

Terceirização em Instituição Pública Federal de Ensino: a gestão dos riscos e as imagens construídas pelos stakeholders

DEIBSON DO N FERREIRA

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecimento à FAPEMIG e CAPES

Terceirização em Instituição Pública Federal de Ensino: a gestão dos riscos e as imagens construídas pelos stakeholders

Introdução

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 (Tadeu e Guimarães, 2016). 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 (2015), 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, Martelanc, Prado Filho; 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.

A escolha do tema gestão de riscos nos processos de terceirização é relevante por vários aspectos, dentre os quais se podem destacar os de ordem legais e estratégicos para a organização. 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: 1) 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. 2) 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.

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?

Desta forma, o objetivo geral deste artigo foi 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.

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. Ademais, apesar de existirem outras pesquisas que abordem a questão da terceirização e do gerenciamento de riscos na esfera pública, este estudo trata busca complementar com a análise das imagens que os usuários dos serviços terceirizados têm sobre a terceirização nessa mesma instituição. Dessa forma, busca-se, também, contribuir com o processo de implantação do gerenciamento de riscos no planejamento da contratação de serviços pela instituição considerada, favorecendo o alcance dos objetivos por ela pretendidos ao terceirizar suas atividades.

Além desta introdução, este estudo consta de revisão da literatura. Na sequência, é apresentada a metodologia da pesquisa e, posteriormente, são expostos os dados e a discussão dos resultados da pesquisa e as considerações acerca do estudo.

2 – Revisão da Literatura

2.1- Terceirização: abordagens e alcance

A terceirização pode ser 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 (Frez; Mello, 2016),. 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.

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.

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 (Tadeu e Guimarães, 2017).

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.

Olher, Costa e Santo (2014) afirmam que 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 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).

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 (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 de vários itens.

De acordo com Pinto (2004), 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.

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.

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.

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.

De acordo com o analisado na revisão de literatura sobre a temática, 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 nº 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 nº 9.632/98 que extinguiu cargos como agente de limpeza, agente de portaria, agente de vigilância, entre outros e o Decreto nº 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

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 (Ávila, 2013).

Em relação ao gerenciamento de riscos, pode ser definido como um processo conduzido em uma organização pelo conselho, 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, 2018).

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).

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.

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).

A norma ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada na Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063). 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. O modelo de gerenciamento de riscos por ela exposto se baseia em três pilares: os princípios, a estrutura e os processos. Os princípios estabelecem as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito (ABNT, 2018). 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). 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).

No modelo Orange Book, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 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 os pressupostos defendidos 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.

O 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 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.

3 – Metodologia da Pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de 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 aconteceu em duas fases. A primeira foi realizada uma análise documental para a identificação dos riscos envolvidos na execução de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra. 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.

A identificação dos riscos envolvidos na execução de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, ao longo do período, foi realizada utilizando o

software Gescont, que realiza a gestão dos contratos de todos os campi do IFMG. 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.

Na segunda fase da pesquisa, foi elaborado um questionário para a identificação das imagens ideativas dos servidores do IFMG-OP. O questionário no formato de evocação livre, foi adaptado do questionário utilizado por Detoni (2005). O questionário, conforme mostrado no Quadro 1, 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 1: Questões do questionário enviado aos servidores

QUESTÕES DO 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 (QEL), 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.

A análise documental se deu por análise do conteúdo e a análise das respostas obtidas através do QEL, consistiu na aplicação da Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID), 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 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.

4 – Resultados da Pesquisa:

4.1- O IFMG e sua Política de Gestão de Riscos e Terceirização

O 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, constitui o Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. 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 (IFMG, 2016).

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.

O modelo de gestão de riscos, 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 as 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 (IFMG, 2019).

Em relação à terceirização dos serviços no IFMG, foi apurado que 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, representa 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 sequência 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 de limpeza e conservação de imóveis, alimentação, vigilância, área administrativa, serviços de informática e de transporte.

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

Foram 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. 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.

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 de 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, em relação à natureza dos eventos, identificados através das notificações enviadas pelo IFMG-OP às empresas terceirizadas, 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. **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

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, 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. 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 (IFMG,2020) .

De acordo com a Figura 1, 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.

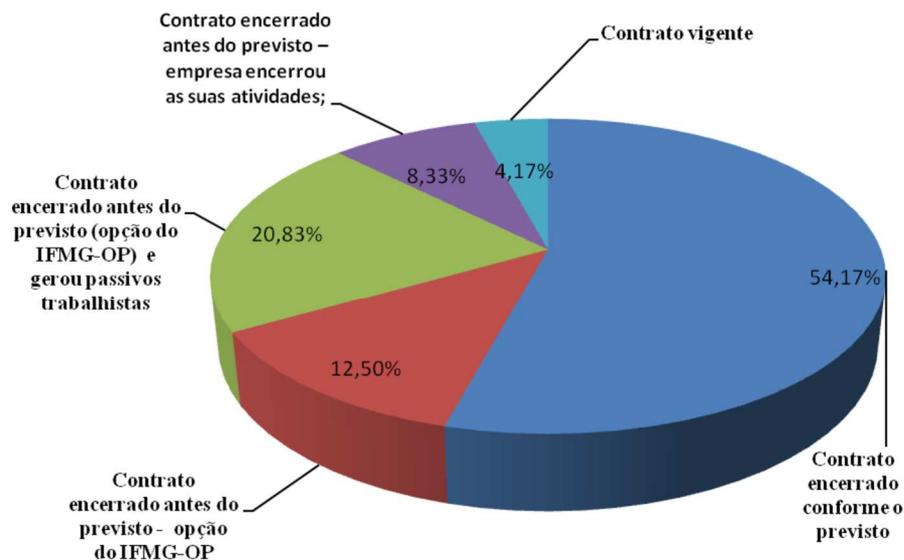


Figura 1: Situação dos contratos de serviços continuados com fornecimento de mão de obra assinados entre o IFMG-OP e empresas terceirizadas

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

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.
- 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. 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).
- O terceiro risco - 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 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 2.

Quadro 2: 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		
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).

4.3 - 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.

Foi realizada uma tabela que 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, 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.

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.

Tabela 2: 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 o roteiro básico de questões, nas categorias simbólica, cognitiva, funcional e emocional. Segundo Mendes (2015), 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.

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.

O Gráfico de Configuração de Imagem (GCI), representado na Figura 2 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.

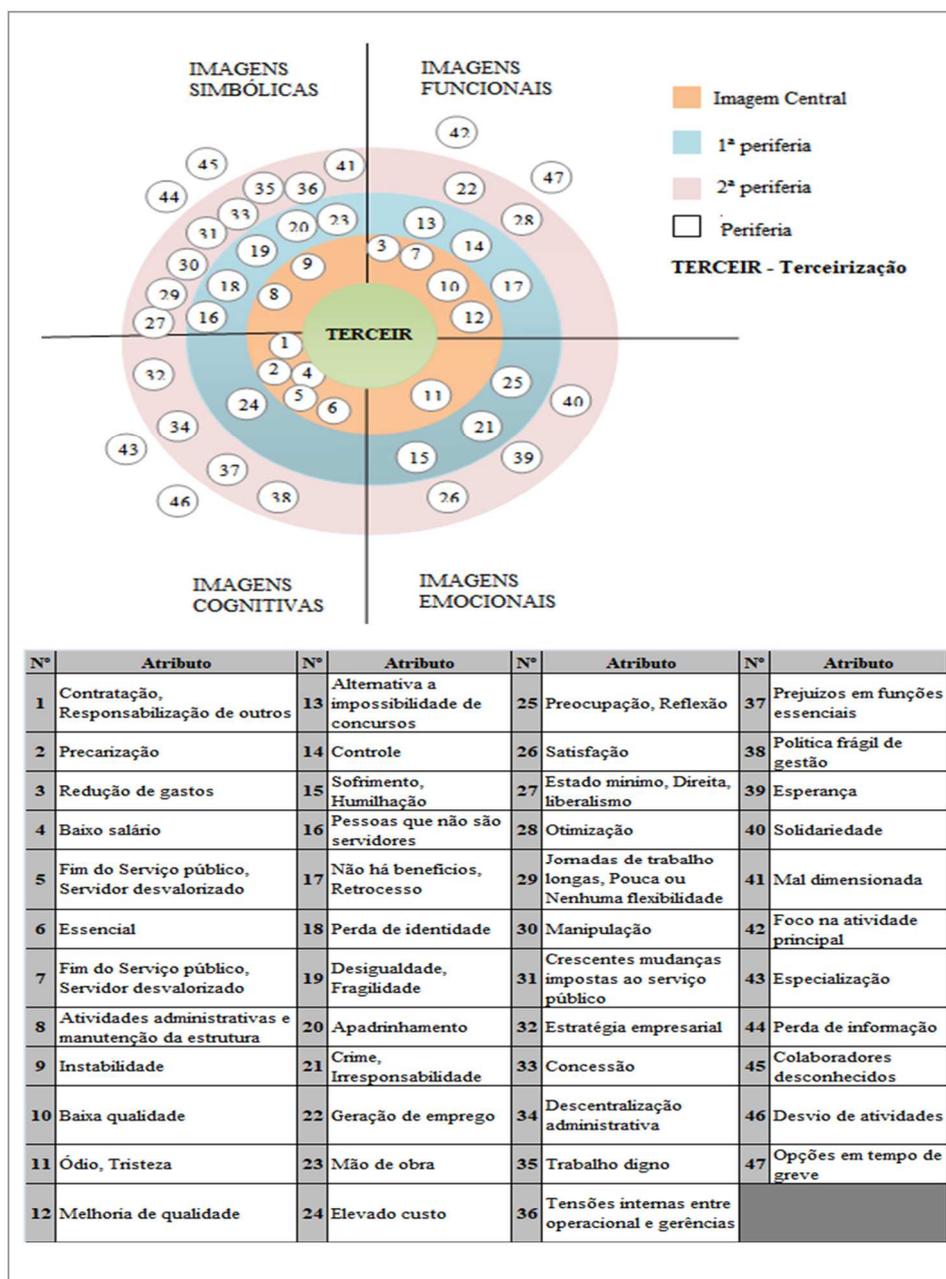


Figura 2: Gráfico de Configuração da Imagem da Terceirização no IFMG-OP
 Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

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. 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 2 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, 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 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, por meio 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.

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.

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.

De um modo geral, com base nas notificações emitidas, os treze riscos identificados nesse estudo não ocorreram nos últimos anos no IFMG-OP, demonstrando melhorias no controle desses. Entretanto, é preciso relatar que não há nenhum programa de gestão de riscos estabelecido formalmente no Campus analisado.

No tocante 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 são capazes de revelar conhecimentos, opiniões, expectativas, percepções e emoções em relação ao termo indutor, no caso, relacionados à terceirização no IFMG-OP.

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.

Diante dos resultados obtidos nessa pesquisa, considera-se que o estudo 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 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 destacando que ferramentas podem ser utilizadas para se avaliar os riscos identificados e posteriormente analisar mecanismos que podem ser aplicados a estes riscos para controlá-los.

Referências

- AMORIM, H. S. **Terceirização no Serviço Público: à luz da nova hermenêutica constitucional**. São Paulo: LTr, 2009.
- 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, 2018.
- 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-control-e-estrategico-para-um-processo-decisorio-eficiente>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- 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.
- 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.
- 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 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. **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.

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-TERCEIRIZANAADMINISTRAÇÃOPUBLICA.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

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.

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, 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.

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-NO-SETOR-PUBLICO.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

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/anais-evinci/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.