

**A terceirização de serviços em uma Instituição Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e o compliance com a legislação trabalhista.**

**ISABEL CRISTINA FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**MARCO ANTONIO CONEJERO**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**CAMILA BENATTI MOURAD**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

# A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA E O COMPLIANCE COM A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

## 1 Introdução

A terceirização de serviços é uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão que leva mudanças estruturais para tomadores de serviços como mudanças de cultura, procedimentos e controles internos, com vistas a alimentar toda a malha organizacional com o objetivo de atingir melhores resultados, concentrando seus esforços e energia na atividade principal (GIOSA; MORALES, 2017).

A terceirização surgiu na gestão contemporânea como uma alternativa de utilização de mão de obra específica sem que, para tanto, tenha a organização contratante vínculo direto com o respectivo empregado. Dadas as suas vantagens e, principalmente, levando-se em consideração que a mão de obra terceirizada se volta às atividades de apoio não relacionadas diretamente com as finalidades institucionais, a terceirização também vem sendo utilizada pela Administração Pública. Assim, busca-se estabelecer e implementar medidas organizativas e administrativas que garantam à Administração Pública mais eficiência, qualidade na prestação dos serviços públicos e aumento da transparência (MEDEIROS, 2014).

Para Vieira (2015) durante toda a execução do contrato de serviços, a Administração Pública deve ter um bom gerenciamento das obrigações trabalhistas, pois caso contrário poderá ser responsabilizada subsidiariamente quanto aos encargos trabalhistas, pagando valores superiores ao valor contratado.

Neste cenário, surge a importância do *compliance* que pode ser entendido como o conjunto de procedimentos utilizados para fazer cumprir tanto regras externas: como leis, normas e diretrizes; quanto regras internas: como procedimentos, controles, regimentos, política interna e regulamentos, contribuindo para a mitigação de riscos e alcance dos objetivos da organização. No âmbito dos serviços terceirizados, a função de *compliance* envolve a avaliação de procedimentos e controles no tocante ao adimplemento de verbas trabalhistas, saúde e segurança no trabalho (COIMBRA; MANZI, 2010; COSTA, 2012; MELO, 2017; GARBACCIO, 2018).

Sob o mesmo ponto de vista, o *compliance* trabalhista na terceirização de serviços, consubstancia-se na adoção de boas práticas como a aplicação correta da legislação trabalhista, dos acordos e convenções coletivas, e estudos de controles internos e de outras medidas que podem ser adotadas com o fim de prevenção de descumprimento de normas trabalhistas (FRANÇA, 2018).

Dessa forma, na tentativa de se evitar posterior responsabilização da contratante dos serviços, é necessário que o sistema de *compliance* trabalhista adotado preveja instrumentos para fiscalização, tais como a exigência de apresentação dos comprovantes de pagamento de salários aos empregados, recolhimento do FGTS, entre outros, além de informações financeiras, atestando que terá condições de honrar com as obrigações trabalhistas durante toda a execução do contrato (FRANÇA, 2018).

Diante do exposto, o presente artigo tecnológico tem como objetivo analisar como é realizada a gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados com mão de obra direta em um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica, e se ela garante o *compliance* com a legislação trabalhista. Além disso, seguindo a abordagem *Design Science*, o trabalho pretende oferecer aos praticantes um artefato que permita minimizar os riscos de condenações trabalhistas, que a instituição responde subsidiariamente com as contratadas na justiça do trabalho.

## 2 Contexto e a realidade investigada

A instituição pesquisada é um Instituto Federal (IF), criado em 29 de dezembro de 2008, como parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, da qual fazem parte outras 40 instituições federais de ensino. Naquela data, foi promulgada a Lei n. 11.892, que criou os institutos federais com o objetivo de dar novo impulso ao ensino profissionalizante no país. Trata-se de uma autarquia detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

Para implementar a gestão, o desenvolvimento, o crescimento institucional e atender a 16.520 alunos no ano de 2018, este IF conta com 670 professores, 629 técnicos administrativos e 352 trabalhadores terceirizados distribuídos nos seguintes contratos de serviços terceirizados: apoio administrativo; conservação e limpeza; copeiragem; cozinheiro industrial; manutenção predial; motorista; operador de caldeira; operador de help desk; portaria; porteiro; recepção; telefonista; trabalhador agropecuário; vigia; e vigilância armada.

A contratação de serviços terceirizados proporcionam ganhos compartilhados e um aumento da qualidade dos serviços. Entretanto, as contratantes devem dedicar especial atenção quanto ao pagamento dos direitos, encargos trabalhistas e previdenciários pela contratada. A falta de regularidade desses pagamentos configura, no caso dos encargos trabalhistas, na responsabilidade subsidiária, e quanto aos encargos previdenciários, a situação é ainda mais grave, pois se configura em responsabilidade solidária da contratante (SEKIDO, 2010; SILVA, 2017).

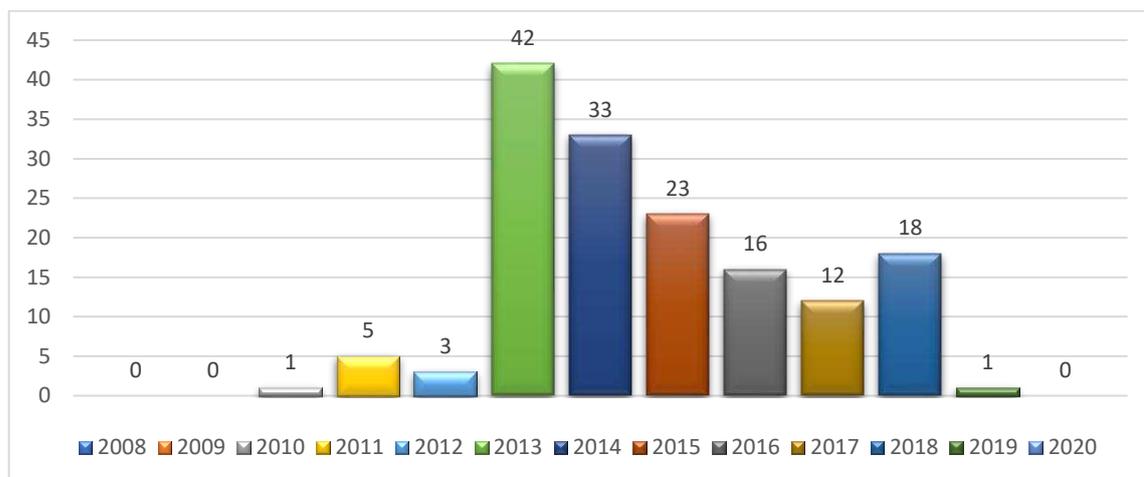
A Administração Pública deve estar preparada para melhor gerir os contratos inerentes à terceirização, através da atuação dos gestores e fiscais de contratos, que devem ser profissionais preparados e conhecedores em profundidade da legislação. Igualmente devem fazer um acompanhamento e uma avaliação contínua dos fornecedores, com a utilização de ferramentas apropriadas, procurando sempre atualizá-las em busca dos melhores resultados (SARRAT; SILVEIRA; MORAES, 2008; FERNANDES, 2004; TADEU, 2014; PEREIRA, 2017).

Entretanto, ao terceirizar as atividades permitidas por lei, cumpre a Administração Pública fiscalizar e acompanhar a execução dos serviços de mão de obra e o cumprimento pela empresa contratada dos direitos trabalhistas e previdenciários dos empregados envolvidos no contrato para mitigar a baixa qualidade dos serviços executados e os problemas judiciais trabalhistas (MARTINS, 2014; BRASIL, 2017).

Em análise específica do IF em questão, em seu Relatório Anual de Gestão do ano de 2019, contam algumas deficiências como a falta de padronização e regulamentação de procedimentos e processos institucionais e a inexistência de um método para acompanhar e fiscalizar os contratos de serviços de mão de obra que podem comprometer a qualidade dos serviços contratados e gerar passivos trabalhistas para a instituição.

Um dos problemas enfrentados pela instituição é a quantidade de reclamações trabalhistas sofridas desde sua criação. O Gráfico 1 relaciona o quantitativo de 154 processos trabalhistas tramitando no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) em o IF em estudo está respondendo subsidiariamente de 2008 até janeiro de 2020.

Gráfico 1 - Processos trabalhistas em 1ª Instância com condenação subsidiária



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de TRT (2020)

Dessa forma, a inércia em adotar programas de conformidade pode causar prejuízos não só à imagem, como, ainda, refletir em aumento do passivo trabalhista, queda de produtividade e aumento de fiscalização por órgãos governamentais de controle, entre outros riscos (RABELO, 2018).

Costa (2012) explica que existe uma ferramenta denominada *compliance* que deve ser adotada independente do ramo de atuação e do porte das organizações para adoção dos preceitos, direitos e deveres, individuais e coletivos, normativamente previstos, devendo ser aplicado com o indispensável engajamento de todos os envolvidos em algum tipo de processo.

Nesse cenário, destaca-se como ferramenta de conformidade, o *compliance* trabalhista, que tem a finalidade de evitar a responsabilização judicial trabalhista, com intuito de adotar boas práticas de aplicação da legislação trabalhista, dos acordos coletivos e convenções coletivas de trabalho (GOMIERO, 2017).

Muito embora o *compliance* se aplique a diversas áreas de relevância, na esfera da Administração Pública, o *compliance* trabalhista vem ganhando visibilidade, uma vez que pode ser utilizado para minimizar ou até mesmo evitar os riscos trabalhistas nos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra direta. Esses contratos quando não geridos adequadamente, acabam resultando em condenação subsidiária no âmbito judicial trabalhista (ANDRADE; FERREIRA, 2017; GOMIERO, 2017; KRUPPA; GONÇALVES, 2020).

Assim, o *compliance* trabalhista não se limita apenas às condutas da contratada em relação aos seus próprios empregados. Na tentativa de evitar posterior responsabilização da tomadora de serviços, é necessário que o sistema de *compliance* trabalhista adotado, preveja instrumentos de fiscalização para as empresas prestadoras de serviços, tais como exigência de apresentação dos comprovantes de pagamentos, pagamento de vale transporte, recolhimento de FGTS, repasse à Previdência Social dos valores descontados dos empregados, pagamento de benefícios previstos na legislação e convenções coletivas de trabalho (GOMIERO, 2017).

### 3 Diagnóstico do problema

O diagnóstico do problema é uma etapa que objetiva constatar como o *compliance* trabalhista está sendo adotado como um instrumento de fiscalização nos contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra direta no IF pesquisado, buscando identificar as lacunas existentes e os pontos de melhorias contribuindo para mitigar os riscos de condenações subsidiárias em processos trabalhistas.

No Quadro 1 é apresentado como foram utilizados os procedimentos de coleta de dados que fundamentam o diagnóstico da situação atual. Vale mencionar que devido ao fato da primeira autora desse trabalho ter as atribuições da função de fiscal administrativo de contratos de serviços terceirizados no IF, e participar ativamente do processo de terceirização de serviços, foi utilizada também a técnica da observação participante.

Quadro 1 – Procedimentos para diagnóstico da situação-problema

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Pesquisa documental</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emissão de Certidão Eletrônica de Ações Trabalhistas em nome da Instituição Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica com a finalidade de conhecer os processos trabalhistas nos quais a instituição responde subsidiariamente aos fornecedores de serviços terceirizados.</li> <li>Foi emitida a certidão de nº 111250/2020, emitida em 31 de janeiro de 2020, que certificou 154 (cento e cinquenta e quatro) processos trabalhistas em tramitação em Instância de 1º Grau, no período de janeiro de 2010 a janeiro de 2020.</li> <li>Em seguida foram lidas e categorizadas em rubricas trabalhistas em que houve condenação subsidiária.</li> </ul> |
| <b>Entrevista</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A entrevista com os 6 gestores de contratos teve o propósito de conhecer e obter informações sobre o processo de acompanhamento e execução dos contratos de serviços terceirizados e os procedimentos utilizados para mitigar riscos trabalhistas.</li> </ul>  |
| <b>Questionário</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Foram identificados 15 servidores designados fiscais administrativos de contratos e enviado por <i>e-mail</i> um questionário elaborado através do <i>Google Forms</i>, que ficou disponível para resposta no período de 15 a 30 de agosto de 2019, com objetivo de conhecer como é realizada a fiscalização dos contratos de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra direta na instituição.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

### 3.1 Resultados obtidos na pesquisa documental

Por meio da pesquisa e análise das atas das sentenças judiciais do período de 2010 a janeiro de 2020, foi possível apurar as informações referentes aos Processos Trabalhistas, conforme sintetizado no Quadro 2 que demonstra o quantitativo de reclamações do período e o valor total das condenações subsidiárias ao IF em 1ª Instância.

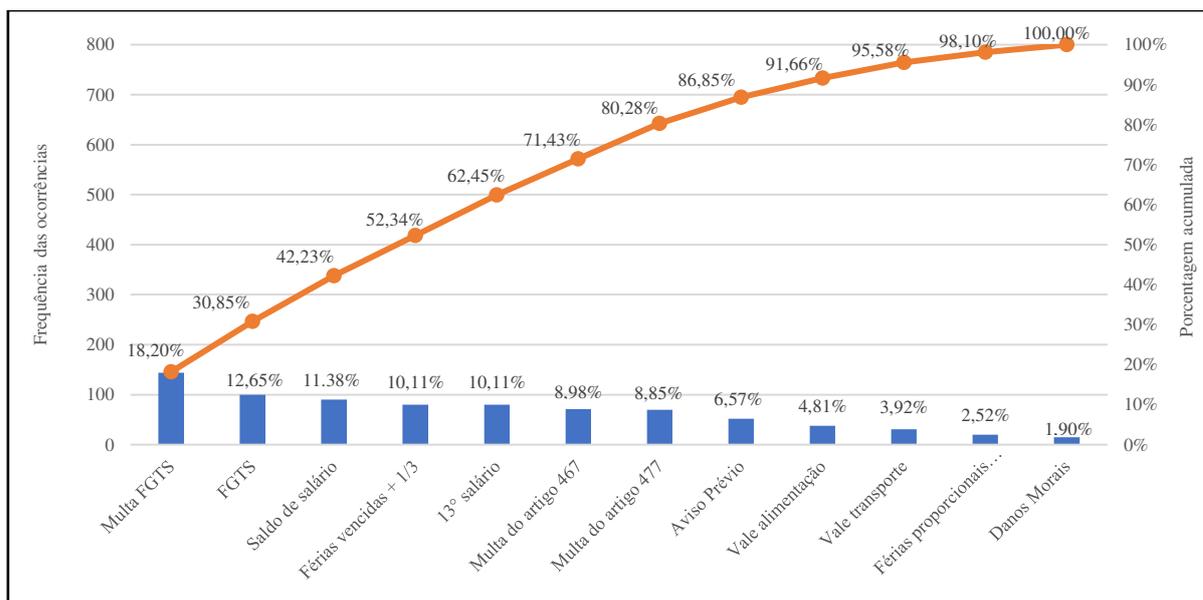
Quadro 2 - Quantitativo de processos trabalhistas

| Descrição  | Total           |
|--|-----------------|
| Processos Trabalhistas que o IF foi intimado a responder junto à contratada dos serviços terceirizados     | 154             |
| Total de processos em tramitação e sem sentenças   | 15              |
| Total de processos julgados sem condenação subsidiária ao IF   | 10              |
| Total de processos julgados com condenação subsidiária ao IF   | 129             |
| Valor total da condenação subsidiária de processos julgados em 1ª Instância de janeiro/2010 a janeiro/2020 | R\$1.242.857,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de TRT (2020)

Adicionalmente foi elaborado um Gráfico de Pareto, que segundo Bezerra et. al (2012) é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas, demonstrado no Gráfico 2. Ordenou-se as frequências das ocorrências, da maior para menor, permitindo visualizar quais as verbas trabalhistas em que houve condenação subsidiária de pagamento, no período de 2008 a janeiro de 2020, como demonstrado no Gráfico 1. A elaboração foi realizada para permitir uma fácil visualização e identificação das causas que deram origem às condenações trabalhistas, possibilitando a concentração de esforços para acompanhar a regularidade dos pagamentos efetuados pelos fornecedores dos serviços a seus empregados.

Gráfico 2 - Verbas trabalhistas com condenações subsidiárias em 1ª. Instância



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de TRT (2020)

Por meio do Gráfico 2, verifica-se que 80,28% dos problemas de condenação subsidiária trabalhista, estão concentrados em sete verbas trabalhistas. Assim, infere-se que essas verbas, descritas no Quadro 3, devem ter maior atenção na gestão e fiscalização dos contratos, visando a implementação do *compliance* trabalhista. Entretanto, deve-se atentar para não desprezar as demais verbas, visando atenuar cada vez mais os riscos de condenação subsidiária e a melhoria da gestão trabalhistas nos contratos terceirizados.

Quadro 3 - Descrição de verbas trabalhistas

(continua)

| Gráfico de Pareto | Verbas           | Descrição   |
|-------------------|------------------|---|
| 80,28%            | Multa FGTS       | Corresponde a uma multa de 40% sobre os depósitos efetuados no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) do trabalhador quando o empregado é demitido sem justa causa.         |
|                   | FGTS             | É um valor mensal que a empresa deposita em contas abertas no banco (Caixa) em nome dos seus empregados e vinculadas ao contrato de trabalho, que correspondente a 8% do salário. |
|                   | Saldo de salário | É a remuneração que se refere ao número dos dias e horas em que o empregado trabalhou no mês da rescisão do contrato de trabalho.   |

(conclusão)

|              |  |   |
|--------------|--|---|
| 80,28%       | Férias vencidas + 1/3 de férias  | Refere-se ao período de 12 (doze) meses a contar da data de admissão do empregado que, uma vez completados, gera o direito a ele de gozar os 30 (trinta) dias de férias com acréscimo pecuniário de 1/3 do valor de remuneração das férias.   |
|              | 13º salário  | Refere-se à garantia do trabalhador em receber o equivalente a 1/12 (um doze avos) da remuneração por mês trabalhado a cada ano.  |
|              | Multa do artigo 467 da CLT   | Em caso de rescisão de contrato de trabalho, havendo controvérsia sobre o montante das verbas rescisórias, o empregador é obrigado a pagar ao trabalhador, à data do comparecimento à Justiça do Trabalho, a parte incontroversa dessas verbas, sob pena de pagá-las acrescidas de cinquenta por cento. |
|              | Multa do artigo 477 da CLT   | É a multa, que equivale ao valor do salário do empregado, devida por atraso no pagamento das verbas rescisórias   |
| 19,72%       | Aviso Prévio   | É a comunicação da rescisão do contrato de trabalho por uma das partes, empregador ou empregado, que decide extingui-lo, com a antecedência que estiver obrigada por força de lei.  |
|              | Vale alimentação   | É o termo utilizado para o benefício dado aos empregados para que eles se alimentem durante o período de trabalho.  |
|              | Vale transporte  | É o benefício que o empregador antecipará ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa.  |
|              | Férias proporcionais   | São férias devidas nas hipóteses de dispensa sem justa causa, término de contrato a prazo e quando de rescisão motivada pelo empregado no pedido de demissão, inclusive quando o empregado possuir menos de um ano de serviço na mesma empresa.   |
| Danos morais | A oportunidade da reparação do prejuízo por dano moral é gerada na hipótese de o indivíduo entender que foi lesado a sua privacidade, pelo fato de suas informações ou acontecimentos terem sido tornadas públicas por conta de terceiros. Cabe expressamente à Justiça do Trabalho a competência para processar e julgar ações envolvendo a indenização por prejuízos morais que tenham origem na relação de emprego. |   |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Gomes (2019)

Destaca-se que em 100% das atas de sentenças com condenações subsidiárias, proferidas pelos juízes do TRT da 3ª Região, apurou-se que há destaque da condenação por *culpa in vigilando*, ou seja, falta de acompanhamento e fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas pela instituição ora estudada (TRT, 2019).

### 3.2 Resultados das entrevistas com os gestores

Diante da análise das respostas dos seis gestores de contratos entrevistados, evidencia-se que não existe uma gestão dos serviços terceirizados organizada. Há muito trabalho e muitas dificuldades são enfrentadas uma vez que não conseguem organizar e planejar a gestão, fato evidenciado pela falta de capacitação e de servidores nos setores de contratos da instituição, inviabilizando também o acompanhamento dos contratos de mão de obra direta.

Entre as dificuldades relatadas para gerir os contratos, destacam-se os seguintes pontos: desconhecimento das leis trabalhistas; falta de conhecimento sobre o recolhimento do FGTS e direitos rescisórios dos funcionários; falta de um procedimento detalhado para realizar o acompanhamento e a fiscalização das obrigações trabalhistas.

Como consequência dessas dificuldades, ocorrem: falta de pagamento de salários e benefícios aos terceirizados; baixa qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores; abandono do contrato pelas empresas e/ou descontinuidade dos serviços contratados e as

reclamatórias trabalhistas advindas da falta de fiscalização nos contratos de serviços.

### 3.3 Resultados do questionário aplicado aos fiscais de contratos

O questionário foi enviado a quinze fiscais de mão de obra direta da instituição pesquisada por e-mail, através de formulário elaborado no *Google Forms*, dos quais quatorze deram retorno. Teve como objetivo conhecer o acompanhamento e a fiscalização das obrigações trabalhistas a que o fornecedor de serviços está submetido, para verificar se o *compliance* trabalhista vem sendo aplicado, de acordo com as diretrizes contratuais e resultado da pesquisa documental realizada, e sendo o resultado apurado demonstrado respectivamente na Tabela 1 e Tabela 2.

Tabela 1 - Fiscalização trabalhista mensal

| Ações de acompanhamento  | [1] | %  | [2] | %   | [3] | %    | [4] | %   | [5] | %   |
|--|-----|----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| <b>1 Fiscalização mensal dos documentos trabalhistas</b>   |     |    |     |     |     |      |     |     |     |     |
| Acompanha se o trabalhador está prestando o serviço na função para a qual foi contratado e se está cumprindo a jornada de trabalho?  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 6   | 44%  | 4   | 28% | 4   | 28% |
| Verifica cópia do recibo de pagamento e comprovante de depósito bancário?  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 0   | 0%   | 2   | 14% | 12  | 86% |
| Verifica o comprovante de pagamento de benefícios suplementares obrigatórios por força de lei ou Convenção Coletiva de Trabalho (vale-transporte, vale-alimentação, etc.)? | 0   | 0% | 0   | 0%  | 2   | 14%  | 8   | 58% | 4   | 28% |
| Verifica o recolhimento do FGTS e INSS?  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 14  | 100% | 0   | %   | 0   | %   |
| Solicita extrato do FGTS ao trabalhador?   | 0   | 0% | 6   | 44% | 0   | 0%   | 4   | 28% | 4   | 28% |
| Solicita comprovante de pagamento de férias e 13º salário observando a legislação vigente para pagamento?  | 0   | 0% | 5   | 34% | 3   | 22%  | 2   | 16% | 4   | 28% |
| Certifica se a empresa respeita a estabilidade provisória de seus empregados (gestante, cipeiro e estabilidade acidentária)?   | 0   | 0% | 7   | 50% | 3   | 22%  | 4   | 28% | 0   | 0%  |

Legenda: [1] Nunca [2] Raramente [3] Eventualmente [4] Frequentemente [5] Sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à frequência apurada no acompanhamento dos serviços executados, verifica-se que, de forma eventual, 44% dos fiscais, ou seja, 6, acompanham se os empregados da contratada estão trabalhando nas atividades para as quais foram contratados e cumprindo a jornada de trabalho.

Por outro lado, sempre, 86%, ou seja, 12 fiscais, verificam os recibos de pagamento e comprovante de depósito bancário. De maneira eventual, 58%, ou seja, 8 fiscais verificam o pagamento dos benefícios suplementares e 100% dos fiscais verificam eventualmente o recolhimento do FGTS e INSS dos trabalhadores que prestam serviços e 46%, ou seja 6 fiscais raramente solicitam o extrato do FGTS e INSS. Destaca-se que esse acompanhamento é de suma importância para que se possa identificar algum tipo de fraude em algum documento

apresentado ou até mesmo sanar eventuais irregularidades em tempo hábil. Para os comprovantes de pagamento de férias e 13º salário, 34%, ou seja, 5 fiscais raramente solicitam esses documentos e 50%, ou seja, 7 fiscais acompanham alguma estabilidade provisória que tenha o trabalhador.

Tabela 2 - Fiscalização na extinção contratual

| Ações de acompanhamento  | [1] | %  | [2] | %  | [3] | %   | [4] | %   | [5] | %  |
|--|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| <b>2 Fiscalização dos documentos na extinção contratual</b>                                    |     |    |     |    |     |     |     |     |     |    |
| Verifica o termo de rescisão contratual, comprovante de depósito bancário e exame demissional? | 0   | 0% | 0   | 0% | 6   | 44% | 8   | 56% | 0   | 0% |
| Verifica o recolhimento da multa do FGTS e contribuições previdenciárias?                      | 0   | 0% | 0   | 0% | 8   | 56% | 6   | 44% | 1   | 6% |
| Verifica o extrato de depósito mensal do FGTS?   | 0   | 0% | 0   | 0% | 7   | 50% | 6   | 44% | 1   | 6% |

**Legenda:** [1] Nunca [2] Raramente [3] Eventualmente [4] Frequentemente [5] Sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se que na extinção contratual, 56% dos fiscais, ou seja, 8 fiscais, eventualmente verificam o recolhimento da multa do FGTS e contribuições previdenciárias, e 50%, ou seja, 7 fiscais, solicitam o extrato de depósito mensal para a conta do FGTS do trabalhador. E frequentemente, 56%, ou seja, 8 fiscais, verificam o termo de rescisão contratual, depósito bancário comprovando o pagamento e o exame demissional do trabalhador.

Após o relato do diagnóstico do problema, apresenta-se a seguir como foi construída a proposta de solução, ou seja, a elaboração de uma lista de verificação para acompanhamento das obrigações trabalhistas, para que possa auxiliar os gestores e fiscais de contratos na implementação do *compliance* trabalhista.

#### 4 Proposta de solução

Após o diagnóstico do problema, observou-se que o IF pesquisado não possui nenhum tipo de procedimento ou orientação que possa auxiliar na implementação do *compliance* trabalhista para auxiliar no acompanhamento e fiscalização das obrigações trabalhistas e assim contribuir para mitigar os riscos de condenações subsidiárias na justiça do trabalho.

Os procedimentos metodológicos utilizados partiram de um levantamento bibliográfico, que, para Boccato (2006) busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados com o objetivo de reunir informações para serem utilizadas como base para a proposta de solução de um problema.

Assim, a pesquisa bibliográfica teve a finalidade de buscar informações para contribuir com a elaboração de um artefato desenvolvido nos moldes da abordagem *Design Science*, que tem por objetivo desenvolver conhecimento para ser usado por profissionais em seu campo de atuação na resolução de problemas identificados na organização, diminuindo a lacuna existente entre a teoria e a prática. Envolve um paradigma de pesquisa pragmático que busca a criação de artefatos para solucionar problemas do mundo real (SINOM, 1996; HEVNER et al., 2004; VAN AKEN, 2005).

Nesse contexto, por meio de pesquisa bibliográfica aliada à observação participante da primeira autora desse trabalho, optou-se por propor um artefato denominado Lista de Verificação para Acompanhamentos das Obrigações Trabalhistas, que está dividida em quatro

partes: (i) fiscalização inicial; (ii) fiscalização mensal; (iii) extinção contratual; e (iv) outros acompanhamentos. Esta lista foi elaborada com base na Instrução Normativa de n. 5, de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2017), na legislação trabalhista, nos estudos de Marinho (2012), Cunha (2016), Cunha (2017), Franca (2017), e no resultado da pesquisa com gestores e fiscais de contrato.

Quadro 4 – Lista de verificação para acompanhamento das obrigações trabalhistas

(continua)

| <b>I - Fiscalização inicial – momento em que o serviço é iniciado</b>  |  |                        |            |                    |
|--|--|------------------------|------------|--------------------|
| <b>Início da execução do contrato.</b>                                 |  | <b>Ação realizada?</b> |            | <b>Observações</b> |
|  |  | <b>Sim</b>             | <b>Não</b> |                    |
| 1  | Elaborar planilha resumo dos trabalhadores alocados no contrato (nome completo, CPF, função exercida, CBO, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos com suas especificações, quantidades e valores). |                        |            |                    |
| 2  | Conferir a ficha de registro trabalhista e CTPS  |                        |            |                    |
| 3  | Conferir o salário registrado na CTPS e na ficha de registro com a CCT vigente   |                        |            |                    |
| 4  | Empresa apresentou PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)?   |                        |            |                    |
| 5  | Existem condições insalubres ou de periculosidade?   |                        |            |                    |
| 6  | Conferir do número de trabalhadores por função com a quantidade prevista no contrato.  |                        |            |                    |
| 7  | A empresa apresentou comprovação de que mantém reserva de cargo para pessoas com deficiência ou reabilitado conforme art. 66 da lei 8666//1993?  |                        |            |                    |
| <b>II - Fiscalização mensal</b>  |  |                        |            |                    |
| <b>1. Recibos de pagamento de salário – Ações sugeridas</b>            |  |                        |            |                    |
| 1  | Apresentou recibos de pagamento e depósito bancário?   |                        |            |                    |
| 2  | As verbas trabalhistas pagas são as previstas em planilha de custo?  |                        |            |                    |
| 3  | O pagamento foi efetuado até o 5º dia útil do mês subsequente ao trabalhado?   |                        |            |                    |
| <b>2. Folha de pagamento – Ações sugeridas</b>                         |  |                        |            |                    |
| 1  | A Folha de Pagamento contém os dados da contratada (nome, CNPJ etc.)?  |                        |            |                    |
| 2  | O tomador é o órgão contratante? A competência é a do mês objeto de análise?   |                        |            |                    |
| 3  | Os trabalhadores consignados na folha de pagamento correspondem aos indicados na Planilha-resumo?  |                        |            |                    |
| 4  | Os salários correspondem ao valor da CCT vigente?  |                        |            |                    |
| 5  | Houve pagamento de horas extras e/ou adicional noturno?  |                        |            |                    |
| 6  | As horas extras/adicional noturno estão previstas no contrato e na proposta da contratada?   |                        |            |                    |
| 7  | Houve desconto a título de custeio do vale alimentação quando previsto em CCT?   |                        |            |                    |
| 8  | O desconto a título de custeio do vale-transporte corresponde a 6% do salário básico?  |                        |            |                    |
| 9  | O valor descontado a título de INSS está correto (tabelas atualizadas estão disponíveis no site da Previdência Social)?  |                        |            |                    |
| 10   | Houve retenção de imposto de renda para algum funcionário?   |                        |            |                    |
| 11   | Conferiu admissões e demissões no CAGED?   |                        |            |                    |
| <b>3. Vale alimentação, refeição ou cesta básica – Ações sugeridas</b> |  |                        |            |                    |
| 1  | Todos os trabalhadores constantes da Planilha-resumo receberam auxílio-alimentação e/ou cesta básica?  |                        |            |                    |
| 2  | O valor está de acordo com o previsto na CCT vigente?  |                        |            |                    |
| 3  | O período do pagamento corresponde ao mês objeto de análise?   |                        |            |                    |
| 4  | O benefício foi pago em depósito bancário, cartão ou em dinheiro?  |                        |            |                    |
| 5  | Pagamento foi proporcional aos dias trabalhados?   |                        |            |                    |
| <b>4. Vale transporte – Ações sugeridas</b>                            |  |                        |            |                    |
| 1  | Todos os trabalhadores constantes da Planilha-resumo que fizeram a opção pelo vale transporte receberam? Valores estão corretos?   |                        |            |                    |
| 2  | O período de pagamento corresponde ao mês objeto de análise?   |                        |            |                    |

(continua)

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 3  | A Convenção Coletiva de trabalho isenta a contribuição dos empregados (6% do salário base)?  |  |  |  |
| 4  | Foi efetuado pagamento proporcional aos trabalhadores em férias ou afastados no período?   |  |  |  |
| 5  | Em caso de trabalhadores que não optam por não receber o vale-transporte, foram apresentadas as declarações de não opção?                          |  |  |  |
| <b>5. FGTS – Ações sugeridas</b>   |  |  |  |  |
| 1  | Guia de recolhimento de FGTS-GRF – O valor devido é o mesmo do relatório analítico da GRF?   |  |  |  |
| 2  | O número do código de barra da GRF é o mesmo que consta na Relação dos Trabalhadores constantes no SEFIP?  |  |  |  |
| 3  | Apresentou o Protocolo de envio de arquivos – Conectividade Social?  |  |  |  |
| 4  | O número do NRA da Conectividade Social é o mesmo que consta na Relação de Trabalhadores?  |  |  |  |
| 5  | A modalidade da relação do trabalhador é a “BRANCO”? (A guia apresentada tem que ser a de modalidade “BRANCO”).                                    |  |  |  |
| 6  | O mês de competência é o mesmo que está fiscalizando?  |  |  |  |
| 7  | Todos os trabalhadores da planilha resumo constam da SEFIP-GFIP?   |  |  |  |
| 8  | A remuneração declarada na SEFIP-GFIP é a mesma da folha de pagamento e recibo de pagamento?   |  |  |  |
| 9  | A categoria do trabalhador é corresponde com a realidade do trabalhador?   |  |  |  |
| 10   | As guias da SEFIP-GFIP apresentadas, identificam no campo “Tomador/obra” o nome da instituição que está contratando?                               |  |  |  |
| 11   | O comprovante de pagamento bancário do FGTS consta o mesmo número do código de barra da GRF?   |  |  |  |
| <b>6. Contribuição para Previdência Social (GPS/DCTFWEB) - Ações sugeridas</b> |  |  |  |  |
| 1  | Apresentou Guia de recolhimento da Previdência Social com comprovante de pagamento?  |  |  |  |
| 2  | O valor da GPS é o mesmo do Demonstrativo de valores devido à Previdência?   |  |  |  |
| 3  | Em caso de obrigatoriedade, a empresa apresentou a DCTFWEB em substituição à GPS?  |  |  |  |
| 4  | O Setor Financeiro faz a retenção previdenciária de 11% sobre o valor da fatura paga ao fornecedor?  |  |  |  |
| <b>7. 13º salário – Ações sugeridas</b>  |  |  |  |  |
| <b>1ª parcela do 13º salário</b>   |  |  |  |  |
| 1  | Conferiu o recibo de pagamento e comprovante de depósito bancário da 1ª parcela do 13º salário?  |  |  |  |
| 2  | O valor pago representa 50% do valor bruto devido ao empregado?  |  |  |  |
| 3  | O pagamento foi realizado no prazo estipulado pela CCT?  |  |  |  |
| 4  | Houve recolhimento do FGTS sobre o valor da 1ª parcela do 13º salário?   |  |  |  |
| <b>2ª parcela do 13º salário</b>   |  |  |  |  |
| 5  | Conferiu o recibo de pagamento e comprovante de depósito bancário da 2ª parcela do 13º salário?  |  |  |  |
| 6  | O valor pago representa 50% do valor líquido devido ao empregado? (nesta parcela há desconto total do 13º salário para a Previdência Social)       |  |  |  |
| 7  | Houve pagamento da média de horas extras, adicional noturno, insalubridade ou periculosidade?  |  |  |  |
| 8  | O pagamento foi realizado no prazo estipulado pela CCT?  |  |  |  |
| 9  | Houve recolhimento do FGTS sobre o valor da 2ª parcela do 13º salário?   |  |  |  |
| 10   | Apresentou o pagamento da GPS referente ao 13º salário?  |  |  |  |
| 13   | Apresentou a SEFIP declaratória do 13º salário?  |  |  |  |
| <b>8. Férias – Ações sugeridas</b>   |  |  |  |  |
| 1  | Apresentou aviso de férias assinado? Período está no prazo previsto por Lei?   |  |  |  |
| 2  | O pagamento foi efetuado até dois (2) dias antes do início do período de férias comprovado através de recibo de depósito bancário?                 |  |  |  |
| 3  | O valor pago corresponde aos dias efetivamente gozados?  |  |  |  |
| 4  | O adicional (1/3 constitucional) foi pago?   |  |  |  |
| 5  | Houve pagamento da média de horas extras, adic. noturno, insalubridade ou periculosidade?  |  |  |  |
| 6  | A empresa admitiu outro funcionário para substituir o funcionário que está em gozo de férias? Conferiu os documentos trabalhistas CTPS, ASO, etc)? |  |  |  |

(conclusão)

| III- Extinção ou rescisão contratual – Ações sugeridas  |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| 1   | Foi apresentada notificação de aviso prévio?  |  |  |  |
| 2   | A data e o motivo da demissão do empregado foi registrada na Planilha-resumo?   |  |  |  |
| 3   | Foi apresentada cópia da CTPS com anotação da baixa do contrato de trabalho?  |  |  |  |
| 4   | Foi apresentado ASO demissional nos casos exigidos (vide NR-7 do Ministério do Trabalho)?   |  |  |  |
| 5   | O termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT) foi apresentado, com pagamento de indenização de despedida sem justa causa, se for o caso?   |  |  |  |
| 6   | O Termo de Rescisão Contratual foi assinado pelo empregado e pelo empregador?   |  |  |  |
| 7   | O comprovante de depósito bancários das verbas rescisórias foi apresentado? Confere com o valor líquido do Termo de Rescisão Contratual?        |  |  |  |
| 8   | Foi apresentada a Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS (GRRF), no caso de rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador?             |  |  |  |
| 9   | Foi apresentado o comprovante de pagamento da GRRF?   |  |  |  |
| 10  | O número do identificador no demonstrativo do trabalhador de recolhimento FGTS rescisório é o mesmo da Guia de recolhimento rescisório do FGTS? |  |  |  |
| 11  | Foi apresentado e conferido o extrato dos depósitos efetuados na conta vinculada individual do FGTS do empregado dispensado?                    |  |  |  |
| IV- Outros acompanhamentos – Ações sugeridas  |   |  |  |  |
| 1   | Foi solicitado aos funcionários extratos do FGTS e da Previdência Social para acompanhar a veracidade das informações apresentadas?             |  |  |  |
| 2   | Constatada alguma irregularidade no recolhimento do FGTS ou no INSS, comunicou ao gestor para providências contratuais?                         |  |  |  |
| 3   | Certificou-se de que houve efetiva substituição dos terceirizados afastados ou demitidos e atualizou o nome na planilha resumo?                 |  |  |  |
| 4   | Houve afastamento por motivo de doença? Atualizou e consignar as datas de início e término?   |  |  |  |
| 5   | Verificou se houve trabalhadores em licença-maternidade? Atualizou e consignar as datas de início e término?                                    |  |  |  |
| 6   | Existe alguma estabilidade provisória prevista em lei?  |  |  |  |
| 8   | Trabalhador que afastou mais de 15 dias, ao retornar apresentou ASO de retorno ao trabalho como "apto"?   |  |  |  |
| 9   | Em caso de acidente de trabalho, acompanha o recolhimento do FGTS mensal?   |  |  |  |
| 10  | Registrou todas as ocorrências mensais em livro próprio?  |  |  |  |
| 11  | Comunicou todas as irregularidades constatadas ao gestor do contrato para as providências cabíveis?   |  |  |  |
| <b>Observações:</b>   |   |  |  |  |
| 1. Esta lista de verificação deve ser adaptada pela fiscalização para a realidade de cada contrato            |   |  |  |  |
| 2. O cumprimento completo desta lista não exime o fiscal das demais obrigações contidas no contrato e anexos. |   |  |  |  |
| <b>Data:</b> ____/____/____   |   |  |  |  |
| Nome, SIAPE e nº da Portaria de designação de fiscal  |   |  |  |  |
| Assinatura  |   |  |  |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

## 5 Resultados obtidos

Atendendo às diretrizes propostas da abordagem *Design science*, e como forma de alcançar os fins desejados, a lista de verificação para acompanhamento das obrigações trabalhistas foi validada através de uma entrevista com um servidor do IF, que realiza a gestão e a fiscalização de contratos de serviços. Considera-se que através de sua experiência e conhecimentos sobre o assunto, esse gestor possa agregar melhorias ao método com sugestões, bem com aprová-lo ou não.

## 5.1 Validação do artefato

Após análise da lista de verificação para acompanhamento das obrigações trabalhistas proposta, o gestor relatou que:

A lista de verificação proposta está bastante completa, com uma linguagem fácil de ser entendida, com uma disposição bem pensada e bem elaborada. Será bastante útil para gestores e fiscais de contrato e poderá ser utilizada em qualquer contrato. Num primeiro momento a lista pode assustar pelo tamanho, mas é necessária para realizar a fiscalização, para minimizarmos os problemas de reclamações trabalhistas e estarmos em conformidade com o *compliance* trabalhista. De certa forma, auxiliará a resguardar os direitos trabalhistas dos empregados e a tomar as providências necessárias e em tempo hábil quando verificarmos a falta de cumprimento de alguma obrigação trabalhista por parte do fornecedor, e assim o problema não se tornará uma bola de neve. Espero que esta lista de verificação esteja disponível em breve para utilizarmos!

## 6 Contribuição Tecnológica-Social

Esse estudo buscou realizar uma pesquisa para desenvolver um artefato para auxiliar gestores e fiscais de contratos, do IF em foco, para acompanhar e fiscalizar as obrigações trabalhistas de contratos de serviços com dedicação de mão de obra direta pelo fato da instituição responder atualmente a 154 processos trabalhistas na justiça do trabalho, totalizando um montante de R\$1.242,857,00 em condenações subsidiárias.

Como forma de conhecer como é realizada fiscalização das obrigações trabalhistas, foram realizadas entrevistas com gestores de contratos e aplicado um questionário aos fiscais de contratos. Em síntese, algumas dificuldades foram relatadas: o excesso de trabalho que dificulta o acompanhamento da execução do contrato, a falta de conhecimentos trabalhistas e inexistência de procedimentos internos para auxiliar a verificar a regularidade das obrigações trabalhistas nos contratos de prestação de serviço.

Dessa forma, através desta pesquisa, foi possível elaborar e propor um artefato denominado Lista de verificação para acompanhamento das obrigações trabalhistas, para fiscalizar fornecedores contratados, com propósito de auxiliar e facilitar o entendimento ações a serem realizadas no início do contrato, nas fiscalizações mensais, no encerramento do contrato e outros acompanhamentos também importantes.

Espera-se que os resultados desta pesquisa provoquem o interesse e estimulem os gestores e fiscais de contratos do IF a melhorarem os procedimentos de gestão e fiscalização de contratos e implementar o *compliance* trabalhista na instituição, com a finalidade de mitigar os riscos de condenação subsidiária. Ressalta-se que a Lista de verificação pode ser adaptada a qualquer tipo de contrato de serviços com suas especificidades e está à disposição do IF e de outras instituições públicas que tenham interesse em utilizá-lo.

Independente do método de estudo utilizado, toda investigação é marcada por dificuldades e limitações (VERGARA, 2012). Nesta perspectiva, apresentam-se algumas limitações identificadas durante a pesquisa: (i) o quantitativo de valores e de condenações subsidiárias, obtidos a partir da emissão da Certidão Eletrônica de Ações Trabalhistas no site do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, podem ter sofrido alterações após janeiro/2020; (ii) o diagnóstico do problema poderia envolver o contato com os fornecedores para entender as dificuldades de cumprimento das obrigações trabalhistas; e (iii) o artefato proposto é relativamente simples e poderá servir de base para desenvolver artefatos mais elaborados e de fácil utilização, como o desenvolvimento de aplicativos, por exemplo.

Como sugestões para estudos futuros, tem-se as seguintes propostas: (i) pesquisa sobre as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores de serviços para manterem a regularidade das obrigações trabalhistas em contratos com a Administração Pública; (ii) investigação sobre os

tipos de serviços e os motivos que mais acarretam problemas trabalhistas na Justiça do Trabalho; e (iii) proposição de um artefato capaz de cobrir todos os procedimentos de gestão e fiscalização de contratos de serviços.

## Referências

ANDRADE, F. C. M; FERREIRA, I.C. Compliance trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco trabalhista por Meio de Programa de Integridade. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**, nº 331, janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:revista:2010;000892279> . Acesso em 04 dez. 2019

BEZERRA, T.T.C.; CARVALHO, M.V.P.; CARVALHO, I.M.; PIRES, W.O.M.; BARROS, K.O. **Aplicação das ferramentas de qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos**. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012. Bento Gonçalves, RS. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STP\\_158\\_921\\_21171.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_158_921_21171.pdf). Acesso em: 10 fev. 2020.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: [http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_dezembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf) . Acesso em: 13 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm). Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa 5, de 05 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. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. X ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, S. C. O compliance como um novo modelo de negócios nas sociedades empresárias. **Revista Científica Faculdade Padre Dourado**, n. 3, p. 51, 2012. Disponível em: <http://revista.facped.com.br/index.php/rcdr/article/view/39/39>. Acesso em: 19 dez. 2019.

CUNHA, A. K. B. G. **A atividade de fiscalização de contratos de terceirização em uma instituição federal de ensino superior**. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/21873>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CUNHA, H.M. **A terceirização na Administração Pública. A Gestão e a Fiscalização de Contratos**: Estudo de Caso no IF Goiano. 2016. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade Alves Faria- Goiânia – Goiás, 2016. Disponível em: <http://www.alfasaopaulo.edu.br/lib/download.php?arq=arqs/biblioteca/digital/154.pdf&nome=terceirizacao-na-administracao-pblica---a-gesto-e-a-fiscalizacao-dos-contratos-estudo-de-caso-no>

instituto-federal-goiano.pdf. Acesso em: 23 dez. 2019.

FERNANDES, M.E. R. Gestão de múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas que operam no Brasil. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 131-139, jun. 2004.

FRANCA, E.P. Gestão da Conta Vinculada. ESAF, 2017.

FRANÇA, J.G.P. O compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais. **Revista - Revista de Ciências do Estado**, Belo Horizonte, v.3, n.1, p. 147-169, jan./jul. 2018.

GARBACCIO, G. L. **O que é Compliance?** 2018. Disponível em: <http://institutominere.com.br/blog/o-que-e-compliance>. Acesso em: 28 mar. 2020

GIOSA, L. A.; MORALES, V. **Terceirização. Uma abordagem estratégica**. 10. ed. 2017. Editora Meca, 2017.

GOMES, E. D. **Rotinas Trabalhistas e Previdenciárias**. Belo Horizonte: 2019. Ed. RTPREV.

GOMIERO, P.H. O impacto da terceirização no compliance. **Revista Clipping Doutrina**. 2017. Disponível em: <http://www.granadeiro.adv.br/clipping/doutrina/2017/05/29/o-impacto-da-terceirizacao-no-compliance>. Acesso em: 3 mar. 2020.

HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J. RAM, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. **Mis Quarterly**, 28 (1), 75-105. Disponível em: [https://wise.vub.ac.be/sites/default/files/thesis\\_info/design\\_science.pdf](https://wise.vub.ac.be/sites/default/files/thesis_info/design_science.pdf) . Acesso em: 10 jan. 2020.

KRUPPA, R.P.S; GONÇALVES, A. Compliance Trabalhista. **Revista Âmbito Jurídico** Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/compliance-trabalhista/>. Acesso em: 12. Mar. 2020.

MARINHO, Rita de Cássia Pinto. **A implementação de procedimentos de controle como estratégia de disseminação do conhecimento e instrumento para atingir eficiência na fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma universidade pública**. 2012, 176 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Universidade Federal Fluminense, Niteroi, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF\\_eda06fc1a886335bee5fdb8dd3ac312a](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_eda06fc1a886335bee5fdb8dd3ac312a). Acesso em: 17 dez. 2019.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. 13 ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2014.

MEDEIROS, M. C. A. de. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos nesse processo no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal- agente**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/16911>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MELO, H. P. A. de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco**. 2017. 210 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: [http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/008\\_hildegardo\\_pedro\\_araujo\\_de\\_melo.pdf](http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/008_hildegardo_pedro_araujo_de_melo.pdf). Acesso em: 3 dez. 2019.

PEREIRA, G.F.A. **Sistema de Gestão de Contratos Continuados: uma análise das limitações enfrentadas na gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5960>. Acesso em: 30 out. 2019.

RABELO, F.C.P. **A importância do Compliance trabalhista nas empresas**. 2018. Disponível em: [https://jus.com.br/artigos/69188/a-importancia-do-compliance-trabalhista-nas-empresas#\\_ftnref1](https://jus.com.br/artigos/69188/a-importancia-do-compliance-trabalhista-nas-empresas#_ftnref1). Acesso em: 11 de jan. 2020.

SARRAT, N.; SILVEIRA, A.D.; MORAES, R.P. **Gestão plana da terceirização: O Diferencial Estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SEKIDO, A. M. Y. **Terceirização na Administração Pública: A Gestão e a Fiscalização dos Contratos**. Especialização. 2010. 61 f. Conclusão de Curso (Monografia em Auditora Governamental) Universidade Gama Filho, Brasília, 2010. Disponível em: <https://ib.rc.unesp.br/Home/Instituicao/Administracao/SecaoTecnicaDeContabilidade/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-e-fiscalizacao-dos-contratos.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2019.

SILVA, V. M. R. da; RIBEIRO, W. C. Terceirização no setor público: um exemplo do direito subjogado à gestão. **Revista Digital de Direito Administrativo - USP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 131-169, jan. 2017.

SIMON, H. **The sciences of artificial**. Cambridge: MIT Press, 1996. Disponível em: <https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial>. Acesso em: 13 mai. 2020.

TADEU, J. C. **O desafio dos gestores na superação dos riscos inerentes à gestão da terceirização: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino**. 2014. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2014. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2014/dissertacao\\_jose\\_carlos\\_tadeu\\_2014.pdf](http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_jose_carlos_tadeu_2014.pdf). Acesso em: 17 nov. 2018.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. TRT 3ª REGIÃO. Sistema de Fornecimento de Certidão Eletrônica de Ações Trabalhista – **CEAT**. Disponível em: <https://as3.trt3.jus.br/certidao/feitosTrabalhistas/aba0.informacoesGerais.htm>. Acesso em: 31 jan. 2020.

VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, p. 19-36, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x>. Acesso em: 12 mai. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, Antonieta Pereira et al. **Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática**. 6. ed. Belo Horizonte. ed. Forum, 2015.