



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(PROFIAP)**

**PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA**

**GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de  
avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU**

**JUAZEIRO**

**2024**

**PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA**

**GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de  
avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ziel Ferreira Lopes

**JUAZEIRO**

**2024**

O48g Oliveira, Pablo Ricardo Passos  
Gestão de riscos nos contratos terceirizados de uma Universidade Federal: uma análise à luz do roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU / Pablo Ricardo Passos Oliveira. – Juazeiro-BA, 2024.  
xii, 115 f.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Ziel Ferreira Lopes.

1. Gestão de Riscos. 2. Terceirização. 3. Eficiência administrativa. 4. Gestão de contratos. 5. Instituição Federal. I. Título. II. Lopes, Ziel Ferreira. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 658.155

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA (PROFIAP)**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Pablo Ricardo Passos Oliveira

**GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de avaliação de  
maturidade da gestão de riscos do TCU**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 08 de Novembro de 2024.

**Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 **ZIEL FERREIRA LOPES**  
Data: 22/11/2024 21:20:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**PROF. DR. ZIEL FERREIRA LOPES (PROFIAP-UNIVASF)**

Documento assinado digitalmente  
 **FERNANDO THIAGO**  
Data: 22/11/2024 09:09:12-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**PROF. DR. FERNANDO THIAGO (PROFIAP-UNIVASF)**

Documento assinado digitalmente  
 **ANTONIO PIRES CRISOSTOMO**  
Data: 22/11/2024 09:24:45-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**PROF. DR. ANTÔNIO PIRES CRISÓSTOMO (UNIVASF)**

Documento assinado digitalmente  
 **PLATINI GOMES FONSECA**  
Data: 22/11/2024 09:11:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**PROF. DR. PLATINI GOMES FONSECA (PROFIAP-UNIVASF)**

Dedico aos meus pais, à minha esposa e ao meu filho e, aos meus irmãos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde mental e física, pelas oportunidades, sustentação, força e perseverança. Em diversos momentos pensei em desistir e deixar a conclusão desse trabalho para outro momento, mas Ele já tinha tudo preparado para mim, agradeço a Ti, ó Pai celestial.

Ao meu pai, Pedro (*in memoriam*) por estar olhando por mim, lá do Céu. Enquanto esteve vivo comigo foi meu exemplo de vida, de caráter, de humanidade, de seriedade. Nunca te esquecerei, pai amado.

À minha mãe, Maria Angélica, que tem orado todos os dias por seus filhos e por mim, pela conclusão dessa pesquisa e pela aprovação conquistada. Amo-te mãe querida.

À minha esposa, Ellen Thanesa e ao meu filho, José Pedro, por estarem incondicionalmente orando por mim nesta realização. Quando Deus agia, usava Ellen e José Pedro para me dar força e foco no término desse trabalho. Sem vocês, família querida, nada disso seria possível. Amo vocês, demais.

Aos meus irmãos, José Pedro Júnior, Perivaldo e Peralany, por todo apoio e torcida. José Pedro Júnior, pelo exemplo de garra e determinação em tudo que fez e faz. Perivaldo, pelo exemplo de esmero com que conclui seus serviços. À Peralany, minha irmã querida, pelo exemplo de garra, de vontade, de determinação e de amor e carinho com que trata seus familiares. Obrigado, meus irmãos amados.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ziel Ferreira Lopes, agradeço a confiança, orientação, valiosos ensinamentos, paciência, compreensão e serenidade nesta caminhada. Suas orientações foram determinantes para a conclusão dessa pesquisa. Por tudo isso, te agradeço.

Aos membros examinadores da banca de qualificação do projeto de pesquisa e de defesa da dissertação, Dr. Platini Gomes Fonseca, Dr. Antônio Pires Crisóstomo e Dr. Fernando Thiago, pelas relevantes sugestões e contribuições para esta pesquisa. A conclusão não ficaria tão robusta sem suas contribuições. Pelo que, só tenho a agradecer.

Aos colegas de mestrado, pelo apoio e pelas experiências compartilhadas durante o programa. Em especial, agradeço à amiga e colega de turma, Maria Auxiliadora, pelas contribuições e conversas sobre a pesquisa, principalmente no curso final do projeto. O seu incentivo foi preponderante, sobretudo na reta final. Meus sinceros agradecimentos.

Ao corpo docente do PROFIAP da UNIVASF, que dedicadamente nos instruíram nas disciplinas e transmitiram tantos conhecimentos. Em especial, ao Professor Marcelo Henrique, pela atenção em todos os questionamentos. Obrigado mesmo, professor.

Por fim, à Universidade Federal do Vale do São Francisco pela confiança e pelo interesse pelo estudo. Aos participantes da pesquisa por se prontificarem a contribuir. Aos colegas de trabalho, pelo apoio durante a realização desta pesquisa. Em especial, ao meu colega e amigo Ozevaldo do Rosário Santos, pelo apoio incondicional, diálogos produtivos, ideias reflexivas. Obrigado meu amigo.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo, meus sinceros agradecimentos.

OLIVEIRA, Pablo Ricardo Passos. GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU. Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2024.

## RESUMO

A utilização da terceirização de serviços nas entidades públicas é uma crescente, sendo importante para a melhoria dos serviços públicos e a redução de seus custos, contudo, a sua utilização gera riscos. A fim de enfrentar tais riscos, desenvolveram-se modelos de gestão de riscos, dentre os quais a presente pesquisa adotou o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), que tem forte aceitação na esfera pública, para observar como são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada em uma universidade federal do Nordeste. A presente pesquisa tem abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, utilizando-se como fontes de dados documentos e entrevistas semiestruturadas. Os principais resultados sobre a gestão de riscos da entidade apontaram para um baixo comprometimento da alta administração, insuficiência de comunicação entre setores ligados à matéria e a não implementação das políticas adotadas. Diante disso, a presente pesquisa contribuiu para a discussão sobre um tema relevante para a melhoria dos serviços públicos, com sugestões de enfrentamento dos desafios encontrados e o aperfeiçoamento da metodologia de gestão de riscos da entidade, com a proposição de um produto técnico-tecnológico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceirização, Riscos, Gestão de Riscos.

OLIVEIRA, Pablo Ricardo Passos. RISK MANAGEMENT IN OUTSOURCED CONTRACTS OF A FEDERAL UNIVERSITY: an analysis in light of the TCU's risk management maturity assessment guide. Master's Dissertation carried out by the Graduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2024.

## **ABSTRACT**

The use of service outsourcing in public entities is increasing, contributing to the improvement of public services and the reduction of associated costs. However, its implementation also involves risks. To address these risks, risk management models have been developed. This study adopted the Risk Management Maturity Assessment Guide of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), which is widely accepted in the public sector, to analyze how risks are managed in the contract execution phase of outsourced services that require dedicated labor—specifically in armed security contracts at a federal university in the Northeast. This research follows a qualitative approach through a case study, using documents and semi-structured interviews as data sources. The main findings regarding the entity's risk management indicated low commitment from senior management, insufficient communication between relevant departments, and a lack of implementation of adopted policies. Consequently, this study contributes to the discourse on a relevant issue for the improvement of public services, offering suggestions for overcoming the identified challenges and enhancing the entity's risk management methodology, with the proposal of a technical-technological product.

**KEYWORDS:** Outsourcing, Risks, Risk Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Média de gastos com terceirização .....	16
<b>Figura 2</b> - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos .....	33
<b>Figura 3</b> - Organograma da UNIVASF.....	65
<b>Figura 4</b> - Fluxo do processo de gerenciamento de riscos da UNIVASF.....	71
<b>Figura 5</b> - Fluxograma dos Procedimentos de Fiscalização .....	78
<b>Figura 6</b> - Fluxograma dos Procedimentos de Sanção Contratual .....	80
<b>Figura 7</b> - Nuvem de Palavras .....	84

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Classificação de Riscos .....	24
<b>Quadro 2</b> - Conceitos de Riscos .....	25
<b>Quadro 3</b> - Elementos da Gestão de Riscos .....	27
<b>Quadro 4</b> - Evolução Legislativa.....	29
<b>Quadro 5</b> - Modelos de gestão de riscos .....	31
<b>Quadro 6</b> - Categorias, variantes e indicadores da dimensão ambientes.....	34
<b>Quadro 7</b> - Classificação da metodologia utilizada.....	37
<b>Quadro 8</b> - Divisão dos grupos .....	44
<b>Quadro 9</b> - Etapas e Passos adotados para o MSL .....	47
<b>Quadro 10</b> - Perguntas Secundárias (PS) do MSL.....	48
<b>Quadro 11</b> - Modelo de Análise de Conteúdo .....	49
<b>Quadro 12</b> - <i>Strings</i> de Busca .....	50
<b>Quadro 13</b> - Critérios de Inclusão e Exclusão aplicados no MBA.....	51
<b>Quadro 14</b> - Critérios de Inclusão e Exclusão para Leitura.....	51
<b>Quadro 15</b> - Execução e detalhamento dos passos de planejamento .....	53
<b>Quadro 16</b> - Leitura dos Títulos, Resumos e Palavras-Chave .....	53
<b>Quadro 17</b> - Produções Científica lidas de forma completa .....	53
<b>Quadro 18</b> - Produções Científica excluídas na leitura completa .....	54
<b>Quadro 19</b> - Classificação das Áreas de Desenvolvimento das pesquisas .....	55
<b>Quadro 20</b> - Primeira Pergunta Secundária .....	56
<b>Quadro 21</b> - Segunda Pergunta Secundária .....	56
<b>Quadro 22</b> - Terceira Pergunta Secundária .....	57
<b>Quadro 23</b> - Quarta Pergunta Secundária .....	57
<b>Quadro 24</b> - Quinta Pergunta Secundária .....	58
<b>Quadro 25</b> - Estudos Futuros.....	59
<b>Quadro 26</b> - Instrução Normativa nº 05/2017-MPOG X Contratos .....	68
<b>Quadro 27</b> - Relatórios de Atividade de Auditoria Interna .....	81
<b>Quadro 28</b> – Perfil social dos entrevistados .....	83
<b>Quadro 29</b> - Análise das Entrevistas.....	85
<b>Quadro 30</b> - Tabela de avaliação da maturidade de gestão de riscos - TCU .....	88
<b>Quadro 31</b> - Avaliação da maturidade da UNIVASF.....	90

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Análise de Contéudo
AGU	Advocacia Geral da União
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil
CGGRC	Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COSO	Comitee of Sponsoring Organizations
DSOS	Diretoria de Supervisão, Operação e Serviços
DSUF	Diretoria de Supervisão das Fiscalizações dos Contratos
ERM	Enterprise Risk Management
ETP	Estudos Técnicos Preliminares
GOGRC	Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos
GR	Gestão de Riscos
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
ISO	International Organization for Standardization
MBA	Mecanismo de Busca de Artigos
MP	Ministério do Planejamento
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
MSL	Mapeamento Sistemático da Literatura
NBR	Norma Brasileira
PC	Pesquisa Científica
PDI	no Plano de Desenvolvimento Institucional
PGRISCOS	Política de Gestão de Riscos
PP	Pergunta Primária
PROFIAP	Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PU	Prefeitura Universitária,
PS	Pergunta Secundária
RAINT	Relatórios Anuais de Atividade de Auditoria Interna
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo Circunstanciado Livre e Esclarecido
TR	Termo de Referência
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

2	INTRODUÇÃO.....	13
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
2.2	PROBLEMA DE PÉSQUISA.....	15
2.3	OBJETIVO GERAL .....	15
2.3.1	Objetivos específicos.....	16
3	JUSTIFICATIVA.....	16
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
4.1	PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ....	18
4.2	TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	21
4.3	RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS .....	23
4.4	GESTÃO DE RISCOS .....	25
4.5	A GESTÃO DE RISCOS APLICADA AO SETOR PÚBLICO .....	28
4.6	MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS E O ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO TCU .....	31
5	METODOLOGIA .....	37
5.1	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS DOS ENTREVISTADOS.....	39
5.2	ASPECTOS ÉTICOS .....	40
5.3	SUJEITOS / AMOSTRA.....	44
5.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	45
6	O MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA (MSL): UMA INVESTIGAÇÃO NA TEMÁTICA DE PESQUISA.....	46
6.1	PLANEJAMENTO .....	47
6.2	CONDUÇÃO DO MSL .....	52
6.3	RELATÓRIO E RESULTADOS .....	56
6.4	AMEAÇAS À VALIDADE DO MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA.....	59
6.5	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MSL.....	60
7	PESQUISA DOCUMENTAL: OS PRINCÍPIOS LEGAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO .....	62
7.1	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA IFES.....	63
7.2	LEI 8.666/93 E DOS CONTRATOS.....	66
7.3	NORMAS INTERNAS DA UNIVASF SOBRE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM CONTRATOS TERCEIRIZADOS (PGRISCOS E MGR).....	70
7.4	MANUAL DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	72
7.5	FLUXO PROCESSUAL E AS AÇÕES DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO.....	77
7.6	RELATÓRIOS DA AUDITORIA INTERNA .....	81
8	ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: A VOZ DOS PROFISSIONAIS RELACIONADA À GESTÃO DE RISCOS.....	83
8.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM BASE EM BARDIN (2016).....	83
8.2	O MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO TCU .....	87
8.3	PERCEPÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DA UNIVASF COM FOCO NA DIMENSÃO AMBIENTES .....	89
8.4	ANÁLISE CRUZADA DOS RESULTADOS .....	92
8.5	RECOMENDAÇÕES À ENTIDADE.....	94
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	BIBLIOGRAFIA.....	98
	APÊNDICES.....	106
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	106
	APÊNDICE B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA .....	109

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A eficiência é um dos princípios de fundamental importância para consecução dos objetivos de qualquer empresa e, com os entes estatais que são incumbidos de gestão dos bens públicos não é diferente. O termo foi acrescentado como princípio explícito e de observância obrigatória para administração pública na Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88), por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu art. 37 (Brasil, 2016).

A relevância do princípio supracitado se coaduna com a execução mais acertada dos objetivos sociais providos pelo Estado a fim de proporcionar um maior bem-estar aos cidadãos, não se tratando aqui de eficiência como maximização de lucros, mas almejando-se reduzir ao menor patamar possível os custos e ônus decorrentes da implementação dessa política (Francesco, 2000).

A finalidade almejada com a eficiência nos serviços públicos liga-se com o planejamento das ações, de forma consciente, sóbria, respeitosa e voltada para a efetiva produção de resultados benéficos aos cidadãos, pois, sem uma aplicação real do pressuposto principiológico, potencializa-se uma ação estatal errática, confusa e, por vezes, inefetiva (Mello, 2013).

A busca pela eficiência no cenário nacional não é um assunto recente, o Estado implementou medidas voltadas para a melhoria dos serviços públicos e a redução de seus custos, sendo a terceirização dos serviços não finalísticos um exemplo relevante promovido nos termos deste decreto (Moraes, 2004).

Como em toda ação empresarial, a terceirização dos serviços gera riscos relevantes, os quais se mostram preocupantes para o alcance dos objetivos almejados pelo Estado, haja vista que tais riscos podem ensejar no desvio dos resultados em torno de um valor esperado, ou seja, a variância em torno de uma esperança (Prado *et al.*, 2014).

Assim, tornam-se necessárias a adoção de medidas que possam mitigar ou anular a ocorrência de eventos desviantes dos objetivos e, a gestão dos riscos se mostra eficiente como uma dessas medidas, pois, potencializa a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2020).

A Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, do Ministério do Planejamento com a Controladoria Geral da União – IN 01/2016 - MP/CGU - é um exemplo dessas medidas adotadas, haja vista ter a aplicação de seu conteúdo recomendada aos órgãos e entidades do poder executivo federal para a implementação de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (BRASIL, 2016a).

A UNIVASF, observando às normas federais de gestão de riscos, instituiu, a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Vale do São Francisco – PGRISCOS/UNIVASF -, com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes, responsabilidades voltadas para a gestão de riscos a serem observados no âmbito da UNIVASF (UNIVASF, 2017).

Para a consecução dos objetivos, criou-se na entidade, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles - CGGRC, que auxiliado pelo Núcleo de Gestão de Riscos, promoveu a elaboração da metodologia de gestão de riscos (MGR/UNIVASF), inspirada no modelo de gestão de riscos trazido pela IN 01/2016 - ISO 31000. Trata-se de um plano de ação que visa orientar os setores a implementarem tal metodologia, em conformidade com o PGRISCOS (UNIVASF, 2018).

A MGR/UNIVASF objetiva estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no âmbito institucional, oportunizando o diagnóstico, a avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às unidades que compõem o ente, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional (UNIVASF, 2018).

Importante destacar que os órgãos públicos têm envidado esforços para reforçar a necessidade de as políticas públicas atenderem às demandas sociais e entregar os melhores serviços públicos, com custos razoáveis à população realizando uma gestão de riscos eficaz, como é o caso do Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2020).

Além da contribuição trazido pelo TCU com a publicação de um manual de gestão de riscos (BRASIL, 2020), o órgão de controle disponibilizou um modelo de gestão de riscos que avalia a maturidade com que a entidade estudada se encontra, embasado em quatro dimensões de estudo: ambientes, processos, resultados e parcerias (BRASIL, 2018a).

Segundo esse modelo, deve-se analisar os dados componentes da entidade em pesquisa sob a égide das quatro dimensões para uma categorização completa do nível de maturidade global na qual se encontra, se no nível inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado (Brasil, 2018a). Todavia, o modelo possibilita a análise parcial da entidade ao analisar as capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e da capacitação das pessoas para gestão de riscos na dimensão Ambientes (Brasil, 2018a).

A publicização de atos voltados para a gestão dos riscos proporciona uma maior elucidação do contexto em que se inserem, deixando os agentes públicos designados para práticas destes atos, mais capacitados para apontar as fragilidades e, mais aptos a encontrar medidas que possam mitigá-las ou mesmo extingui-las, auxiliando a consecução dos preceitos institucionais (Brasil, 2018).

Por tudo isso, a presente pesquisa se utilizou do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, com foco na dimensão ambiente, a fim de analisar em qual estágio de maturidade de gestão de riscos se encontra a Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU?

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As entidades públicas, como a UNIVASF, devem evoluir em termos de gestão de riscos, haja vista a importância e relevância do tema, como se verá a seguir. Contudo, torna-se mais eficiente promover as melhorias a partir da análise dos elementos existentes. Assim, o questionamento sobre qual estágio de maturidade de gestão de riscos se encontra a Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, pôde direcionar os resultados para o atingimento da resposta ao problema de pesquisa e promover sugestões de melhorias e evoluções necessárias.

## 1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar em qual estágio de maturidade de gestão de riscos se encontra a Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU;

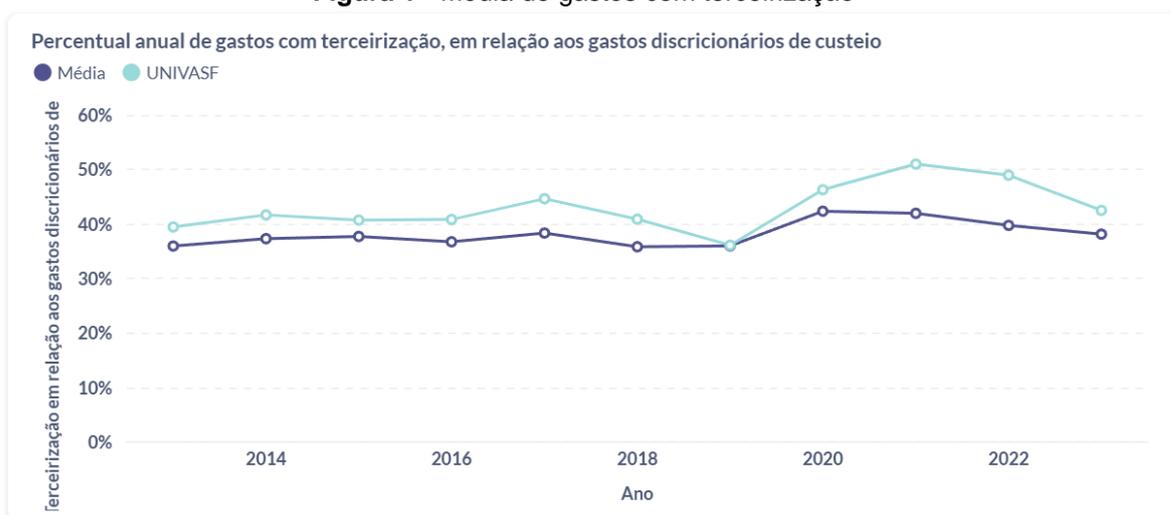
### 1.3.1 Objetivos específicos

- Analisar os documentos normativos da UNIVASF referentes à gestão de riscos na fase de execução de contratos terceirizados com mão-de-obra exclusiva;
- Identificar a estrutura administrativa da UNIVASF para gestão de contratos terceirizados de vigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva;
- Analisar como são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada com mão-de-obra exclusiva;
- Propor uma resolução de alteração da atual metodologia de gestão de riscos, a fim de aperfeiçoá-la, com base nas análises e contribuições encontradas.

## 2 JUSTIFICATIVA

Os custos com os contratos terceirizados nas universidades federais são elevados e crescentes, sendo destinado um montante significativo do orçamento da universidade para pagamento de contratos terceirizados com mão-de-obra exclusiva, como é o caso dos serviços de vigilância patrimonial. Mesmo tendo um custo menor, comparado à contratação direta de servidores, a terceirização apresenta um alto valor de custeio para universidades federais.

**Figura 1 - Média de gastos com terceirização**



Fonte: Adaptado, Morais *et al* (2023).

A Figura 1 demonstra como os serviços de terceirização da UNIVASF nos últimos dez anos cresceram, estando sempre um pouco acima da média de gastos de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Chama a atenção a curva ascendente no período de 2020 a 2022, que alcança mais de 50% no período

da pandemia de COVID/19. Os dados corroboram estudos sobre o crescimento da atividade terceirizada no período pandêmico (FIOCRUZ, 2024).

Deve ser ressaltado que o total empenhado não converge com o total licitado, visto que o orçamento das universidades nesse período sofreu diversos cortes (Guimarães; Gonçalves; Martins, 2024). Mesmo assim, o percentual de gastos com a terceirização se aproxima da metade do orçamento da entidade, o que foi determinante para este estudo e, corrobora o relatado acima.

Além disso, o gráfico da Figura 1 indica como a terceirização se tornou substancial ao funcionamento dos entes públicos, pois, possibilita menor custo aplicado, aumento da qualidade, face à contratação de serviços especializados e, produtividade preestabelecida para prestação à população, visto que dessa forma o ente público se dedica especificamente para as áreas de interesse, sendo as demais atividades realizadas por empresas especializadas contratadas para tais atividades (Basconi *et al.*, 2018).

Em convergência com os valores supracitados, a presente pesquisa acerca da análise sobre a dinâmica da gestão de riscos em contratos deste tipo pode auxiliar na identificação de possíveis falhas e problemas e proporcionar melhorias em sua execução, com mitigação de eventos que possam levar à tomada de decisões que tenham impacto financeiro e administrativo negativos à universidade.

Por sua vez, a preocupação com a gestão dos recursos se justifica pela possibilidade de descontinuidade dos serviços contratados advindos de eventos que possam e devam ser previstos, a fim de que medidas possam ser tomadas para evitar a descontinuidade tratada, evitando-se contratações diretas e emergenciais para suprir as lacunas deixadas pelo contrato rescindido, os quais tem um custo geralmente maior que o processo ordinário de licitação, afetando o custeio planejado do ente.

Ressalte-se que o pesquisador, enquanto servidor da entidade foco da presente pesquisa, desenvolve as funções de fiscal e de gestor em contratos terceirizados com prestação de mão-de-obra exclusiva, fato esse que instigou a proposição do presente estudo para a sugestão de medidas que potencializem a consecução dos objetivos da entidade, a fim de melhorar a capacidade de respostas a riscos e o aprimoramento do gerenciamento destes.

Assim, ao observar a adoção de práticas benéficas dentro dos modelos que já fazem parte dos estudos consolidados pelo Tribunal de Contas da União - TCU, a

pesquisa em tela procura estabelecer uma visão sistemática, adequada e estruturada sobre o gerenciamento dos riscos, com atenção aos aspectos operacionais e singularidades de uma universidade federal.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Ao compreender-se o caminho que seria necessário percorrer durante a presente pesquisa, optou-se pelo aprofundamento de três temáticas, compreendendo que, existe a necessidade de uma linearidade na busca por conhecimentos para a boa execução do trabalho envolvido com tais assuntos. Logo, apresenta-se o conceito e entendimento de Riscos na Terceirização de Serviços Públicos, em seguida compreende-se o processo de Gestão de Riscos e, por fim, de forma pontual a apresentação e entendimento do que se refere a Gestão de Riscos Aplicada ao Setor Público, com subtópico sobre os principais modelos de gestão de riscos aplicado ao setor público e o modelo adotado na presente pesquisa.

#### **3.1 PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

A Administração Pública direta e indireta de qualquer um dos poderes do estado, dentre os quais as entidades autárquicas, no exercício das atividades administrativas para cumprimento de seus fins submete-se ao regime jurídico administrativo, que integra normas do regime público e do privado. Di Pietro com precisão esclarece,

A expressão regime jurídico da Administração Pública é utilizada para designar, em sentido amplo, os regimes de direito público e de direito privado a que pode submeter-se a Administração Pública. Já a expressão regime jurídico administrativo é reservada tão somente para abranger o conjunto de traços, de conotações, que tipificam o Direito Administrativo, colocando a Administração Pública numa posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa (Di Pietro, 2014, p. 72)

O regime jurídico administrativo explica Di Pietro (2014), é “O conjunto das prerrogativas e restrições a que está sujeita a Administração e que não se encontram nas relações entre particulares constitui o regime jurídico administrativo”. Esse regime, ao tempo em que investe a Administração Pública em prerrogativas, também impõe restrições que devem ser observadas sob pena de nulidade dos atos e contratos administrativos, além da responsabilidade do gestor público que expediu estes atos ou contratos. No que tange às restrições, destaca a finalidade pública a

ser perseguida em qualquer programa, projeto ou ação e a observância dos princípios administrativos, sejam eles explícitos ou implícitos. (Di Pietro, 2014, p. 72).

A Constituição Federal de 1988(CF/88), no artigo 37 consigna os princípios administrativos, dentre os quais, a moralidade administrativa, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, todos explícitos e de cumprimento obrigatório pelos gestores públicos. (Brasil, 1988).

De outra banda, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, ao instituir as normas reguladoras do Processo Administrativo Federal, consignou expressamente outros princípios administrativos, reconhecidos pela doutrina e jurisprudência, dentre eles, legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

O princípio da eficiência, também está previsto em leis esparsas, como princípio específico de outros processos administrativos com regulamentação própria. A exemplo a Lei de Licitação e Contratos administrativos que disciplina, o objeto deste estudo. A nova Lei de Licitações e contratos administrativos, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, prevê expressamente o referido princípio,

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).(BRASIL, 2021).

Destarte, em razão da norma constitucional (CF/88, artigo 37, *caput*) e da Lei de Licitação e Contratos (Lei nº 14.133/2021, art. 5º), a administração pública está obrigada na realização licitação pública e, conseqüentemente no ajuste contratual firmado, sobretudo, nos contratos de terceirização, com o intuito de obter o melhor resultado com o menor custo, por força do dever de eficiência e da probidade administrativa para proteção do interesse público.

O princípio da eficiência, nos termos da nova lei nº de Lei de Licitação e Contratos, representa um instrumento que deve ser aplicado pela Administração Pública para atingir o melhor resultado em qualquer contrato administrativo, e abrange no seu significado e os subprincípios da celeridade, da economicidade, do planejamento e da eficácia (Di Pietro, 2014).

Explica a doutrinadora os subprincípios que integram a eficiência,

**O princípio da celeridade** encontra fundamento no art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal, que garante a todos, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Na Lei nº 14.133, além da fixação de prazos para a prática de atos do procedimento licitatório, existem várias normas que dão aplicação ao princípio da celeridade.

**O princípio da economicidade** constitui aspecto dos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, porque diz respeito ao custo-benefício, alcançado principalmente mediante planejamento adequado. Embora nem sempre o menor preço leve ao melhor resultado, o legislador força o administrador a gastar o mínimo, quando, no art. 34, determina que o julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço, considerará o menor dispêndio para a Administração.

**O princípio da eficácia** exige que, pela licitação, se propicie a obtenção dos melhores resultados. A eficácia significa aptidão para produção de efeitos jurídicos. Os instrumentos de eficiência (como a celeridade e a economicidade) têm que ser utilizados de tal modo que não impeçam a eficácia do procedimento.

Para esse fim, é relevante **o princípio do planejamento**, que foi altamente prestigiado na Lei nº 14.133, em vários dispositivos. (Di Pietro, 2014, p.375). (Destques).

Embora não exista hierarquia entre princípios e a lei, Mello (2013), defende, com muita propriedade, que violar um princípio é mais grave que vulnerar a própria lei, posto que implica na ofensa ao sistema jurídico como um todo,

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. Isto porque, com ofendê-lo, abatem-se as vigas que o sustentam e alui-se toda a estrutura nelas esforçada. (Mello, 2013, p. 864).

Destarte, o que se busca com a eficiência é o mesmo que se busca com os demais princípios, proteger o interesse público.

Como o propósito desta pesquisa é avaliar os riscos inerente ao contrato de terceirização de mão-de-obra, dentre os princípios administrativos, constitucionais e infraconstitucionais mencionados, é condição *sine qua non* compreender o princípio da eficiência e, restringir a aplicabilidade dele no que tange no âmbito das licitações públicas, especificamente, em relação aos contratos de terceirização de mão de obra (Mello, 2013).

Segundo Di Pietro, o princípio da eficiência apresenta dois desdobramentos:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar,

disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (Di Pietro, 2014, p. 94).

É de se observar que mesmo estando sujeita à legalidade, a administração pública não pode se eximir do dever de eficiência, como descrito abaixo:

“o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (Meirelles, 2005, p.97).

Assim sendo, a administração pública pautada no dever de rapidez, perfeição e rendimento funcional e na busca de alcançar os melhores resultados, deve exercer juízo de ponderação quando se desparrar com os princípios da legalidade e eficiência, posto que não há hierarquia entre eles, nenhum deles pode se sobrepor ao outro. O objetivo de todos eles é a indisponibilidade e supremacia do interesse público, pilares do regime jurídico conforme entendimento de Bandeira de Mello, sobretudo, nos contratos de terceirização como no caso em estudo (Mello, 2013).

### 3.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.

A terceirização é uma prática comum tanto no setor privado quanto na Administração Pública com o intuito de utilizar os recursos de forma eficiente, com a redução de custos.

Na Administração Pública existem duas formas de prestação de serviços públicos: a delegação dos serviços públicos e terceirização de serviços. Na delegação do serviço público, o estado fica com a titularidade e transfere somente a execução que é prestada pelo concessionário em nome dele e por risco dele, assumindo neste tipo de contratação os riscos decorrentes da má prestação do serviço. Na terceirização, a execução dos serviços é prestada pelo contratado em benefício da administração pública (Palau, 2014).

Segundo Palau (2014, p. 18), o termo terceirização equivale a palavra inglesa *outsourcing*, que tem o intuito de “suprir fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, visando atingir determinados fins, em regra, propósitos econômicos”. A decisão de terceirizar um serviço público, no âmbito da

administração pública também implica em deixar de fazer diretamente um serviço para optar por comprar um serviço de outro (Palau, 2014).

O órgão ou entidade pública retira da organização, atividades específicas, de regra, atividade-meio, e terceiriza a execução destas atividades para outra empresa contratada desde que especializada naquela função e por isso, tem um custo menor pelo serviço contratado. Observa-se que tanto instituições públicas quanto privadas atuam estrategicamente para reduzir os custos de transação, destacando-se que a capacidade de uma organização de sobreviver está diretamente ligada à eficiência com que gerencia esses custos (Palau, 2014).

Diogo de Figueiredo Moreira Neto, explica o sentido de eficiência administrativa,

como a melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, posta em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade, ela se apresenta, simultaneamente, como um atributo técnico da administração, como uma exigência ética a ser atendida, no sentido weberiano de resultados, e, coroando a relação, como uma característica jurídica exigível, de boa administração dos interesses públicos (Moreira Neto, 2014, p.115).

Fica evidenciado que o propósito da terceirização é a redução de custos, uma das vertentes do princípio da eficiência. Ocorre que o dever do estado não se exime somente na redução dos custos, deve ater-se também, ao dever de prestar os serviços com responsabilidade e sem causar danos ao patrimônio público. Daí a importância do planejamento com uma matriz de risco que efetivamente venha evitar prejuízos decorrentes dos contratos de prestação de serviços públicos terceirizados.

É de se observar ainda, que em razão do princípio da eficiência, a proteção do patrimônio público deve ser priorizada em qualquer contrato administrativo, sobretudo, naqueles que requerem investimentos elevados por parte do poder público, como é o caso da terceirização de mão-de-obra, nas universidades. Então, exige-se que seja feita uma matriz de riscos e que seja acompanhado rigorosamente, o cumprimento do contrato, sob pena de haver revisões e repactuação de contratos administrativos com o aumento de custos que causam danos ao patrimônio público.

Neste trabalho, serão explorados os riscos na terceirização de serviços públicos de modo a pontuar, alternativas que venha subsidiar a administração pública universitária a avaliar os custos da terceirização. Competindo aos gestores na tomada de decisão observar a ponderação de que quando o nível de

especificidade dos ativos é baixo, os custos de transação tendem a ser reduzidos, especialmente em um ambiente institucional estável (PALAU, 2014).

Dessarte, é essencial que seja cumprido rigorosamente o princípio da eficiência em todas as vertentes: celeridade, economicidade, eficácia e planejamento, por meio de uma matriz de riscos.

### 3.3 RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

As definições do termo risco tem sido alvo de revisões conceituais nos últimos anos, pois a natureza financeira não é a única seara na qual o risco se insere. Partindo dessa premissa, tem-se que risco pode ser entendido como a incerteza em atingir os objetivos previamente traçados, seja de forma singular ou organizacional (Scarozza; Rotundi; Hinna, 2017).

Para Prado *et al.* (2014), o risco pode ser definido como o desvio dos resultados em torno de um valor esperado, ou seja, a variância em torno de uma esperança. Importa enfatizar que os riscos têm o poder de impactar os anseios das organizações tanto de forma positiva, quanto negativa, por isso, podem ser chamados de oportunidade (Brasil, 2017b; Camargo Junior *et al.*, 2014).

Dentro de uma visão conservadora, partindo da premissa de que o risco é associado em sua maior parte à forma negativa, tem-se que o modelo do Comitê of Sponsoring Organizations II – COSO II (2009) indica que o risco é a possibilidade de que um evento se concretize e influencie negativamente o alcance de metas. Na visão da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2009), o risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Dentro do mesmo contexto, no Guia 73 da ABNT, é enfatizado que o entendimento conceitual do risco passa pela combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências para uma organização (ABNT, 2005).

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão controlador máximo da esfera federal sobre aspectos inerentes ao funcionamento eficiente dos entes públicos, conceitua o risco como a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos (Brasil, 2020).

Ressalte-se que qualquer classificação de riscos deve levar em conta a natureza da atividade da entidade, contudo, é possível identificar a forma com que a literatura mostra os riscos mais comuns dentro dos conceitos organizacionais, consoante segue-se.

**Quadro 1:** Classificação de Riscos

Tipo de Risco	Literatura
<b>Riscos operacionais</b>	Riscos atinentes à inconsistência e inadequação dos protocolos de controle interno, sistemas de processamento e informações, decorrentes de fraudes, sistemas inadequados de informação ou suporte, falhas gerenciais, controles defeituosos ou inadequados, infraestrutura e sistemas que comprometem as atividades da organização, erro humano e catástrofes (MORAES, 2003; BRASIL, 2016a).
<b>Riscos legais</b>	Riscos decorrentes da possibilidade de perdas face à inobservância de normativas legais ou de regulação, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações da organização, bem como, advindos das alterações legislativas ou normativas que comprometem as atividades da organização (Moraes, 2003; BRASIL, 2016a).
<b>Riscos estratégicos</b>	Riscos associados ao gerenciamento de uma organização, tendo como foco as estruturas corporativas e organizacionais, iniciados por questões que fogem ao controle do ente, mas tem o poder de afetar a estrutura ou a própria instituição completamente (Cocurullo e Vanca, 2006).
<b>Riscos de imagem</b>	Riscos provenientes de perdas decorrentes do desgaste do nome do ente junto ao mercado, à opinião pública, aos clientes, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não (MORAES, 2003).
<b>Riscos Financeiros</b>	Riscos relacionados com o uso de instrumentos financeiros relativos à tesouraria e a fluxos financeiros da organização quanto a eventos relacionados à elaboração e divulgação de relatórios financeiros (interno e externo) e, que comprometem a capacidade da organização de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou comprometem a própria execução orçamentária (Arruda, 2020; BRASIL, 2016a)

**Fonte:** Adaptado, Brasil (2020).

O Quadro 1 retrata uma gama exemplificativa de conceitos sobre a gestão de riscos, seguindo uma classificação da literatura especializada, de modo não exaustivo, que pode auxiliar no entendimento e corroborar a importância do assunto para a pesquisa acadêmica.

Entendendo-se os riscos e sua classificação, o ato de gerenciá-los proporciona uma maior elucidação do contexto em que se inserem, deixando os atores mais capacitados no apontamento de fragilidades e, mais aptos em encontrar tais riscos, bem como, os atos que possam mitigá-los ou mesmo extingui-los, colaborando na consecução dos preceitos institucionais (Brasil, 2018).

Com base nos entendimentos supracitados, a presente pesquisa mantém seu foco nos riscos estratégicos e operacionais. Os riscos estratégicos, segundo Marshall (2002), provêm da adoção de medidas mal planejadas ou sem eficiência,

não alcançando os resultados almejados. Já os riscos operacionais, seguindo o conceito do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GOGRC) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), são aqueles provenientes da ocorrência de fragilidades, erros grosseiros ou falta de adequação de modelos internos, recursos humanos e sistemas, assim como de fatos exteriores aos entes como catástrofes naturais, fraudes e greves. Os eventos supracitados, podem acarretar a suspensão total ou parcial das atividades, gerando um prejuízo na imagem do ente e, na eventual geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais (IBGC, 2007).

Os apontamentos apresentados nesta subseção vão ao encontro do entendimento sobre a importância da gestão de riscos no controle e mitigação de danos, sendo essa matéria de relevante valor para a conquista da eficiência em contratos de terceirização de serviços com mão-de-obra exclusiva.

### 3.4 GESTÃO DE RISCOS

Segundo o TCU (Brasil, 2020), a gestão de riscos tem como objetivo auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Berner e Flage (2017), ensinam que a análise de risco pode ser um ponto de vista da tomada de decisão, engajando nos gestores a busca de soluções que não sejam muito complexas e com nível aceitável de riscos, com a certeza de que após a decisão tomada, o nível de risco seguirá sendo para a atividade em questão.

Ávila (2016), defende que o objetivo das organizações é a efetivação de seu planejamento e, para que isso ocorra, faz-se imperiosa a adoção de uma gestão de riscos voltada para a capacidade das organizações públicas e privadas de tomar decisões. Importante salientar que os riscos e a sua devida gestão são inerentes à cada tipo de ente, modificando-se conforme a atividade principal executada. Padoveze (2011), conforme indicado no Quadro 2, analisou várias linhas sobre o conceito de risco e a gestão indicada.

**Quadro 2:** Conceitos de Riscos

<p><b>Risco como oportunidade</b></p>	<p>Defendendo-se o conceito de risco e retorno. Indica que maiores riscos podem proporcionar maiores ganhos. Por isso, a gestão de risco deve considerar métodos para potencializar os ganhos que podem ter ligação com o ambiente externo levando em conta quaisquer barreiras que possam limitar o ambiente interno;</p>
---------------------------------------	--

<b>Risco como ameaça</b>	É o conceito que permeia a mente dos gestores, visto que está intimamente ligado a fatos negativos, como: prejuízos capitais, fraudes, danos à imagem, roubo ou furto, morte ou injúria, ineficiências de sistemas, ou custos judiciais. Para minimizar tais danos, deve a gestão de riscos primar pela execução de métodos que diminuam a probabilidade de fatos negativos se concretizarem, sempre equacionando com os custos excessivos ou suspensões das atividades desempenhadas pelo ente
<b>Risco como incerteza</b>	Que diz respeito aos riscos que podem ser divididos por todos os resultados, independentemente se positivos ou negativos. Nesses casos, o gerenciamento de riscos deve tentar minimizar a variância entre as consequências imaginadas e as reais.

**Fonte:** Adaptado, Padoveze (2011).

Percebe-se pelo Quadro 2, que a visão sobre o risco pode se alterar dependendo da lente teórica que seja colocada, partindo-se de aspectos positivos e negativos ou desconhecidos.

Por sua vez, Abdou, Alzarooni e Lewis (2005), perceberam que a identificação de riscos é uma fase importantíssima para a gestão de riscos em qualquer ente, permeando o reconhecimento, a filtragem e a classificação dos prováveis fatos de risco e incertezas que podem se concretizar na duração do objeto. Araújo (2021), explica que as organizações precisam assegurar o cumprimento eficiente e eficaz dos seus objetos, mesmo em um ambiente competitivo, pode-se verificar que o risco pode comprometer o sucesso das entidades.

Almejando minimizar tais efeitos, Penha e Parisi (2024), ressaltam que a gestão de riscos deve ser integrada à controladoria, gerando uma estrutura gerencial fortemente apoiada em um sistema integrado de informações influenciadas pela missão, crenças e valores e pelo modelo de gestão adotado pelos proprietários ou acionistas. Oliveira, Perez e Silva (2010), também salientam que os processos de controles internos têm relação próxima com a gestão de riscos, não importando o tamanho ou áreas de atividades dos entes.

Seguindo essa vertente, a gestão de riscos necessita ter uma responsabilidade compartilhada, que pode se dar de maneira centralizada ou descentralizada. No conceito centralizado, técnicas, ferramentas e avaliações periódicas do risco podem ser estabelecidas por um órgão responsável com utilização de todo o ente. Já na forma delegada, cada setor ou órgão tem seu próprio procedimento de avaliação de risco (Penha; Parisi, 2024).

Ainda sobre o tema, Padoveze (2011), ensina que a empresa deve seguir quatro elementos necessários para que se implemente a gestão de riscos de forma eficiente, conforme se mostra no Quadro 3.

**Quadro 3:** Elementos da Gestão de Riscos

<b>Política de gerenciamento do risco:</b>	Aquele que determina o objetivo da gestão do risco e suas ações, ou voracidade em relação ao risco, bem como as responsabilidades gerais sobre a política, para a revisão dos procedimentos de acompanhamento necessários.
<b>Recursos:</b>	Aqueles que se relacionam com a identificação dos materiais necessários para executar, controlar e coordenar o processo de gestão do risco, inclusive o processo de obtenção dos relatórios.
<b>Implementação:</b>	Aqueles que tem implicação na formalização dos processos, abarcando a identificação e definição dos riscos, sua avaliação em termos, probabilidade e impactos, além dos aspectos-chave para os processos de negócios para responder ao risco.
<b>Revisão e relatórios:</b>	Aqueles que incluem a revisão do risco e os relatórios necessários para controlar todo o processo de gestão do risco.

**Fonte:** Adaptado, Padoveze (2011).

Ressalta-se pelo quadro supra (Quadro 3), a relevância dos elementos da gestão de riscos, os quais merecem atenção e cuidado na sua criação e execução, sobretudo na fase de gestão contratual, pois, é a etapa em que os serviços são entregues e avaliados pela organização.

Dentro do tema, Baraldi (2005), elucida que o gerenciamento de riscos empresariais pode ser conceituado como os conhecimentos, métodos e processos organizados para mitigar os prejuízos e potencializar os benefícios na realização dos objetivos estratégicos do ente.

Convergindo com o pensamento retrocitado, Moraes (2003), explana que o gerenciamento de riscos precisa contemplar práticas, processos e métodos de trabalho de toda a corporação, para que se possa obter uma operação segura, eficiente e eficaz, sendo que para isso, a gestão de riscos deve estar integrada a todos os processos organizacionais.

### 3.5 A GESTÃO DE RISCOS APLICADA AO SETOR PÚBLICO

Com o advento da Reforma Administrativa ocorrida em 1998, o Estado, para cumprir o princípio da eficiência, optou por diminuir quantitativamente a estrutura do Estado, implementando novas maneiras para prestar os serviços públicos, almejando a redução dos custos e potencializando a eficiência (BRASIL, 1998).

Ganha notoriedade e preferência a utilização da terceirização no cumprimento de atividades e serviços tidos como auxiliares, sendo exemplos: apoio administrativo, motoristas, vigilância, limpeza, e inúmeros outros. Ressalte-se que o Decreto nº. 9.507 de 2018, referente à execução indireta de serviços na administração pública, possibilitou que a execução das atividades secundárias dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, pudesse ser desempenhada por outro órgão ou empresa privada, mesmo que a responsabilidade sobre o serviço continuasse sendo do ente contratante dos serviços terceirizados (Brasil, 2018b).

Tais contratos de terceirização são complexos e contidos de aspectos que demandam relevante atenção, sendo potenciais riscos ao atingimento dos objetivos do ente, assim, a implementação da gestão de riscos em tais contratações de serviços terceirizados com mão-de-obra dedicada, no qual se insere o objeto do presente estudo, qual seja, os serviços terceirizados de vigilância patrimonial armada, é uma ferramenta poderosa que pode mitigar ou mesmo evitar a ocorrência de fatos ensejadores de danos irreparáveis. A terceirização enquanto serviço contratado por entes públicos para suprir demandas existentes se enquadra no conceito descrito pela Lei de Licitações vigente e, portanto, deve ter a gestão de riscos implementada na sua execução (Brasil, 2021).

Segundo Dutra e Filgueiras (2021), a terceirização se dá como uma estratégia de contratação de pessoal por meio de um intermediário, que é uma entidade interposta entre um trabalhador e um gestor efetivo do trabalho e da produção. Dentro do mesmo contexto, Guimarães (2012), elucida que o conceito de terceirização encontra guarida na ciência da Administração de Empresas, onde é designada a transferência de parte da execução dos serviços, permitindo a centralização das forças empresariais na sua atividade principal. Já Marcelino (2009) ensina que terceirização é o processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, sendo o trabalho realizado para uma empresa, mas contratado de modo imediato por outra.

Pedreira (2022) enfatiza a evolução da terceirização passou a ser utilizada em atividades-meio, quais sejam, aquelas que não são essenciais ou exclusivas da administração. Por sua vez, com o advento da Lei nº 13.429/2017, o qual alterou a Lei nº 6.019/1974, potencializou-se ainda mais o uso da terceirização, colaborando para que empresas terceirizadas prestassem serviços de quaisquer naturezas, até mesmo no rol de atividades-fim, sendo essas as atividades essenciais ou exclusivas da administração.

A evolução através dos anos, trouxe inovações e teve importantes marcos, como bem explica Di Pietro (2014) ao afirmar que a terceirização, de forma inicial foi regulamentada pela Lei nº 6.019/1974, a qual permitia a contratação de trabalhadores temporários por empresas especializadas para atender a necessidades transitórias de mão-de-obra. Depois disso, com o advento da Lei nº 8.666/1993, regulamentou-se um novo modelo de contratação por licitações e contratos da Administração Pública, em que a contratação de serviços de terceiros por órgãos públicos era possível, desde que não se tratasse de atividades essenciais ou exclusivas da administração.

Seguindo no tema, a evolução legislativa brasileira sobre terceirização pode ser resumida aos instrumentos legais mais relevantes, conforme apontado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Evolução Legislativa**

Ano	Legislação	Implicações
1967	Decreto-lei nº 200/1967	Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências.
1974	Lei nº 6.019/1974	Permite a terceirização de atividades-meio, mas não de atividades-fim.
1993	Lei nº 8.666/1993	Estabelece regras para a contratação de serviços públicos pela administração pública.
1998	Lei nº 9.632/1998	Permite a extinção de cargos de provimento efetivo, desde que sejam criadas funções gratificadas ou cargos em comissão equivalentes.
2017	Lei nº 13.429/2017	Altera a Lei nº 6.019/1974 e permite a terceirização de todas as atividades, inclusive as atividades-fim. Estabelece regras para a contratação de empresas terceirizadas, como a exigência de qualificação e experiência da empresa, a proibição de contratação de empresas que tenham empregados com registro irregular na carteira de trabalho e a responsabilidade solidária da empresa tomadora e da empresa prestadora de serviços pelo cumprimento das obrigações trabalhistas.

2017	Instrução Normativa 05/2017	nº	Regulamenta a contratação de serviços terceirizados na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Estabelece regras complementares às disposições da Lei nº 13.429/2017.
2018	Decreto 9.507/2018	nº	Regulamenta a terceirização na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
2020	Instrução Normativa 2/2020	nº	Altera a Instrução Normativa nº 05/2017, estabelecendo regras complementares para a contratação de serviços terceirizados na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
2021	Lei 14.133/2021	nº	Estabelece as novas regras para a contratação de serviços públicos pela administração pública.
2021	Decreto 10.854/2021	nº	Regulamenta a contratação de serviços públicos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em informações do **Diário Oficial da União**, 2024.

Revela-se pelo Quadro 4 como a legislação tratou o aspecto referente à terceirização dos serviços públicos. Percebe-se que não houve legislações relevantes em 19 anos entre as primeiras normas datadas de 1967 e a promulgação da Constituição Federal de 1988, contudo, com o advento da Lei n.º 8.666/1993, uma série de normativos se inserem no campo legal, mostrando a evolução da importância do tema.

Consoante indicado acima, a administração pública do Brasil teve um primeiro contato com a terceirização por meio do Decreto-Lei nº 200/67, o qual dispôs sobre a preferência pela descentralização, e possibilitava, quando viável, a contratação de forma indireta, terceirizada (Brasil, 1967).

Em contrapartida, deve ser destacada a importância de cada um dos dispositivos legais supracitados, pois, auxiliaram no progresso e tratamento das situações então vividas. Sem tais normativos a terceirização jamais teria alcançado o patamar atual. Sabe-se que a administração gerencial de 1998, foi um marco importante para o desenvolvimento de serviços públicos voltados ao princípio da eficiência, principal motivador da terceirização (Oliveira, 2021).

Saliente-se, também, que a administração gerencial trouxe consigo a necessidade de se adentrar na matéria gestão de riscos a qual tem sido campo de estudos e ganhado importância maior pelo setor público, ultimamente (Oliveira, 2021).

A publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, do Ministério do Planejamento com a Controladoria Geral da União – IN 01/2016 - MP/CGU - é uma comprovação do que foi dito antes, haja vista ter seu escopo a aplicação de seu

conteúdo aos órgãos e entidades do poder executivo federal para a implementação de medidas que objetivem a sistematização, bem como, práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (BRASIL, 2016a).

Essa mesma norma também atribui ao responsável supremo de cada órgão ou entidade a responsabilidade pela tomada de decisões sobre a forma de organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, do monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão, o qual deve levar em consideração a área de atuação, cultura organizacional e conhecimento do corpo técnico do ente para selecionar qual dos modelos de gestão de riscos serão utilizados (BRASIL, 2016a).

Por sua vez, a Instrução Normativa nº 05/2017 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – IN 05/2017 - MPOG, foca na gestão dos riscos inerentes às contratações dos serviços de terceirização de mão-de-obra, a qual salienta uma seção específica para tratar da presente matéria (BRASIL, 2017).

### 3.6 MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS E O ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO TCU

O Quadro 5 indica os principais modelos de gestão de riscos com a aplicação no setor público, conforme segue:

**Quadro 5 - Modelos de gestão de riscos**

Modelo	Descrição
<b>COSO-IC (COSO I)</b>	O modelo do COSO-IC é representado por um cubo no qual as três faces visíveis representam: i) tipos de objetivos; ii) níveis da estrutura organizacional e iii) componentes. As perspectivas mostradas nas três faces do cubo do COSO-IC podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição em todos os níveis, com vistas a assegurar o alcance de certos tipos de objetivos normalmente existentes nas organizações. O COSO-IC, é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, não tendo sido elaborado com o objetivo de ser um modelo de gestão de riscos em sentido estrito.
<b>COSO-ERM (COSO II)</b>	Modelo projetado com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema. Segundo o COSO-ERM, a gestão de riscos corporativos é o processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004, tradução livre).

<p><b>ISO 31000:2009</b></p>	<p>O processo de gestão de riscos preconizado na ISO 31000:2009 contempla as seguintes fases ou atividades: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica, por meio de princípios e atributos.</p>
<p><b>INTOSAI – Guias GOV 9100 e GOV 9130</b></p>	<p>Preconiza um modelo para a aplicação da gestão de riscos no setor público e provê uma base contra a qual a gestão de riscos pode ser avaliada. Esses guias foram baseados, respectivamente, no modelo COSO-IC e COSO-ERM anteriormente citados, com algumas modificações, especialmente adaptações de linguagem e de contexto, de forma a adequar o uso ao setor público.</p>
<p><b>KING III - King Code of Governance Principles</b></p>	<p>Prevê a realização obrigatória de ao menos uma avaliação de riscos por ano na organização, devidamente documentada. Outra característica peculiar do modelo é a explícita incorporação de elementos de governança dos riscos de Tecnologia de Informação no sistema de governança de riscos corporativo: “The risk committee should ensure that IT risks are adequately addressed” (IODSA, 2009).</p>
<p><b>The Institute of Internal Auditors (IIA) – As Três Linhas de Defesa</b></p>	<p>Tem por objetivo prover um modelo simples e efetivo para o esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais no gerenciamento de riscos e controle. No modelo das Três linhas de Defesa proposto pelo IAA, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos. As diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade (área de risco, comitê de risco etc.) estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa, enquanto a avaliação independente, feita pela auditoria interna, é a terceira linha de defesa (IIA, 2012).</p>
<p><b>O Livro Laranja</b></p>	<p>Provê um modelo de gestão de riscos voltado a auxiliar no desenvolvimento de uma política institucional sobre o tema, com forte apelo à necessidade de comunicação, revisão e melhoria contínua do processo implantado, por meio de critérios pré-estabelecidos, tais como: 1. apetite de risco corporativo - montante de risco considerado aceitável, definido pela alta administração e que, na verdade, pode constituir-se de mais de uma declaração, pois constata-se que pode ser definido por categorias; 2. apetite de risco delegado - semelhante ao anterior, mas definido no âmbito das unidades e divisões organizacionais, de acordo com alçadas pré-definidas; e 3. apetite de risco de projeto - semelhante ao primeiro, mas definido para um projeto específico. (UK, 2004).</p>
<p><b>Política de Gestão de Riscos do Governo da Austrália</b></p>	<p>Tem por objetivo incorporar a gestão de riscos na cultura das instituições governamentais, de modo que o entendimento compartilhado sobre riscos leve a tomadas de decisão bem informadas. O documento baseia-se em nove elementos-chave: 1. instituir uma política de gestão de riscos; 2. estabelecer um framework para a gestão de riscos; 3. definir as responsabilidades pela gestão de riscos; 4. incorporar a gestão de riscos sistemática nos processos de negócio; 5. desenvolver uma cultura de riscos; 6. comunicar e consultar sobre risco; 7. compreender e gerir o risco partilhado; 8. manter a capacidade de gestão de riscos; e 9. rever e melhorar continuamente a gestão de riscos.</p>
<p><b>Ferma - Padrão de Gestão de Riscos</b></p>	<p>Contém boas práticas de gestão de riscos similares àquelas prescritas por outros modelos, como os seguintes princípios e orientações, por exemplo: 1. a gestão de riscos aumenta as probabilidades de sucesso no alcance dos objetivos; 2. a gestão de riscos deve ser integrada à cultura da organização, com uma política efetiva direcionada pela alta administração; 3. a organização deve estabelecer critérios contra os quais os riscos são comparados; 4. riscos devem ter proprietários; 5. separação clara de responsabilidades entre gestores, funções de apoio à governança e gestão dos riscos e auditoria interna.</p>

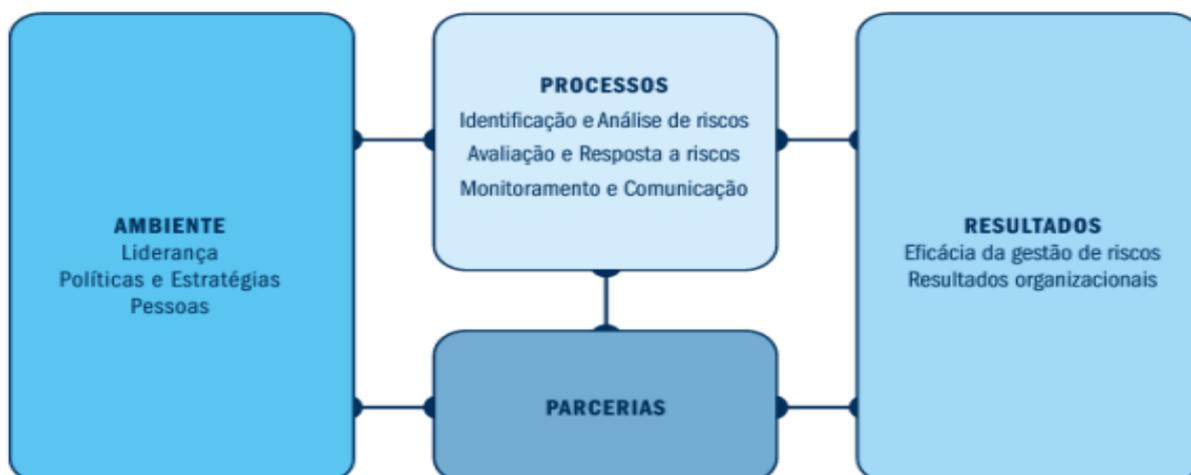
Fonte: Adaptado, TCU (2024).

O Quadro 5, supra, mostra a relevância da matéria no mundo e as similaridades para tratar o tema. A evolução da legislação, demonstrada anteriormente, no Quadro 4, sugere forte influência externa na construção de seus textos, sobretudo do framework elaborado pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) - Enterprise Risk Management (COSO ERM) e da norma da International Organization for Standardization - ISO 31000:2009 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que trata da gestão de riscos - princípios e diretrizes (Sax, Andersen, 2019; Souza *et al.*, 2020).

Ressalte-se, ainda, que a partir das melhores práticas internacionais em uso no setor público, advindas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT Norma Brasileira (NBR) ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU Nº 1/2016, propôs-se um novo modelo voltado à avaliação da maturidade em gestão de riscos.

Esse modelo se compõe de quatro dimensões, consoante indicado na Figura 2:

**Figura 2** - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU



**Fonte:** BRASIL (2018a, p. 52).

Segundo o modelo de avaliação da maturidade da gestão de riscos indicado na Figura 2, deve-se analisar os dados componentes da entidade em pesquisa sob a égide das quatro dimensões para uma categorização completa do nível de maturidade global na qual se encontra, se no nível inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado (Brasil, 2018a).

Entretanto, o modelo em tela também possibilita a avaliação da maturidade de cada aspecto e de cada uma das dimensões do modelo:

Considerando que as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas e estratégias, de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho, podem ser avaliadas separadamente, pode-se falar em maturidade de cada aspecto e de cada uma das dimensões do modelo, como também em nível de maturidade global, ao considerar todas as dimensões do modelo. (BRASIL, 2018a, p.57)

A dimensão ambientes é composta de categorias, variantes e indicadores que possibilitam a identificação da maturidade da gestão de riscos, conforme se verifica no Quadro 6.

**Quadro 6 – Categorias, variantes e indicadores da dimensão ambientes.**

<b>Categoria</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Liderança</b>	<b>Cultura</b>	Reconhecimento da importância da cultura, integridade, valores éticos e consciência de riscos para fortalecer a accountability. Fornecimento de normas, orientações e supervisão para inclusão desses aspectos nos programas de desenvolvimento de gestores. Reforço do comprometimento das lideranças com a cultura de gestão baseada em riscos e os valores fundamentais da organização. Instituição de políticas, programas e medidas definindo padrões de comportamento desejáveis, como códigos de ética e conduta, canais de comunicação e denúncia, ouvidoria e avaliação da aderência à integridade e valores éticos.
	<b>Governança de riscos</b>	Utilização de instâncias internas, como comitês de governança e coordenação de gestão de riscos, para integrar a gestão de riscos aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até a execução de projetos e atividades, a fim de garantir que os objetivos-chave da organização sejam alcançados.
	<b>Supervisão da governança e da alta administração</b>	Incorporação e monitoramento regular de indicadores-chave de risco e desempenho nos processos de governança e gestão, além de garantia de notificações regulares sobre as exposições da organização a riscos e as respostas da administração a esses riscos.
<b>Políticas e Estratégias</b>	<b>Direcionamento estratégico</b>	Estabelecimento do direcionamento estratégico da organização, incluindo objetivos-chave, missão, visão e valores fundamentais com alinhamento às finalidades e competências legais da entidade para refletir o apetite a risco na definição da estratégia e no gerenciamento dos riscos relacionados.
	<b>Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento</b>	Integração do planejamento estratégico para refletir os direcionamentos estratégicos e o apetite a risco nos objetivos estratégicos e de negócios. Definição de objetivos estratégicos alinhados com a missão, visão e apetite a risco da organização. Definição de objetivos de negócios específicos em todos os níveis, alinhados aos objetivos estratégicos e ao apetite a risco. Estabelecimento de tolerâncias a risco nas categorias operacional, de divulgação e de conformidade.
	<b>Política de gestão de riscos</b>	Existência de uma política de gestão de riscos aprovada pela alta administração e adequadamente comunicada a todos. Abordagem dos princípios e objetivos da gestão de riscos, das diretrizes para integração em todos os processos organizacionais, da definição de responsabilidades e competências, e as diretrizes para identificação, avaliação, monitoramento e comunicação de riscos. Estabelecimento de diretrizes para medir e relatar o desempenho da gestão de riscos e para a melhoria contínua do processo. Incentivo da cultura organizacional à identificação e a comunicação de riscos.
	<b>Comprometimento da gestão</b>	Envolvimento ativo da alta administração e do corpo executivo no estabelecimento e na revisão contínua da estrutura e dos processos de gestão de riscos e controles internos em suas áreas de responsabilidade, com adoção de práticas que garantam a

		participação efetiva e promovam a eficácia da gestão de riscos na organização.
	<b>Alocação de recursos</b>	Alocação de recursos suficientes e adequados para a gestão de riscos, incluindo pessoal, estruturas, sistemas de TI e programas de treinamento, considerando o tamanho da organização, a relevância das áreas críticas e a natureza dos riscos enfrentados, para assegurar um equilíbrio que permita alcançar os objetivos estratégicos.
<b>Pessoas</b>	<b>Reforço da Accountability</b>	Comunicação efetiva sobre a responsabilidade de cada colaborador no gerenciamento de riscos, incluindo prestadores de serviços e partes interessadas. Capacitação adequada do pessoal designado para atividades de identificação, avaliação e tratamento de riscos. Foco na identificação de oportunidades e na promoção da inovação
	<b>Estrutura de gerenciamento de riscos e controles</b>	Consciência dos gestores da primeira linha de defesa sobre a propriedade e responsabilidade pelos riscos. Capacitação dos gestores para condução do processo de gestão de riscos e orientação das equipes. Apoio da segunda linha de defesa na implementação de processos eficazes de gerenciamento de riscos, fornecendo metodologias, ferramentas e orientações. Alinhamento das atividades da auditoria interna com a estratégia organizacional. Competências necessárias à auditoria interna para avaliar e melhorar os processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Fonte: Adaptado de TCU (2018).

Seguindo o Quadro 6, a maturidade da gestão de riscos de uma organização pode ser caracterizada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e da capacitação das pessoas para gestão de riscos na dimensão Ambientes (Brasil, 2018a); como também, pela implementação dessas capacidades nas demais dimensões: Processos, Parcerias e pelos Resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização na consecução de seu objetivo institucional de geração de valor às partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos (Brasil, 2018a).

Dessa forma, a presente pesquisa se utilizou do modelo da Figura 2, com foco na dimensão ambiente, a qual valoriza as boas práticas relacionadas com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia no que pertence a gestão contratual de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão-de-obra, a fim de avaliar se as capacidades existentes na organização em estudo têm as condições necessárias para gerenciar seus riscos de forma satisfatória (Brasil, 2018a).

Ressalte-se que a dimensão ambientes considera as variantes liderança; políticas e estratégias e, pessoas para indicar o comprometimento da organização com a gestão de riscos (Brasil, 2018a).

A variante liderança se propõe a observar se a alta administração procura obter comprometimento com a gestão de riscos na fase de gestão contratual, promovendo-a e dando suporte, a fim de atingir uma expectativa razoável de

consecução da sua missão institucional, observando se o ente entende e é capaz de gerenciar os riscos associados à gestão contratual para atingir os seus objetivos de gerar, preservar e entregar valor às partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais (Brasil, 2018a).

A variante Políticas e estratégias se debruça sobre a avaliação da definição de políticas e estratégias voltadas à gestão de riscos na execução de contratos, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em contratos terceirizados de prestação de serviços com mão-de-obra exclusiva, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes dessa área da organização (Brasil, 2018a).

Por último, na variante pessoas, aborda-se que medida as pessoas ligadas à gestão contratual da organização estão informadas, habilitadas e autorizadas a exercerem seus papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles; entendem esses papéis e os limites de suas responsabilidades, e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno da organização.

Assim, destaca-se que a eficiência é um fundamento essencial para a melhoria contínua da gestão pública. Princípio esse que implica não apenas em melhorar a qualidade dos serviços prestados, mas também na redução de custos e no aumento da transparência e responsabilidade administrativa.

Dentro deste contexto, a gestão de riscos torna-se crucial para garantir que as operações da entidade sejam realizadas de maneira segura, eficaz e com menor exposição a imprevistos que possam comprometer a execução das políticas públicas.

A utilização do modelo de avaliação da maturidade na gestão de riscos do TCU para buscar diagnosticar a capacidade da entidade de gerenciar os riscos de forma eficiente permitiu identificar pontos críticos no processo de execução contratual, analisando se os riscos estão sendo devidamente gerenciados.

Por sua vez, a análise de dados e entrevistas realizadas com gestores e envolvidos no processo contratual possibilitou avaliar a aplicação de estratégias de mitigação de riscos e a eficiência da gestão nesses processos. Assim, a pesquisa pôde fornecer informações valiosas sobre os pontos de melhoria na gestão de riscos e sugerir aprimoramentos para a prática da gestão pública.

## 4 METODOLOGIA

A presente seção tem por proposta situar o leitor em relação a metodologia científica adotada para o desenvolvimento da pesquisa, a apresentação do corpus analítico-investigativo e quais instrumentos foram utilizados para a coleta de dados, bem como quais técnicas foram utilizadas para a análise dos dados. Para finalizar, apresenta-se os aspectos éticos e um panorama geral do planejamento da pesquisa.

Para a presente análise sobre a gestão de riscos nos contratos de serviços terceirizados com dedicação de mão-de-obra exclusiva para prestação dos serviços de vigilância patrimonial, realizou-se uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e com objetivos científicos exploratórios e descritivos, por meio de um estudo de caso no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, conforme Quadro 7.

**Quadro 7 –** Classificação da metodologia utilizada.

Aspecto	Descrição
Natureza	Básica (Silva, 2005);
Abordagem	Qualitativa (Gil, 2006);
Caráter	Exploratória e Descritiva (Cervo e Bervian, 2002);
Procedimentos Técnicos	Estudo de Caso utilizando survey (Prodanov e Freitas, 2013), aliado à Pesquisa Documental (Vergara, 2005) e ao Mapeamento Sistemático da Literatura (Grady, Cummings e Hulley 2015);
Análise de Dados	Análise de Conteúdo (Bardin, 2016).

**Fonte:** Adaptado da bibliografia.

Seguindo a metodologia indicada no Quadro 7, utilizou-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, mais precisamente, a pesquisa documental e um mapeamento sistemático da literatura, além de entrevistas semiestruturadas com questões abertas.

Silva (2005, p.20) diz que a natureza básica de pesquisa, “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista”. Dessa forma, a pesquisa dessa natureza envolve verdades e interesses universais. O mesmo autor, em obra mais recente, indica que a pesquisa dessa natureza é aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática (Silva, 2015).

Já quanto aos objetivos científicos, indica-se a explanação de Cervo e Bervian (2002), os quais descrevem a pesquisa de caráter exploratória-descritiva como aquela que procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Assim, a análise da gestão de riscos, sob o prisma indicado pela pesquisa de caráter exploratória, pode auxiliar nas melhores decisões a serem tomadas sobre o quadro existente no ente público estudado.

Gil (2006), corrobora o que foi falado acima ao indicar que a pesquisa descritiva almeja apresentar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A fim de analisar o gerenciamento dos riscos na fase de execução contratual na UNIVASF, ponderou-se a metodologia de estudo de caso como ferramenta mais oportuna para a realização dessa pesquisa. Conforme explana Yin (2015), esse tipo de pesquisa é pertinente em ocasiões nas quais se se pretenda adquirir respostas para questões do tipo “como”, bem como, para ações contemporâneas nos quais o pesquisador não tem controle sobre eles.

A pesquisa bibliográfica, foi dividida em duas partes, sendo elas a pesquisa documental e o mapeamento sistemático da literatura. A pesquisa documental, segundo Vergara (2005, p. 48), é “aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”.

Logo a análise foi realizada em documentos (federais, normativos, institucionais, entre outros) que apresentaram a construção do conceito da gestão de riscos, seu papel, seu objetivo, sua aplicação entre outros, tendo sempre o foco no setor público, principalmente, na UNIVASF.

A pesquisa documental é um método de investigação científica que envolve a análise minuciosa e abrangente de diversos materiais que ainda não foram objeto de análise prévia ou que podem ser reexaminados em busca de interpretações alternativas ou informações complementares (Guba & Lincoln, 1981).

O mapeamento sistemático da literatura sobre a temática teve o objetivo de proporcionar, parafraseando Grady, Cummings e Hulley (2015), uma abordagem

envolvendo a identificação de estudos relevantes, com a descrição de suas características e resultados. Biolchini *et al.* (2005), também defendem o uso da revisão sistemática de literatura para encontrar e avaliar as evidências disponíveis pertencentes a um tópico focado.

A parte da entrevista semiestruturada, consoante classificação de Gil (2006), foi importante para trazer perspectivas não abordadas dentro do contexto normativo e institucional do ente público. A entrevista obedeceu a um roteiro de perguntas abertas, com abordagem sobre os indicadores, variáveis e categorias da lente teórica adotada, conforme Apêndice A, o que possibilitou o tratamento dos dados.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS DOS ENTREVISTADOS

Em relação às entrevistas, a coleta de dados foi realizada de forma presencial, com os diretores de setores ligados aos contratos, gestores e fiscais sobre as questões relacionadas com a gestão de riscos dentro da fase de execução contratual, nas estruturas e variantes indicadas pelo modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), conforme Apêndice A.

O roteiro de entrevista foi construído com duas partes, sendo elas: i) caracterização dos sujeitos; e ii) perguntas abertas (com a intenção de identificar a subjetividade, individualidade e percepção de cada entrevistado mediante as ações que realização ligadas a gestão de riscos).

A presente pesquisa utilizou-se de entrevistas semiestruturadas realizadas, de forma presencial com servidores da UNIVASF que atuam ou atuaram na execução dos contratos terceirizados de vigilância patrimonial entre os anos de 2019 a 2023. Com isso, foi possível proceder para a análise e interpretação dos dados coletados. Repetindo-se a importância desse tipo de entrevista, já que permite um mergulho nas experiências e percepções dos participantes, proporcionando uma riqueza de dados qualitativos que podem revelar fatos significativos sobre o tema estudado (GASKELL; BAUER, 2000).

Os entrevistados foram convidados a participar por meio de contato telefônico do pesquisador responsável, no qual foram informadas as condições da entrevista, liberalidade de participar ou não e demais aspectos éticos pertinentes. No convite acertou-se que o local de trabalho do entrevistado seria mais cômodo e efetivo para a manifestação sobre os quesitos.

Dos treze servidores convidados a participar da pesquisa, cinco aceitaram participar, sendo que dois deles ocupam a função de direção de setores ligados à supervisão de gestão de riscos, um ocupa, cumulativamente, a função de gestor de contratos, outros três ocupam ou ocuparam a função de fiscal.

As entrevistas ocorreram no período de 8 a 15 de outubro, tiveram em média 40 minutos de duração e foram gravadas com os telefones celulares do pesquisador e do entrevistado como forma de backup, no caso de erro de uma das fontes de gravação. A sequência de quesitos seguiu o modelo do Apêndice A desta pesquisa, para uma melhor categorização dos assuntos tratados.

Depois, a transcrição ocorreu por meio da ferramenta do aplicativo Word, “ditar”, em que o programa escuta a gravação e procede com a transcrição, cabendo ao pesquisador corrigir eventuais equívocos na transcrição.

Com as entrevistas já concluídas e transcritas, a próxima etapa envolveu a codificação das respostas, seguindo os princípios de análise de conteúdo propostos por Bardin (2016). Ao serem identificados padrões e temas recorrentes nas respostas, foi possível construir uma narrativa que capturasse a complexidade e a profundidade das opiniões dos entrevistados.

A flexibilidade inerente às entrevistas semiestruturadas permitiu aos entrevistados expressarem-se de maneira mais livre e autêntica, o que enriqueceu significativamente a qualidade dos dados (Kvale, 1996). Com esses dados em mãos, a análise crítica e interpretativa pôde contribuir para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado, trazendo à tona nuances que uma abordagem mais rígida poderia deixar escapar.

Todos os dados a serem coletados ficarão mantidos sob guarda e responsabilidade apenas do pesquisador, organizados em arquivo digital, em dispositivo de uso exclusivo do pesquisador, por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Após este período todos os arquivos digitais serão excluídos, de forma que não seja possível a leitura ou visualização destes.

## 4.2 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa respeitou todos os princípios éticos da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde. Em suas fases, os aspectos éticos foram respeitados, iniciando-se pelo planejamento e a pesquisa em si para a dissertação do texto, atravessando-se a fase de coleta de dados até a

divulgação dos resultados. Nesse sentido, Severino (2014) ressalta que a dimensão valorativa é marca constitutiva da condição humana, estando, portanto, presente na atividade científica em todas as suas etapas e formas. Por sua vez, Carvalho e Machado (2014, p. 211) destacam que a postura ética:

(...) abrange especificamente os procedimentos de proteção aos participantes de pesquisa diante dos riscos das pesquisas envolvendo seres humanos”. Para os autores, a ética na produção do conhecimento, no contexto brasileiro, tem sido objeto de preocupação acadêmica devido à ineficácia da transposição do modelo de pesquisa biomédica para as CHS, entre elas as Ciências da Educação.

Seguindo-se os preceitos éticos inerentes à pesquisa com seres humanos, foi entregue aos participantes da presente pesquisa um Termo Circunstanciado Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador. Nesse documento estão as informações pertinentes à pesquisa, com a presença de elementos como o tema, justificativas do motivo da pesquisa, riscos e benefícios e garantias do participante. Consoante indicado pela Resolução nº 466 de 12 de dezembro, o documento precisa “[...] conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar.” O TCLE da presente pesquisa é baseado na Resolução nº 466 de 12 de dezembro e indica em seu texto os riscos, benefícios e garantias.

Com relação aos Riscos pode-se dizer que toda a pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados, e essa também podem causar danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social ou cultural. A entrevista a ser aplicada possui um risco mínimo, pois as perguntas são estritamente científicas e não oferecem riscos à dignidade ou integridade física do(a) participante, embora haja a possibilidade de, em algum momento, sentir-se desconfortável, incomodado ao responder a alguma(as) questão/questões, bem como sentir-se cansado e preocupado com a quebra de anonimato, além de se sentir desconfortável no local da aplicação e pelo tempo de duração da entrevista.

Em todos esses casos, o(a) participante teve plena liberdade de não responder qualquer questão ou passar para a próxima pergunta, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, poderia também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

O tempo despendido para responder as perguntas da entrevista foi em média de 40 (quarenta) minutos e o local, dia, hora foi agendado conforme o participante

se sentiu mais confortável de forma presencial. A entrevista foi gravada por meio do aplicativo gravador de voz no aparelho celular do pesquisador e do entrevistado, para maior segurança de eventuais perdas de dados, a voz do participante não foi ou será exposta ou publicizada. Foi entregue a cada participante juntamente com o TCLE um termo de autorização para utilização de som de voz para fins de pesquisa.

Ainda, com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, seus nomes foram suprimidos, sendo denominados E1, E2, E3, E4 e E5, o que possibilitou limitar a identificação dos participantes apenas ao pesquisador e ao seu orientador. Com relação ao risco social que poderia advir da entrevista referente a competência /conhecimento dos participantes a pesquisa entrou no mérito de como são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada na Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, ou seja, se são observados nos processos de gestão contratual da UNIVASF os princípios recomendados pelo TCU. Nesta pesquisa foram avaliados os processos e não as pessoas, desta forma não foram analisados e nem julgados nível de conhecimento e competência de nenhum participante, porém de toda forma foi garantido a não utilização das informações que pudessem trazer prejuízo aos participantes. Ressalta-se, ainda que o pesquisador se comprometeu explicitamente em somente dar início à pesquisa após a obtenção da referida aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP), a qual se deu por meio do **Parecer Consubstanciado nº 7.128.289**, anexado à presente dissertação.

Sobre os benefícios, ressaltou-se que os entrevistados são partes interessadas nos resultados desta pesquisa, pois trabalham/trabalharam inseridos no contexto da gestão contratual e toda possível melhoria advinda deste estudo impacta no seu cotidiano laboral. Desta forma tiveram total interesse no diagnóstico e avaliação dos processos.

A mesma Resolução nº 466 de 12 de dezembro traz as garantias éticas, as quais devem obrigatoriamente constar no termo de consentimento livre e esclarecido (elaborado de acordo com a resolução nº 466/2012-CNS/MS) para maiores de 18 anos ou emancipados. São as seguintes:

Quanto ao custo: Ficou garantido o acompanhamento e a assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos

decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário, bem como também foi garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (tais como ressarcimento de transporte e alimentação).

Quanto a Confidencialidade: Foi garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente os pesquisadores tiveram conhecimento de sua identidade e informações e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. Foi garantido que caso decidissem participar da pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais seriam mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Mesmo com a publicação dos resultados em revistas científicas seus dados ainda permaneceriam sob sigilo. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc), foram armazenados em pastas de arquivo de hd externo pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador responsável, e ficarão guardados pelo período de 5 anos.

Quanto a Participação Voluntária: Foi garantido sua a plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer momento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma, conforme a Resolução No. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. E caso decida interromper sua participação na pesquisa, a equipe de pesquisadores deve ser comunicada e a coleta de dados relativos à pesquisa será imediatamente interrompida e seus dados excluídos.

Quanto ao acesso aos resultados da pesquisa: Sempre que julgar necessário você poderá ter acesso a seus dados coletados e, caso tenha interesse, você poderá receber uma cópia destes resultados.

Garantia de esclarecimentos: Foi garantido que o responsável pela obtenção do termo de consentimento livre e esclarecido explicou claramente ao mesmo o conteúdo das informações e se colocou à disposição para responder as suas perguntas sempre que o participante tiver novas dúvidas. Além disso, os pesquisadores garantem acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa.

### 4.3 SUJEITOS / AMOSTRA

Para a participação na presente pesquisa, definiu-se como público-alvo o total de servidores que atuam ou atuaram como diretores de unidades de suporte à gestão e fiscalização e, fiscais e gestores dos contratos terceirizados de prestação de serviços de vigilância patrimonial no âmbito da UNIVASF no período de 2019-2023.

O critério de inclusão considerado para a seleção destes entrevistados foram: i) serem/terem sido servidores da UNIVASF; e ii) atuarem/tenham atuado como diretores de unidades de suporte à gestão e fiscalização de serviços terceirizados de vigilância patrimonial com dedicação exclusiva de mão-de-obra, gestores e fiscais deste tipo de contrato.

O critério de exclusão considerado foi nunca terem sido servidores da UNIVASF e/ou, sendo servidores, não terem atuado como diretores, gestores ou fiscais do tipo de contrato retrocitado.

O contato e o convite para participação do servidor e a divulgação das atividades foram realizados via comunicação telefônica e e-mail institucional.

Destaque-se que, antes da utilização/aplicação de qualquer instrumento foi solicitado aos servidores a autorização mediante o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Se buscou desenvolver relações de confiança e transparência com os participantes, apresentando com clareza a proposta do estudo e as interferências a serem realizadas na pesquisa. Todos os envolvidos serão informados sobre os procedimentos de pesquisa, sobre a garantia de anonimato, a confidencialidade dos dados, os benefícios e riscos de sua participação, consentindo e assentindo com a realização da pesquisa.

Após a conclusão da pesquisa, os resultados serão divulgados aos alunos participantes por meio do acesso a dissertações e aos produtos tecnológicos desenvolvidos, que serão enviados por e-mail em versão digital e serão disponibilizados no site do PROFIAP-UNIVASF. O produto será de livre acesso.

**Quadro 6 - Divisão dos grupos**

*Grupos em que serão divididos os participantes da pesquisa neste centro*		
Identificação do Grupo	Nº	Intervenções a serem realizadas
Diretores de Unidades de Suporte à Gestão e Fiscalização de Contratos Terceirizados com	5	Entrevista.

dedicação exclusiva de mão-de-obra;		
Gestores de Contratos Terceirizados com dedicação exclusiva de mão-de-obra;	3	Entrevista.
Fiscais de Contratos Terceirizados com dedicação exclusiva de mão-de-obra;	5	Entrevista.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

O Quadro 6, acima, demonstra como se deu a divisão dos grupos para a realização das entrevistas tendo como fator de relevância o papel desempenhado no processo de gestão de riscos com foco na dimensão Ambientes, no qual, percebe-se uma divisão quase equânime entre as categorias.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se, para a análise dos dados, da teoria da Análise de Conteúdo (AC) proposta por Bardin (2016, p. 48), que assim a define:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Seguindo a visão de Bardin (2016), buscar-se-á investigar o conteúdo implícito dos textos analisados, uma vez que a AC deve cogitar que os textos possam ter vários sentidos. Assim, almejando-se desviar o olhar para eventuais novas perspectivas, o presente estudo buscará outros significados que poderiam ser enxergados por meio do conteúdo analisado (Camara, 2013).

Seguindo a teoria de Bardin (2016), a AC, no presente trabalho, se desenvolveu nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, numa primeira fase se deu a leitura flutuante com formulações de hipóteses e indicadores, seguida da codificação dos dados e sua categorização, os quais foram recortados em unidades de registro e contexto para análise posterior e, por fim, as inferências sobre as categorias de análise.

Para a autora, o ato de inferir significa “a realização de uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (Bardin, 1979, p. 39).

Nesse sentido, o presente estudo se preocupou em considerar os conteúdos presentes no campo objetivo e que estão claramente evidenciados, bem como os conteúdos representados no campo simbólico, para esvair quaisquer conteúdos presentes nesses dados. Buscou-se, ainda, vincular a análise de conteúdo ao referencial teórico, a fim de embasar tais análises dando sentido à inferência.

No contexto acima exposto, o presente estudo aplicou a análise de conteúdo à pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e às entrevistas.

## **5 O MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA (MSL): UMA INVESTIGAÇÃO NA TEMÁTICA DE PESQUISA**

O MSL teve por objetivo fornecer uma percepção mais ampla sobre uma matéria que se almeja aprofundar. Conforme se comprovou mais abaixo, o MSL ofereceu contribuições à área estudada por meio de categorizações dos dados coletados, reflexões e análises que foram resultados das perguntas de pesquisa que nortearam o próprio MSL.

Segundo Kitchenham (2007, p. 5), o MSL possibilita que os pesquisadores possam apontar evidências em uma área que se está pesquisando localizadas em um “alto nível de granularidade”. Em outras palavras, é realizável executar estudos, classificações, categorizações e reflexões de extensões a cerca de um tema de pesquisa, por meio de subdivisões em sub-partes. A autora ensina que essa sub-partição ajuda na identificação de novas evidências e lacunas que possam identificar pontos de partida para novos estudos.

Petersen, Vakkalanka e Kuzniarz (2015), ressaltam que a pesquisa de MSL está crescendo e, nas áreas relacionadas à educação, existe o interesse por esse método, pois, os resultados podem inferir tendências no processo de ensino, de aprendizagem e de avaliação ou identificar necessidades que precisam ser trabalhadas. Convém destacar que os mesmos autores chamam atenção que, para se aumentar a confiança e a confiabilidade dos estudos de MSL, faz-se necessário entender todo o seu desenvolvimento, definir etapas sistemáticas que devem ser seguidas, atendendo o rigor para a construção de novos conhecimentos científicos.

Diante da necessidade desse rigor, estudou-se os trabalhos de Petersen *et al.* (2008) e Petersen, Vakkalanka e Kuzniarz (2015), no qual se discutem, refletem e estabelecem protocolos a serem obedecidos nos MSL. Com base nas

recomendações dos autores, apresentamos no Quadro 7 as três etapas e os passos dentro de cada uma delas, por meio do qual se definiu a realização do presente MSL.

**Quadro 7:** Etapas e Passos adotados para o MSL.

<b>Etapas</b>	<b>Passos</b>
<b>Planejamento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definição da problemática e das questões de pesquisa.</li> <li>2) Definição da abordagem metodológica para a realização do MSL.</li> <li>3) Definição dos Mecanismos de Busca Acadêmicos (MBA).</li> <li>4) Definição das palavras-chave para a construção da(s) strings de busca.</li> <li>5) Estabelecimento dos critérios de seleção das produções científicas nos MBA.</li> <li>6) Estabelecimentos dos critérios de filtragem das produções científicas que foram coletadas nos MBA.</li> </ol>
<b>Condução</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realização dos protocolos estabelecidos na etapa de planejamento.</li> <li>2) Detalhamento da extração dos dados.</li> <li>3) Detalhamentos de todos os passos realizados.</li> </ol>
<b>Relatório dos Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) Escrita dos processos e dos resultados obtidos no formato desejado (documento de dissertação, neste presente MSL).</li> <li>5) Escrita da análise dos dados coletados utilizando os critérios metodológicos adotados no passo de planejamento.</li> <li>6) Escrita das conclusões relacionadas ao MSL realizado.</li> </ol>

**Fonte:** Adaptado de Petersen *et al.* (2008) e Petersen, Vakkalanka e Kuzniarz (2015).

Ressalte-se que o presente MSL foi realizado de forma colaborativa para garantir a qualidade e a validade da pesquisa e o rigor científico. Os participantes do MSL foram o pesquisador autor desse documento de dissertação e o orientador (orientador da presente dissertação de mestrado). Todos os passos de planejamento foram realizados de forma dialogada entre os dois participantes.

A condução do MSL foi realizada pelo pesquisador (autor desta dissertação), as avaliações dos resultados foram realizadas pelo orientador. A etapa de relatório de resultados foi realizada pelo pesquisador autor, da mesma forma, ao finalizar cada fase, o orientador avaliava os processos realizados e os resultados realizando apontamentos e reflexões.

A seguir, apresentamos de forma detalhada cada etapa e seus respectivos passos com os resultados obtidos.

## 5.1 PLANEJAMENTO

O início da pesquisa exploratória se deu com a utilização da plataforma Google Acadêmico com a finalidade de se identificar a existência de alguma pesquisa na mesma temática por nós escolhida. A busca na plataforma foi realizada utilizando a *string* de busca ("gestão de risco" OR "gestão de riscos") AND (fiscalização OR

fiscalizações) AND (contrato OR contratos) AND ("mão de obra") AND ("terceirizado OR terceirização OR terceirizados OR terceirizações").

A escolha do Google Acadêmico se deu pela gratuidade do acesso, alcance da pesquisa, pela capacidade do motor em aglutinar os diversos trabalhos acadêmicos em páginas, mostrando conforme a relevância dos mesmos, tendo por base o número de leituras e pesquisas sobre eventuais obras científicas. Dos resultados, analisou-se título, palavras-chave e resumo, partindo-se para as demais etapas construção do presente MSL.

Para se iniciar o MSL e se estabelecer um método para a presente pesquisa, foi definida a Pergunta Primária (PP) - *De que forma o gerenciamento dos riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva vêm sendo abordado na literatura?* Para responder a PP, de forma mais ampla e profunda, foram estabelecidas Perguntas Secundárias (PS), conforme mostra o Quadro 8.

**Quadro 8:** Perguntas Secundárias (PS) do MSL.

Perguntas Secundárias
PS1: Quais as palavras-chave empregadas para tratar do processo de gerenciamento de riscos?
PS2: Quais as problemáticas levantadas no tratamento do processo de gerenciamento de riscos?
PS3: Quais os objetivos expostos em pesquisas sobre o processo de gerenciamento de riscos?
PS4: Quais as metodologias utilizadas em obras sobre o processo de gerenciamento de riscos?
PS5: Quais os resultados alcançados nas pesquisas sobre processos de gerenciamento de riscos?

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Ao se definirem as PS, percebeu-se que se conseguiria respondê-las de forma direta, não havendo necessidade de sub-perguntas. Diante disso, o próximo passo foi a definição da abordagem metodológica para guiar a realização deste MSL.

Sobre a escolha da metodologia aplicada, definiu-se a pesquisa como de cunho qualitativo, tendo caráter exploratório-descritivo. Silva *et al.* (2022, p. 3) ensina que nas pesquisas qualitativas, o pesquisador tem por objetivo “compreender a multiplicidade de significados e sentidos que marcam as subjetividades dos sujeitos na relação com o social”.

Garnica (2001, p. 42), entende a pesquisa qualitativa como um meio “fluido, vibrante, vivo e, portanto, impossível de prender-se por parâmetros fixos, similares a legislação, às normas, às ações formalmente pré-fixadas”. Nesse sentido, infere-se que nas pesquisas qualitativas não existem modelos fixos, nem normalização absoluta, portanto, não se tem a segurança estática das informações numéricas ou de um suporte rigidamente exato.

Por sua vez, André (2013, p. 96), argumenta que o rigor da metodologia qualitativa reside na “explicitação dos passos seguidos na realização da pesquisa, ou seja, a descrição clara e pormenorizada do caminho percorrido para alcançar os objetivos, com a justificativa de cada opção feita”. Ainda segundo o autor, essa pormenorização é importante, já que revela a preocupação do pesquisador com o rigor científico de sua pesquisa.

Na visão de Gil (2006), os aspectos exploratório e descritivo em pesquisas podem se complementar para formar uma abordagem robusta. A pesquisa exploratória, que visa ampliar o entendimento sobre um fenômeno e desenvolver hipóteses iniciais, pode ser seguida pela pesquisa descritiva, que permite a análise detalhada e estruturada das características identificadas. O seu uso conjunto favorece o entendimento profundo de fenômenos complexos, especialmente quando há necessidade de reconhecer e descrever variáveis específicas em contextos pouco conhecidos.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016). Segundo a autora, o método em tela permite a interpretação de comunicações ou textos aos pesquisadores, propiciando a identificação de diversos sentidos intrínsecos ao material de análise. A AC se apresenta por meio de três fases distintas: 1º) Pré-análise; 2º) Exploração do Material; e 3º) Tratamento dos Resultados e Interpretações. A autora ressalta que, compete aos pesquisadores identificar a necessidade ou não se se usar a técnica de AC de forma completa, ou de adaptá-la, almejando-se o atendimento da busca de respostas para seu problema de pesquisa. O Quadro 9, abaixo, apresenta a adaptação da AC, adaptada de Bardin (2016), para o presente MSL.

**Quadro 9:** Modelo de Análise de Conteúdo adaptado de Bardin (2016)

<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pré-análise</b>	Formulação dos Objetivos	A formulação do objetivo do MSL está diretamente ligada a temática do projeto de pesquisa que origina a presente dissertação e o produto educacional;
	Escolha dos Documentos	O estabelecimento dos locais de busca das produções científicas bem como os tipos de produções;
	Regras de Recorte	Estabelecimento realizado pelas etapas e passos do MSL, bem como, pela direção apontada por Bardin (2016);
	Dimensão e Direções de Análise	Estabelecimento do corpus da pesquisa seguindo as etapas e passos do MSL e os apontamentos de Bardin (2016), para a construção e direcionamento da próxima fase;

<b>Exploração do Material</b>	Definição de Categorias	Para a exploração das produções científicas se faz necessário o estabelecimento de categorias de análise, cujo objetivo é identificar elementos em um estudo mais aprofundado para se chegar/responder as hipóteses levantadas;
<b>Tratamento dos Resultados e Interpretações</b>	Síntese e Seleção dos Resultados	Partindo do estabelecimento de categorias é possível então a seleção/coleta dos resultados e posteriormente apresentar uma síntese dos dados/resultados coletados;
	Interpretações	É o momento de o pesquisador realizar uma análise seguindo a interpretação de seu olhar sob as produções que leu e coletou os dados. A análise deve seguir a luz de sua linha de pesquisa desenvolvida com base no aporte teórico que sustenta o tema escolhido.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

A AC, segundo Bardin (2016), permite que sejam compreendidos os caminhos metodológicos escolhidos e definir quantas e quais etapas se utilizar em cada fase. Para este MSL, na primeira fase estabeleceu-se quatro etapas, as quais permitem a aproximação do problema da presente pesquisa. Identificou-se e definiu-se as metas da pesquisa e realizou-se a escolha dos objetos analisados, em outras palavras, a construção do corpus analítico-investigativo e o recorte que foi realizado no MSL. A segunda fase diz respeito a exploração do *corpus* analítico-investigativo, a leitura, a coleta de dados, o processo de categorização que resultou nas categorias consequentes. Por fim, a terceira fase se deu com o tratamento dos dados, resultados e interpretações, a fim de mostrar, com base nos achados da pesquisa, caminhos que possam indicar a resposta do problema de pesquisa.

O próximo passo foi a definição das palavras-chave, que foram: Gestão de Riscos; Fiscalização; Terceirização. Foram realizados testes com várias composições de *strings* de busca, em *active methodology*, utilizamos o singular e o plural. Nos termos compostos foi necessário a utilização de aspas (“...”). Essa utilização faz com que o mecanismo de busca de artigos (MBA) localize o termo na forma exata que foi escrito. Os parênteses foram utilizados para a composição da *string* de busca atendendo as regras dos operadores booleanos (OR e AND) utilizados.

O quadro 10 apresenta a definição das *strings* de busca no MBA.

<b>MBA</b>	<b>Quadro 10: Strings de Busca</b> <b>Strings de Busca</b>
<b>Google acadêmico</b>	("gestão de risco") OR ("gestão de riscos") AND (fiscalização OR fiscalizações) AND (contrato OR contratos) AND ("mão de obra") AND ("terceirizado OR terceirização OR terceirizados OR terceirizações")

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Para otimizar a pesquisa, foram definidos os filtros de temporalidade, forma de acesso ao arquivo, integralidade dos artigos, idioma utilizado e veiculação das obras.

Após a realização dos testes e identificação dos filtros aplicados diretamente na busca no MBA, estabeleceram-se os critérios de inclusão e exclusão, conforme Quadro 11 para aplicação durante a busca no MBA.

**Quadro 11:** Critérios de Inclusão e Exclusão aplicados no MBA

Critérios Objetivos	Descrição
Inclusão	CI01 - Período Temporal – 2023 a 2024.
	CI02 - Objetos disponíveis para downloads de forma gratuita.
	CI03 - Objetos considerados como publicação completa.
	CI04 - Objetos que possuam 6 (seis) ou mais páginas.
	CI-05 - Objetos no idioma português
	CI06 - Objetos publicados em veículos de comunicação científica – periódicos, eventos, conferências, entre outros.
Exclusão	CE01 - Objetos duplicados.
	CE02 -Objetos com idiomas diferentes do de Português.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Ao serem aplicados os critérios descritos no Quadro 11 foi possível examinar as produções científicas para iniciar o processo de filtragem. Durante esse processo, identificou-se quais literaturas seriam relevantes para a proposta de pesquisa em questão. Como resultado, foram definidos dois momentos de filtragem, sendo eles: 1º) Leitura do Título, Resumo e Palavras-Chave; e 2º) Leitura Completa.

Todas as produções foram submetidas ao primeiro estágio de filtragem. Nesse estágio, apenas as produções que atenderam exclusivamente aos critérios de inclusão estabelecidos foram selecionadas para o segundo estágio de filtragem. Já no segundo estágio de filtragem, realizou-se a leitura completa de todas as produções. Durante essa leitura, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. A coleta de dados para a análise final foi feita considerando exclusivamente as produções que atenderam aos critérios de inclusão nesse segundo momento. O quadro 12, sintetiza estes momentos de filtragem.

**Quadro 12:** Critérios de Inclusão e Exclusão para o 1º e 2º Momentos de Leituras

Momentos	Critérios	Descrição
1º Momento - Leitura do Título, Resumo e Palavras-Chave	Inclusão	<b>M01-CI01</b> - Apresentar de forma clara o processo de gestão de riscos em contratos públicos.
		<b>M01-CI02</b> - Ser uma Produção científica primária.
	Exclusão	<b>M01-CE01</b> - Ser produção científica secundária ou terciária.
		<b>M01-CE02</b> - Artigos que abordarem a gestão de riscos em contratos privados ou sem ligação com a administração pública direta.
		<b>M01-CE03</b> - Produções científicas caracterizadas como extensões de estudos já realizados.

<b>2º Momento - Leitura Completa</b>	Inclusão	<b>M02-CI01</b> - Apresentar de forma clara o processo de gestão de riscos em contratos públicos .
	Exclusão	<b>M02-CE01</b> - Artigos que abordarem a gestão de riscos em contratos privados, em momentos diversos da execução contratual.
		<b>M02-CE02</b> - Produções científicas caracterizadas como extensões de estudos já realizados

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Os dois momentos de filtragem foram necessários devido à complexidade das produções científicas obtidas. O objetivo era coletar dados apenas das produções que se relacionassem diretamente com a temática da pesquisa ou busca.

Para atingir esse propósito, realizou-se uma triagem rigorosa, considerando critérios específicos de inclusão e exclusão. Dessa forma, foi possível garantir que apenas as produções mais relevantes e alinhadas ao escopo da pesquisa fossem selecionadas para a análise final. Em ambos os momentos, colocou-se como critério de exclusão Produções científicas caracterizadas como extensões de estudos já realizados (M01-CE03 e M02-CE02), visto que, alguns periódicos aceitam produções científicas classificadas como extensões de produções que já foram publicadas, ou seja, os autores realizam acréscimos no texto (uma porcentagem estabelecida pelo periódico) para a realização de uma nova produção. Compreende-se que para a presente pesquisa, tal modelo torna-se uma produção duplicada, por isso, se fosse identificado algum trabalho nesse modelo, utilizar-se-ia a publicação mais atual com a consequente exclusão das produções anteriores.

O estabelecimento do processo de filtragem se configurou como o último passo da etapa de planejamento do MSL. Com a apresentação de todos os passos, seguiu-se rigorosamente no momento de condução, garantindo assim qualidade científica na pesquisa realizada. Com todos os passos do planejamento estabelecidos, passamos para as etapas da condução.

## 5.2 CONDUÇÃO DO MSL

Os primeiro e segundo passos apresentados na condução do MSL foram realizados de forma paralela. Ao seguir os procedimentos estabelecidos na etapa de planejamento anteriormente mencionada, o pesquisador pode detalhá-los minuciosamente. No Quadro 13, apresenta-se a execução dos passos de planejamento, bem como, o detalhamento de como foram realizados e os resultados obtidos.

**Quadro 13:** Execução e detalhamento dos passos de planejamento

MBA	Quantitativo no MBA	Atenderam os CI01, CI02	Foram excluídos pelo CE01, CE02	Observações
Google Acadêmico	156	15	141	-
<b>Subtotal</b>	<b>156</b>	<b>15</b>	<b>141</b>	Quantitativo dos resultados
<b>Total de Downloads realizados</b>		<b>15</b>		Resultado do processo de coleta de produções científicas aplicando os critérios de inclusão e exclusão nos MBAs.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos para este momento, foi realizada então, de forma manual, a leitura de todos os títulos, resumos e palavras-chave, o Quadro 14 indica os trabalhos excluídos e aqueles que foram aceitos para o próximo momento de leitura, qual seja, a leitura completa.

**Quadro 14:** Leitura dos Títulos, Resumos e Palavras-Chave

MBAs	Total	Critérios de Exclusão	Critérios de Inclusão
Google Acadêmico	15	6	9
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Durante o desenvolvimento do passo de leitura do título, resumos e palavras-chave, em algumas produções, não eram claras algumas informações de interesse do MSL, desta forma, elas foram incluídas para a próxima etapa. Com os achados, conforme mostra o Quadro 15, foi possível identificar as referências das nove produções, bem como sua região territorial de produção.

**Quadro 15:** Produções Científica lidas de forma completa

MBA	Produções Científicas	UF/PAIS
Google Acadêmico	GUIMARÃES, Duanne Emanuel Leal; SOARES, Cristiano Sausen; GONZAGA, Rosimeire Pimentel. Reflexos dos mecanismos de gestão de riscos da administração pública na gestão organizacional de terceirizadas e implicações na relação contratual. <b>Revista Gestão Organizacional</b> , v. 16, n. 1, p. 228-247, 2023.	SC, Brasil
	DANTAS, Isabela <i>et al.</i> Aprimorando a Fiscalização de Serviços Contínuos de Dedicção Exclusiva: Uma Análise dos Manuais nas Universidades Federais de Minas Gerais. In: <b>Encontro de Gestão e Negócios</b> , 10, Uberlândia. Anais Eletrônicos. 2023, p. 15.	MG, Brasil
	GONÇALVES, Augusto César Silva; GOMES, Anailson Marcio. Contabilidade como ferramenta de gestão de riscos nas aquisições públicas. <b>Revista de Gestão e Secretariado</b> , v. 14, n. 12, p. 22182-22205, 2023.	PR, Brasil
	VASCONCELOS, Yumara Lúcia; SOARES, Amanda Paulino. Compliance Trabalhista: Impacto potencial na mitigação de riscos legais. <b>Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais</b> , v. 24, n. 2, p. 241-249, 2023.	PR, Brasil

Padoveze, Rubens Carlos. Análise da capacitação profissional do Auditor Interno nas Universidades Federais Brasileiras. <b>Desafio Online</b> , v. 11, n. 1, 2023.	MS, Brasil
FARIA, Alexandra de Oliveira <i>et al.</i> Gestão de Riscos em Contratos de Serviços Com Cessão de Mão de Obra no Serviço Público. <b>Revista de Administração, Sociedade e Inovação</b> , v. 10, n. 1, p. 96, jan./abr. 2024.	RJ, Brasil
PAKUSZEWSKI, Anderson. Contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra na polícia militar do paraná: medidas preventivas para redu�o de riscos de responsabiliza�o subsidiária. <b>RECIMA - Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218</b> , v. 5, n. 5, p. e555226-e555226, 2024.	SP, Brasil
DA SILVA, Adriano Cavalcante <i>et al.</i> Um Panorama sobre as Fases de Contrata�o e Fiscaliza�o de Serviços de Facilidades na Administra�o Pública. <b>Revista Científica SENAI-SP - Educa�o, Tecnologia e Inova�o</b> , v. 2, n. 2, p. 01-20, 2024.	SP, Brasil
ANDRADE, Adriano Simões; CATAPAN, Anderson. Implementa�o de política de gestão de riscos nas contrata�es públicas nos Distritos Sanitários Especiais Indígenas. <b>Revista Políticas Públicas &amp; Cidades</b> , v. 13, n. 1, p. e736-e736, 2024.	PR, Brasil

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Todas as produ es científicas apresentadas no Quadro 15 foram lidas integralmente. A primeira leitura das obras teve como objetivo a aplica o dos critérios de inclusão e exclusão citados anteriormente, enquanto que a segunda leitura visou coletar dados para responder às perguntas de pesquisa estabelecidas neste MSL.

No Quadro 16 são apresentadas as produ es excluídas, acompanhadas da justificativa para a exclusão.

**Quadro 16:** Produ es Científica excluídas na leitura completa

Produ�es Científicas	Motivos
Rodrigues (2023)	O autor pesquisa sobre a capacita�o dos servidores lotados na Auditoria Interna. Apesar de haver conteúdo afim com a gestão de riscos, não se amolda aos objetivos da pesquisa.
Da Silva <i>et al.</i> (2024)	Os conteúdos trabalhados na produ�o científica se referem ao planejamento da licita�o e sua liga�o com o gestor de facilidades em instrumentos procedimentais, não se referindo � gestão de riscos na fase contratual.
Pakuszewski (2024)	O estudo trata do aproveitamento de policiais militares do Estado do Paraná para compor equipes de gestão de contratos, fugindo da temática da gestão de riscos em tela.
Andrade e Catapan (2024)	O estudo se debruça sobre a necessidade de implementa�o de gestão de riscos, face a ausência ou insuficiência de a�es dos órgãos indígenas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

As quatro produ es apresentadas no Quadro 16 foram separadas da seguinte forma: 1) Os autores não abordam a Gestão de Riscos (Rodrigues, 2020; Da Silva *et al.*, 2024), 2) Os autores abordam a Gestão de Riscos em momentos anteriores   execu o contratual (Pakuszewski, 2024; Andrade e Catapan, 2024).

Diante desse resultado, restaram 3 produções científicas, que abarcam a Gestão de Riscos em contratações.

Ainda na primeira leitura, conforme o Quadro 17, foi possível identificar quais áreas se referem as produções.

**Quadro 17:** Classificação das Áreas de Desenvolvimento das pesquisas

ID	Produções Científicas	Área de Desenvolvimento
PC-01	Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)	Gestão de Riscos Contratuais
PC-02	Dantas <i>et al.</i> (2023)	
PC-03	Faria <i>et al.</i> (2024)	

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Percebe-se pelo Quadro 17, supra, que somente três das produções científicas pesquisadas se relacionam ao tema de pesquisa em tela, o que corrobora os estudos de Oliveira Júnior, Gomes e Machado (2015), os quais indicaram que são poucas as entidades públicas no Brasil que implementam rotinas padronizadas para a gestão de riscos.

Sobre os artigos do quadro 17, importa salientar os objetivos que, em Guimarães, Soares e Gonzaga (2023), é verificar como a adoção de mecanismos de gestão de riscos pela Administração Pública se reflete na gestão organizacional das empresas prestadoras de serviços terceirizados e suas possíveis implicações para a relação contratual, à luz da teoria dos custos transacionais. Já em Dantas *et al.* (2023), os autores almejam caracterizar os manuais de fiscalização dos contratos de serviços contínuos de dedicação de mão de obra exclusiva. Por último, em Faria *et al.* (2024), buscou-se analisar os processos de contratação de serviços com cessão de mão-de-obra, avaliando-se os riscos durante a gestão contratual destes serviços, com objetivos específicos de auxiliar os gestores de contrato a desempenharem suas tarefas de forma efetiva.

Com o quantitativo apresentado no quadro 17, de forma colaborativa entre os pesquisadores envolvidos no MSL, decidiu-se realizar a coleta de dados para a análise final de todas as três produções científicas. Deste modo, uma nova leitura completa foi realizada com a finalidade de, com um olhar mais exploratório e analítico, coletar informações que fossem possíveis de responder as perguntas de pesquisa estabelecidas no momento de planejamento.

A seguir, apresenta-se os resultados e relatórios da coleta de dados.

### 5.3 RELATÓRIO E RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador autor. A coleta foi individual, após houve o aparelhamento de dados para identificar igualdades, similaridades ou distanciamentos. Com a definição dos dados coletados, houve uma verificação para validação realizada pelos orientadores, para então, a apresentação dos quadros seguintes, contendo as respostas para as perguntas de pesquisa que é descrita a seguir, a partir do Quadro 18.

**Quadro 18:** Primeira Pergunta Secundária

PS1: Quais as palavras-chave empregadas para tratar do processo de gerenciamento de riscos?	
<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Prestadoras de serviços terceirizados; Gestão de riscos; Gestão financeira.
<b>Dantas et al. (2023)</b>	Serviços contínuos; Fiscalização contratual; Gestão contratual.
<b>Faria et al. (2024)</b>	Gestão de risco; Contratos terceirizados com mão de obra; Fase de gestão contratual.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

O Quadro 18, acima, demonstra a ligação entre a gestão contratual e o serviço terceirizado. A importância do tema remonta na responsabilidade pela fiscalização dos serviços prestados, de forma que a eficiência seja um objetivo relevante para ser buscado. Assim, uma gestão competente, eficiente, poderá trazer os benefícios almejados, consoante indicado por Padoveze (2011).

A seguir, no quadro 19, são apresentadas as respostas para a PS2.

**Quadro 19:** Segunda Pergunta Secundária

PS2: Quais as problemáticas levantadas no tratamento do processo de gerenciamento de riscos?	
<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Como a adoção de mecanismos de gestão de riscos pela Administração Pública se reflete na gestão organizacional das empresas prestadoras de serviços terceirizados e suas possíveis implicações para a relação contratual?
<b>Dantas et al. (2023)</b>	quais melhorias podem ser propostas aos materiais de instrução sobre a fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra de dedicação exclusiva, disponíveis nos websites dos Institutos Federais?
<b>Faria et al. (2024)</b>	Como sistematizar o processo da gestão contratual de serviços terceirizados com cessão de mão de obra prestados no âmbito do Campus Juiz de Fora do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste de MG) visando mitigar os riscos associados?

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Infere-se pelas informações do Quadro 19, que a preocupação com a melhoria da prestação dos serviços é comum aos três trabalhos, com variação de área estudada. Guimarães, Soares e Gonzaga (2023), indicaram que a preocupação de sua pesquisa adveio do possível agravamento da situação financeira das empresas contratadas para terceirização de mão de obra no setor público após a adoção da Conta Vinculada e do Fato Gerador, tendo o posicionamento do poder judiciário

quanto à responsabilidade da administração pública nos casos de inadimplência na quitação de verbas trabalhistas pelos empregadores terceirizados, culminado com a necessidade de redução de riscos mediante retenções de verbas antes disponibilizadas correntemente ao contratado. Dantas *et al.* (2023) se debruçaram sobre a garantia da eficiência da atividade de fiscalização como fator essencial, contando com uma capacitação apropriada e materiais instrutivos para orientar os fiscais de forma eficaz. Já Faria *et al.* (2024) analisaram as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta, e os possíveis riscos associados.

Torna-se salutar indicar que a fiscalização e a gestão contratual têm um papel com relevância substancial nos serviços terceirizados. Mais uma vez, se percebe a busca pela eficiência na prestação dos serviços, como falado por outros autores anteriormente (Padoveze, 2011; Moraes, 2003; Baraldi, 2005).

Dando continuidade as perguntas secundárias, o Quadro 20, a seguir, apresentam-se as respostas à terceira pergunta proposta.

**Quadro 20:** Terceira Pergunta Secundária

<b>PS3:</b> Quais os objetivos expostos em pesquisas sobre o processo de gerenciamento de riscos?	
<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Verificar como a adoção de mecanismos de gestão de riscos pela Administração Pública se reflete na gestão organizacional das empresas prestadoras de serviços terceirizados e suas possíveis implicações para a relação contratual, à luz da teoria dos custos transacionais.
<b>Dantas et al. (2023)</b>	Caracterizar os manuais de fiscalização dos contratos de serviços contínuos de dedicação de mão de obra exclusiva
<b>Faria et al. (2024)</b>	Analisar os processos de contratação de serviços com cessão de mão de obra, avaliando os riscos durante a gestão contratual destes serviços,

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Os trabalhos assemelham-se na busca pela eficiência, com preocupações diversas sobre etapas diferentes ou temáticas ligeiramente distantes. Pelo Quadro 20, supra, pode-se inferir que a Gestão de Riscos tem papel fundamental na conduta da alta administração, com mais ou menos ações para a prestação com mais eficiência.

Seguindo-se com o Quadro 21, sobre a quarta pergunta secundária, tem-se:

**Quadro 21:** Quarta Pergunta Secundária

<b>PS4:</b> Quais as metodologias utilizadas em obras sobre o processo de gerenciamento de riscos?	
<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Observação participante combinada com entrevistas semiestruturadas.
<b>Dantas et al. (2023)</b>	Observação não participante combinada com análise bibliográfica e documental.

<b>Faria et al. (2024)</b>	Observação não participante combinada com revisão de literatura, coleta documental, geração de dados primários por meio de entrevistas
----------------------------	--

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Nas produções analisadas, os autores se utilizaram de métodos diversos para a consecução das pesquisas, demonstrando que existem vários caminhos para se chegar no objetivo almejado. Contudo, mostra-se comum a implementação de entrevistas com os atores do processo, que indicam suas experiências pessoais no âmbito de cada pesquisa, nos termos indicados anteriormente (Gil, 2006).

As percepções advindas das entrevistas são consideradas pelo pesquisador para o alcance dos resultados advindos, o quais podem ser indicados no Quadro 22, que responde à quinta pergunta secundária.

**Quadro 22:** Quinta Pergunta Secundária

<b>PS4: Quais os resultados alcançados nas pesquisas sobre processo de gerenciamento de riscos?</b>	
<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Os autores indicam que existe pouca utilização dos institutos da Conta Vinculada e Fato Gerador nos contratos de prestação de serviços na Administração Pública, o que demanda a necessidade de melhorias e aperfeiçoamentos das ferramentas de gestão de riscos financeiras;
<b>Dantas et al. (2023)</b>	Os pesquisadores ressaltam a necessidade de atualizar manuais de fiscalização, bem como, a participação do fiscal em ações que antecedem o contrato, existe também a necessidade de implementação de controle social dos contratos. Um aspecto relevante é a falta de instruções permanentes e de treinamento. Para maior transparência, imperioso se torna a publicização dos contratos nos entes com a devida integração entre gestão, fiscalização e planejamento;
<b>Faria et al. (2024)</b>	Os autores constataram falta de capacitação dos servidores para trabalharem com contratos, conjuntamente com escassez de servidores para abarcar todos os contratos e suas peculiaridades, gerando sobrecarga de atribuições.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Os resultados indicados no Quadro 22, demonstram a existência de diversos problemas na temática em estudo, como a pouca utilização da conta vinculada e fato gerador, atualização de instrumentos de fiscalização, falta de capacitação, entre outros. Os pesquisadores chegaram nesses problemas por meio de pesquisas documentais e entrevistas com os atores contratuais, constatando que a gestão de riscos ainda é um assunto que merece mais atenção dos órgãos públicos.

Dentro do mesmo tema, tem-se que os resultados convergem em relação à área segmentada, seja dentro da fiscalização financeira ou operacional, isso por que, enquanto Guimarães, Soares e Gonzaga (2023) tratam do planejamento da licitação que impacta na prestação dos serviços, Dantas et al. (2023) abordam sobre a política e estratégia da gestão de riscos que será executada após a formalização dos contratos e Faria et al. (2024) buscam a melhoria da execução contratual com a sistematização dos procedimentos.

Importa ressaltar que após nova leitura dos artigos em tela, a presente pesquisa achou por bem indicar os estudos futuros recomendados pelos autores lidos. Conforme Quadro 23.

**Quadro 23:** Estudos Futuros

<b>Guimarães, Soares e Gonzaga (2023)</b>	Os autores indicam a necessidade de aprofundamento da investigação das razões que dificultam a implementação dos institutos analisados; análise da relação entre a Conta Vinculada e o Fato Gerador e a qualificação econômico-financeira dos licitantes, bem como, a comparação dos achados ou perceber novos padrões operacionais com a aplicação desse estudo em outras prestadoras de serviços terceirizados;
<b>Dantas et al. (2023)</b>	Os pesquisadores ressaltam a necessidade de utilização dos dados do artigo como base para estudos de caso em outros entes para análise do processo de fiscalização;
<b>Faria et al. (2024)</b>	Os autores constataram a escassez de pesquisas sobre a metodologia para avaliação da qualidade dos serviços terceirizados da Administração Pública, bem como, aos procedimentos de cada etapa do processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços, somados à necessidade de maiores estudos sobre os modelos de gerenciamento de riscos da execução contratual.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Os estudos sugeridos no Quadro 23 indicam a preocupação dos autores com as limitações que tiveram durante suas pesquisas. Nesse sentido, Guimarães, Soares e Gonzaga (2023) indicam como limitação a pouca investigação, haja visto que sua pesquisa abarcou apenas três empresas. Dantas *et al.* (2023) ressaltam a dificuldade na navegabilidade dos sites das universidades para ter acesso aos manuais em estudo. Já Faria *et al.* (2024) demonstram que seu estudo ficou restrito ao órgão estudado, por isso, a sugestão de maiores estudos sobre os modelos de gerenciamento de riscos na fase de execução contratual.

#### 5.4 AMEAÇAS À VALIDADE DO MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

O capítulo cinco deste documento de dissertação se trata da realização de um MSL, que teve como guia de construção, realização e conclusão os protocolos apresentados de forma detalhada por Petersen *et al.* (2008) e Petersen, Vakkalanka e Kuzniarz (2015). As etapas e passos foram apresentados de forma expressa nas subseções 5.1, 5.2 e 5.3, visto que Garcia, Silva e Nascimento (2018, p. 217), explicam que a “validade de um instrumento de pesquisa está diretamente associada a confiabilidade de seus processos”. No entanto, ao se concluir o presente MSL, é possível observar-se algumas ameaças à validade que podem afetar os resultados apresentados em nossa pesquisa.

Observando-se a validade externa, pode-se apontar que a escolha de um período temporal de 2023 a 2024 e a escolha de apenas um MBA - Google Acadêmico -, podem ter excluído estudos relevantes para a presente pesquisa, visto que, muitos outros MBA existem e tem acesso de forma gratuita. Todavia, destaque-se que, devido a limitação natural do período de execução dessa pesquisa de mestrado, tornou-se uma limitação natural para a utilização de outros MBA. Ainda falando de fatores externos, podemos apontar que o estabelecimento de idioma de publicação (português), pode ter deixado trabalhos relevantes fora do *corpus* analítico- investigativo deste MSL.

No que tange a validade interna do MSL, podemos apontar a construção da *string* de busca ("gestão de risco") OR ("gestão de riscos") AND (fiscalização OR fiscalizações) AND (contrato OR contratos) AND ("mão de obra") AND (terceirizado OR terceirização OR terceirizados OR terceirizações"), como um aspecto de ameaças para essa pesquisa. Ressalte-se que dentro do MBA foi realizado um estudo com o objetivo de conhecer o funcionamento de sua ferramenta de busca, este estudo incluiu diversos testes que foram realizados para a construção da *string* apresentada acima. Porém, a escolha somente da combinação ("gestão de risco" OR "gestão de riscos", por exemplo), sem outros termos ligados à área da Governança, ou até mesmo a utilização dessa combinação na *string* pode ter excluído estudos relevantes para esta pesquisa.

Ainda se tratando de validade interna, ressalte-se que na etapa de leitura dos títulos, resumos e palavras-chave foi realizada de maneira não automática, por isso, o aspecto equívoco humano pode ter acontecido, deixando-se de incluir para a leitura completa, na etapa seguinte do MSL, trabalhos relevantes para a presente pesquisa. Pode-se motivar como ameaça da validade interna da pesquisa, ainda na etapa inicial de leitura, a definição dos critérios de inclusão e exclusão, os quais podem ter excluído trabalhos pertinentes à pesquisa em riste.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MSL

Para esta seção de considerações do MSL, lembrar-se-á a pergunta principal deste levantamento bibliográfico com a finalidade de responder de forma total, parcial ou mesmo apontar a falta de respostas. Logo, a pergunta que se deseja responder a seguir é: De que forma o gerenciamento dos riscos da fase de execução

contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva vêm sendo abordado na literatura?

Como resultados, chegou-se a nove produções científicas para leitura completa e coleta de dados, porém, ao serem realizadas as leituras completas observou-se que somente três das produções científicas se relacionavam completamente ao tema de pesquisa em tela.

Ao se analisar as produções científicas foi possível identificar que a matéria em tela não tem muitas fontes de pesquisa específicas. As gestões de riscos utilizadas para os estudos de Guimarães, Soares e Gonzaga (2023); Dantas *et al.* (2023); Faria *et al.* (2024) têm modelos distintos e apresentam falhas na sua operação, seja por falta de material humano ou normativo, seja por desconhecimento ou falta de planejamento e capacitação dos servidores, conforme se constata da leitura dos artigos constantes do Quadro 17.

Nas produções analisadas, somente uma, Faria *et al.* (2024), utilizou como centro de seu desenvolvimento, da gestão de riscos na fase de execução contratual. O artigo em tela evidenciou problemas como: falta de capacitação para trabalharem com contratos; poucos servidores para abarcar todos os contratos e suas peculiaridades, gerando ônus e responsabilidades excessivas e a sensação de abandono por parte da administração apontada por alguns servidores. A partir dos resultados, o estudo propôs um procedimento gerencial para subsidiar a criação de ações de gestão de riscos em contratações e tomadas de decisão na execução contratual nos serviços terceirizados, por meio de um produto tecnológico que faz o acompanhamento e registro histórico de eventos levantados ao longo da execução contratual, contribuindo para a tomada de decisões., e nessa pesquisa ainda se relataram algumas limitações no estudo, como já descrito acima.

Já Dantas *et al.* (2023), abordando possíveis melhorias a serem propostas aos materiais de instrução sobre a fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra de dedicação exclusiva, indicou apontamentos de melhorias aos manuais de fiscalização de serviços contínuos de dedicação exclusiva às instituições quais sejam: 1) necessidade de atualização dos manuais de acordo com a edição da Lei nº 14.133/2021; 2) carência de orientações quanto aos requisitos para atuar como fiscal, bem como quanto às responsabilidades de atuação do fiscal; 3) ausência de instruções sobre a participação do fiscal na fase de planejamento e de gerenciamento de riscos; 4) falta de instruções sobre acesso à capacitação, assim

como a documentos essenciais e a órgãos auxiliares ou de controle interno e, 5) inexistência de instruções sobre fiscalização considerando estratégias distintas (preventiva; rotineira; e sistemática).

Em Guimarães, Soares e Gonzaga (2023), identificou-se a pouca utilização dos institutos da Conta Vinculada e Fato Gerador nos contratos de prestação de serviços na Administração Pública, com destaque para o Fato Gerador, em razão das maiores dificuldades de operacionalização. Nessa seara, as empresas informaram que seus contratos estaduais e municipais não adotam tais institutos de mitigação de riscos. Os entrevistados indicam como principais dificuldades a redução na disponibilidade de caixa, trâmites burocráticos com as entidades públicas, pouca padronização e relacionamento com bancos operacionalizadores da Conta Vinculada, além da falta de conhecimentos específicos do agente público na operacionalização e controle de tais institutos.

A gestão de riscos tem papel substancial na busca pela eficiência na prestação dos serviços públicos terceirizados com dedicação exclusiva de mão-de-obra. A gestão e fiscalização desse tipo de contrato merece uma atenção especial, com a tomada de ações que possam proporcionar maior engajamento e facilitação das obrigações dos servidores.

Mesmo assim, a busca de trabalhos acadêmicos, nos moldes desse MSL, encontrou muitos artigos sobre o tema. Todavia, do resultado inicial de cento e cinquenta e seis artigos, apenas três trataram diretamente da gestão de riscos na execução de contratos dessa matéria.

Com base em todo o exposto, infere-se que ela serviu como revisão da literatura para orientar a coleta e análise dos dados. Como vantagem da revisão sistemática, adveio uma segurança para o pesquisador, ao utilizar um sistema para escolher seu corpus de pesquisa.

## **6 PESQUISA DOCUMENTAL: OS PRINCÍPIOS LEGAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO**

A UNIVASF, como ente público federal, elaborou seus instrumentos de gestão de riscos tendo por base documentos nacionais, como a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do MP/CGU (BRASIL, 2016). Assim, também, instrumentos de planejamento como os estudos técnicos preliminares, termos de referência, mapa de riscos e contratos, foram copiados do site da Advocacia Geral da União (AGU), na

guia destinada a modelos de documentos, como é o caso dos contratos de prestação de serviços terceirizados (Brasil, 2024).

Ocorre que os contratos administrativos da UNIVASF precisam estar em consonância com o disposto na Constituição Nacional e nas leis inferiores, como a lei que regia as licitações no período de 2019 a 2023 e suas implicações, a revogada Lei nº 8.666/1993.

Como já mencionado, a AGU dispôs modelos para que os órgãos e autarquias federais tivessem maior segurança em seus contratos. Cabe mencionar que os órgãos públicos não são obrigados a seguir tais modelos, entretanto, não há como negar a praticidade e segurança que tais medidas asseguram, já que o setor especializado na matéria jurídica e defensor das instituições se debruçou sobre as normas e preceitos legais para instituir instrumentos vinculatórios que obedecem ao mínimo exigido pelas normas legais.

Ressalte-se que a pesquisa em comento se limita a estudar os contratos de prestação dos serviços terceirizados de vigilância patrimonial da UNIVASF, no período de 2019 a 2023, e, seguindo-se o que já se mencionou acima, os instrumentos vinculatórios aqui estudados devem obedecer ao mínimo disposto na Lei de Licitações vigente à época da prestação dos serviços (Lei nº 8.666/1993), conforme indicado em seu artigo nº 55 e incisos seguintes, que regem as obrigações e deveres das partes contratuais e, tomando o cuidado para que suas cláusulas possam proteger o órgão de eventuais riscos na execução dos serviços.

Por sua vez, esses contratos requerem uma fiscalização efetiva para que a contraprestação da contratada se dê dentro dos padrões mínimos de aceitabilidade. Essa fiscalização tem por base a própria lei de licitações, normas legais gerais aplicáveis em âmbito nacional e os documentos internos do ente, que se dão por meio de instruções normativas, portarias, relatórios de gestão e pelo manual de fiscalização existente.

## 6.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA IFES

A fim de se analisar o comprometimento da alta administração com relação à cultura de gestão de riscos, criação e execução de políticas e estratégias voltadas à matéria, faz-se necessário observar a existência de instrumentos, setores e ações tomados pela entidade. Tais informações foram importantes para confrontar relatos e percepções advindas das entrevistas realizadas no órgão.

A UNIVASF se subdivide em estruturas menores formando um corpo constituído pela administração superior, pró-reitorias e secretarias, colegiados de graduação e colegiados de pós-graduação (UNIVASF, 2024a).

Conforme destaca o sítio eletrônico da instituição, a administração superior da UNIVASF é composta pelo conselho universitário, pelo conselho de curadores e pela reitoria. De acordo com o estatuto da UNIVASF, tais conselhos institucionais são órgãos deliberativos, normativos, consultivos e de planejamento da universidade formados por representantes da comunidade acadêmica e da comunidade externa, enquanto a reitoria é o órgão executivo da administração superior (UNIVASF, 2024a).

Por sua vez, a reitoria rege uma série de pró-reitorias responsáveis pelas atividades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão, cada uma em sua respectiva delegação de funções estabelecida pela reitoria, dentro das atribuições definidas no estatuto da instituição (UNIVASF, 2024d).

A estrutura administrativa da UNIVASF se dá por meio dos órgãos operacionais da instituição, os quais pertencem à estrutura discriminada como pró-reitorias e secretarias, nos moldes indicados na Figura xx.

Figura xx - Organograma da UNIVASF



Fonte: Adaptado de UNIVASF, 2024d.

Dentro do organograma indicado no Figura xx destacam-se a pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento institucional, por meio da diretoria de supervisão das fiscalizações dos contratos - DSUF/PROPLADI e a prefeitura universitária, por meio da diretoria de supervisão, operação e serviços - DSOS/PU.

Tais setores estão ligados ao gerenciamento de riscos nos contratos com atribuições que vão da fiscalização técnica e administrativa até a confecção de instrumentos de facilitação de atividades, como cartas de serviço e manuais de fiscalização (UNIVASF, 2024b).

A existência desses setores indica um zelo da UNIVASF em prover ações e deslocar recursos para a supervisão dos contratos terceirizados, já que a criação das diretorias supracitadas auxilia na tomada de decisão e na implementação de políticas e estratégias de gestão de riscos, como já falado nessa pesquisa (Mello, 2013).

Convém destacar que nas páginas eletrônicas destinadas às diretorias supracitadas não existem informações valiosas que possam indicar as responsabilidades e limites de autoridade das diretorias, sendo genéricas e omissas quanto a instrumentos voltados à uniformização de ações, o que poderia potencializar a melhoria da gestão de riscos e prover um canal de informações voltados para a prática executória dos contratos (UNIVASF, 2024b).

## 6.2 LEI 8.666/93 E DOS CONTRATOS

Apesar da Lei nº 8.666/93 ter sido revogada pela instituição da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), o seu uso foi estendido aos contratos formalizados até o ano de 2023 e, os contratos analisados na presente pesquisa estão sob a égide da lei revogada em comento. Assim, se torna imperioso traçar um paralelo entre os instrumentos vinculatórios da UNIVASF e a lei vigente a tais contratos (Brasil, 1993).

A Lei nº 8.666/1993, em seu artigo 55, enumera as cláusulas necessárias em todo contrato administrativo, por meio dos treze incisos explícitos, dos quais citamos os seguintes referentes à fiscalização e gerenciamento dos riscos:

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: I - o objeto e seus elementos característicos; II - o regime de execução ou a forma de fornecimento; III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento; IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso; V - (...); VI - (...) VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas; VIII - os casos de rescisão;

X - (...); XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor; XII - (...); XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação (Brasil, 1993, p.16).

Os dispositivos acima elencados têm o intuito de assegurar o pleno atendimento do objeto contratual e o não-atendimento por qualquer das partes gera a sensação de desequilíbrio e possível quebra de expectativas, que podem ensejar na rescisão contratual, seja por meio de rescisão bilateral ou amigável, seja por rescisão unilateral (Brasil, 1993).

Cumprir enfatizar que as cláusulas acima elencadas são relevantes para a consecução dos objetos dos contratos, visto que contêm previsões que devem ser observadas desde o planejamento das contratações repercutindo-se na execução dos contratos, ressaltando os incisos VII, VIII, XI e XIII, mais ligados à presente pesquisa e que baseiam as ações a serem executadas após a formalização dos contratos (Brasil, 1993).

Seguindo essa temática, os contratos firmados pela UNIVASF seguem os padrões definidos pela AGU e, contém as cláusulas supracitadas, o que por si, já excluem um des zelo ou inconsistência com as normativas aplicáveis. Ressalte-se que os contratos indicam mais cláusulas que o previsto no modelo da AGU, o que demonstra a preocupação do ente com a segurança jurídica de suas contratações.

Importa salientar que as obrigações das partes são um capítulo singular da contratação, visto que a UNIVASF, seguindo o modelo da AGU, elenca todas as cláusulas previstas na IN 05/2017-MPOG, em seus instrumentos de planejamento, como Estudos Técnicos Preliminares (ETP's) e Termos de Referência (TR's), com incisos que ultrapassam a pertinência do objeto em tela, numa atitude demasiadamente acautelatória (Brasil, 2017).

Além das cláusulas obrigatórias, a Lei 8.666/93 também prevê, principalmente em seu art. 58, as chamadas cláusulas exorbitantes, que tratam de cláusulas de direito público as quais colocam a administração em posição de superioridade perante o particular (Di Pietro, 2014). Entre tais cláusulas estão a rescisão unilateral, a fiscalização e a aplicação de sanções, fatores fundamentais para o gerenciamento de riscos inerentes à execução contratual (Brasil, 1993).

Seguindo tais preceitos, os contratos administrativos sobre os serviços terceirizados de vigilância patrimonial da UNIVASF, analisados nessa pesquisa, tem

o mesmo conteúdo, modificando-se apenas os locais de prestação dos serviços (Bahia, Pernambuco e Piauí) e as convenções trabalhistas pertinentes (UNIVASF, 2024b).

Assim, resta evidente que a uniformidade foi um fator relevante seguido pela UNIVASF, o que facilita o trabalho do servidor público com atribuições inerentes à formalização dos contratos. Além disso, a uniformidade é fator que contribui com o Princípio da Eficiência, objetivo expresso da carta magna em seu artigo 5º (Brasil, 1988).

Como as cláusulas entre os contratos de prestação de serviços terceirizados de vigilância patrimonial analisados (200/2018; 062/2019; 047/2019; 073/2020; 102/2022; 200/2018; 062/2019; 047/2019; 073/2020;102/2022) são idênticas entre os três estados de aplicação (Bahia, Pernambuco e Piauí), a presente análise se fará sobre a convergência de elementos entre o que exige a norma infralegal (IN 05/2017) e o que dispõe tais contratos sobre o gerenciamento de riscos na fase de execução contratual, conforme o Quadro 25.

**QUADRO 25 – Instrução Normativa nº 05/2017-MPOG X Contratos**

<b>OBRIGAÇÕES DA Instrução Normativa nº 05/2017-MPOG</b>	<b>OBRIGAÇÕES DOS CONTRATOS</b>
Art. 11º: Elaborar o Termo de Referência ou Projeto Básico. Art. 17º: Designar um gestor do contrato para acompanhar e fiscalizar a execução. Art. 18º: Realizar reuniões periódicas com o contratado para avaliar o andamento dos serviços. Art. 19º: Aplicar sanções administrativas em caso de descumprimento contratual. Art. 20º: Manter registros detalhados sobre a execução do contrato. Art. 21º: Garantir a conformidade com os critérios de sustentabilidade estabelecidos. Art. 22º: Executar os serviços conforme especificações do contrato. Art. 23º: Manter a qualidade dos serviços prestados e corrigir eventuais falhas. Art. 24º: Cumprir os prazos estabelecidos no contrato. Art. 25º: Utilizar materiais e equipamentos adequados e em conformidade com as especificações técnicas. Art. 26º: Garantir que os empregados estejam devidamente treinados e capacitados. Art. 27º: Manter a regularidade fiscal e trabalhista dos empregados. Art. 28º: Assegurar condições adequadas de saúde e segurança no trabalho.	11.1. Exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela Contratada, de acordo com as cláusulas contratuais e os termos de sua proposta; 11.2. Exercer o acompanhamento e a fiscalização dos serviços, por servidor especialmente designado, anotando em registro próprio as falhas detectadas, indicando dia, mês e ano, bem como o nome dos empregados eventualmente envolvidos, e encaminhando os apontamentos à autoridade competente para as providências cabíveis; 11.3. Notificar a Contratada por escrito da ocorrência de eventuais imperfeições no curso da execução dos serviços, fixando prazo para a sua correção; 11.7. Não praticar atos de ingerência na administração da Contratada, tais como: 11.12. Analisar os termos de rescisão dos contratos de trabalho do pessoal empregado na prestação dos serviços no prazo de 30 (trinta) dias, prorrogáveis por igual período, após a extinção ou rescisão do contrato, nos termos do art. 34, §50, d, 1 e §80da IN SLTI/MPOG n. 02/2008.

<p>Art. 29º: Informar ao contratante sobre qualquer problema que possa afetar a execução dos serviços.</p> <p>Art. 30º: Apresentar relatórios periódicos sobre a execução dos serviços.</p> <p>Art. 31º: Manter comunicação constante com o gestor do contrato.</p>	
---	--

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2017) e UNIVASF (2024b).

Importa ressaltar que as obrigações indicadas na primeira coluna do Quadro 25 estão dispostas nos Termos de Referência, dos processos de licitação da UNIVASF referentes aos serviços terceirizados de vigilância patrimonial. Além dessas obrigações que são parte integrante dos contratos, explicitamente indicados em seus conteúdos, a UNIVASF insere mais obrigações na segunda coluna do Quadro 25 (SIPAC, 2024). Assim, restou revelado que os contratos administrativos da UNIVASF previram mais obrigações do que o disposto na IN 05/2017-MPOG, indicando que a segurança jurídica tem sido uma preocupação constante no órgão.

Tal característica potencializa a proteção da instituição contra a ocorrência de eventos danosos capazes de impactar as ações do ente. Essa proteção se mostra importante para a contratação dos serviços aqui elencados, já que a vigilância patrimonial é um serviço essencial e imprescindível para o funcionamento da IFES, pois, sem um cuidado sobre seus bens móveis e imóveis, materiais e imateriais, a instituição ficaria suscetível à suspensão de suas atividades e mesmo ao fechamento de seus prédios, face à insegurança de seus usuários.

Importa salientar que as obrigações dos contratos complementam as imposições advindas do Termo de Referência Modelo da AGU, sendo percebido que as obrigações referentes à fiscalização dos contratos têm pertinência com os instrumentos utilizados pela UNIVASF. Assim, a segurança jurídica envolvida está em plena convergência com os órgãos de controle competentes.

Percebe-se que os instrumentos licitatórios da UNIVASF, quais sejam: ETP, TR e editais de licitação convergem em apresentar uma segurança jurídica, pois, são embasados em leis e regulamentos já mencionados. Na mesma toada, a UNIVASF buscou instrumentos de órgãos de controle nacionais como a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) para elaborar seu plano de gestão de riscos e estratégias de implementação, como se verá a seguir.

O próximo tópico indicará as normas internas da UNIVASF, a criação de sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) e da metodologia de gestão de riscos

(MGR), instrumentos importantes para o gerenciamento dos riscos dentro dos contratos de prestação de serviços terceirizados.

### 6.3 NORMAS INTERNAS DA UNIVASF SOBRE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM CONTRATOS TERCEIRIZADOS (PGRISCOS E MGR)

A UNIVASF, almejando se adequar às normas federais de gestão de riscos, instituiu, em 15 de dezembro de 2017, a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF - PGRISCOS -, com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes, responsabilidades a serem observados no âmbito da UNIVASF, de forma possibilitar o diagnóstico, a avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos nas unidades que compõem esta Universidade, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional.

Para a consecução dos objetivos, criou-se, no ente, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles - CGGRC, por meio da Portaria nº 869 de 28 de dezembro de 2017, órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa, responsável pela discussão e elaboração de matérias e instrumentos pertinentes ao gerenciamento dos riscos (UNIVASF, 2017).

O CGGRC elaborou uma metodologia de gestão de riscos (MGR), que foi aprovada em dezembro de 2018, por meio da Instrução Normativa nº 11/2018 da UNIVASF. Trata-se de um plano de ação que visa orientar os setores a implementar tal metodologia, em conformidade com o PGRISCOS (UNIVASF, 2018).

A MGR objetiva estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no âmbito institucional, oportunizando o diagnóstico, a avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às unidades que compõem o ente, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional (UNIVASF, 2018).

Segundo a MGR, são necessárias, no mínimo, as seguintes etapas:

- I. Estabelecimento de contexto - definição dos parâmetros externos e internos essenciais à execução dos objetivos institucionais a partir do processo ou projeto objeto do gerenciamento de riscos;
- II. Identificação de riscos - atividade contínua ao longo do processo ou projeto e envolve o reconhecimento e a descrição do risco e caracterização de suas causas e possíveis consequências aos objetivos institucionais;
- III. Análise de riscos - estimativa da probabilidade e do impacto dos eventos identificados como riscos aos objetivos institucionais;
- IV. Tratamento de riscos – compartilhar, evitar, mitigar, eliminar ou aceitar o risco ao qual estejam vinculadas



Dessa forma, o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas da UNIVASF, priorizando-se os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UNIVASF (UNIVASF, 2018).

Para implementar o PGRISCOS e a MGR, a UNIVASF criou instrumentos que objetivam mitigar ou erradicar os riscos inerentes às ações institucionais. No caso dos serviços terceirizados, a UNIVASF conta com a elaboração de um manual de gestão e fiscalização de contratos, o qual analisaremos abaixo.

A implementação gradual prevista pela UNIVASF pode trazer benefícios quanto ao funcionamento nos diversos setores, cada um contribuindo para a melhoria do plano conforme adversidades venham a aparecer. Contudo, ao não indicar uma data de implementação, o ente público pode ter provocado uma sensação de não prioridade dessas ações e, por consequência, colocá-la em segundo plano, deixando a implementação do PGRISCOS sempre para um momento posterior que nunca chega (UNIVASF, 2018).

Outro ponto que merece destaque na metodologia supracitada é a insuficiência de ações concretas indicadas no escopo da resolução. Observou-se que a metodologia trouxe os conceitos das ações previstas, setores responsáveis e competências individuais. Todavia, não foram observados prazos definidos, nem as ações concretas de cada setor, ou do servidor designado, para se chegar à implementação da metodologia (UNIVASF, 2018).

Ao indicar o objetivo almejado sem definir a competência e o prazo para alcançá-lo, corre-se o risco de a ação não ser implementada, pois, como já dito, não há sentimento de prioridade para a consecução da política em comento.

#### 6.4 MANUAL DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

A UNIVASF conta com a elaboração de um manual de gestão e fiscalização aplicado aos serviços terceirizados com mão de obra dedicada, o qual teve vigência e aplicabilidade no período entre 2019 e 2023. Os contratos terceirizados de prestação dos serviços de vigilância patrimonial devem observar os parâmetros de fiscalização e gestão ali descritos, bem como, as atribuições pertinentes a cada servidor designado (UNIVASF, 2021).

A gestão e fiscalização dos contratos de serviços terceirizados dentro do contexto da UNIVASF é designado a servidores efetivos (estatutários),

preferencialmente lotados na diretoria de supervisão, operação e serviços (DSOS), da prefeitura universitária (PU), bem como, dentro da pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento institucional (PROPLADI), por meio de suas diretorias e coordenações, apesar de não haver nenhum dispositivo normativo que imponha essa pertinência de servidor e lotação (UNIVASF, 2021).

O papel dos gestores e fiscais, dentro do contexto do manual de gestão e fiscalização da PROPLADI desenha quais as suas atribuições e responsabilidades, da seguinte forma:

## **2.2. Das atribuições**

(...)

### **2.2.1. Do gestor**

O gestor de contrato deverá ser designado para gerenciar as relações firmadas com a contratada, mediante coordenação da fiscalização da execução do contrato, da avaliação da qualidade e dos resultados obtidos, bem como de informações atualizadas que viabilizem a tomada de decisão relacionada à manutenção e prorrogação do contrato. A ele caberão as seguintes atribuições:

I. convocar e coordenar reunião inicial, registrada em ata, com a participação da contratada (signatário do contrato e/ou preposto) e dos fiscais, a fim de serem alinhados os procedimentos de acompanhamento da execução contratual e da forma de apresentação dos documentos exigíveis para pagamento mensal ou eventual; II. coordenar reuniões de trabalho periodicamente e de conclusão da execução contratual, quando necessária; III. emitir ordens de serviço/fornecimento e solicitar à contratada a correção de pendências constatadas na execução do contrato; IV. avaliar eventuais atrasos nos prazos de entrega ou ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão do objeto contratado e submetê-las à autoridade superior para deliberação; V. receber, manifestar-se e dar o encaminhamento devido a dúvidas ou questionamentos feitos pela contratada e pela fiscalização, centralizando as informações; (...) IX. controlar os pagamentos efetuados em ordem cronológica e observar o saldo do contrato com auxílio da Diretoria de Sanções e Acompanhamento das Fiscalizações Contratuais; X. Encaminhar à DAFC, os pedidos de alteração contratual solicitados pela XI. contratada, observado os prazos definidos no presente manual; XII. exigir da contratada que os pedidos de repactuação, reajuste ou reequilíbrio econômico e financeiro sejam acompanhados dos documentos e comprovantes que viabilizem a análise e concessão do objeto pretendido; XIII. controlar o prazo de vigência do contrato para que a execução seja tempestiva e não haja solução de continuidade; XIV. Manifestando-se, de forma fundamentada e conclusiva, quanto a manutenção, prorrogação ou rescisão do contrato, além de possíveis aplicações de sanções nas empresas contratadas; XV. encaminhar à Diretoria de Alterações e Formalizações Contratuais, o pedido de prorrogação de vigência acompanhado da anuência da contratada, da documentação que a habilitou no certame devidamente atualizada e de pesquisa de mercado e avaliação dos resultados obtidos que comprovem a necessidade e a vantagem econômica da contratação. XVI. Em caso de impossibilidade de prorrogação do contrato, deverá encaminhar para a PROPLADI o Documento de Formalização da Demanda -DFD para que seja dado início a instrução de nova contratação. XVII. Informar a Coordenação de Cobranças e Sanções, tempestivamente, o descumprimento contratual por parte da contratada e sugerir a aplicação das sanções previstas no instrumento convocatório e/ou

no contrato; XVIII. assinar, após parecer das fiscalizações, atestado de capacidade técnica referente à execução e desempenho da contratada. O atestado será elaborado pela Coordenação de Acompanhamento da Fiscalização com base em informações prestadas pelos fiscais; XIX. prestar, quando necessário, as informações contratuais para instrução de processo judicial ou de procedimento de conciliação; XX. conhecer as atribuições de todos os demais fiscais do contrato, e seu devido fluxo de fiscalização; XXI. solicitar, formalmente, consulta ao Setor Jurídico, quando houver necessidade;

### **2.2.2. Dos fiscais**

Os Fiscais dos contratos são divididos conforme suas atribuições: a) O Fiscal Técnico é aquele servidor que realiza o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados, aferindo se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório. b) O Fiscal Setorial é aquele que atua como espécie de fiscal técnico, não o substituindo, mas em apoio deste. A fiscalização setorial envolve o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade. c) O Fiscal Administrativo é o responsável pelo acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento.

#### **2.2.2.1. Do fiscal técnico**

O fiscal técnico deverá ser designado para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato em seus aspectos técnicos, a quem caberão as seguintes atribuições: I. participar das reuniões inicial, de trabalho e de conclusão da execução contratual; II. verificar se, na entrega de material, na execução de obra ou na prestação de serviço, a especificação, valor unitário ou total, a quantidade e prazos de entrega estão de acordo com o estabelecido no instrumento contratual; III. anotar, em processo específico, quando autuado para esse fim, todas as ocorrências relativas à execução do contrato, com a indicação do que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados; IV. monitorar constantemente o nível de qualidade dos serviços para evitar eventuais incorreções, devendo intervir para requerer à contratada a correção das faltas, falhas e irregularidades constatadas; V. realizar avaliação diária, semanal ou mensal, desde que o período escolhido seja suficiente para aferir o desempenho e a qualidade da prestação dos serviços e verificar se a natureza do objeto pactuado permite essa característica de avaliação; VI. Controlar, quando for o caso, o estado dos equipamentos e o estoque de materiais destinados à execução do contrato, inclusive os de reposição; VII. registrar e informar ao gestor as atividades desempenhadas e todas as pendências constatadas na execução do contrato; VIII. manifestar-se acerca de solicitação da contratada para prorrogação da execução/entrega do objeto contratual sobre os seguintes itens: existência de interesse na continuidade do fornecimento/execução; eventuais prejuízos causados à Universidade em razão do atraso e do prazo de prorrogação a ser concedido, quando for o caso; fatos supervenientes que justifiquem a prorrogação de prazos de execução; IX. submeter ao gestor a manifestação de prorrogação sobre a execução/entrega do objeto contratual com vistas à deliberação da Propladi; X. receber provisoriamente, quando não houver designação de comissão de recebimento, as aquisições. obras ou serviços de acordo com as regras contratuais; XI. Aplicar Instrumento de medição de resultados (IMR) e aplicar glosa correspondente quando for o caso; XII. Analisar relatório do Fiscal Setorial a título de quando houver necessidade, proceder quanto aos cálculos de glosas por inexecução parcial e/ou total do serviço; XIII. apresentar relatórios que subsidiem o

atestar ou não da nota fiscal pelo gestor do contrato; XIV. informar ao gestor eventual incapacidade técnica da empresa na execução contratual; XV. propor ao gestor, na hipótese de descumprimento contratual, a aplicação de sanções à contratada de acordo com as regras estabelecidas no ato convocatório e/ou contrato; XVI. elaborar, quando exigido, relatórios, laudos e pareceres das atividades de fiscalização técnica da execução do contrato; XVII. realizar vistorias, atestando o cumprimento das orientações técnicas e indicações de segurança; XVIII. desenvolver outras atribuições oriundas das cláusulas e especificidades contratuais. XIX. Manter histórico de todas as ocorrências do contrato; XX. Comunicar à autoridade competente com a antecedência necessária, eventuais falhas, atrasos, ou fatos relevantes que possam inviabilizar o cumprimento do objeto da contratação, propondo a aplicação de penalidades ou outras sanções, quando for o caso; XXI. Demais atribuições constantes na IN05.

#### **2.2.2.2. Do Fiscal Setorial**

Nos casos em que a prestação dos serviços ocorra concomitantemente em campi distintos da Universidade, caberá a nomeação do fiscal setorial, que será designado para auxiliar o gestor na fiscalização do contrato do ponto de vista funcional da solução, com as seguintes atribuições: I. anotar as ocorrências relacionadas à execução do contrato, informando ao gestor aquelas que dependam de providências com vistas à regularização das faltas ou defeitos observados; II. avaliar constantemente a qualidade da execução contratual, propondo, sempre que cabível, medidas que visem reduzir gastos e racionalizar os serviços; III. solicitar, quando for o caso, a substituição dos serviços por inadequação ou vícios que apresentem; IV. atestar, mensalmente, o fiel cumprimento das obrigações contratuais assumidas no que tange à satisfação do usuário, ao material empregado, à rotina e qualidade na execução contratual; V. identificar as cláusulas do contrato que necessitem de acompanhamento específico; VI. atuar em tempo hábil na solução dos problemas que porventura venham a ocorrer ao longo da execução contratual.

#### **2.2.2.3. Do Fiscal Administrativo**

O fiscal administrativo será designado para auxiliar o gestor do contrato no acompanhamento, organização e fiscalização de documentos relacionados à prestação de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, bem como no acompanhamento da execução dos saldos contratuais. A ele caberão as seguintes atribuições: I. Participar das reuniões inicial, de trabalho e de conclusão da execução contratual; II. organizar arquivos específicos para acompanhar a execução do contrato; III. verificar e manter organizada, no início e durante a vigência, cópia do contrato e suas alterações (apostilamento e termo aditivo), e da documentação e qualificação exigida dos profissionais alocados no contrato, devendo informar ao gestor as pendências constatadas. IV. cadastrar e atualizar, para publicação no Portal da Transparência, as informações relativas à mão de obra terceirizada, bem como solicitar às áreas de Informática a baixa de credenciais de terceirizados desligados do contrato; V. estabelecer rotina para acompanhar a frequência, a jornada de trabalho, os serviços e funções exercidos pelos profissionais terceirizados, conforme as regras estabelecidas no contrato; VI. conferir se os documentos apresentados pela contratada correspondem aos prestadores de serviço que estão alocados na UNIVASF para cumprimento do objeto pactuado; VII. verificar se foram realizados, dentro do prazo, os pagamentos salariais e dos benefícios aos prestadores de serviço, conforme estabelecido em contrato; VIII. conferir a documentação exigida em contrato para a realização do pagamento, especialmente, no que se refere a: a) pagamento do salário dos empregados; b) repasse dos valores referentes a vale-transporte e auxílio-alimentação; c) recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço; d) recolhimento da Previdência Social; e) certidões negativas da empresa; f) concessão de férias e licenças aos empregados; IX. elaborar relatório de acompanhamento mensal do contrato com o cálculo de desconto de horas

ou dias não trabalhados pelos profissionais e as retenções/glosas aplicadas à contratada nos termos do contrato; X. analisar os documentos apresentados para pagamento juntamente com a nota fiscal, conferi-los com as condições estabelecidas no contrato e submeter ao gestor para ateste ou para notificação da contratada de impropriedade constatada; XI. solicitar aos profissionais terceirizados alocados na UNIVASF periodicamente e por amostragem, comprovantes dos registros de recolhimento das contribuições previdenciárias e do FGTS. A consulta poderá ser solicitada mais de uma vez para o mesmo empregado. Contudo o objetivo é que todos os empregados tenham seus extratos avaliados ao final de um ano. As pendências constatadas deverão ser comunicadas imediatamente ao gestor do contrato para as providências devidas; XII. solicitar à contratada a documentação necessária para a análise relativa à observância da legislação referente à concessão de férias e licenças, bem como do respeito à estabilidade provisória de seus empregados (estabilidade gestante e acidentária) para avaliação da unidade competente. XIII. O fiscal administrativo poderá exigir da contratada, por amostragem, a entrega do extrato da conta do INSS e do FGTS de qualquer empregado, bem como de outros documentos previstos em contrato ou instrumento coletivo da categoria, que deverão ser entregues no prazo de quinze dias. XIV. Direitos não previstos em contrato, mas previstos no instrumento coletivo da categoria deverão ser fiscalizados, no mínimo, a cada três meses; XV. Na sua área de fiscalização, cabe ao Fiscal Administrativo recusar, com a devida justificativa, qualquer serviço prestado fora das especificações e solicitar à contratada, por escrito, quando detectada na execução falha ou inobservância das cláusulas contratuais, a adoção das medidas cabíveis para a solução do problema; XVI. Comunicar ao Gestor do Contrato com a antecedência necessária, eventuais falhas, atrasos, ou fatos relevantes que possam inviabilizar o cumprimento do objeto da contratação, propondo a aplicação de penalidades ou outras sanções, quando for o caso; XVII. Verificar se os instrumentos coletivos de trabalho (Acordos Coletivos e Convenções Coletivas) foram apresentados e cumpridos pela contratada, no que couber. XVIII. Solicitar, formalmente, por meio do Gestor do contrato, consulta ao Setor Jurídico; XIX. Demais atribuições constantes na IN05. (UNIVASF, 2021, p.10-18)

Percebe-se que o documento acima sintetiza as atribuições indicadas na Instrução Normativa nº 05/2017, distribuindo as competências entre as figuras do Gestor, Fiscal Técnico e Setorial e, Fiscal Administrativo.

As atribuições dos gestores e fiscais estão contidas no manual supracitado e tem os procedimentos para a execução das ações pertinentes a cada função. Contudo, não contem o passo a passo das ações, sendo bem genérico quanto à atuação, o que pode dificultar a tomada de decisão e a uniformização entre os diferentes gestores e fiscais (UNIVASF, 2021).

Essa possível dificuldade tem o condão de levar os diferentes gestores e fiscais a agirem de forma divergente para um mesmo problema, ou, de utilizarem instrumentos e documentos com formatações e dados incompletos ou preenchidos de forma equivocada, gerando uma falta de uniformidade para situações semelhantes.

Na página institucional da UNIVASF do setor da PROPLADI (direcionada à fiscalização dos contratos) existem modelos e documentos para instrumentalizar as ações dos gestores e fiscais. Todavia, os modelos e documentos disponibilizados não são dotados de informações do que inserir ou como inserir informações nos documentos (UNIVASF, 2024b).

Assim, cada gestor e fiscal tem a liberdade de preencher os instrumentos conforme suas experiências pessoais e formações profissionais. Tais atitudes podem deixar de agregar valor para a instituição, na medida em que não há uniformização das informações e, com isso, dificulta-se a percepção de situações danosas semelhantes. Além disso, a falta de uniformização prejudica a elaboração de relatórios e análises críticas sobre a atuação dos diversos setores envolvidos.

No próximo subcapítulo serão demonstradas as ações da Gestão e Fiscalização sobre os contratos, com indicação processual sobre as tomadas de decisão e suas implicações posteriores.

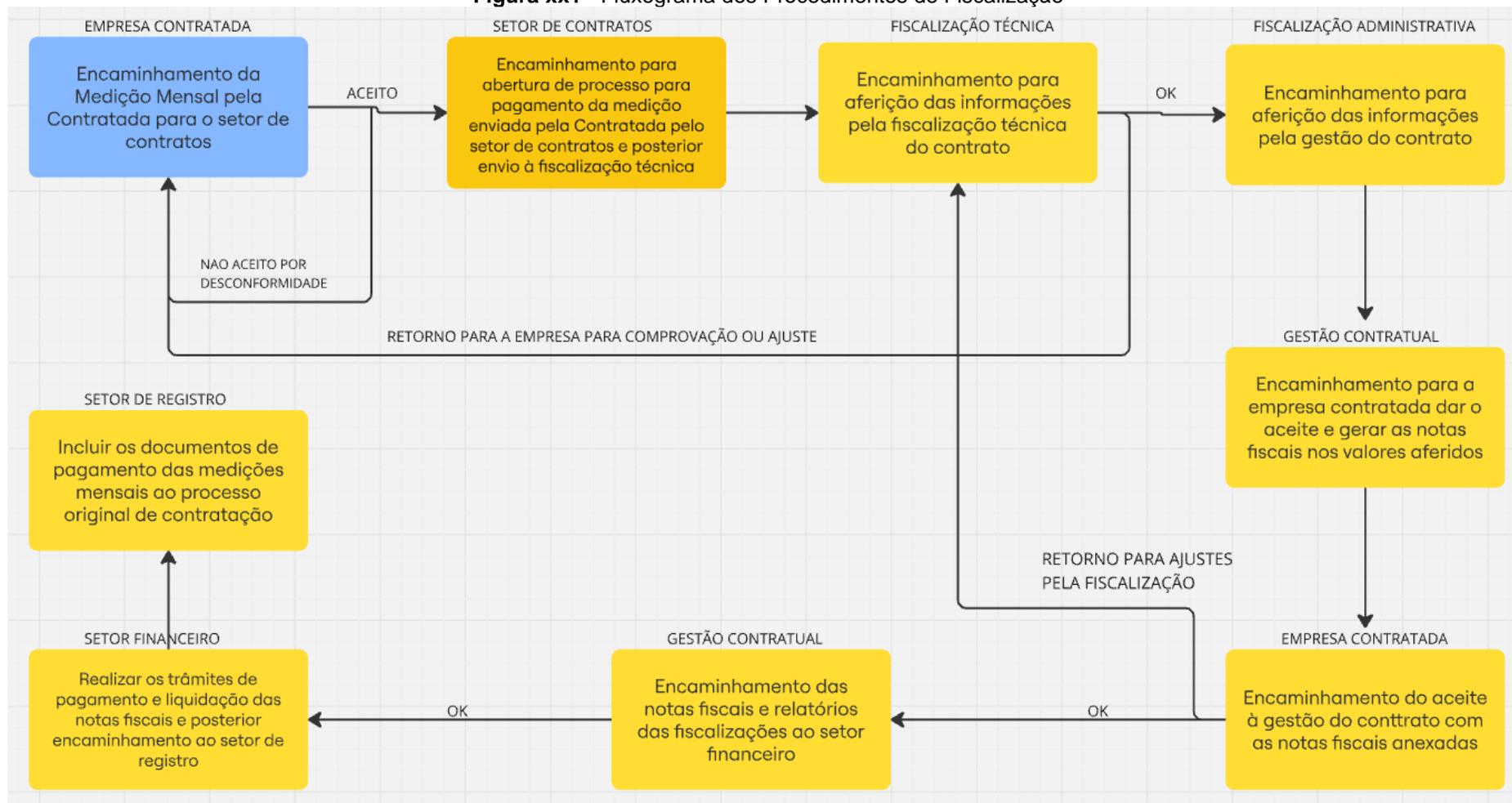
## 6.5 FLUXO PROCESSUAL E AS AÇÕES DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

Nos processos de contratação da Universidade Federal do Vale do São Francisco, zela-se pela publicidade de seus atos, sendo estes facilmente acessados por qualquer cidadão pelo Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos - SIPAC/UNIVASF (UNIVASF, 2024c).

Os contratos terceirizados analisados nesta pesquisa (vide quadro 26) estão disponíveis tanto no site da instituição, quanto por meio de consulta ao SIPAC/UNIVASF, com o número único de processo, que pode ser identificado no contrato (UNIVASF, 2024c).

Com intuito de analisar as ações processuais pertinentes aos contratos, verificou-se os processos administrativos referentes aos contratos observados neste estudo, conforme fluxograma da Figura 04.

**Figura xx1 - Fluxograma dos Procedimentos de Fiscalização**



Fonte: Adaptado de UNIVASF (2021).

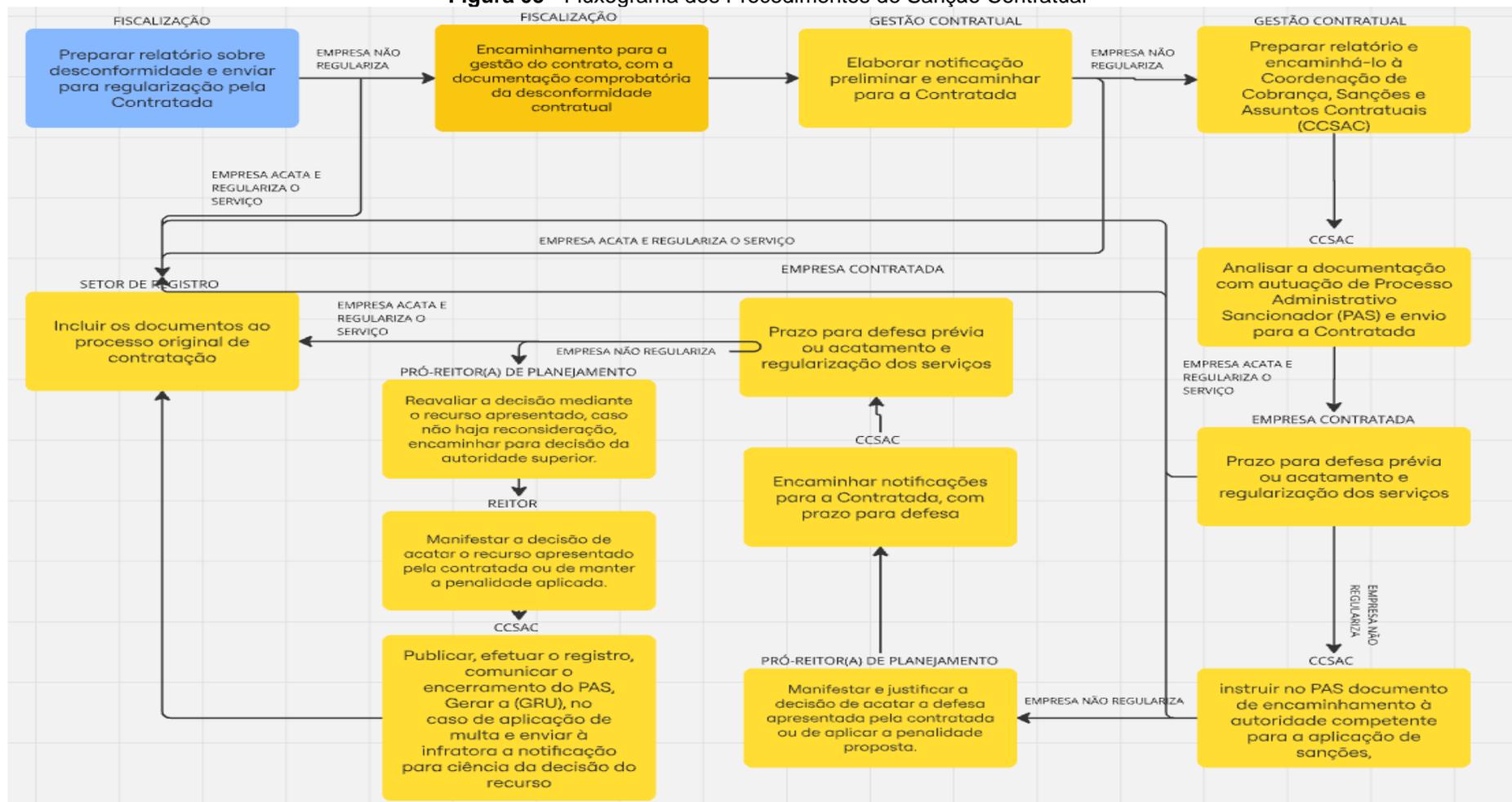
Identifica-se pelo fluxograma (Figura 04) que o caminho dos procedimentos para a fiscalização das medições necessita de ações previamente indicadas no manual de gestão e fiscalização e fazem parte do rol de atribuições apontado anteriormente nesta análise.

Consoante já relatado, por não ter uniformidade na forma de preenchimento dos instrumentos disponibilizados no sítio eletrônico da UNIVASF e, não ter um método unificado de comunicação entre setores, o caminho para a consecução das ações pode se tornar demasiado longo, com idas e vindas de documentos sobre uma ação a ser tomada por um setor ou outro.

A divisão dos serviços entre os diferentes setores de fiscalização contribui para uma melhor averiguação da execução dos serviços, pois, com diversos olhares sobre os documentos comprobatórios diminui-se a ocorrência de falhas documentais. Por outro lado, a imposição de prazos exíguos para diferentes ações entre setores pode culminar no atraso de pagamentos ou, em idas e vindas de documentos assertivos para regularização.

Além da função de fiscalização da prestação dos serviços, o manual também enumera as ações institucionais a serem tomadas pelos gestores e fiscais no âmbito das sanções contratuais em caso de inadimplência do instrumento vinculatório, as quais foram sintetizadas no fluxograma da Figura 05.

**Figura 05 - Fluxograma dos Procedimentos de Sanção Contratual**



Fonte: Adaptado de UNIVASF (2021).

Cabe salientar que, igualmente relatado anteriormente, não há uniformização para as ações descritas no fluxograma, o que induz os gestores e fiscais a usarem de liberdade criativa para elaborar os instrumentos de notificação e sanção, bem como, os dados constantes dos relatórios, indicadores de eventos danosos entre outros.

O manual também é silente quantos aos prazos dentro do fluxo das ações de notificação e sanção, cabendo o que dispõem os normativos legais sobre a matéria, sobretudo a lei de processos administrativos (Lei nº 9.784/90) e a revogada lei de licitações (Lei nº 8.666/93). Com isso, surgem os mesmos entraves destacados antes nos procedimentos de medição e fiscalização de serviços prestados.

Dessa forma, reitera-se que o fluxo dos procedimentos para as ações de regularização de situações danosas indica a necessidade de capacitação em ações prévias descritas no manual de gestão e fiscalização, dentro do rol de atribuições já mencionado.

## 6.6 RELATÓRIOS DA AUDITORIA INTERNA

A UNIVASF conta com um setor ligado à sua administração superior, que é a Auditoria Interna e, segundo o relatório de gestão do ano de 2023 do ente, trata-se de um setor que se propõe a assessorar os gestores da UNIVASF no acompanhamento da execução dos programas de governo visando comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento; examinar e emitir pareceres prévios sobre prestação de contas anual da UNIVASF e tomadas de contas especiais quando necessárias (UNIVASF, 2023).

Esse setor elabora, anualmente, relatórios de atividade de auditoria interna (RAINT's), por meio do qual manifestam pareceres sobre o funcionamento da universidade observam e analisam as diversas atividades administrativas e, entre elas, a gestão de riscos do ente (UNIVASF, 2023).

Importa ressaltar que a presente pesquisa, analisando o conteúdo dos RAIN'T's dos exercícios financeiros dos anos de 2019 a 2023, encontrou a mesma menção da auditoria sobre a gestão de riscos da UNIVASF, como indicado no Quadro 26.

**Quadro 26 – Relatórios de Atividade de Auditoria Interna**

Ano	Observações sobre a gestão de riscos
2019	"No entanto, diante das falhas identificadas pela Controladoria Interna, tais como ausência de gestão de riscos, de planejamento estratégico e de

	acompanhamento permanente de metas e objetivos traçados no Plano de Desenvolvimento Institucional e de reconhecimento como despesas de exercícios anteriores sem que restasse comprovada a suficiência do saldo orçamentário no ano de origem de despesa, os controles internos devem ser aperfeiçoados pelas unidades organizacionais, a fim de mitigar as fragilidades identificadas e estabelecer rotinas mais eficientes e eficazes. No que tange ao gerenciamento de risco, restou comprovado que os setores avaliados ainda não realizam, formalmente, essa atividade, com exceção da Diretoria de Pesquisa, vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação” (RAINT, 2019, p.16).
<b>2020-2021</b>	“No que tange à gestão de risco, convém destacar que, apesar de a Universidade possuir política e metodologia aprovadas, é necessário maior engajamento institucional, uma vez que, de modo geral, as unidades ainda não desenvolveram o respectivo plano de gestão de riscos” (RAINT, 2020, p. 11; RAIN, 2021, p 9.)
<b>2022</b>	“No que tange à gestão de risco, convém destacar que apesar de a Universidade possuir política e metodologia aprovadas, é necessário maior engajamento institucional, uma vez que, de modo geral, as unidades ainda não desenvolveram o respectivo plano de gestão de riscos. Tal situação será melhor detalhada no relatório de auditoria 202103, que será emitido no 1º trimestre de 2023” (RAINT, 2022, p.10).
<b>2023</b>	“No que tange à gestão de risco, convém destacar que apesar de a Universidade possuir política e metodologia aprovadas, evidenciou-se que a gestão de risco é ainda incipiente na Universidade, inexistindo plano de gestão de risco desenvolvido por qualquer das unidades administrativas, o que pode contribuir para a ocorrência de falhas no processo decisório e, por conseguinte, comprometimento do planejamento e da consecução dos objetivos institucionais” (RAINT, 2023).

**Fonte:** Adaptado de UNIVASF (2023).

O Quadro 26 indica que a UNIVASF já avançou no tema da gestão de riscos com a criação de instrumentos de gestão como a metodologia e políticas para a matéria, cabendo, no entanto, um maior engajamento dos setores para implementar esses instrumentos de gestão, aumentando o controle e promovendo os benefícios de se ter uma gestão de riscos atuante, partindo da teoria normatizada para a prática executória do tema, bem como, criando os instrumentos citados pelos RAIN’s para uma melhoria nas tratativas da matéria (UNIVASF, 2023).

Como já mencionado nessa pesquisa, a omissão sobre um prazo para a implementação do PGRISCOS gerou a falta de engajamento indicada pelo setor de auditoria interna. Veja-se, a evolução do ente foi a elaboração de políticas e estratégias para a gestão de riscos. Todavia, a UNIVASF não implementou o plano de gestão de riscos em seus diversos setores tornando-a mais suscetível ao acometimento de riscos, ainda que, segundo o setor de auditoria interna, não sejam capazes de gerar danos críticos ao ente.

## 7 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: A VOZ DOS PROFISSIONAIS RELACIONADA À GESTÃO DE RISCOS

A presente seção aborda os resultados advindos das entrevistas realizadas, nas quais foram iniciadas com o perfil social dos entrevistados que aceitaram participar, conforme Quadro abaixo:

**Quadro 27 – Perfil social**

ENTREVISTADO	IDADE	ESCOLARIDADE	INGRESSO NO ÓRGÃO	EXPERIÊNCIA COM GR (ANOS)
E1	45	DOUTORADO	2006	10
E2	36	PÓS-GRADUAÇÃO	2018	4
E3	53	PÓS-GRADUAÇÃO	2004	30
E4	36	GRADUAÇÃO	2014	3
E5	34	MESTRADO	2008	4

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Observa-se pelas informações do Quadro 27 que os entrevistados têm mais de dois anos de experiência na área de Gestão de Riscos, são servidores que ingressaram há mais de cinco anos no órgão e, têm formação acadêmica relevante. Tais informações indicam a potencialidade de entendimento com que as respostas advindas do roteiro de perguntas aplicado foram respondidas, bem como, a capacidade intelectual para ligar cada resposta à matéria de gestão de riscos.

### 7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM BASE EM BARDIN (2016)

A análise dos resultados das entrevistas realizadas com E1, E2, E3, E4 e E5, utilizou-se da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), já tratada nessa pesquisa de mestrado, seguindo-se três etapas principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Com a pré-análise, envolveu-se a organização dos dados coletados e uma leitura flutuante para familiarização com o conteúdo, com as transcrições das entrevistas revisadas detalhadamente, gerando a nuvem de palavras indicadas na Figura 06.



Dentro de cada categoria, as falas foram revisadas para garantir que todas as respostas relevantes fossem incluídas e que não houvesse sobreposição ou redundância.

As respostas dos entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5) foram comparadas dentro de cada categoria para identificar semelhanças e discrepâncias. Assim, foram identificados padrões comuns nas respostas. Por exemplo, a percepção de que as políticas e estratégias de gestão de riscos são frequentemente definidas, mas raramente implementadas de forma eficaz, foi um padrão observado em vários entrevistados.

Além disso, o Quadro 28 traz falas representativas dos entrevistados, identificados como E1, E2, E3, E4 e E5, para corroborar a percepção constante das falas como pensamentos comuns percebidos.

As percepções dos entrevistados foram resumidas para formar uma visão uníssona sobre cada categoria. Essa síntese destacou as áreas de força e fraqueza na gestão de riscos na UNIVASF, conforme Quadro 28.

**Quadro 28 – Análise das Entrevistas**

<b>Categoria</b>	<b>Pensamentos Comuns dos Entrevistados</b>	<b>Falas Representativas</b>
<b>Liderança</b>	A alta administração demonstra um compromisso com a gestão de riscos, mas há uma lacuna significativa na compreensão plena e implementação pelos gestores.	"O que eu percebo é que às vezes nem todo gestor concebe essa ferramenta ou outras ferramentas de forma a compreender qual a finalidade delas, como elas funcionam e qual a finalidade." (E1)
	A administração não está ativamente envolvida no processo contínuo de gestão de riscos.	"A administração e o corpo executivo são informados sobre as exposições a riscos principalmente em reuniões, mas não há um envolvimento direto e constante.
	Existem comitês e manuais para suporte, mas faltam clareza e consistência.	"Ela criou comitês de gestão normativa, algumas portarias, manual de fiscalização." (E4); "o documento é bom porque ele normatiza, mas deve ser mais claro no ponto de vista das obrigações de cada integrante." (E3)
<b>Políticas e Estratégias</b>	As políticas e estratégias são definidas e comunicadas, mas a implementação prática é falha e precisa de maior transparência e abrangência.	"Definidas, comunicadas, mas falta implementação prática." (E4)
	A gestão de riscos é parte do planejamento, mas a execução prática dessas estratégias deixa a desejar.	"Nós identificamos a nossa estratégia de risco lá dentro da nossa estrutura, mas na prática deixa a desejar na sua execução como um todo." (E4)

	Faltam métodos claramente definidos para objetivos e tolerâncias a riscos, e a integração entre departamentos é insuficiente.	"Não há métodos claramente definidos. Não conheço métodos para definir objetivos e tolerâncias a riscos." (E4)
	A capacitação é promovida, mas depende fortemente dos recursos disponíveis, que frequentemente são insuficientes.	"De um tempo para cá, a questão da capacitação tem ficado mais escassa devido à falta de recursos." (E5)
<b>Pessoas</b>	As responsabilidades estão documentadas, mas a divisão clara entre diferentes níveis hierárquicos é falha.	"Ela pode estar até escrita em algum instrumento, mas não está bem dividida com relação à sua cadeia de fiscalização." (E4)
	A comunicação entre equipes de fiscalização e outros setores necessita de melhorias significativas.	"Esse canal ainda tem que melhorar bastante, porque não existe um nível de conhecimento entre todos nessa cadeia." (E5)
	A capacitação contínua é crucial, e os entrevistados apontaram a importância de treinamento específico e conhecimento atualizado das normas.	"Interessante que se tenha treinamentos específicos tanto na questão da fiscalização e gestão contratual." (E5)

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024).

Consoante se percebe do Quadro 28, a categorização dos dados trouxe uma visão detalhada das percepções dos entrevistados sobre a gestão de riscos da UNIVASF.

Após a leitura das transcrições das entrevistas, procedeu-se com a busca de palavras-chaves comuns entre as entrevistas, com uso do software Word, na ferramenta de busca e destaque de palavras, indicadas na Figura 06, de forma a sintetizar as falas em pensamentos que abarcassem o ponto de vista dos entrevistados sobre as categorias definidas pelo roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU, que nortearam o desenvolvimento das entrevistas. Dessa forma, construiu-se a coluna do Quadro 28 que sintetiza os pensamentos comuns dos entrevistados.

O mesmo quadro, demonstra que os entrevistados reconheceram que no quesito Liderança a alta administração demonstra um compromisso com a gestão de riscos, mas destacaram lacunas na compreensão plena e na implementação pelos gestores e pelos setores, como se percebe da fala de E1. Foi identificado que, embora exista uma estrutura de fiscalização desenhada para promover a autofiscalização entre os setores, a eficácia dessa estrutura varia conforme os conhecimentos próprios do servidor designado. Ressaltam, ainda, a criação de comitês e manuais para suporte, indicando que os mesmos carecem de clareza e consistência nos métodos e processos, na fala de E4.

Os entrevistados destacaram a importância de uma liderança ativa e comprometida com a gestão de riscos. Apontando que, embora a administração e o corpo executivo sejam informados sobre os riscos, falta um envolvimento direto e constante. Essa falta de engajamento contínuo pode dificultar a implementação eficaz das políticas de gestão de riscos. Ressalte-se que, apesar de a documentação ser suficiente, a interligação entre os departamentos é ineficiente. Isso sugere que a liderança deve não apenas criar políticas, mas também garantir uma comunicação eficaz e colaboração entre os setores. Desse modo, a avaliação da maturidade sobre a categoria Liderança se mostra em desenvolvimento.

Por sua vez, no aspecto Políticas e Estratégias, os procedimentos de gestão de riscos são definidos e comunicados, mas sua implementação prática é falha e necessita de maior transparência e abrangência, conforme indica E5. No mesmo sentido, percebe-se que a gestão de riscos é parte do planejamento, mas a execução prática dessas estratégias deixa a desejar, como entende E4. A alocação de recursos é um desafio da administração, contudo, os entrevistados indicam que a capacitação é promovida, mas depende fortemente dos recursos disponíveis, que frequentemente são insuficientes, como bem destacam E4 e E5.

Sobre a categoria Pessoas, os entrevistados demonstram que as responsabilidades estão documentadas, mas a divisão clara entre diferentes níveis hierárquicos é falha, como explica E4 ao defender melhorias na publicização e divisão de tais responsabilidades.

Ressaltam ainda que a comunicação entre equipes de fiscalização e outros setores necessita de melhorias significativas, como destaca E5. Que auxiliaria muito a existência de um arcabouço conceitual uniforme com uma capacitação contínua. Não menos importante, os entrevistados apontaram a relevância de treinamento específico e conhecimento atualizado das normas.

## 7.2 O MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO TCU

É importante ressaltar que o modelo de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU (Tribunal de Contas da União) fornece um framework para medir a maturidade de práticas de gestão de riscos nas organizações públicas, o qual considera várias dimensões e níveis de maturidade, que vão desde estágios iniciais, onde as práticas são informais e pouco estruturadas, até estágios mais avançados,

onde as práticas são integradas, otimizadas e continuamente aprimoradas, conforme Quadro 28 (Brasil, 2018a).

**Quadro 28 – Avaliação da maturidade de gestão de riscos – Dimensão Ambientes - TCU**

Dimensão	Inicial	Básico	Intermediário	Aprimorado	Avançado
<b>Governança e Cultura de Riscos</b>	Práticas informais, sem processos definidos. Baixo envolvimento da alta administração.	Políticas começando a ser formalizadas. Envolvimento irregular da administração.	Políticas e processos formalizados e implementados. Envolvimento regular da administração.	Gestão de riscos integrada aos processos organizacionais. Cultura de riscos bem estabelecida.	Práticas continuamente aprimoradas. Alta administração proativa e envolvida.
<b>Política de Gestão de Riscos</b>	Ausência de políticas formais.	Políticas em desenvolvimento.	Políticas formalizadas e implementadas.	Políticas integradas aos processos.	Políticas continuamente revisadas e otimizadas.
<b>Processos de Gestão de Riscos</b>	Processos informais e ad-hoc.	Processos parcialmente implementados.	Processos formalizados e implementados.	Processos gerenciados e monitorados continuamente.	Processos otimizados e ajustados conforme necessário.
<b>Capacitação e Recursos</b>	Capacitação e recursos limitados.	Capacitação e recursos em desenvolvimento.	Capacitação e recursos adequados.	Capacitação contínua e recursos amplamente disponíveis.	Capacitação e recursos otimizados para máxima eficácia.
<b>Comunicação e Relatórios</b>	Comunicação e relatórios informais e esporádicos.	Comunicação e relatórios em desenvolvimento.	Comunicação e relatórios formais e regulares.	Comunicação e relatórios integrados aos processos.	Comunicação e relatórios otimizados e continuamente aprimorados.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a).

Para adaptar o Quadro 28 com as informações obtidas nessa pesquisa, deixando o quadro personalizado para a avaliação dos processos de gestão de riscos nos contratos da UNIVASF, segundo a dimensão *ambientes*, seria necessário pontuar cada variável a partir de um questionário nivelado, o que não foi possível, pelas limitações de tempo e de disponibilidade pessoal encontradas pelo pesquisador.

Entretanto, procedeu-se com a análise dos conteúdos e das respostas dos entrevistados, sendo apresentado no próximo tópico um quadro sobre a gestão de riscos da UNIVASF que apresenta avanços e desafios significativos os quais precisam ser abordados para alcançar níveis elevados de maturidade dentro da dimensão utilizada.

### 7.3 PERCEPÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DA UNIVASF COM FOCO NA DIMENSÃO AMBIENTES

A análise de conteúdo das entrevistas trouxe como pontos positivos do quadro geral sobre a gestão de riscos nos contratos de prestação de serviços terceirizados, pode-se indicar que a UNIVASF possui uma estrutura formal para a gestão de riscos, exemplificada pela Instrução Normativa nº 11 de 2018, mencionada por E5. Essa normativa demonstra o compromisso da alta administração em estabelecer políticas claras e diretrizes para o gerenciamento de riscos, alinhando-se às expectativas do TCU. Além disso, a existência de políticas e processos normatizados, como apontado por E3, que afirmou que "a alta administração normatiza ações voltadas à gestão de riscos", é um indicativo de que há esforços para institucionalizar a gestão de riscos.

A conscientização da administração sobre os riscos, mencionada por E1, é outro ponto positivo. Foi destacado que "a administração e o corpo executivo são informados sobre as exposições a riscos principalmente em reuniões", o que sugere que há um fluxo de informações sobre riscos dentro da organização. Este é um elemento essencial para a criação de uma cultura de riscos, que é uma das dimensões importantes no modelo de maturidade do TCU.

Por outro lado, como aspectos a melhorar, tem-se que o envolvimento contínuo da alta administração foi relatado por diversos entrevistados como sendo uma necessidade. E1 mencionou que falta um "envolvimento direto e constante", indicando que, embora haja um suporte inicial, a gestão de riscos não é uma prioridade contínua para a alta administração. Ressalte-se que no modelo de maturidade do TCU, o engajamento contínuo da liderança é crucial para a eficácia das práticas de gestão de riscos.

Outro ponto relevante é a clareza nas responsabilidades e a interligação entre departamentos, as quais foram identificadas como áreas que necessitam de melhorias substanciais. E2 afirmou que "a interligação entre os departamentos ainda é insuficiente", o que pode levar a falhas na comunicação e na implementação das políticas de gestão de riscos. Convergindo com o pensamento, E3 destacou a necessidade de clareza nas responsabilidades, dizendo que "o documento é bom porque ele normatiza, mas deve ser mais claro no ponto de vista das obrigações de

cada integrante". A definição clara de papéis e a comunicação eficiente são fundamentais para que todos os envolvidos saibam como contribuir para a gestão de riscos.

Por sua vez, a capacitação contínua e a alocação adequada de recursos são outras áreas que necessitam de atenção. E1 mencionou que há uma limitação na alocação de recursos, com "promessas de suplementação orçamentária não cumpridas". E5 também destacou a necessidade de capacitação contínua, afirmando que "a universidade vem se empenhando em realizar periodicamente cursos que possam abranger essa área de gestão contratual". É importante mencionar que para o modelo de maturidade do TCU, a capacitação dos servidores e a disponibilidade de recursos adequados são essenciais para fortalecer a gestão de riscos.

Nesse contexto, após a análise de conteúdo sobre a estrutura da UNIVASF e sua documentação normativa voltada para a área de gestão de riscos, cumulado com a análise das entrevistas, pode-se sistematizar a percepção atual da entidade, conforme Quadro 29.

**Quadro 29 – Avaliação da maturidade da UNIVASF**

<b>Dimensão</b>	<b>Percepção Atual</b>	<b>Comentários</b>
<b>Governança e Cultura de Riscos</b>	Básico	"A administração e o corpo executivo são informados sobre as exposições a riscos principalmente em reuniões, mas não há um envolvimento direto e constante" (E1); A administração tem um compromisso, mas a interligação entre os departamentos ainda precisa melhorar para que o compromisso seja efetivo" (E2).
<b>Política de Gestão de Riscos</b>	Básico	E5 (Miguel Lina): "Existe uma instrução normativa, número 11, de 2018, que contempla a visão da autoadministração perante o gerenciamento de risco" (E5) "A documentação tem o suficiente. O que não tem é a interligação entre eles de forma mais eficiente" (E2).
<b>Processos de Gestão de Riscos</b>	Básico	"A alta administração normatiza, mas a clareza nas obrigações de cada integrante ainda precisa ser aprimorada" (E3); "A administração fornece diretrizes essenciais, mas a consistência e clareza ainda necessitam de melhorias" (E4).
<b>Capacitação e Recursos</b>	Inicial a Básico	"A alocação de recursos é limitada, com promessas de suplementação orçamentária não cumpridas" (E1); "A universidade vem se empenhando em realizar periodicamente cursos que possam abranger essa área de gestão contratual" (E5).

Comunicação e Relatórios	Básico	"A administração fornece diretrizes essenciais, mas a consistência e clareza ainda necessitam de melhorias" (E4); "Há um suporte inicial, mas falta envolvimento contínuo"(E1).
--------------------------	--------	--

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a).

O Quadro 29 revela, segundo as falas dos entrevistados, a percepção de que a instituição estaria em um estágio de maturidade entre "Inicial" e "Básico" sob o enfoque da dimensão *ambientes* do roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos (Brasil, 2018a). A presença de normas e políticas estruturadas, como a Instrução Normativa nº 11 de 2018, o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos e o Plano de Gestão de Riscos (PGRISCOS), são pontos positivos. No entanto, a UNIVASF enfrenta desafios como a ausência de envolvimento contínuo da alta administração, de clareza nas responsabilidades, de uma melhor interligação entre departamentos, de capacitação contínua e alocação adequada de recursos.

Uma forma de avançar em sua maturidade na gestão de riscos, dentro da dimensão estudada, seria a UNIVASF garantir que esses instrumentos normativos sejam implementados de forma eficaz e contínua, promovendo uma cultura de riscos que permeie todos os níveis da organização. Ao focar nessas áreas, a UNIVASF poderá fortalecer suas práticas de gestão de riscos e alinhar-se mais estreitamente às diretrizes do TCU.

A estrutura formal e as normativas, como a Instrução Normativa nº 11 de 2018, indicam que há uma tentativa de institucionalizar as práticas de gestão de riscos. No entanto, a falta de envolvimento contínuo da alta administração, a necessidade de maior clareza nas responsabilidades e de melhorias na comunicação entre departamentos apontam para áreas que necessitam de desenvolvimento e reforço. A capacitação contínua e a alocação adequada de recursos também são aspectos que precisam de atenção para que a UNIVASF possa avançar para níveis mais altos de maturidade na gestão de riscos.

Em resumo, os *insights* dos entrevistados sublinham a necessidade de uma liderança mais envolvida e comprometida com a gestão de riscos, garantindo clareza nas responsabilidades, melhorando a comunicação entre departamentos e assegurando que as políticas sejam consistentes e compreendidas por todos os membros da organização. As falas dos entrevistados sublinham a necessidade de uma liderança ativa e presente no processo de gestão de riscos para alcançar uma implementação eficaz e eficiente.

Não menos importante, a criação de um arcabouço conceitual uniforme e o desenvolvimento de instrumentos e modelos claros e objetivos são ações essenciais para aprimorar a eficácia da gestão de riscos. Tais recomendações são fundamentais para desenvolver uma abordagem mais prática e integrada, promovendo uma cultura organizacional que valorize a gestão de riscos como uma ferramenta estratégica essencial.

#### 7.4 ANÁLISE CRUZADA DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo revelaram um cenário amplo e importante sobre a avaliação da maturidade da gestão de riscos na fase de execução de contratos terceirizados, com foco nos serviços de vigilância patrimonial da UNIVASF. A partir das análises realizadas — tanto da documentação quanto das entrevistas —, identificaram-se desafios, lacunas e oportunidades que precisam ser consideradas para aprimorar a eficiência e a segurança jurídica na execução desses contratos, os quais trataremos a seguir.

Inicialmente, a revisão sistemática da literatura mostrou que a gestão de riscos na execução de contratos de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão-de-obra é um tema que, apesar de relevante, ainda carece de estudos específicos na literatura brasileira. Pela análise, verificou-se que dos artigos inicialmente avaliados no cenário nacional, pouquíssimos trataram diretamente da questão, o que demonstra uma lacuna no conhecimento acadêmico sobre esse tipo de gestão. Essa escassez de estudos no Brasil e a insuficiência ações que promovam a sua discussão influencia a percepção dos usuários e servidores sobre a matéria, que se mostrou deficitária. A análise indica a necessidade de mais pesquisas nacionais que abordem como os riscos podem ser melhor administrados, especialmente considerando a importância desses contratos para a eficiência e segurança das instituições públicas, bem como, a publicização de seus resultados em canais amplos de fácil acesso ao público alvo.

Em segundo plano, quando se voltou o olhar para a análise documental da UNIVASF, percebeu-se um esforço claro da instituição em seguir rigorosamente as normas e leis vigentes, como a antiga Lei nº 8.666/1993, além da criação de um Plano de Gestão de Riscos (PGRISCOS) e de uma metodologia de gestão de riscos. Além disso, com a criação de diretorias específicas para fiscalizar e supervisionar os

contratos terceirizados, a UNIVASF vem demonstrando seu compromisso com a segurança jurídica e a correta execução dos serviços.

Entretanto, o estudo também mostrou que a implementação dessas políticas na prática não está sendo tão simples. A análise revelou que alguns aspectos influenciaram para a dificuldade da gestão de riscos quais sejam:

1. Não implementação da metodologia criada pela UNIVASF;
2. Insuficiência de uniformidade no preenchimento de instrumentos e documentos e nas ações executadas pela gestão e fiscalização;
3. Insuficiência de uma comunicação mais eficiente entre setores;
4. Ausência de prazos definidos;
5. Insuficiência de clareza nas ações propostas para que as estratégias de gestão de riscos realmente entrem em vigor;

Esses aspectos foram observados pela análise da documentação, entendimento do órgão de controle interno e pela observação dos dados advindos das entrevistas com servidores da UNIVASF, as quais reforçaram essa percepção.

A análise das entrevistas, terceira via de análise da presente pesquisa sobre a entidade, também revela que embora exista um sentimento de que a alta administração tenha demonstrado comprometimento com a gestão de riscos, os gestores e servidores dos setores responsáveis pela fiscalização não tiveram, muitas vezes, o conhecimento necessário para implementar essas políticas de forma consistente. Destaque-se que fora apontado pelos entrevistados que, muito embora existam normativas internas e manuais de apoio, tais instrumentos necessitam de clareza e precisão nos processos, corroborando a percepção citada anteriormente.

Como citado acima, a comunicação entre as equipes responsáveis pela fiscalização e os demais setores da UNIVASF é outro ponto que precisa de melhorias, fato corroborado pela análise documental da entidade e a percepção dos entrevistados. A insuficiência de procedimentos padronizados para preencher relatórios e registrar problemas resulta em ações diversificadas para um mesmo problema eventual, o que dificulta a identificação de falhas recorrentes e prejudica o acompanhamento das soluções. Além disso, a falta de prazos definidos e procedimentos claros para implementar o PGRISCOS contribui para a sensação de que a gestão de riscos não é uma prioridade, o que pode comprometer a eficiência das ações. A capacitação dos servidores também foi destacada como uma área crítica, que depende muito dos recursos disponíveis, frequentemente insuficientes.

## 7.5 RECOMENDAÇÕES À ENTIDADE

Diante de tudo isso, restou claro que, embora a UNIVASF já tenha feito progressos importantes ao criar políticas e estratégias de gestão de riscos, ainda há um longo caminho ser percorrido para a implementação dessas medidas, dentre diversas, podem ser elencadas as seguintes:

1. Uniformizar os procedimentos comuns entre os diversos setores;
2. Determinar de forma clara e objetiva as atribuições, competências e responsabilidades de cada setor e de cada servidor, com ações concretas e prazos definidos;
3. Promover uma capacitação e melhoria contínua, com níveis de conhecimento adquirido;
4. Promover a comunicação entre setores e servidores com canais de fácil acesso e manuseio, bem como, com ações de promoção de saberes para a multiplicação do conhecimento dentro da entidade.

As ações supracitadas foram inseridas na proposta de alteração da metodologia de gestão de riscos sendo o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultado desta dissertação. O PTT em comento, trouxe em seu escopo o aperfeiçoamento da metodologia de gestão de riscos da UNIVASF, com a adoção de ações concretas, definições de prazos, atribuições, competências e responsabilidades de setores e servidores para cada ação. O PTT se utilizou da integração dos modelos de avaliação da maturidade, com foco na dimensão ambientes, estudados nessa pesquisa e o modelo adotado pela UNIVASF.

Por sua vez, é essencial que a alta administração seja envolvida diretamente nesse processo e assegure que os recursos humanos e financeiros necessários estejam disponíveis para que a PGRISCOS e a nova MGR possam ser realizadas de forma eficiente. Ao adotar uma cultura organizacional que valorize a gestão de riscos como parte essencial de sua estratégia, a UNIVASF pode reduzir significativamente os riscos associados à terceirização de serviços e garantir que seus objetivos sejam alcançados com segurança e eficiência.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tudo anteriormente dito, o presente estudo demonstrou que a UNIVASF está avançando no processo de avaliação da maturidade de gestão de riscos e vem trilhando o caminho correto ao pensar em instrumentos de melhoria contínua,

adotando-os como critério de eficiência em seus atos e contratos. Todavia, é necessário transformar essas políticas em ações concretas e práticas rotineiras.

A pesquisa teve como problemática analisar em qual estágio de maturidade de gestão de riscos se encontra a Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, ressaltando-se o foco nas categorias e variáveis da dimensão ambientes. O resultado foi parcialmente alcançado com o uso das metodologias aqui adotadas, sobretudo, pelos dados advindos da análise documental e das percepções dos entrevistados, os quais pontuaram que a UNIVASF conta com políticas e estratégias voltadas à gestão de riscos, mas sua implementação e comunicação são falhas, indicando um estágio que pode ser classificado como inicial ou básico.

O levantamento de dados sobre a estrutura da UNIVASF foi relevante para nortear a pesquisa sobre quais os setores da entidade são voltados para o planejamento e a execução da gestão de riscos, bem como, identificar os servidores e atores contratuais responsáveis pela tomada de decisões na fase de execução contratual.

A análise documental foi importante para a consecução do objetivo geral, pois, identificou instrumentos como o PGRISCOS/UNIVASF e a MGR/UNIVASF, os quais demonstraram o comprometimento da alta gestão com a criação de políticas e estratégias. Ao mesmo tempo, outros instrumentos como os RAINTS da Controladoria Interna da UNIVASF indicaram que as políticas adotadas pela entidade não foram implementadas desde sua criação em 2018 até o ano de 2023.

A análise do gerenciamento dos riscos na fase de execução contratual demonstrou que os gestores, fiscais e setores de apoio carecem de uma melhor comunicação das políticas e estratégias, melhor alocação de recursos para a gestão de riscos e, melhoria contínua na capacitação e difusão de saberes sobre a matéria.

A presente pesquisa contribuiu teoricamente para a discussão sobre a gestão de riscos em contratos terceirizados, pois, constatou a escassez de pesquisas nacionais sobre a matéria, ainda que pesquisa tenha se dado em apenas um banco de dados acadêmico, apontou para um aspecto relevante da gestão contratual que é a efetiva implementação de políticas planejadas.

Além disso, as metodologias aplicadas obtiveram êxito, ainda que parcial, o que potencializa a difusão de saberes sobre a gestão de riscos e sobre o planejamento e execução de políticas voltadas para a matéria.

Por último, contribui para a percepção da entidade sobre suas ações gerenciais e como seus servidores percebem a matéria de gestão de riscos, indicando os pontos fortes e melhorias contínuas necessárias, promovendo a evolução da sua maturidade e na objetividade de atitudes futuras recomendadas.

Importa destacar que esse estudo enfrentou várias limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primordialmente, o Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) utilizou filtros rigorosos para a seleção de artigos, sobretudo, filtros de temporalidade, idioma e de condições de acesso, o que resultou em um número limitado de estudos específicos sobre a gestão de riscos em contratos terceirizados, com apenas três artigos diretamente relacionados ao tema. Isso pode ter restringido a abrangência dos dados coletados e a diversidade das perspectivas analisadas. Além disso, a limitação no número de participantes das entrevistas semiestruturadas pode ter resultado em uma visão parcial das práticas de gestão de riscos, não refletindo totalmente a diversidade de experiências e práticas existentes na administração pública. Dado o número limitado de estudos específicos sobre gestão de riscos em contratos terceirizados identificado pelo Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) no Brasil e considerando a representatividade restrita dos dados qualitativos obtidos por meio do número reduzido de entrevistados, é evidente que há uma necessidade significativa de aprofundamento nesta área. Essas restrições destacam a necessidade de mais pesquisas empíricas e teóricas para aprofundar a compreensão da gestão de riscos em contratos terceirizados na administração pública.

Outra limitação do presente estudo, foi a análise da maturidade de gestão de riscos da entidade sob o enfoque do modelo de avaliação da maturidade do TCU, dimensão ambientes, a qual se restringe à análise das capacidades existentes na organização, em termos de liderança, políticas e estratégias e preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis (BRASIL, 2018).

Como estudos futuros, indica-se a ampliação do escopo do MSL, incorporando outros idiomas, uma maior temporalidade, diversidade de bases de dados e fontes acadêmicas para capturar uma visão mais abrangente das práticas de gestão de riscos. Além disso, recomenda-se aumentar o número de entrevistados para incluir uma gama mais ampla de perspectivas e experiências, representando

melhor a diversidade de práticas na administração pública. Outra recomendação reside na possibilidade de explorar metodologias mistas, combinando análises quantitativas e qualitativas para uma compreensão mais profunda e holística da gestão de riscos. A investigação de casos específicos de implementação bem-sucedida de políticas de gestão de riscos pode fornecer insights valiosos e aplicáveis a diferentes contextos. No mesmo contexto, a análise longitudinal de programas de gestão de riscos ao longo do tempo pode revelar a evolução das práticas e suas efetividades.

Seria contributivo também a análise da entidade com a aplicação de estudos qualitativos e quantitativo das demais dimensões que compõem o modelo aqui adotado, para se chegar à avaliação global da maturidade de gestão de riscos da entidade.

Ante todo o exposto, estas futuras pesquisas poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento de modelos mais robustos e eficazes de gestão de riscos na administração pública, potencializando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

## BIBLIOGRAFIA

ABDOU, A.; ALZAARONI, S.; LEWIS, J. **Risk identification and rating for public healthcare projects in the United Arab Emirates**, Proceeding of the Queensland University of Technology Research Week International Conference. Australia, 2005. Disponível em: <

[https://www.researchgate.net/publication/259116969\\_RISK\\_IDENTIFICATION\\_AND\\_RATING\\_FOR\\_PUBLIC\\_HEALTHCARE\\_PROJECTS\\_IN\\_THE\\_UNITED\\_ARAB\\_EMIRATES.pdf](https://www.researchgate.net/publication/259116969_RISK_IDENTIFICATION_AND_RATING_FOR_PUBLIC_HEALTHCARE_PROJECTS_IN_THE_UNITED_ARAB_EMIRATES.pdf). Acesso em: 26/05/2024.

ALVES, F. C. **Diário** – um contributo para o desenvolvimento profissional dos professores e estudo dos seus dilemas. Instituto politécnico de Viseu. Disponível em <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/578/1/Di%C3%A1rio.pdf>. Acesso em 25/04/2024.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 241-254, 2021.

ARRUDA, C. C. de. **Os fatores de riscos na gestão de contratos de serviços terceirizados estudo de caso em uma universidade pública federal**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**. Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO/IEC 73:2005**. Gestão de riscos – Vocabulário – Recomendações para uso de normas. Rio de Janeiro, 2005.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179–8, 2016

BARD, R. D.; MATUZAWA, F. L.; MÜLBERT, A. L. Uso de Tecnologia Educacional em uma Escola Pública Municipal: Uma Experiência de Avaliação Formativa usando o Formulário Google. **Revista Tecnologias na Educação** – Ano 9 – Número/Vol.21 – Edição Temática V– Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais (SITED 2017). Disponível em: <https://tecedu.pro.br/wp-content/uploads/2017/10/Art14-vol.21-Edi%C3%A7%C3%A3o-Tem%C3%A1tica-V-Outubro-2017.pdf>. Acesso em: 05/05/2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BASCONI, T. C. F.; COSTA, C. C. **O PROUNI e o projeto capitalista de sociedade, educação da “miséria” e problematização dos professores**. Curitiba: APPRIS, 2018.

BAUER, V. C. T.; CRUZ, A. P. C.; LUNARDI, G. L.; PINTO, R. S. Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 15, p. 115-138, 2022.

BERNER, C. L.; FLAGE, R. Creating risk management strategies based on uncertain assumptions and aspects from assumption-based planning. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 167, p. 10-19, 2017.

BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Revista Investigação Qualitativa em Educação**, Vol. 02, p. 243-247, 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 17/10/2024.

\_\_\_\_\_. Advocacia-Geral da União. **Serviços contínuos com dedicação de mão de obra exclusiva: pregão**. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos/8666e10520/servicos-continuados-com-dedicacao-de-mao-de-obra-exclusiva-pregao>. Acesso em: 17/10/2024.

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

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos**: Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a. 123 p.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.507**, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 set. 2018b.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. **Manual De Gestão De Integridade, Riscos e Controles Internos Da Gestão**. Brasília, 2017b.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01 de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, 11 maio 2016a. Disponível <https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/33947/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf?sequence=8&isAllowed=y>. Acesso em: 05/06/2024.

\_\_\_\_\_. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa d**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no

186/2008. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em:

[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 30/04/2024.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 17/10/2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e abrange. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Seção 1, p. 1.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. **Manual De Gestão De Integridade, Riscos e Controles Internos Da Gestão**. Brasília, 2017b.

BRITO, O. **Controladoria: de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Rev. Interinst. Psicol.** [online]. 2013, vol.6, n.2, pp. 179-191. ISSN 1983-8220. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 16/05/2024.

CAMARGO JUNIOR, J. B., VITORINO FILHO, V. A., PIRES, S. R. I., NETO, M. S. Coopetição como estratégia de auxílio na gestão de riscos em cadeias de suprimentos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 38-53, 2014.

COCURULLO, A.; VANCA, P. A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria. **São Paulo - IBRACON** - no. 286, mai./jun. 2002.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

E. G. GUBA, E. G. e LINCOLN, Y. S. **Effective Evaluation**, São Francisco: Jossey-Bass, 1981).

FERRÃO, M. E. **Estatística educacional e política pública: A propósito dos modelos de valor acrescentado**. Educação & Sociedade, v.39, n.142, p.19-38, 2018.

FERREIRA, V. L.; PASSOS, L. F. **A disciplina estatística no curso de pedagogia da USP: uma abordagem histórica**. Educação e Pesquisa, v.41, n.2, p.461-476, 2015.

FIOCRUZ. **Entre os que permaneceram trabalhando em atividades consideradas essenciais na pandemia, uma grande parte é de terceirizados.**

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Disponível em:

<https://www.epsjv.fiocruz.br>. Acesso em: 05/10/2024.

FONTANA, Felipe. **Técnicas de Pesquisa.** In: MAZUCATO, Thiago. (Org.). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis: 2018.

FRANCESCO, M. Principio di Legalità e Semplificazione Dell'attività amministrativa. **Profili Critici e Principi Ricostruttivi.** Nápoles: Maggio, 2000.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook.** London: SAGE Publications, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro; GONÇALVES, Bruno Setton; MARTINS, Monique Silva de Godoi. Impacto dos cortes orçamentários na execução de ações e projetos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do nordeste brasileiro (2019-2022). **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.22279/navus.v14.1887>. Acesso em: 06/10/2024.

HADJI, Charles. **Avaliação Desmistificada.** Trad. Patrícia C. Ramos, Porto Alegre: ARTMED, 2001.

HENRIQUES, A.; MEDEIROS, J. B. **Monografia no curso de direito.** São Paulo: Atlas, 1999.

HULLEY, Stephen B.; CUMMINGS, Steven R.; BROWNER, Warren S.; GRADY, Deborah G.; NEWMAN, Thomas B. **Delineando a pesquisa clínica.** 4ª ed.. Porto Alegre/RS: Artmed, 2015

KALINKE, M. A.; SANTOS, L. M. O uso de multiambientes em trabalhos colaborativos. **Revista Tecnologias na Educação**, ano 6, n. 11, dez. 2014.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software Engineering**, 2007.

KLUCKHOHN F. The participant – Observer technique in small communities. In **American Journal of sociology**, 46, 331, 1940.

KVALE, Steinar. **InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

LINDEMAN EC. **Social Discovery: an approach to the study of functional groups.** Nova Iorque: Republic Publishing Co. 1924.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2003

LOPES, C. E. O ensino da estatística e da probabilidade na educação básica e a formação dos professores. **Cadernos Cedex**, v. 28, n. 74, p. 57-73, 2008.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 34, p. 7-16, jan./abr. 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005. p. 97.

MELLO, C. A. B. D. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MÓNICO, Lisete *et al.* A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **CIAIQ 2017**, v. 3, 2017.

MORAES, A. D. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2004

MORAIS, Flávio Lopes de; *et al.* **Análise do Aumento das Despesas com Terceirização de mão-de-obra na UFLA de 2009 a 2022**. Disponível em: <https://ufla.br/acessoainformacao/images/paineis/Analise-Aumento-Despesas-Terceirizacao-mao-obra-na-UFLA.pdf>, acesso em 30/06/2024.

MORAES, J. C. F. de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. 16th ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

OLIVEIRA JÚNIOR, O. M.; GOMES, M. G. S.; MACHADO, A. P. P. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 30, n. 2, p. 143-170, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4971>. Acesso em: 07/10/2024.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. **Controladoria Estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PAIVA, F. J. de O. O monitor de disciplina em ação: uma análise das práticas de letramentos em atividades de produção de gêneros em um curso de licenciatura. **Revista Multidebates**. v. 2. n. 1. Palmas/TO, pp. 83-109, mar. 2018. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/59>. Acesso em: 15/05/2024.

PASOLD, C. L. **Prática da Pesquisa Jurídica: ideias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito**. 3.ed. Florianópolis: OAB/SC, 1999.

PETERSEN, K.; FELDT, R.; MUJTABA, S.; MATTSSON, M.. Systematic mapping studies in software engineering. In: **Proceedings of the 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering**, Pp. 68–77, Swindon, UK. BCS Learning & Development Ltd, 2008.

PETERSEN, K.; VAKKALANKA, S.; KUZNIARZ, L.. Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. In: **Information and Software Technology**, v. 64, pp. 1 – 18, 2015.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2108>. Acesso em: 06/06/2024.

PRADO, E. V.; CAMARGO, S. H. C.; Ramos, V.; PADOVEZE, C. L.; GIULIANI, A. C. Gerenciamento de riscos corporativos em empresas com atuação internacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 210-228, 2014.

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

SANTOS, F. M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 04/05/2024.

SAX, J. & ANDERSEN, T. J. (2019) Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. **European Management Review**, 16(3), 719-740. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12185>. Acesso em: 04/05/2024.

SCAROZZA, D. D.; ROTUNDI, F.; HINNA, A. A. Implementing risk management in the Italian public sector: hybridization between old and new practices. **International Journal of Public Administration**, v. 0, n. 0, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>. Acesso em: 11/05/2024.

SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Ed. revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU e ed. USP, 5ª reimpressão, 2005.

SILVA, A. R. L. da; SPANHOL, F. J. **Design instrucional e construção do conhecimento na ead**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed.. Florianópolis/SC: UFSC, 2005.

SILVESTRE, António Luís. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.

SOUZA, F. S. R. N., BRAGA, M. V. A., CUNHA, A. S. M., & SALES, P. D. B. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa

federal. **Revista de Administração Pública**, 54(1), 59-78.  
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>.

Supremo Tribunal Federal. **Tema 246 - Responsabilidade subsidiária da Administração Pública por encargos trabalhistas gerados pelo inadimplemento de empresa prestadora de serviço**. Disponível em:  
<https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incid ente=4434203&numeroProcesso=760931&classeProcesso=RE&numeroTema=246>.  
 Acesso em: 10/07/2024.

Tribunal de Contas da União. **Modelos de gestão de riscos**. 2024. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/modelos.htm>. Acesso em: 30/06/2024.

UNIVASF. **Conselhos Superiores**. 2024a. Disponível em:  
<http://portais.UNIVASF.edu.br>. Acesso em: 13/08/2024.

\_\_\_\_\_. **Documentos normativos e modelos**. 2024b. Disponível em:  
<https://portais.UNIVASF.edu.br/propladi/paginas-da-fiscalizacao-administrativa/documentos-normativos-e-modelos>. Acesso em: 18/09/2024.

\_\_\_\_\_. **SIPAC Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos**. 2024c. Disponível em:  
<https://www.sig.UNIVASF.edu.br/public/jsp/portal.jsf#:~:text=Di%C3%A1rias.%20Consulte%20as%20Di%C3%A1rias%20Concedidas.%20Consulta%20do%20Cat%C3%A1logo%20Telef%C3%B4nico.%20Digite>. Acesso em: 22/10/2024.

\_\_\_\_\_. **Organograma**. 2024d. Disponível em:  
<https://portais.UNIVASF.edu.br/estrutura/organograma/pro-reitorias-e-secretarias>.  
 Acesso em: 05/10/2024

\_\_\_\_\_. **Contratos Encerrados**. 2024e. Disponível em:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/17C70wZHwKZJPHLR3pXV5FEbFP2oQyTy8V2bbWcvtc/edit?usp=sharing>. Acesso em: 22/10/2024.

\_\_\_\_\_. **Relato Integrado 2023**. Disponível em:  
<https://portais.UNIVASF.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/RelatoIntegrado2023UniversidadeFederaldoValeDoSoFrancisco.pdf>. Acesso em: 22/10/2024.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos**. 2021. Disponível em:  
<https://drive.google.com/file/d/1jYzI4S5zLrFfn6dKxO-hvHORwyCP-hPf/view?usp=sharing>. Acesso em: 18 set. 2024.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n.º 11, de 27 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2018. Disponível em: [https://portais.UNIVASF.edu.br/normas-institucionais/Instruo Normativa n. 112018Metodologia Gesto de Riscos UNIVASFAssinada.pdf](https://portais.UNIVASF.edu.br/normas-institucionais/Instruo%20Normativa%20n.%20112018Metodologia%20Gesto%20de%20Riscos%20UNIVASFAssinada.pdf). Acesso em: 09/09/2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo/SP: Atlas, 2005.

VILLAS BOAS, Benigna Maria de Freitas. **Portfólio, avaliação e trabalho pedagógico**. Campinas – SP: Papyrus Editora, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro(a) servidor, você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre gerenciamento de riscos na fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva. Lembramos que não é obrigatório a resposta a todas as perguntas. A sua identidade e privacidade serão preservadas tendo em vista a não-identificação do seu nome. Você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Convidamos a responder às questões indicadas a seguir, baseando-se nas experiências que teve durante as atividades aplicadas:

#### Roteiro de entrevista

Categoria	Variáveis	Indicadores
Liderança	Cultura	De que forma a alta administração e os responsáveis pela governança promovem a cultura, integridade e valores éticos, além da consciência de riscos, como aspectos-chave para reforçar a <i>accountability</i> na gestão de riscos nos contratos?
		Quais normas, programas e políticas são estabelecidos para garantir esses aspectos nos programas de desenvolvimento de gestores e na definição de padrões de comportamento, como códigos de ética e canais de comunicação, especificamente voltados para a execução e supervisão de contratos?
	Governança de riscos	Como a alta administração e os responsáveis pela governança utilizam instâncias internas, como comitês de governança e coordenação de gestão de riscos, para integrar a gestão de riscos aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até a execução de projetos e atividades, de forma a garantir que os objetivos-chave da organização sejam alcançados?
	Supervisão da governança e da alta administração	Como a alta administração e os responsáveis pela governança incorporam e monitoram regularmente indicadores-chave de risco e desempenho nos seus processos de governança e gestão, além de garantir notificações regulares sobre as exposições da organização a riscos e as respostas da administração a esses riscos?
Políticas e Estratégias	Direcionamento estratégico	Como a alta administração, sob a supervisão dos responsáveis pela governança, estabelece de forma explícita o direcionamento estratégico da organização, incluindo objetivos-chave, missão, visão e valores fundamentais?
		De que maneira isso se alinha às finalidades e competências legais da entidade e como reflete o apetite a risco na definição da estratégia e no gerenciamento dos riscos relacionados?
	Integração da gestão de riscos ao	Como a gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico da organização, garantindo que os direcionamentos estratégicos e o apetite a risco definidos sejam refletidos na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de negócios?

	<b>processo de planejamento</b>	De que maneira a alta administração utiliza a integração da gestão de riscos para definir os objetivos estratégicos de alto nível, garantindo que eles estejam alinhados com a missão, visão e propósitos da organização, considerando o apetite a risco?
		Como são definidos os objetivos de negócios específicos em todos os níveis da organização, assegurando que estejam alinhados aos objetivos estratégicos e ao apetite a risco, e quais tolerâncias a risco são estabelecidas nas categorias operacional, de divulgação e de conformidade?
	<b>Política de gestão de riscos</b>	A organização possui uma política de gestão de riscos aprovada pela alta administração e adequadamente comunicada a todos?
		Como essa política aborda os princípios e objetivos da gestão de riscos, as diretrizes para integração em todos os processos organizacionais, a definição de responsabilidades e competências, e as diretrizes para identificação, avaliação, monitoramento e comunicação de riscos?
		Quais são as diretrizes para medir e relatar o desempenho da gestão de riscos e para a melhoria contínua do processo?
		A cultura organizacional incentiva a identificação e a comunicação de riscos?
	<b>Comprometimento da gestão</b>	De que maneira a alta administração e o corpo executivo da gestão estão envolvidos no estabelecimento e na revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos e controles internos em suas respectivas áreas de responsabilidade?
		Quais práticas são adotadas para garantir essa participação efetiva e como isso impacta a eficácia da gestão de riscos na organização?
	<b>Alocação de recursos</b>	Como a administração aloca recursos suficientes e apropriados para a gestão de riscos, incluindo pessoal, estruturas, sistemas de TI e programas de treinamento?
		De que maneira essa alocação considera o tamanho da organização, a relevância das áreas críticas e a natureza dos riscos enfrentados, assegurando uma relação equilibrada para a realização dos objetivos-chave?
<b>Pessoas</b>	<b>Reforço da Accountability</b>	Como a gestão da organização comunica a importância da responsabilidade de cada colaborador em relação ao gerenciamento de riscos, incluindo prestadores de serviços e outras partes interessadas?
		De que forma o pessoal designado para as atividades de identificação, avaliação e tratamento de riscos é capacitado, especialmente no que diz respeito à identificação de oportunidades e inovação?
	<b>Estrutura de gerenciamento de riscos e controles</b>	Como os gestores, que integram a primeira linha de defesa, demonstram consciência sobre sua propriedade dos riscos e responsabilidade pela identificação e gerenciamento dos riscos?
		De que maneira eles são capacitados para conduzir o processo de gestão de riscos e orientar suas equipes sobre esse tema?
		Qual é o papel do pessoal de coordenação que integra a segunda linha de defesa em apoiar e facilitar os gestores na implementação de processos eficazes de gerenciamento de riscos?
		Como eles fornecem metodologias, ferramentas e orientações para a identificação e avaliação de riscos em toda a organização?

		Como o pessoal da auditoria interna, especialmente o dirigente dessa função, alinha suas atividades com a estratégia da organização e exerce seus papéis em conformidade com as orientações do IIA sobre o gerenciamento de riscos?
		Quais competências são necessárias para que a auditoria interna avalie e melhore a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança?

**Fonte:** Adaptado de BRASIL (2018a).

## APÊNDICE B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU **Pesquisador:** PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA **Área**

**Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 82417624.7.0000.0282

**Instituição Proponente:** UNIVASF

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.128.289

#### Apresentação do Projeto:

1. Trata-se de uma resposta ao parecer consubstanciado CEP nº 7.061.843 datado em 08/09/2024.

1. O projeto de pesquisa intitulado: "GESTÃO DE RISCOS NOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE UMA

UNIVERSIDADE FEDERAL: uma análise à luz do roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos do TCU", está sob responsabilidade do pesquisador PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública sob a orientação de Ziel Ferreira Lopes, ambos cadastrados na Plataforma Brasil.

O projeto apresenta os itens necessários à elaboração do parecer ético (arquivo PB - informações básicas, projeto básico, descrição dos riscos e benefícios aos participantes da pesquisa e termos de apresentação obrigatórios).

#### Resumo:

"O princípio da eficiência é fundamental na administração pública. A eficiência no setor público tem o objetivo de reduzir custos e ônus para implementar políticas públicas de maneira eficiente, visando proporcionar bem-estar aos cidadãos. A busca pela eficiência no cenário nacional não é um assunto recente, o Estado tem implementado medidas voltadas para a melhoria dos serviços públicos e a redução de seus custos, sendo a terceirização dos serviços não finalísticos um exemplo importante. Essa terceirização de serviços gera riscos relevantes, podendo ensejar no desvio dos resultados em torno de um valor esperado. A fim de mitigar ou anular a ocorrência de eventos desviantes dos objetivos, o Poder Público tem adotado a gestão dos riscos, visto que ela potencializa a tomada de decisão com razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. O Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), com foco na dimensão ambiente, é um modelo de gestão de riscos com forte aceitação na esfera pública e a presente pesquisa tem como objetivo analisar como são gerenciados os riscos da fase de

execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os Contratos de vigilância patrimonial armada em uma universidade federal do Nordeste, à luz do modelo citado."

### **Objetivo da Pesquisa:**

#### **2. OBJETIVOS**

##### **2.1 - Objetivo Geral:**

"Analisar como são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada na Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU."

##### **2.2 - Objetivos Específicos:**

"-Analisar os documentos normativos do ente referentes à gestão de riscos na fase de execução de contratos terceirizados com mão-de-obra exclusiva;

-Identificar a estrutura administrativa para gestão de contratos terceirizados de vigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva;

-Examinar os atos executados pelos gestores e fiscais na execução dos contratos terceirizados devigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva.

-Sugerir medidas para otimizar a execução de contratos terceirizados de vigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva no âmbito do ente;

-Construir um Manual de Boas Práticas para a gestão de riscos, na fase de execução contratual, sobre osserviços terceirizados com emprego de mão-deobra exclusiva."

2.3 - Os objetivos de pesquisa estão claros e delineados, em acordo com a metodologia proposta, são exequíveis e são, do ponto de vista ético, possíveis de serem atingidos de acordo com o cronograma apresentado. Os objetivos estão em conformidade com o disposto nas resoluções CNS 466/2012 e/ou 510/2016.

### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

#### **3.1 RISCOS**

O projeto apresentou os riscos e suas formas de mitigação, em conformidade com a Norma Operacional do CNS Nº 001/2013, a qual preconiza que: devem ser descritos os riscos, avaliando sua gradação, e descrevendo as medidas para sua minimização e proteção do participante da pesquisa e as medidas para assegurar os necessários cuidados, no caso de danos aos indivíduos.

#### **3.2 – BENEFÍCIOS**

PENDÊNCIA 1 (DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS PARA OS PARTICIPANTES E SOCIEDADE)

### "3.4 Dos Benefícios para os Participantes e Sociedade

Sobre os benefícios, os entrevistados e a sociedade são partes interessadas nos resultados desta pesquisa, pois trabalham inseridos no contexto da gestão contratual e toda possível melhoria advinda deste estudo impacta no seu cotidiano laboral e social. Desta forma tem total interesse no diagnóstico e avaliação dos processos. Ainda sobre os benefícios, destaca-se que a presente pesquisa pode proporcionar uma melhoria direta na tomada de ações cotidianas aos participantes do presente estudo ao indicar formas de uniformizar os procedimentos inerentes à gestão e fiscalização, bem como, facilitar a edição de documentos padrões com métodos de preenchimento uníssonos e informações mais claras e objetivas. Além disso, tornar as ações tomadas mais acessíveis à sociedade para que a transparência dos processos seja maximizada por meio de canais públicos e de amplo acesso, que pode acontecer dentro do contexto institucional e suas vertentes sociais."

PENDÊNCIA SANADA

### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

4. O projeto apresenta adequadamente os seguintes itens necessários para análise ética, de acordo com a Norma Operacional do CNS Nº 001/2013: tema, objeto da pesquisa, relevância social, local de realização da Pesquisa, população a ser estudada, garantias éticas aos participantes da pesquisa, método a ser utilizado, orçamento, critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa (no projeto).

Porém, os seguintes itens do projeto necessitam de correção:

PENDÊNCIA 2

Cronograma - As etapas e os períodos não estão coincidentes na plataforma (PB), no projeto e no arquivo em separado. Todos os documentos devem contar as mesmas informações.

PENDÊNCIA 3

Resultados do estudo e divulgação dos resultados - Não foram localizadas as estratégias de apresentação dos resultados para os participantes, nem a divulgação dos resultados, no projeto e na plataforma.

### "3.6 Dos Resultados do Estudo e Divulgação da Pesquisa

Após a conclusão da pesquisa, os resultados serão divulgados aos servidores participantes e à sociedade por meio do acesso a dissertações e aos produtos tecnológicos desenvolvidos, que serão enviados por email em versão digital, dentro do servidor de e-mails institucional e serão disponibilizados à sociedade através do site do PROFIAP-UNIVASF.. Ressaltando-se que o produto será de livre acesso."

PENDÊNCIAS 2 E 3 SANADAS

Foram apresentados os arquivos e as alterações solicitadas quanto ao cronograma. E foi apresentado um texto com subtítulo nos arquivos quanto aos resultados do estudo e divulgação dos resultados.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

5. O projeto apresenta, em conformidade, as seguintes documentações:

Folha de rosto;

Carta de Anuência (uma ou mais instituições coparticipantes);

Projeto de pesquisa original na íntegra;

Declaração de compromisso do pesquisador responsável;

Termos de Sigilo/Confidencialidade;

TCLE maiores e/ou responsáveis;

Termo de autorização de uso de imagem e som de voz;

Orçamento financeiro;- Cronograma.

**PENDÊNCIA 4**

Carta de Anuência;

**PENDÊNCIA 5**

Termos de Sigilo/Confidencialidade; (deve-se apresentar o termo para todos os membros da equipe - Foilocalizado somente do pesquisador responsável)

**PENDÊNCIA 6**

TCLE maiores - o número das páginas deve ser ajustado, conforme o modelo disponibilizado, 1/3; 2/3 e3/3.

**AS PENDÊNCIAS FORAM SANADAS.**

A carta de anuência foi apresentada

O termo de sigilo foi anexado equivocadamente, uma vez que não utilizará dados secundários;- A paginação do TCLE foi ajustada.

**Recomendações:**

Recomenda-se que este projeto de pesquisa seja APROVADO pelo CEP.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Trata-se de uma resposta ao parecer consubstanciado CEP nº 7.061.843 datado em 08/09/2024..1 No que concerne aos aspectos éticos, após análise da carta resposta, conforme sinalizado nos itens (3, 4 e 5), o projeto está APROVADO.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

De acordo com as exigências da Resolução CNS 466/12, 510/16 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, o CEP HU/UNIVASF manifesta-se pela APROVAÇÃO do projeto.

Adicionalmente, o pesquisador principal deve:

-Atentar-se ao prazo para o envio do relatório parcial (quando houver alteração no projeto, a qualquer tempo) e/ou final das atividades desenvolvidas, 12 meses a partir da data de aprovação do parecer consubstanciado), por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme a norma Operacional CNS nº. 001/13;

-Enviar ao CEP, juntamente com o relatório final (modelo disponível na página do CEP HU-UNIVASF), um exemplar digitalizado de cada termo (TCLE, TCLE para pais/responsáveis e/ou TALE, conforme o caso), bem como uma declaração afirmando que todos os demais termos passaram pelo mesmo procedimento; - Informar ao CEP, a qualquer tempo, caso ocorra mudanças no projeto (metodologia, cronograma, número de participantes, etc) que tenham implicação ética em sua execução. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas e aguardando a aprovação do CEP para continuidade da pesquisa; - Procurar o CEP, a qualquer tempo, para tirar quaisquer dúvidas em relação aos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos ou demais informações que necessite.

Lembramos que segundo a Resolução CNS 466/2012, item XI.2 letra e, "cabe ao pesquisador apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento". O pesquisador deve manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2380477.pdf	19/09/2024 17:12:31		Aceito
Outros	CartarespostaCEP.pdf	19/09/2024 17:11:58	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Declaração de concordância	CARTA_DE_ANUENCIA.pdf	19/09/2024 17:09:54	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_atualizado_SETEMBRO.pdf	19/09/2024 17:07:35	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_CORRIGIDO_PLATAFORMA_BRASIL_SETEMBRO.pdf	19/09/2024 17:06:59	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Cronograma	1_Cronograma_PLATAFORMABRASIL_ATUAL_ASSINADO.pdf	19/09/2024 08:24:03	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARAODECOMPROMISSODOPEQUISADORRESPONSVEL_ZIEL.pdf	16/08/2024 10:39:06	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARAODECOMPROMISSODOPEQUISADORRESPONSVELA_PABLO.pdf	16/08/2024 10:35:55	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_e_digitalizado.pdf	10/07/2024 11:09:57	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	7_TERMODECONFIDENCIALIDADEESIGILO_assinado.pdf	09/07/2024 17:09:41	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito
Orçamento	4_Orçamento_assinado.pdf	09/07/2024 17:09:24	PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PETROLINA, 08 de Outubro de 2024

---

**Assinado por:  
Adelson Dias de Oliveira**