 14 e com o Quadro 7, do total de contratos assinados pelo IFMG-OP com empresas terceirizadas referentes a serviços continuados com fornecimento de mão de obra, treze contratos (54,16%) foram encerrados conforme o previsto, um contrato continua vigente (4,17%). Em relação aos dez contratos que foram encerrados antes do previsto, três (12,5%) foram encerrados por opção do IFMG-OP e não geraram ações na justiça do trabalho, cinco (20,83%) foram encerrados também por opção do IFMG-OP, mas não cumpriram com as obrigações trabalhistas definidas em lei, gerando processos na justiça do trabalho, e por fim dois contratos (8,33%) foram encerrados antes do previsto, devido à empresa ter encerrado as suas atividades, e, por não terem sido cumpridas as obrigações trabalhistas estabelecidas em lei, gerou processos na justiça do trabalho.

Dessa forma, considerando o levantamento com base nos contratos celebrados, foram identificados três riscos aos quais o IFMG-OP está exposto:

- O primeiro risco está relacionado ao fato do IFMG-OP precisar, em alguns casos, rescindir contratos com empresas prestadoras de serviços, exercendo o seu direito de não renovar pelo prazo máximo de sessenta meses. As rescisões no IFMG-OP, segundo a pesquisa documental, se devem, principalmente, ao fato da empresa terceirizada não ter atingido as expectativas, ter apresentado falhas no desempenho das atividades, e a dificuldade de coordenação de vários contratos por parte do tomador de serviços. Um grande problema relacionado à rescisão de contrato é a necessidade de se fazer novo processo licitatório, demandando tempo para atender demandas, que são imediatas. Pode-se dizer nesse caso que se tem um risco interno, quanto origem, e um risco operacional, quanto à natureza.
- O segundo risco está relacionado aos contratos que foram rescindidos e ainda geraram processos trabalhistas, pois nesse caso, além da questão da rescisão, tratada anteriormente, tem-se as ações na justiça por parte dos empregados terceirizados que conforme tratado na seção 2.1.1 desse estudo, de acordo com a súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), a administração pública possui responsabilidade subsidiária as questões trabalhistas em caso de inadimplência do prestador de serviço. De acordo com a pesquisa documental, verificou-se que o IFMG-OP já foi condenado algumas vezes considerando a sua responsabilidade subsidiária. Pode-se dizer que, nesse caso, segundo a origem o risco é interno e segundo a natureza é um risco de conformidade (a legislação trabalhista não foi cumprida) / financeiro (condenações podem impactar o orçamento da organização).

- Por fim tem se o risco associado ao fato da empresa encerrar as suas atividades e deixar de cumprir as obrigações contratuais. Nesse caso, quanto à origem tem-se um risco externo, e quanto à natureza um risco operacional.

De acordo com o as informações dos contratos celebrados entre o IFMG-OP e as empresas terceirizadas entre os anos de 2008 e 2020, que têm como objeto serviços continuados com fornecimento de mão de obra, 41,66% desses contratos apresentaram problemas em relação ao que foi acordado contratualmente e a execução de fato.

Como resultado final da etapa de identificação dos riscos envolvidos na execução de serviços continuados através de empresas terceirizadas em favor do IFMG-OP, considerando as notificações emitidas e os contratos celebrados, identificou-se treze riscos, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Resumo dos riscos identificados na prestação de serviços continuados com fornecimento de mão de obra para o IFMG-OP

Risco	Classificação do risco	
	Natureza	Origem
1- Problemas referentes a envio de documentação comprobatória	Operacional/ confiabilidade de informações	Interno
2- Problemas na atuação do fiscal de contrato		
3- Dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada	Operacional	
4- Desrespeito às regras do tomador de serviços		
5- Rescisões contratuais		
6- Problemas referentes à jornada de trabalho	Conformidade	
7- Postos de trabalhos descobertos		
8- Problemas referentes a pagamentos das apólices de seguro-garantia		
9- Descumprimento das obrigações trabalhistas		
10- Problemas referentes a insumos de mão de obra	Conformidade/de reputação	
11- Problemas referentes a pagamentos	Financeiro/ de conformidade	
12- Cortes no Orçamento	Financeiro	
13- Empresa terceirizada cessar o fornecimento dos serviços contratados	Operacional	

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

4.5 A imagem dos *stakeholders* sobre a terceirização no IFMG *campus* Ouro Preto

Foi aplicada a Técnica de Configuração de Imagens Ideativas, fundamentada, principalmente, nos estudos de De Toni (2005) para a identificação da imagem dos servidores sobre a Terceirização no IFMG Campus Ouro Preto. A pesquisa foi realizada com os *stakeholders*, técnicos administrativos e docentes, do IFMG Campus Ouro Preto.

A partir da análise de conteúdo das respostas dadas aos questionários referentes ao termo indutor, Terceirização, foram identificados 47 atributos que formam a imagem dos entrevistados sobre a prática de subcontratação de serviços indicada.

A Tabela 2 descreve os atributos encontrados para a terceirização no IFMG *Campus* Ouro Preto, além do valor de frequência (VF), do valor de ordem (VO) e o valor total (VT) de cada uma dessas manifestações. O Valor de frequência indica o número de vezes que o atributo foi citado pelos respondentes, o valor de ordem indica a ordem em que o atributo foi citado e o valor Total é o somatório simples entre VF e VO. O cálculo do valor de ordem se baseia no procedimento proposto por Schuler (2000) *apud* De Toni (2005), segundo o qual, se atribui o valor 5 a ideia quando citada em primeiro lugar; o valor 4 quando citada em segundo lugar; o valor 3 quando citada em terceiro lugar; o valor 2 quando citada em quarto lugar e o valor 1, quando citada em quinto lugar. Da sexta posição de evocação em diante os atributos não recebem nenhum valor.

Baseado no cálculo do valor total dos atributos pode-se destacar as idéias mais próximas e mais distantes do termo indutor adotado, Terceirização. Os atributos que possuem alto valor de frequência (VF) e alto valor de ordem (VO), logo um alto valor total (VT), compõem o núcleo central da imagem, enquanto os demais atributos constituem as periferias desse núcleo. A fim de delimitar as áreas de proximidade com o termo indutor, segundo Schuler (2000) *apud* De Toni (2005), com a utilização do software Excel da Microsoft, submeteu-se ao conjunto de valores totais (VT) encontrados a divisão por quartis, gerando quatro grupos de imagens:

- O quarto quartil (256 a 27), representado pelos valores totais mais altos, compõe a imagem central;
- O conjunto dos valores totais do terceiro quartil (< 27 a 10) corresponde à primeira periferia da imagem;

- O conjunto dos valores totais do segundo quartil (< 10 a 2) representa a segunda periferia;
- O conjunto dos valores totais do primeiro quartil (< 2 a 1) forma a periferia da imagem.

A divisão em quatro grupos, de acordo com a proximidade com o termo indutor, Terceirização, pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2: Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem

Imagens	Nº	Manifestações/Atributos	VF	VO	VT
Imagem Central	1	Contratação, Responsabilização de outros	62	194	256
	2	Precarização	56	150	206
	3	Redução de gastos	41	78	119
	4	Baixo salário	28	62	90
	5	Exploração	19	67	86
	6	Fim do Serviço público, Servidor desvalorizado	17	35	52
	7	Essencial	21	27	48
	8	Atividades administrativas e manutenção da estrutura	18	30	48
	9	Instabilidade	15	33	48
	10	Baixa qualidade	12	31	43
	11	Ódio, Tristeza	21	14	35
	12	Melhoria de qualidade	10	24	34
Primeira Periferia	13	Alternativa a impossibilidade de concursos	13	7	20
	14	Controle	8	12	20
	15	Sufrimento, Humilhação	10	10	20
	16	Pessoas que não são servidores	4	13	17
	17	Não há benefícios, Retrocesso	10	5	15
	18	Perda de identidade	4	10	14
	19	Desigualdade, Fragilidade	6	8	14
	20	Apadrinhamento	5	9	14
	21	Crime, Irresponsabilidade	5	7	12
	22	Geração de emprego	2	8	10
	23	Mão de obra	2	8	10
	24	Elevado custo	3	7	10
	25	Preocupação, Reflexão	3	7	10
Segunda Periferia	26	Satisfação	5	4	9
	27	Estado mínimo, Direita, liberalismo	3	6	9
	28	Otimização	5	2	7
	29	Jornadas de trabalho longas, Pouca ou Nenhuma flexibilidade em função e horários de trabalho	3	4	7
	30	Manipulação	1	5	6
	31	Crescentes mudanças impostas ao serviço público	5	1	6
	32	Estratégia empresarial	1	4	5
	33	Concessão	1	4	5
	34	Descentralização administrativa	1	3	4
	35	Trabalho digno	1	2	3

	36	Tensões internas entre operacional e gerências	1	2	3
	37	Prejuízos em funções essenciais	1	2	3
	38	Política frágil de gestão	1	2	3
	39	Esperança	2	1	3
	40	Solidariedade	1	1	2
	41	Mal dimensionada	1	1	2
Periferia	42	Foco na atividade principal	1	0	1
	43	Especialização	1	0	1
	44	Perda de informação	1	0	1
	45	Colaboradores desconhecidos	1	0	1
	46	Desvio de atividades	1	0	1
	47	Opções em tempo de greve	1	0	1

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 2, verifica-se que 25,53% das manifestações compõem a imagem central, 27,66% a primeira periferia, 34,04% a segunda periferia e 12,77% a periferia. Essa distribuição está representada na Tabela 3.

Tabela 3: Áreas de proximidade das manifestações com o termo indutor

Quartis	Áreas de proximidade	Intervalos do VT	Distribuição percentual
4	Sistema central	De 34 a 256	12 (25,53%)
3	Primeira periferia	De 10 a 20	13 (27,66%)
2	Segunda periferia	De 2 a 9	16 (34,04%)
1	Periferia	Até 1	6 (12,77%)

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

O segundo menor valor para a distribuição percentual (25,53%) engloba as manifestações com valor total (VT) mais altos, que são as idéias que, pela ordem em que foram citadas pelos respondentes, se atribuiu uma pontuação maior, significando, possivelmente, serem as imagens com maior significado para os mesmos. Na distribuição percentual de menor valor (12,77%) estão as idéias com menores VT, representando as manifestações de menor pontuação e, provavelmente, as imagens que possuem menor significado para os respondentes.

As imagens encontradas também foram classificadas, através da análise de conteúdo e de acordo com a Tabela 5, Roteiro básico de questões, apresentada anteriormente, nas categorias simbólica, cognitiva, funcional e emocional, conforme Tabela 4. Segundo Martins (2012), a categoria simbólica está relacionada aos significados e representações do termo indutor, no caso terceirização, para os respondentes; a cognitiva está ligada as

percepções e construções mentais dos respondentes em relação ao termo indutor; a funcional se refere à utilidade do termo indutor para os respondentes; a emocional destaca os sentimentos que os respondentes manifestam em relação ao termo indutor.

Tabela 4: Atributos da Terceirização agrupados a partir de suas categorias constituintes

CATEGORIAS	MANIFESTAÇÕES/ATRIBUTOS	N	VT	%
SIMBÓLICA	Atividades administrativas e manutenção da estrutura	8	48	3,13
	Instabilidade	9	48	3,13
	Pessoas que não são servidores	16	17	1,11
	Perda de identidade	18	14	0,91
	Desigualdade, Fragilidade	19	14	0,91
	Apadrinhamento	20	14	0,91
	Mão de obra	23	10	0,65
	Estado mínimo, Direita, liberalismo	27	9	0,59
	Pouca ou Nenhuma flexibilidade em função e horários de trabalho	29	7	0,46
	Manipulação	30	6	0,39
	Crescentes mudanças impostas ao serviço público	31	6	0,39
	Concessão	33	5	0,33
	Trabalho digno	35	3	0,20
	Tensões internas entre operacional e gerências	36	3	0,20
	Mal dimensionada	41	2	0,13
	Perda de informação	44	1	0,07
	Colaboradores desconhecidos	45	1	0,07
SUBTOTAL			208	13,56
COGNITIVA	Contratação, Responsabilização de outros	1	256	16,69
	Precarização	2	206	13,43
	Baixo salário	4	290	18,90
	Exploração	5	86	5,61
	Fim do Serviço público, Servidor desvalorizado	6	52	3,39
	Elevado Custo	24	10	0,65
	Estratégia empresarial	32	5	0,33
	Descentralização administrativa	34	4	0,26
	Prejuízos em funções essenciais	37	3	0,20
	Política frágil de gestão	38	3	0,20
	Especialização	43	1	0,07
	Desvio de atividades	46	1	0,07
	SUBTOTAL			917
FUNCIONAL	Redução de gastos	3	119	7,76
	Essencial	7	48	3,13
	Baixa qualidade	10	43	2,80
	Melhoria de qualidade	12	34	2,22
	Alternativa a impossibilidade de concursos	13	20	1,30
	Controle	14	20	1,30
	Não há benefícios, Retrocesso	17	15	0,98
	Geração de emprego	22	10	0,65
	Otimização	28	7	0,46
	Foco na atividade principal	42	1	0,07
	Opções em tempo de greve	47	1	0,07
	SUBTOTAL			318

EMOCIONAL	Ódio, Tristeza	11	35	2,28
	Sufrimento, Humilhação	15	20	1,30
	Crime, Irresponsabilidade	21	12	0,78
	Preocupação, Reflexão	25	10	0,65
	Satisfação	26	9	0,59
	Esperança	39	3	0,20
	Solidariedade	40	2	0,13
	SUBTOTAL		91	5,93
TOTAL		1534	100,00	

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a Tabela 4, do total de atributos que formam a imagem dos respondentes sobre a terceirização, 13,56% pertencem à categoria simbólica, sendo atividades administrativas e manutenção da estrutura, Instabilidade (rotatividade, desemprego, trabalhadores descartáveis) as manifestações mais compartilhadas dentro dessa categoria; 59,78% das manifestações citadas pelos respondentes pertencem à categoria cognitiva, destacando-se como as mais compartilhadas baixo salário e contratação, responsabilização de outros; A categoria funcional representa 20,73% das manifestações com destaque para redução de gastos como a imagem mais compartilhada dentre os respondentes; Por fim, a categoria emocional compreende 5,93% das manifestações, sendo o ódio e a tristeza as manifestações mais citadas dentro dessa categoria. A Figura 15 representa essa distribuição percentual.

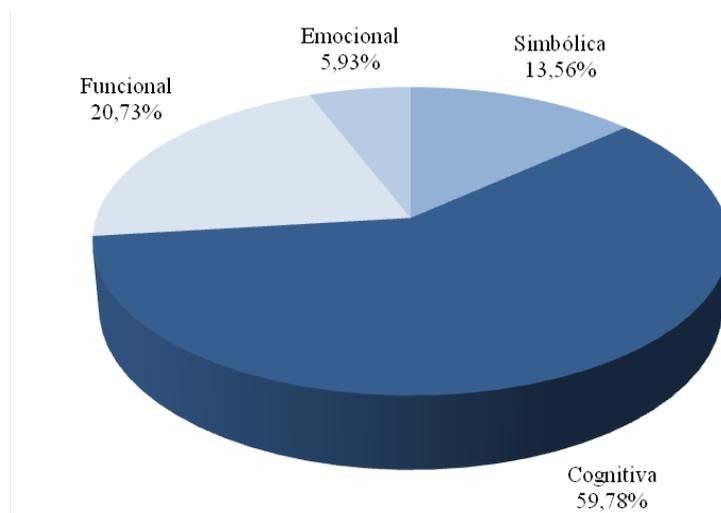


Figura 15: Atributos da Imagem da Terceirização em divisão por categoria

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

O Gráfico de Configuração de Imagem (GCI), representado na Figura 16, foi obtido através da aplicação da Técnica de imagens ideativas e aponta as ideias mais

lembradas pelos *stakeholders*, docentes e técnicos administrativos, do IFMG Campus Ouro Preto que compõem a imagem sobre a terceirização nesse Campus.

No Gráfico de Configuração de Imagens obtido para a amostra analisada podem ser destacadas três informações: primeiramente o conjunto de atributos que compõem a imagem da terceirização no IFMG-OP; a proximidade de cada atributo com o termo indutor (imagem central, 1ª periferia, 2ª periferia ou periferia), nesse caso terceirização; o tipo de categoria (simbólica, cognitiva, funcional ou emocional) ao qual o atributo pertence.

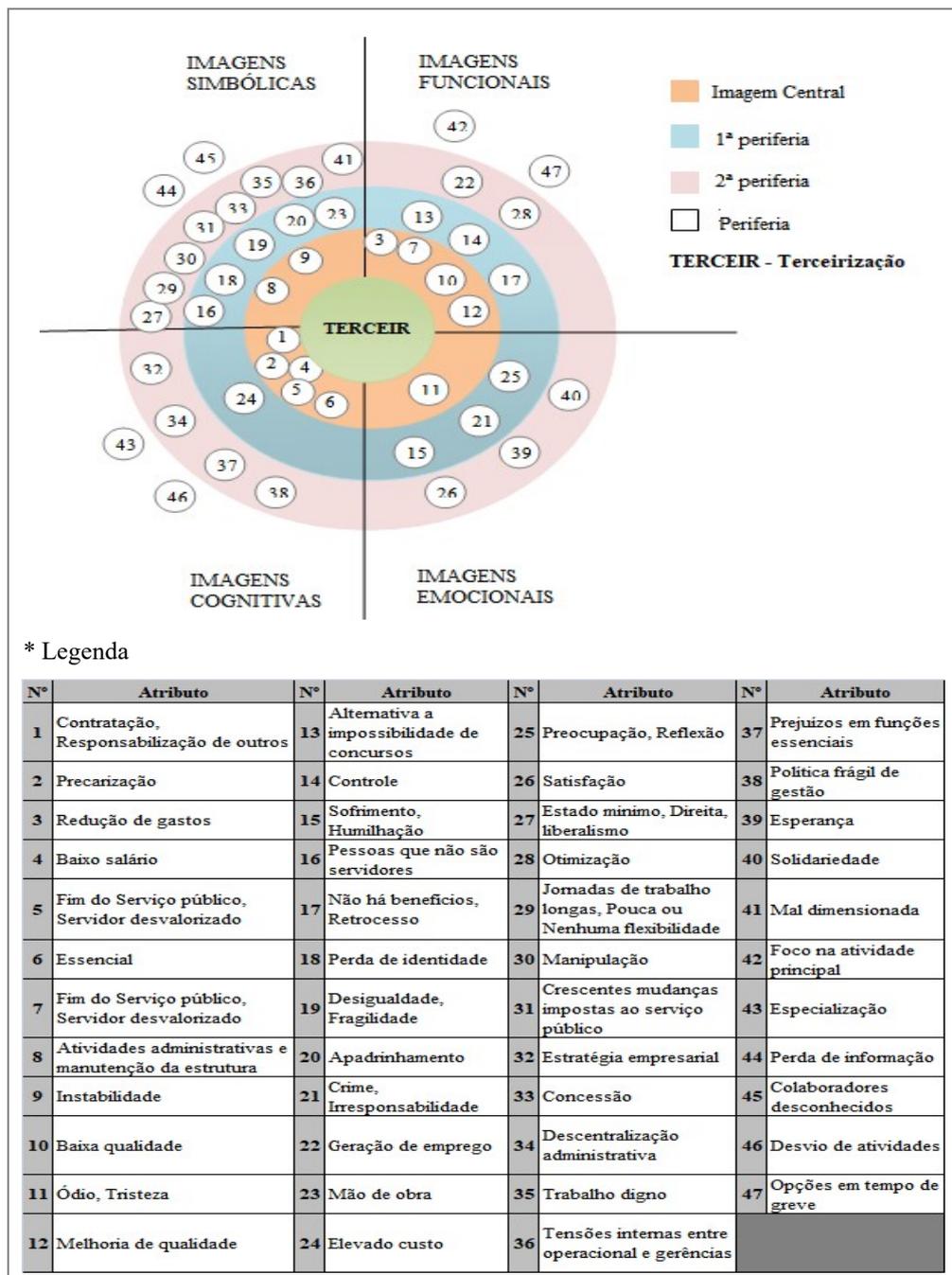


Figura 16: Gráfico de Configuração da Imagem da Terceirização no IFMG-OP

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com o GCI considerado, o núcleo central é composto pelas seguintes manifestações: contratação, precarização, redução de gastos, baixos salários, exploração, servidor desvalorizado, essencial, baixa qualidade, tristeza, melhoria de qualidade, instabilidade e atividades administrativas e manutenção das estruturas. Conforme abordado na revisão de literatura, na seção 2.4, os atributos pertencentes à imagem central por estarem mais próximos do termo indutor são mais estáveis e resistentes às mudanças e são responsáveis pela sustentação da imagem do termo indutor considerado, sendo os mais lembrados pelos entrevistados.

Os demais atributos presentes nas periferias são aqueles que não são prontamente citados, nem amplamente compartilhados pelos entrevistados, sendo mais sujeitos a mudanças.

O GCI exposto na Figura 9 retrata que, com relação às categorias em que as manifestações apontadas pelos respondentes estão distribuídas numericamente, tem-se destaque para a categoria simbólica com dezessete manifestações, demonstrando as representações e significados que a Terceirização no IFMG-OP tem para os *stakeholders*. Cabe ressaltar, entretanto que, conforme representado no Gráfico 5, em termos percentuais tem-se categoria cognitiva como a de maior destaque, perfazendo 59,78% do valor total de manifestações citadas. Isso se deve ao fato do cálculo percentual, para classificar as categorias, considerar o valor total (VT) de cada manifestação citada, conforme explicado em seção anterior, e não simplesmente o número de vezes que cada categoria foi lembrada como é considerado pelo GCI.

Analisando a Imagem central do CGI considerada, nota-se que nela se tem representadas as quatro categorias da imagem, sendo as mais presentes, a categoria cognitiva e a funcional, com destaque para a cognitiva, ou seja, para as construções mentais, racionais e lógicas que os docentes e técnicos administrativos do IFMG-OP fazem sobre a Terceirização nesse *campus*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo abordar a questão da terceirização em uma instituição federal de ensino, através da análise dos principais riscos envolvidos na terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra e da identificação das imagens que os *stakeholders* possuem sobre a terceirização na instituição pesquisada. A fim de se alcançar o objetivo, a pesquisa foi desenvolvida no Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Preto. Primeiro, procedeu-se caracterização da instituição após a mudança para IFMG e a posteriori a identificação da ocorrência de eventos indesejáveis e das imagens ideativas dos *stakeholders* referentes à terceirização no IFMG-OP.

Em relação à caracterização do cenário da instituição após a transformação em instituto federal, percebeu-se um aumento na área construída de 24% e uma diminuição no número de trabalhadores técnicos administrativos e terceirizados. Ficou evidenciado também que a maior parte da mão de obra utilizada no período considerado, 34,8%, atende o serviço de limpeza e conservação de imóveis, seguido por 28% que atende serviços administrativos, 21% que atende os serviços de vigilância e 11%, 3% e 3% que atendem, respectivamente, os serviços de alimentação, serviços técnicos e serviços de transportes. Constatou-se ainda que o número de empresas prestadoras dos serviços citados acima passou de quatro em 2008 para apenas uma em 2020. De todos esses dados pode-se concluir que os serviços de terceirização continuados do IFMG-OP podem enfrentar dificuldades nos próximos anos para atender com qualidade o contratante, caso o cenário atual se mantenha e que a concentração de todos os serviços continuados em uma única empresa prestadora de serviços representa a possibilidade de paralisação de atividades essenciais em caso de falha do prestador. Nesse sentido, pode-se considerar, também, a concentração exclusiva dos contratos em uma única prestadora de serviço como um risco.

No que se refere à identificação dos principais riscos envolvidos na terceirização de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, os resultados permitiram identificar treze riscos principais: problemas referentes a envio de documentação comprobatória, problemas na atuação do fiscal de contrato, dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada, desrespeito às regras do tomador de serviços, rescisões contratuais, problemas referentes à jornada de trabalho, problemas referentes a insumos de mão de obra, postos de trabalhos descobertos, problemas referentes a pagamentos das apólices de seguro-garantia, descumprimento das obrigações trabalhistas, problemas referentes a pagamentos,

cortes no orçamento do tomador de serviços e a empresa terceirizada cessar o fornecimento dos serviços contratados.

Os riscos foram, ainda, classificados quanto a sua origem e a sua natureza. Sendo que quanto à origem, apenas dois riscos foram classificados como riscos externos. São eles: o risco de cortes no orçamento e o risco da empresa terceirizada cessar o fornecimento dos serviços contratados. Os outros onze riscos identificados foram classificados como riscos internos. Já em relação à natureza, os riscos foram classificados em risco operacional, risco de confiabilidade de informações, risco de conformidade, risco de reputação e risco financeiro. Sendo três riscos operacionais (a dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada, desrespeito às regras do tomador de serviços, rescisões contratuais, empresa terceirizada cessar o fornecimento de serviços contratados), quatro riscos de conformidade (problemas referentes à jornada de trabalho, postos de trabalhos descobertos, problemas referentes a pagamentos das apólices de seguro-garantia, descumprimento das obrigações trabalhistas), dois riscos mistos operacional/ confiabilidade de informações (problemas referentes a envio de documentação comprobatória, problemas referentes a envio de documentação comprobatória), um risco misto financeiro/conformidade (problemas referentes a pagamentos) e um risco misto conformidade/reputação (problemas referentes a insumos de mão de obra).

Dentre os riscos citados, os de maiores ocorrências no IFMG-OP, de acordo com as notificações emitidas entre 2008 e 2020, foram os riscos relacionados a problemas referentes a pagamentos com vinte e sete ocorrências, seguido por dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada com dezoito e, em terceiro, problemas referentes a envio de documentação comprobatória com treze ocorrências.

Em relação ao risco de problemas referentes a pagamentos, as notificações descreviam atrasos ou a falta de pagamentos por parte da empresa terceirizada em favor do trabalhador terceirizado de salário, benefícios (vale transporte), férias, férias com o terço adicional previsto em lei, periculosidade e diárias. Todas essas ocorrências estão relacionadas a questões amparadas em leis e que se não cumpridas podem levar a instituição analisada a responder subsidiariamente na justiça do trabalho, como ocorreu em algumas situações, sendo a instituição inclusive condenada a pagar verbas indenizatórias. As ações do IFMG-OP para tratar ocorrências desse tipo estão previstas em contrato e vão desde bloqueio de pagamento de notas fiscais até a rescisão do contrato. A ação de bloqueio de pagamentos, tem na figura do fiscal de contratos uma peça essencial para implementá-la, à medida que esse fiscal tem como responsabilidade assim que identifique problemas dessa natureza bloquear os pagamentos de notas da empresa terceirizada até que a situação seja regularizada. Cabe,

entretanto, salientar que o IFMG-OP não fornece nenhum tipo de treinamento para os fiscais de contrato no sentido de capacitá-los ao desempenho dessa função, comprometendo assim o trabalho desses profissionais.

O risco referente à dificuldade com seleção de mão de obra terceirizada foi destacado dado à alta frequência de demissões ocorridas principalmente nos anos de 2008 e 2010, uma vez que essas demissões não se davam por nenhuma outra razão, a não ser de encontrar novo empregado que atendesse as expectativas do cargo não atendidas pelo empregado anterior. Esse fato demonstra a dificuldade de empresas terceirizadas que prestam serviços a órgãos públicos em encontrar mão de obra qualificada, resultando em deficiências nos serviços prestados.

O terceiro risco mais citado referente a problemas no envio de documentação comprobatória teve como principais ocorrências identificadas no IFMG-OP a não entrega de documentos comprobatórios de pagamentos de salários, vale transportes, de recolhimento de FGTS, reajuste salarial e não elaboração do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. A ação prevista em contrato para tratar essas ocorrências orienta que o fiscal de contratos, assim que tenha conhecimento delas, proceda à solicitação de bloqueio do pagamento das notas fiscais da empresa terceirizada relativas às pendências até que a situação seja resolvida.

De um modo geral, com base nas notificações emitidas, os eventos relacionados aos treze riscos identificados nesse estudo não ocorreram nos anos de 2019 e 2020 no IFMG-OP, demonstrando melhorias no controle desses. Entretanto, é preciso relatar que não há nenhum programa de gestão de riscos estabelecido no *Campus* analisado. Nesse sentido, Milagres (2021) afirma que referente à gestão de riscos, os servidores do IFMG como um todo, não somente do *Campus* Ouro Preto, têm a percepção que a administração do IFMG não garante a existência de um sistema de gestão de riscos, apesar de, para atender a determinação da legislação, que estabeleceu, em 2016, a obrigatoriedade da implantação, monitoração e revisão do processo de gestão de riscos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, o IFMG através da Portaria nº 288, de 11 de março de 2019 – IFMG, ter definido uma comissão responsável por apresentar uma proposta de implantação de Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno.

No tocante a o outro objetivo dessa pesquisa, que foi a verificação das imagens ideativas dos *stakeholders*, técnicos administrativos e docentes do IFMG-OP, sobre a terceirização no *campus* Ouro Preto, os resultados permitiram identificar quarenta e sete atributos. Esses atributos, conforme Martins (2012), são capazes de revelar conhecimentos,

opiniões, expectativas, percepções e emoções em relação ao termo indutor, no caso, relacionados à terceirização no IFMG-OP.

Os quarenta e sete atributos encontrados foram agrupados em categorias de acordo com a proximidade com o termo indutor, a terceirização no caso, em imagem central, primeira periferia, segunda periferia e periferia. Cabe uma atenção especial aos atributos que compõem a imagem central (contratação, precarização, redução de gastos, baixos salários, exploração, servidor desvalorizado, essencial, baixa qualidade, tristeza, melhoria de qualidade, instabilidade e atividades administrativas e manutenção das estruturas), pois eles representam a sustentação da imagem que docentes e técnicos administrativos do IFMG-OP apresentam sobre a terceirização no *Campus* Ouro Preto.

Pode-se de dizer que as manifestações identificadas pela pesquisa com os docentes e servidores do IFMG-OP demonstraram imagens negativas em relação aos serviços terceirizados utilizados no *Campus* Ouro Preto. Este resultado pode influenciar a aceitação e o sucesso de práticas de terceirização de serviços nesse Instituto. Outra informação importante, de acordo com a imagem central obtida, é o fato de que mesmo com tantas imagens negativas, os entrevistados reconhecem que a terceirização é essencial para o funcionamento do IFMG-OP. Dessa forma, as informações reveladas pela pesquisa podem ser utilizadas para que os setores responsáveis pela contratação de serviços terceirizados procurem criar ações a fim de afastar esses atributos negativos, da imagem central, que é considerada permanente, mais freqüente e de maior impacto. Com isso haverá uma melhora na percepção dos *stakeholders* sobre a terceirização no *campus* Ouro Preto. Nesse sentido, De Toni (2005) afirma que quanto mais próximo um atributo estiver da imagem central será mais trabalhoso e demorado o seu processo de afastamento. O mesmo autor afirma que ações devem ser tomadas no sentido de aproximar ou mesmo de trocar de posição um atributo positivo que esteja localizado na periferia com um atributo negativo presente na imagem central, resultando na melhora sobre a imagem do termo indutor.

Diante dos resultados obtidos nessa pesquisa, considera-se que a presente dissertação pode contribuir para o enriquecimento da literatura pertinente a gestão de riscos em instituições públicas e das imagens ideativas enquanto ferramenta de gestão, além de estimular a realização de novos estudos nesse campo. Considera-se, também, que o estudo realizado nessa pesquisa pode contribuir para o processo de implantação do gerenciamento de riscos da unidade analisada quando da contratação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, cumprindo a legislação.

Como limitação deste trabalho, tem-se o fato desta pesquisa não poder ser generalizada, uma vez que foi realizado um estudo de caso único e específico. Outra limitação relaciona-se ao número final de respondentes do questionário que, conforme citado na seção de metodologia desta pesquisa, pode ser melhorado a fim de se aumentar a precisão do estudo.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que outras pesquisas possam ser realizadas a partir dessa, no sentido de se completar o processo de gestão de riscos na instituição analisada, destacando que ferramentas podem ser utilizadas para se avaliar os riscos identificados e posteriormente apontar tratamentos que podem ser aplicados a estes riscos para controlá-los, além de técnicas que podem ser usadas para monitorá-los, uma vez que a presente pesquisa teve como objetivo a etapa de identificação e análise dos riscos, que conforme os modelos de gestão tratados na revisão de literatura constitui a primeira de quatro etapas (identificação, avaliação, tratamento e monitoramento).

REFERENCIAS

ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista TCU**, edição. n. 114, 2009. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/342>. Acesso em: 20 abr. 2021.

AMORIM, H. S. **Terceirização no Serviço Público: à luz da nova hermenêutica constitucional**. São Paulo: LTr, 2009.

ANTAELLA, L.; NÖTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. 3. São Paulo: Editora Iluminuras, 2001.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31010: gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro, 2012.

AVILA, M. D. G. Controle estratégico para um processo decisório eficiente. *Revista Científica Semana Acadêmica*, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/gestao-de-riscos-no-setor-publico-controle-estrategico-para-um-processo-decisorio-eficiente>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília: MPDG, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc___versao_2_0.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm#art17. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 01 de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio 2016.

BRASIL. Instrução Normativa n.º 02 de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre Regras e Diretrizes para a Contratação de Serviços, Continuados ou Não. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 abr. 2008.

BRASIL. Instrução Normativa n.º 05, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n.º 246, de 15 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2016.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Enunciado n.º 256. Contrato de prestação de serviços. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, 02 out. 1986.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula n.º 331. Contrato de prestação de serviços. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, dez. 2000.

CAMÕES, M. R. S. *et al.* **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

CARELLI, R. L. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada Sumário Executivo**. Jersey City, NJ: COSO, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. 20 abr. 2021.

COSTA, F. J. L.; SANTO, I. H. E. Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial: o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. **Revista ADM. MADE**, v. 18, n. 2, p. 28-48, 2014. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/1037/527>. Acesso em: 20 abr. 2021.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto.** 2005. 268 f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, D.; MILAN, G. S. As dimensões da imagem mercadológica. In: MILAN, G. S. (Org.). **Administração mercadológica.** Caxias do Sul: EDUCS, 2009. v. 3.

DE TONI, D.; MILAN, G. S; NEDEFF, M. C; DALBERTO, M. A percepção de gestores da construção civil acerca do conceito de estratégia organizacional: um estudo exploratório. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 3, p. 23-40, 2014.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 131-151, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a07v11n4.pdf>. Acesso em: 12 de jul. 2020.

ESTENDER, A. C.; MACEDO, D. L.; AZEVEDO, E. R. Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades. **Revista Científica do ITPAC**, v. 8, n. 1, 2015. Disponível em: https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/76/Artigo_3.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach.** Massachusetts: Pitman.

FREITAS, F. T. **Avaliar o impacto da fiscalização de serviços terceirizados na gestão dos gastos públicos na UnB.** 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FREZ, G. M.; MELLO, V. M. Terceirização no Brasil. **South American Development Society Journal**, v. 2, n. 4, p. 78-101, 2016. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/32/31>. Acesso em: 15 ago. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNMENT FINANCE FUNCTION. **The Orange Book: management of risk-principles and concepts.** Oxford: HM Government, 2020. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de risco.** São Paulo, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>. Acesso em: 20 abr. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. **Histórico [home page]**. Belo Horizonte: IFMG, 2016. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/institucional/sobre-o-ifmg/historico>. Acesso em: 23 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. **Portaria nº 288, de 11 de março de 2020 - IFMG**. Belo Horizonte: IFMG, 2019. Disponível em: https://sei.ifmg.edu.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=protproto_pesquisa_rapida&id_protocolo=302333&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atu=110001242&infra_hash=630f293808a17e43071eeef7304c9ede7bb3b8ee142b247de64cd6e7c4fce7a. Acesso em: 15 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. **Portaria nº 278, de 04 de março de 2020 - IFMG**. Belo Horizonte: IFMG, 2020. Disponível em: https://sei.ifmg.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=601803&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 15 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. **Portaria nº 295 de 10 de março de 2020 - IFMG**. Belo Horizonte: IFMG, 2020. Disponível em: https://sei.ifmg.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=607734&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 15 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS- IFMG. **Gestão de contratos do IFMG - GESCONT**. Belo Horizonte: IFMG, 2020. Disponível em: https://solucoes.ifmg.edu.br/gescont/visao/relatorio_publico.frm.php. Acesso em: 15 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS - IFMG. **Relatório de Gestão do IFMG 2019**. Belo Horizonte: IFMG, 2020. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/auditorias/relatorio-de-gestao-2019-small.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Lake Mary: IIA, 2013. Disponível em: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa**. Lake Mary: IIA, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

KLUMB, R.; FEUERSCHÜTTE, S. Expectativas e Envolvimento no Trabalho: Estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. **Revista Eletrônica de**

Estratégia & Negócios, v. 5, p. 233-258, 2012. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29376/expectativas-e-envolvimento-no-trabalho--estudo-com-profissionais-terceirizados-de-uma-organizacao-publica-catarinense>. Acesso em 20 de jun. 2020.

MATIAS, M. S. V. **Terceirização na Administração Pública: Reflexos nas relações trabalhistas a partir da década de 90**. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Políticas Públicas) - Universidade Federal Fluminense, Angra dos Reis, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2696/1/TCC-%20TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA.pdf>. Acesso em: 12 de jun. 2020

MENDES, M.; FARIAS, L. Terceirização em um instituto de educação, ciência e tecnologia do nordeste: análise do relacionamento entre a empresa contratante e seus funcionários terceirizados. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CNEG & INOVARSE, 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_335.pdf. Acesso em: 12 de jun. 2020

MILAGRES, T. A. **Governança no setor público: qualidade dos princípios da governança na gestão de uma instituição federal de ensino**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2021.

MILAN, G. S.; DE TONI, D. A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. **RAM - Revista de Administração da Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 102-125, 2008.

MIRANDA, L. B. S. **Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise na Universidade Federal de Viçosa**, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018.

OLHER, B.; COSTA, I.; TEIXEIRA, M. Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no instituto federal do sudeste de MG *campus* Rio Pomba. 2015. **Revista Holos**, v. 5, p. 322-337, 2015. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2692>. Acesso em: 21 abr. 2021.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFETs. **Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ)**, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010. Disponível em: <https://mapadatese.files.wordpress.com/2013/02/criac3a7c3a3o-e-implantac3a7c3a3o-dos-institutos-federais-cc3a9lia-otrant.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PATRIOTA, L. Teoria das Representações Sociais: Contribuições para a apreensão da realidade. **Serviço Social em Revista**, v. 10, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v10n1.htm>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PESSÔA, L. Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 3, p. 21-35, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6382>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PINTO, M. C. A. Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de MG Campus Rio Pomba. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região**, v. 39, n. 69, p. 123-146, 2004.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTAELLA, L.; NÖTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. 3. ed. São Paulo: Iluminuras, 2001.

SANTOS, S. M. *et al.* Considerações sobre a terceirização no setor público: conhecendo a realidade da UFPR Litoral. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 14., 2014. Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132183/2014-390.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 jul. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, R. M. **Terceirização e precarização: o caso da Universidade Federal de Uberlândia no período 2000-2014**. 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.

SILVA, R. M.; PREVITALI, F. S. A terceirização no setor público brasileiro: um estudo acerca da Terceirização na Universidade Federal de Uberlândia e seus impactos na qualidade do ensino. **Revista HISTEDBR on line**. Disponível em: <https://silo.tips/downloadFile/a-terceirizaao-no-setor-publico-brasileiro>. Acesso em: 27 jul. 2020.

SILVEIRA, A. D.; SARATTI, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

TADEU, J.; GUIMARÃES, E. O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 49-64. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/446>. Acesso em: 21 abr. 2021.

TEIXEIRA, H. J.; MARTELANC, R.; PRADO FILHO, L. P. C. Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2.,

2009. Brasília. **Anais** [...]. Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DILEMAS-E-PERSPECTIVAS-DA-TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

TOLEDO, T. **Histórico [home page]**. Ouro Preto: Instituto Federal de Minas gerais *Campus* Ouro Preto, 2012. Disponível em: <http://www2.ouropreto.ifmg.edu.br/instituicao/historico>. Acesso em: 12 out. 2020.

TOMAZETI, R. S.; BORBA, C. S. R. Terceirização no Brasil: histórico e perspectivas a partir da nova legislação. **Anais do EVINCI - UniBrasil**, v. 3, n. 2, p. 147-161, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/anaisvinci/article/view/3262>. Acesso em: 20 mar. 2020.

VELOSO, M. D. M. **Ferramenta de gestão de riscos aplicada à terceirização de mão de obra na administração pública**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Instrumento de pesquisa

Questionário de pesquisa

Prezado (a) Servidor (a),

Meu nome é Deibson do Nascimento Ferreira, servidor do Instituto Federal Minas Gerais - *Campus* Ouro Preto e aluno do curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, sob orientação do Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.

Venho através deste solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário referente à minha pesquisa científica. A pesquisa tem como objetivo principal identificar as imagens dos servidores, técnicos administrativos e docentes, em relação à Terceirização.

A pesquisa é anônima e a sua participação é voluntária.

Desde já agradeço pela sua participação e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos através do e-mail: deibson.ferreira@ifmg.edu.br.

Atenciosamente,

Deibson Ferreira

1. Quando digo TERCEIRIZAÇÃO qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça?
2. Que outras idéias lhe vêm à mente quando você ouve TERCEIRIZAÇÃO?
3. Como você descreve a TERCEIRIZAÇÃO?
4. Qual é o significado que a TERCEIRIZAÇÃO tem para você no IFMG - *Campus* Ouro
5. Que sentimentos lhe vêm à mente quando digo TERCEIRIZAÇÃO?
6. Que benefícios a TERCEIRIZAÇÃO traz para o IFMG – *Campus* Ouro Preto?

ANEXOS

ANEXO A: Declaração de autorização para realização da pesquisa no IFMG-OP



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – *CAMPUS* OURO PRETO**

**DIRETORIA DE INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO DO
IFMG – *CAMPUS* OURO PRETO**

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Elisângela Silva Pinto, Diretora de Inovação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* Ouro Preto, autorizo o pesquisador Deibson do Nascimento Ferreira, aluno do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura- FUMEC- a desenvolver a pesquisa intitulada - **Terceirização em instituições públicas federais de ensino: a gestão dos riscos e as imagens construídas pelos stakeholders** - sob orientação do Professor Doutor Henrique Cordeiro Martins, no IFMG - Campus Ouro Preto.

Ouro Preto, 15 de setembro de 2020.



Elisângela Silva Pinto
Diretora de Inovação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
IFMG - Campus Ouro Preto