



**Mestrado Profissional  
em Gestão Pública**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**THAMARA TAINÁ SOUZA CABRAL DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS:  
uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco**

**Recife**

**2019**

THAMARA TAINÁ SOUZA CABRAL DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS:  
uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, na área de concentração em Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser

Recife

2019

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

O48g Oliveira, Thamara Tainá Souza Cabral de  
Gestão de riscos em contratos da terceirização de serviços: uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco / Thamara Tainá Souza Cabral de Oliveira. - 2019.  
94 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019.  
Inclui referências e apêndices.

1. Gestão pública. 2. Governança. 3. Contratos. I. Presser, Nadi Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 084)

THAMARA TAINÁ SOUZA CABRAL DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS:  
UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, na área de concentração em Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Aprovada em: 28/02/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Michelle Silva de Oliveira Cedraz (Examinadora Externa)

Instituto Federal de Brasília

*À minha avó Maria das Graças Souza Cabral.  
(in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus por toda a caminhada durante a vida.

À minha orientadora, prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser, pela paciência e atenção em todos os momentos da execução deste trabalho, meus sinceros agradecimentos; à Prof.<sup>a</sup> Dra. Emanuela Sousa Ribeiro e à Prof.<sup>a</sup> Dra. Michelle Silva de Oliveira Cedraz, por terem aceitado contribuir com a minha pesquisa, com suas valiosas sugestões.

À minha família, pelo incessante incentivo dado aos meus estudos e vibração constante a cada conquista pessoal e profissional; à minha queridíssima Renata Melo, pelos 25 anos de amizade e energias positivas! Às minhas filhas Luna, Manu, Nina e Tina, que me acompanharam fielmente nas madrugadas de estudo. À Lua Aryel, pelo carinho e compreensão.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco, na pessoa da Reitora Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria José de Sena e do Vice-Reitor Prof.<sup>o</sup> Dr. Marcelo Brito Carneiro Leão, pela oportunidade de crescimento profissional, a partir desta qualificação. Ao meu gestor, Mozart Alexandre Melo de Oliveira, pela credibilidade e confiança no trabalho desenvolvido; às equipes da Divisão de Administração Patrimonial e do Departamento de Logística e serviços, especialmente Gustavo Gusmão, Luiz França, Mariana Madeira, André Spencer, Laura Lima e Luciana Uchôa, grandes amigos e parceiros profissionais.

À turma 15, melhor turma de todos os tempos! Em especial Aldo Rios, Deraldo Costa, Edson Cordeiro, Evelyne Alvares e Wilka Monteiro!

Enfim, a todos que contribuíram para a concretização deste estudo, muito obrigada!

*“Tudo flui e nada permanece”*

(HERÁCLITO, 2002)

## RESUMO

A sociedade brasileira anseia por uma administração pública célere e eficiente, capaz de executar políticas e programas de governo com vistas ao retorno das demandas sociais condizente com o volume de recursos aplicados. A fim de atender a esse anseio, estabelecendo elo entre o interesse social e a legalidade pública, uma sequência de práticas vem sendo recomendadas pelos órgãos de controle interno e externo do Governo Federal, amparadas em legislação e normas constantemente revisadas e atualizadas, dando ênfase a ações de governança e de gestão de riscos nas organizações públicas. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão inseridas nesse contexto, buscando aprimorar a governança nas atividades-meio, através do alinhamento entre missão e visão da organização com os demais objetivos e metas estratégicas de apoio às atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão. Todavia, os gestores governamentais deparam-se não apenas com restrições orçamentárias e deficiências de diferentes naturezas, mas, sobretudo, com a baixa capacidade para lidar com riscos, conforme já evidenciado em estudos técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU). Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo foi analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se levantamento documental e desenvolveu-se pesquisa qualitativa a partir de contratos sob a gestão do Delogs, com aplicação de questionário com a equipe técnica do departamento. De acordo com o escopo trabalhado, foi identificado o modelo de gestão de riscos adotado pela UFRPE, que é estabelecido nos moldes da legislação vigente e sob as recomendações dos órgãos de controle, de acordo com as suas peculiaridades, enquanto instituição federal de ensino superior. Verificou-se, também, a existência de mecanismos de gestão de riscos nos contratos terceirizados da Universidade, a partir da estrutura organizacional, nos documentos evidenciados e nas práticas de gestão de riscos realizadas. Apurou-se o nível de maturidade na dimensão processos, à luz da metodologia do TCU, que constatou nível de maturidade básico. Assim, foram sugeridas ações a fim de otimizar os processos de gerenciamento de riscos em articulação com toda a UFRPE. Concluiu-se, portanto, que o gerenciamento de riscos nos contratos terceirizados se desenvolve em nível básico, em conformidade com a legislação, personalizado ao perfil e cultura da UFRPE, visando ao aumento da capacidade de lidar com riscos e conseqüente aprimoramento de sua governança, em benefício da sociedade.

Palavras-chave: Gestão Pública. Governança. Contratos. Gestão de Riscos. UFRPE.

## **ABSTRACT**

Brazilian society longs for a fast and efficient public administration, capable of executing government policies and programs with a view to returning to social demands in line with the volume of resources applied. In order to meet this desire, by establishing a link between social interest and public legality, since progress has been made through the federal and internal control mechanism of the federal government, the laws and regulations are reviewed and governance and management in public associations. The Federal Institutions of Higher Education (IFES) are inserted in this scenario, also seeking the improvement of governance in middle activities, through the alignment between mission and vision with the other objectives and strategic goals of support to the activities-end of teaching, research and extension. However, its managers are faced not only with budgetary constraints and deficiencies of different natures, but above all with the low capacity to deal with risks. In this context, the general objective of this study was to analyze the applicability of risk management mechanisms in service outsourcing contracts with exclusive dedication of labor under the management of the Department of Logistics and Services of UFRPE. In order to achieve the proposed objective, a documental survey was carried out and qualitative research was developed from contracts under the management of Delogs, with the application of a questionnaire with the department's technical team. According to the scope worked, the risk management model adopted by UFRPE was identified, which is established according to the current legislation and under the recommendations of the control bodies, according to its peculiarities, as a federal institution of higher education. It was also verified the existence of risk management mechanisms in the outsourced contracts of the University, from the organizational structure, in the documents evidenced and in the risk management practices performed. The level of maturity in the processes dimension was determined, in light of the methodology of the Federal Audit Court, which found a basic level of maturity. Thus, actions were suggested in order to optimize the risk management processes in coordination with the entire UFRPE. It was concluded, therefore, that the risk management in outsourced contracts is developed at a basic level, in accordance with the legislation, customized to the profile and culture of UFRPE, aiming at increasing the capacity to deal with risks and consequent improvement of its governance, to the benefit of society.

**Keywords:** Public Administration. Governance. Risk Management. UFRPE.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de Três Linhas de Defesa .....	28
Figura 02 - Componentes dos mecanismos de governança.....	29
Figura 03 - Relação entre Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno .....	30
Figura 04 - Relação entre governança e gestão .....	31
Figura 05 - Modelo de Gestão de Riscos COSO 2004 (COSO, 2007).....	34
Figura 06 - Modelo de gestão de riscos COSO GRC 2016 em consulta pública.....	35
Figura 07 - ISO 31000:2009 - Relacionamento entre Princípios, Estrutura e Processo.....	37
Figura 08 - Modelo de avaliação da gestão de riscos do Reino Unido (UK).....	38
Figura 09 - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU....	39
Figura 10 - Organograma da UFRPE.....	53
Figura 11 - Desempenho das respostas do item 1.1.....	57
Figura 12 - Desempenho das respostas do item 1.2.....	58
Figura 13 - Desempenho das respostas do item 1.3.....	59
Figura 14 - Desempenho das respostas do item 1.4.....	60
Figura 15 - Desempenho das respostas do item 2.1.....	61
Figura 16 - Desempenho das respostas do item 2.2.....	62
Figura 17 - Desempenho das respostas do item 2.3.....	63
Figura 18 - Desempenho das respostas do item 2.4.....	64
Figura 19 - Desempenho das respostas do item 2.5.....	65
Figura 20 - Desempenho das respostas do item 3.1.....	66
Figura 21 - Desempenho das respostas do item 3.2.....	67
Figura 22 - Desempenho das respostas do item 3.3.....	68
Figura 23 - Desempenho das respostas do item 3.4.....	69
Figura 24 - Desempenho das respostas do item 3.5.....	70
Figura 25 - Desempenho das respostas do item 3.6.....	71
Figura 26 - Desempenho das respostas do item 3.7.....	72
Figura 27 - Desempenho das respostas do item 3.8.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Escala de respostas ao item.....	47
Quadro 02 - Escala para avaliação de evidências quanto aos aspectos da gestão de riscos.....	48
Quadro 03 - Níveis de maturidade da gestão de riscos.....	48
Quadro 04 - Categorias de análise do instrumento de pesquisa.....	48
Quadro 05 - Roteiro de análise das categorias da dimensão.....	55
Quadro 06 - Visão da categoria 1: Identificação e Análise de Riscos.....	61
Quadro 07 - Visão da categoria 2: Avaliação e resposta a riscos.....	66
Quadro 08 - Visão da categoria 3: Monitoramento e Comunicação.....	74
Quadro 09 - Visão da Dimensão Processos.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Contratos terceirizados por grupo de serviço na UFRPE em 2018.....	19
Tabela 02 - Distribuição de terceirizados sob a gestão do Delogs na UFRPE em 2018.....	21
Tabela 03 - Distribuição de terceirizados sob a gestão do Delogs por grupo de serviço na UFRPE em 2018.....	22
Tabela 04 - Pontuação das respostas do item 1.1.....	57
Tabela 05 - Pontuação das respostas do item 1.2.....	58
Tabela 06 - Pontuação das respostas do item 1.3.....	59
Tabela 07 - Pontuação das respostas do item 1.4.....	60
Tabela 08 - Pontuação das respostas do item 2.1.....	62
Tabela 09 - Pontuação das respostas do item 2.2.....	62
Tabela 10 - Pontuação das respostas do item 2.3.....	63
Tabela 11 - Pontuação das respostas do item 2.4.....	64
Tabela 12 - Pontuação das respostas do item 2.5.....	65
Tabela 13 - Pontuação das respostas do item 3.1.....	67
Tabela 14 - Pontuação das respostas do item 3.2.....	68
Tabela 15 - Pontuação das respostas do item 3.3.....	69
Tabela 16 - Pontuação das respostas do item 3.4.....	70
Tabela 17 - Pontuação das respostas do item 3.5.....	71
Tabela 18 - Pontuação das respostas do item 3.6.....	71
Tabela 19 - Pontuação das respostas do item 3.7.....	72
Tabela 20 - Pontuação das respostas do item 3.8.....	73
Tabela 21 - Dificuldades no aprimoramento da gestão de riscos .....	76
Tabela 22 - Boas práticas no gerenciamento de riscos .....	77

## LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN	Unidade de Auditoria Interna da UFRPE
CBG	Clínica de Bovinos de Garanhuns
CGU	Controladoria Geral da União
CODAI	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
CONSU	Conselho Universitário
CTI	Comitê de Tecnologia da Informação
DELOGS	Departamento de Logística e Serviços
EAI	Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim
EAIP	Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim
EECAC	Estação Experimental de Cana de Açúcar de Carpina
EEPAC	Estação Experimental de Pequenos Animais de Carpina
EET	Estação Ecológica de Tapacurá
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	<i>Organization of Supreme Audit Institutions</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
POPmar	Base de Piscicultura Ornamental e Pesquisa Marinha
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PU	Prefeitura Universitária
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidade Federais
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
TCU	Tribunal de Contas da União
UACSA	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
UAEADTec	Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
UAG	Unidade Acadêmica de Garanhuns

UAST  
UFRPE

Unidade Acadêmica de Serra Talhada  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETO DE ESTUDO.....	20
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	22
1.3	OBJETIVOS.....	23
1.4	JUSTIFICATIVA.....	24
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1	GESTÃO DE RISCOS.....	26
2.1.1	Relação da Gestão de Riscos com a Governança.....	28
2.1.2	Relação da Gestão de Riscos com a Accountability Pública.....	32
2.2	MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS.....	33
2.2.1	COSO GRC 2004 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.....	33
2.2.2	COSO GRC 2016 – Integrado com Estratégia e Desempenho.....	35
2.2.3	ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.....	36
2.2.4	The Orange Book – Princípios e Conceitos.....	38
2.3	MODELO DE MATURIDADE DO TCU.....	39
2.4	GESTÃO DE RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO.....	41
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	45
3.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	46
3.4	CAMPO DA PESQUISA.....	51
3.4.1	A Universidade Federal Rural de Pernambuco.....	51
3.4.2	O Departamento de Logística e Serviços.....	54
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>55</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS.....	56
4.2	AVALIAÇÃO E RESPOSTA A RISCOS.....	61
4.3	MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO.....	66
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE B – RESPOSTAS DAS QUESTÕES SUBJETIVAS.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi um marco para a história da administração pública no Brasil, com a incorporação dos postulados da Nova Gestão Pública (NGP), produto do movimento internacional de mudanças e reformas administrativas do Estado em vários países a partir da década de 1970 (REIS, 2014). Costa (2002) destaca que a NGP trouxe para a administração pública a *expertise* do estilo gerencialista, adotado no mundo dos negócios do setor privado, cujo foco central é a diminuição da burocracia e dos custos e o aumento da eficiência nos resultados das ações realizadas.

Um dos postulados da NGP trata da possibilidade de terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passariam a ser licitadas competitivamente no mercado. Esse mecanismo busca a produtividade, qualidade e concorrência, prevendo a transferência de inovações tecnológicas e de políticas de gestão da qualidade a terceiro mais barato, mais preparado ou mais eficiente. (FRIEDMAM, 2007).

Nesse sentido, a terceirização de serviços recebeu destaque no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), documento elaborado em 1995, pelo então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), que norteou a reforma gerencial brasileira. Entre outras medidas, o plano previa a criação de novas carreiras de nível superior e extinção de cargos de nível médio e intermediário, adotando-se a política de contratação de serviços para esses últimos (VIEIRA et al., 2006).

É importante frisar que a realização dos serviços de forma indireta via terceirização não está diretamente ligada à reforma gerencial dos anos 1990, pois o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já norteia a descentralização na administração pública federal, e retira a obrigação do estado de executar atividades-meio para concentrar-se na execução de suas atividades-fim (AMORIM, 2009).

Posicionamentos favoráveis e contrários à ideia da terceirização norteiam a discussão sobre o tema. Para Giosa (1993), por exemplo, essa prática significa inovação, modernidade e vantagens econômicas. Fernandes (1996) enfatiza que a modernização do poder público é constante e a terceirização colabora com o aumento da qualidade, produtividade e redução de custos no âmbito da administração pública.

De acordo com Marcelino (2004) e Souto Maior (2005), a terceirização representa desvantagem, precarização, inconstitucionalidade, riscos e desafios. Martins (2001) alerta que um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas,

principalmente, de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, implicará no desprestígio de todo o processo.

Uma sequência de legislações nos últimos anos revela que o Brasil está em processo ascendente ao emprego de mão de obra terceirizada. A recente Lei nº 13.429/2017, que estende a terceirização para as atividades fim, não restringe a sua incidência à esfera privada, podendo dar margem ao entendimento de que as suas previsões sobre terceirização podem ser aplicadas também à administração pública, observados dispositivos legais específicos, como a exigência de certame licitatório na contratação de serviços.

Adicionalmente, a extinção de cargos e a interrupção de concursos relativos ao nível de apoio, regulamentadas pelas Leis nº 9.632/1998, nº 13.328/2016 e, mais recentemente, pelos Decretos nº 9.262/2018 e nº 9.507/2018, forçam as organizações públicas a buscarem alternativas de terceirização diante das baixas de pessoal em virtude de aposentadoria, falecimento; ou quando há ampliação das atividades do órgão.

Em consequência da ampliação da terceirização na esfera pública, é de extrema relevância a correta gestão desses contratos, para que haja um acompanhamento de cada etapa com o objetivo de garantir a boa governança, com cumprimento legal e monitoramento dos riscos aos quais a organização está sujeita.

Salienta-se que a administração pública não está isenta de obrigações, visto que pode ser responsabilizada por débitos trabalhistas de funcionários das empresas terceirizadas, caso seja comprovada a omissão ou negligência de seus agentes públicos na fiscalização do contrato. Manarino (2017) explica que as eventuais fraudes a direitos trabalhistas dos funcionários terceirizados são cobradas tanto da empresa licitada quanto da autarquia licitante, principalmente quando não existir fiscalização ou na hipótese de ela ser feita de forma ineficaz.

No que se refere aos riscos de contratações de baixa qualidade, Silveira (2017) critica as imposições da Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações), especialmente àquela relativa à contratação pelos entes públicos da empresa que ofertam o menor preço. Para o autor, a gestão de riscos é uma ferramenta relevante para a Administração, que pode ser aplicada em todas as áreas da organização. Inicialmente, os modelos de gestão de risco foram aplicados junto às empresas privadas, mas, já estão sendo adotados no serviço público e são considerados pontos importantes para uma boa governança.

Nesse contexto, em maio de 2016, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) divulgaram a Instrução Normativa (IN) conjunta nº 01 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. No que diz respeito às contratações de serviços, em maio de 2017, o MP divulgou a IN nº 5, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, tornando o gerenciamento de riscos uma das etapas obrigatórias nesse processo.

Para Freitas (2002), avaliar os prováveis impactos dos riscos aos contratos, e, conseqüentemente, a adequada prestação dos serviços públicos, pode contribuir para a adoção de providências a fim de evitá-los ou garantir a formulação de planos de contingência para administrar os possíveis efeitos adversos.

A IN Conjunta nº 1 determina, ainda, que a responsabilidade pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura do gerenciamento de risco é do dirigente máximo de cada órgão ou entidade. Portanto, para adotar uma estrutura de gerenciamento de riscos como a indicada pelo MP, é necessário que a instituição defina um modelo a ser adotado. Segundo Moraes (2003), são exemplos de modelos de Gerenciamento do Risco Corporativo o *International Organization for Standardization (ISO) - 31000*, *Orange Book*, do Tesouro Britânico, e o *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, sendo todos baseados na avaliação dos controles internos para gerir o risco.

A fim de preencher a lacuna da gestão de riscos no setor público, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem estabelecendo objetivos estratégicos voltados para a promoção e indução de práticas de gestão de riscos na administração pública. O plano estratégico em vigor (2015-2021) contém o objetivo de “induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública” (BRASIL, 2018, p.8).

Assim, fazendo uso das boas práticas internacionais já consolidadas, o TCU divulgou, em janeiro de 2018, o Roteiro de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos, com o objetivo de apoiar os auditores do setor público (do controle externo, interno ou das auditorias internas) a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e a identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para melhorar a entrega de produtos e serviços à sociedade brasileira.

Em abril do mesmo ano, O Tribunal anunciou o Referencial Básico de Gestão de Riscos, com o objetivo de prover orientações técnicas aos responsáveis pela governança e

gestão das organizações públicas, para incorporação de boas práticas de gestão de riscos nas instituições, com vistas a ajudar os gestores a implementar o novo marco regulatório da governança pública (BRASIL, 2018).

Embora muitas instituições públicas possam não estar habituadas com as práticas de gestão de riscos corporativos ou institucionais, na concepção de Azevedo et al. (2017), a iniciativa do TCU se constitui em uma estratégia de gestão que potencializa o alcance de resultados nas organizações de qualquer natureza, de forma a mitigar riscos por meio de controles apropriados.

Destaca-se, ainda, o Decreto nº 9.203, de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que em seu art. 17 determina:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - Implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - Estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - Utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança. (BRASIL, 2017).

Segundo Brasil (2018), a Administração depara-se não apenas com restrições orçamentárias e deficiências de diferentes naturezas, mas, sobretudo, com a baixa capacidade para lidar com riscos. Para gerir os riscos, uma organização necessita antes definir os seus objetivos, pois, “risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos” (BRASIL, 2018, p.8). Percebe-se que o fator comum que liga gestão de riscos, controle e governança é o foco em alcançar objetivos (DAHMS, 2008).

Por se tratar de autarquia federal, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) está inserida no contexto de obrigatoriedade legal relativa à gestão de riscos, incluindo o gerenciamento de riscos em contratos da terceirização, uma vez que possui um

quadro de 901 colaboradores temporários, distribuídos em 11 contratos das mais diversas atividades de apoio, e em todas as unidades da Instituição, o que representou uma despesa anual de R\$ 40.033.804,20 em 2018 com contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, conforme **Tabela 01**, a seguir:

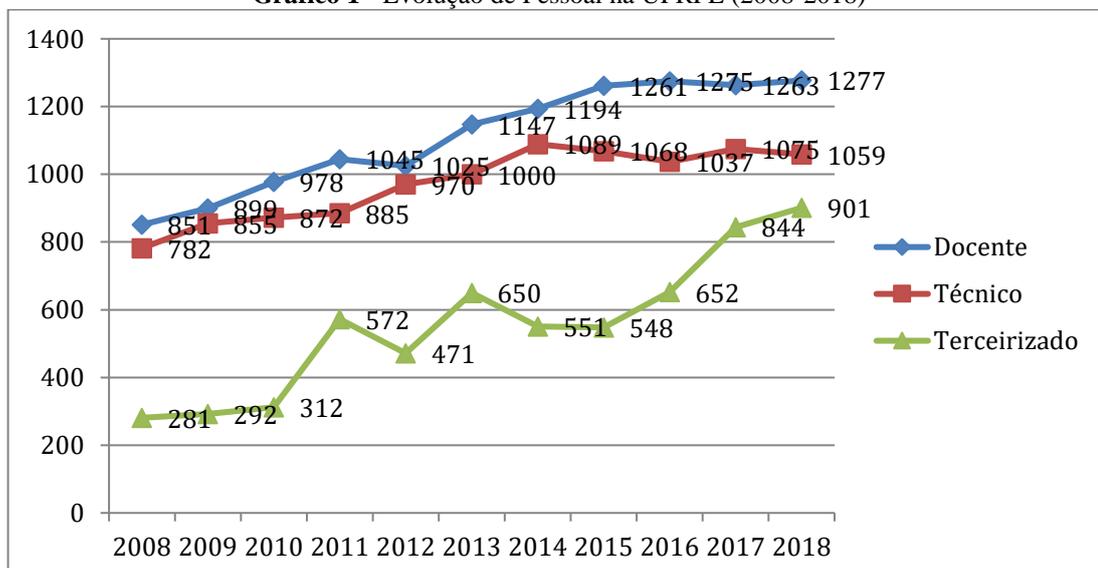
**Tabela 01** - Contratos terceirizados por grupo de serviço na UFRPE em 2018

Grupo de Serviço	Nº do Contrato	Nº de Terceirizados	Despesa em 2018 (R\$)
Apoio Administrativo, Técnico e Operacional	31/2017	128	3.669.965,28
	32/2017	69	2.437.764,36
	33/2017	66	3.228.258,12
	34/2017	64	2.225.902,56
Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	09/2017	10	458.245,08
	10/2014	54	2.716.379,52
	42/2014	23	1.717.659,72
Serviços de Consultoria de Engenharia	29/2014	16	2.505.912,00
Serviços de Limpeza e Conservação	33/2018	288	10.727.482,68
Vigilância Ostensiva	04/2016	97	5.628.470,64
	35/2017	86	4.717.764,24
<b>Total Geral</b>		<b>901</b>	<b>40.033.804,20</b>

Fonte: A autora (2018).

No **Gráfico 1** abaixo, observa-se a evolução de pessoal na UFRPE, nas esferas de docente (efetivo, substituto, visitante, ensino básico), técnico (todas as classes) e terceirizado, nos anos de 2008 a 2018.

**Gráfico 1** - Evolução de Pessoal na UFRPE (2008-2018)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos Relatórios de Gestão da UFRPE (2018).

Cumprir destacar que o crescimento vertiginoso de pessoal na UFRPE nos últimos 10 anos se justifica por uma importante modificação na trajetória das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) delineada no final dos anos 2000 por uma forte expansão, contínua e abrangente em sua atuação no território nacional. Uma dos fatores atuantes dessa expansão foi o plano de Restruturação e Expansão das Universidade Federais (REUNI), que Borges e Aquino (2012, p.132) definem como “um programa de reforma das IFES, acoplado a um conjunto de financiamento para aquelas universidades que a ele aderirem”, ao qual a UFRPE fez adesão, ampliando seus cursos e sua infraestrutura. Para Araújo e Pinheiro (2010, p.659), o REUNI

tem como propósito dotar as universidades federais das condições necessárias para que possam expandir as vagas no ensino superior e reduzir a evasão dos alunos, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos existentes. Igualmente, ressalta a importância de propiciar a mobilização estudantil e a ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil.

Assim sendo, debater sobre os aspectos da gestão de riscos que necessitam ser aperfeiçoados em organizações públicas é subsídio relevante para investigar e aprimorar esse importante componente da governança na administração pública, principalmente no que se refere ao gerenciamento de riscos em contratos terceirizados que possuem alta representatividade no volume de recursos públicos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) como a UFRPE.

Foi com base no exposto que se delineou o objeto deste estudo, sucedido da questão de pesquisa, respondida ao longo do desenvolvimento desta investigação.

## 1.1 OBJETO DE ESTUDO

É objeto deste estudo o processo de gerenciamento de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, vigentes em 2018, sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços (Delogs), vinculado à Pró-reitoria de Administração (PROAD) da UFRPE.

O Delogs faz a gestão de 08 dos 11 contratos mencionados na Tabela 01, perfazendo um montante de R\$ 32.351.882,88, no ano de 2018, sendo as exceções: contrato nº 29/2014, gerenciado pelo Núcleo de Engenharia e Meio Ambiente; 09/2017, exclusivo da Unidade Acadêmica de Garanhuns, e nº 35/2017 (exclusivo das Unidades Acadêmicas de Serra Talhada e de Garanhuns).

A atuação do Departamento abrange: Campus Dois Irmãos (Sede), em Recife; Estações Avançadas, sendo elas: Clínica de Bovinos de Garanhuns (CBG), Fazenda Estrela (Garanhuns), Estação Experimental de Cana de Açúcar de Carpina (EECAC), Estação Ecológica de Tapacurá (EET), Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim (EAIP); Base de Piscicultura Ornamental e Pesquisa Marinha (POPmar-Itamaracá); Estação Experimental de Pequenos Animais de Carpina (EEPAC) e Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim (EAI); Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST); Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG); Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), em São Lourenço da Mata; Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA); e Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec), dispostos nas **Tabela 02** e **Tabela 03** a seguir.

**Tabela 02** - Distribuição de terceirizados sob a gestão do Delogs na UFRPE em 2018

<b>Local</b>	<b>Número de Terceirizados</b>
CBG	18
CODAI	39
DOIS IRMÃOS	455
EAI	06
EAIP	10
EECAC	18
EEPAC	10
EET	10
Fazenda	12
POP MAR	13
UACSA	23
UAEADTec	17
UAST	82
UAG	76
<b>Total Geral</b>	<b>789</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Relatórios da UFRPE (2018).

**Tabela 03** - Distribuição de terceirizados sob a gestão do Delogs por grupo de serviço na UFRPE em 2018

<b>Grupo de Serviço</b>	<b>Número de Terceirizados</b>	<b>Contratos</b>
Apoio Administrativo, Técnico e Operacional	327	31/2017; 32/2017; 33/2017; 34/2017.
Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	77	10/2014; 42/2014.
Serviços de Limpeza e Conservação	288	33/2018.
Vigilância Ostensiva	97	04/2016.
<b>Total Geral</b>	<b>789</b>	

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Relatórios da UFRPE (2018).

O Departamento atende a todas as Unidades em prestação de serviços de apoio, e possui equipe técnica responsável pelo planejamento, execução e gestão dos contratos. As atividades de apoio, inerentes às competências do departamento, vem sendo terceirizadas ao longo dos anos, tanto pela reposição de cargos extintos e/ou suspensos que faziam parte do seu quadro efetivo, como também pelo crescimento da demanda desses serviços em consequência das ampliações dos cursos e da infraestrutura da IFES nos últimos anos. Como exemplo dessas atividades, pode-se citar: motorista, vigilante, porteiro, recepcionista, auxiliar de biblioteca, auxiliar de serviços gerais, tratador de animais, copeiro, contínuo entre outros.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A prática da terceirização repercute hoje em todas as esferas administrativas, seja ela privada ou pública, contudo, em se tratando de setor público, a mesma desperta polêmicas e incertezas em relação a sua eficiência, gestão de recursos e transparência (SILVA; RIBEIRO, 2017).

Segundo Silva (2012), a terceirização é uma saída fundamental e amplamente difundida, e para que seu processo aconteça de com eficiência dentro de um negócio, este deve ser parte do planejamento estratégico da organização, levando em consideração fatores que não se detenham a redução de custos em si, não devendo ser diferente no setor público.

De acordo com a análise de Guerra e D'Amato (2017), a sociedade passa por diversas transformações que acabam por determinar mudanças estruturais significativas na atuação do Estado, de forma geral, alterações em leis por meio de emendas constitucionais direcionam a atuação da administração pública, quebrando paradigmas marcados inclusive pela

flexibilização do monopólio de certas atividades, até então desempenhadas exclusivamente pelo Estado.

O momento atual pode ser considerado como um marco em relação ao tema terceirização de mão de obra, pois com a aprovação da Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, que dispõe sobre as relações de trabalho na organização de trabalho temporário e na organização de prestação de serviços a terceiros, bem como libera a terceirização para todas as atividades da organização, de forma a revelar novas discussões quanto às relações entre direito e a administração e as disfunções que a ampla terceirização pode acarretar sobre as relações de trabalho.

Para Ávila (2014), a prática do gerenciamento de risco no âmbito público resultará em melhorias na qualidade dos serviços e a eficiência das políticas públicas, além de evidenciar como melhor agir em um ambiente de incerteza e de recursos escassos.

Assim, uma questão central na gestão dos contratos está no modo pelo qual é realizado o seu gerenciamento de riscos. Portanto, o problema que se investigou ao longo deste estudo consistiu em responder: **Como se desenvolvem as práticas de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços na UFRPE?**

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE. Para alcançar o objetivo geral pretendido, foram delineados os seguintes objetivos específicos para elucidação da pesquisa:

- ✓ Descrever o modelo de gestão de riscos utilizado pela UFRPE;
- ✓ Verificar a existência de mecanismos de gestão de riscos nos contratos da terceirização de serviços da UFRPE;
- ✓ Avaliar a maturidade em gestão de riscos na dimensão processos, estabelecida pelo TCU, nos contratos terceirizados sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.
- ✓ Disseminar o conhecimento produzido sobre a temática gestão de riscos na gestão das organizações públicas a fim de contribuir na implantação de um sistema de gestão de riscos consolidado no setor público.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Nos entendimentos de Veloso (2017), a prática da terceirização na administração direta, autárquica e fundacional da União demonstra-se bastante difundida e abarca boa parte das atividades de apoio aos respectivos órgãos e entidades. Tal acréscimo e abrangência da terceirização de mão de obra ampliam as possibilidades de exposição aos riscos que possam comprometer os objetivos da organização, fazendo-se fundamental a discussão sobre a gestão de riscos na administração pública.

Assim, o presente estudo se justifica como uma pesquisa original e de relevância científica e social, visto que poderá contribuir para demonstrar o nível estrutural de gerenciamento de riscos em contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra de uma instituição federal de ensino superior, através de uma análise crítica desses processos e, possivelmente, comparar com outras instituições similares em pesquisas futuras. Acrescenta-se a ampliação das práticas de gestão que apliquem boas condutas de gestão de riscos e agreguem o valor público, ou seja, “oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade” (TEIXEIRA, 2012).

Ademais, a vivência profissional diária da pesquisadora, na função de diretora do Departamento de Logística e Serviços (Delogs), estimulou a proposição deste estudo, uma vez que, segundo a Resolução nº 22/2017 do Conselho Universitário (CONSU) da UFRPE, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da Instituição, a responsabilidade primária pelo gerenciamento de riscos permanece com o(a) gestor(a) da Unidade Organizacional.

Além da competência delegada em documento institucional, é inerente à função, como diretora, o esforço gerencial em adotar medidas para que as atribuições do Departamento sejam executadas de maneira a garantir a consecução dos objetivos organizacionais, visando ao aumento da capacidade de lidar com riscos e consequente aprimoramento da governança da UFRPE.

Assim, ao tempo que adota padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos e recomendados pelo órgão julgador das contas da UFRPE, o TCU, esta pesquisa estabelece uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para uma análise de gerenciamento de riscos que leva em consideração a cultura, avaliações preliminares, aspectos técnicos e peculiaridades de uma instituição federal de ensino superior.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação abrange o capítulo 1, com a Introdução, na qual é delimitado o tema de pesquisa e explicitado o objeto de estudo, o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa.

Em seguida, no capítulo 2, é apresentado o referencial teórico da pesquisa. Nele são levantadas as bases conceituais acerca do tema estudado, os modelos e avaliações relacionados à gestão de riscos e a interligação com a terceirização de serviços.

Na sequência são demonstrados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, desde a abordagem, campo da pesquisa, coleta dos dados, até as técnicas de análise e interpretação dos resultados.

No capítulo 4, o trabalho exhibe a análise dos resultados procurando responder ao problema e objetivos da pesquisa. Em seguida, nas considerações finais, é exposta a síntese da pesquisa e demonstra-se a posição da autora diante do tema.

Por fim, apresenta-se a relação das referências, nas quais é possível identificar os autores que embasaram o desenvolvimento teórico do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Também denominada fundamentação teórica, revisão de literatura, embasamento teórico, dentre outras, a fundamentação teórica deve esclarecer os pressupostos teóricos que dão fundamentação à pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigações anteriores (GIL, 2006). Nesta seção são apresentadas as diferentes ideias já formuladas sobre o tema em estudo. Aqui são levantadas as bases conceituais acerca do tema estudado, os modelos e avaliações relacionados à gestão de riscos e a interligação com a terceirização de serviços.

### 2.1 GESTÃO DE RISCOS

Na organização, é comum haver fatores internos e externos que tornam duvidoso o sucesso dos objetivos do projeto ou da atividade em desenvolvimento. Independentemente da área em que se atua, e até na vida pessoal, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada (BRASIL, 2017).

É comum que todas as organizações encarem incertezas e o desafio da direção é determinar o nível dessa incerteza e se ela está preparada para enfrentá-la, ao passo que se esforça para agregar valor para as partes interessadas. As incertezas geram os riscos e as oportunidades, podendo acabar com tudo ou trazer crescimento. O gerenciamento de riscos corporativos permite aos gestores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de maneira a aprimorar a capacidade de geração de valor (COSO, 2007).

O alcance dos objetivos de uma organização pública abrange riscos que decorrem da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de variações nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração pública, bem como da obrigação de mais transparência e prestação de contas e de cumprir variados requisitos legais e regulatórios (BRASIL, 2018d). Assim, “gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos” (BRASIL, 2018, p.12).

Seguir padrões e boas práticas instituídos em modelos reconhecidos é uma forma eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que favoreça à eficiência e a obtenção de resultados sólidos (ABNT, 2009), impedindo que a instituição seja sobrecarregada com uma grande quantidade de instrumentos e processos

burocráticos, sem coordenação, que levam à falsa impressão da existência de um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, mas que, na prática, não garantem os benefícios almejados (BRASIL, 2018).

Nas organizações onde não há uma estrutura ou sistema protocolar de gestão de riscos, como no caso de entidades pequenas, admite-se ampliar a compreensão e a eficácia da abordagem da organização quanto a riscos através da delegação e da coordenação das responsabilidades essenciais de gestão de riscos baseando-se na abordagem das Três Linhas de Defesa (IIA, 2013).

Sob esse enfoque, há três grupos (ou linhas) envolvidos no gerenciamento eficaz de riscos, conforme define Brasil (2018, p.59)

1ª Funções que gerenciam e têm propriedade de riscos: a gestão operacional e os procedimentos rotineiros de riscos e controles internos constituem a primeira linha de defesa na gestão de riscos. A gestão operacional serve naturalmente como a primeira linha de defesa porque os controles internos são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação e responsabilidade. Nesse nível se identificam, avaliam e mitigam riscos por meio do desenvolvimento e da implementação de políticas e procedimentos internos que possam oferecer garantia razoável de que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

2ª Funções que supervisionam riscos: a segunda linha de defesa é constituída por funções– unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais – estabelecidas para garantir que a primeira linha funcione como pretendido no que diz respeito à gestão de riscos e controles. As funções específicas variam muito entre organizações e setores, mas são, por natureza, funções de gestão. Seu papel é coordenar as atividades de gestão de riscos, orientar e monitorar a implementação das práticas de gestão de riscos por parte da gestão operacional, apoiar a definição de metas de exposição a risco, monitorar riscos específicos (de *compliance*, por exemplo), bem como ajudar a definir controles e/ ou monitorar riscos e controles da primeira linha de defesa.

3ª Funções que fornecem avaliações independentes: a auditoria interna constitui a terceira linha de defesa na gestão de riscos ao fornecer avaliações (assegurações) independentes e objetivas sobre os processos de gestão de riscos, controles internos e governança aos órgãos de governança e à alta administração. Tais avaliações devem abranger uma grande variedade de objetivos (incluindo eficiência e eficácia das operações; salvaguarda de ativos; confiabilidade e integridade dos processos de reporte; conformidade com leis e regulamentos) e elementos da estrutura de gestão de riscos e controle interno em todos os níveis da estrutura organizacional da entidade.

De acordo com o modelo de três linhas de defesa (**Figura 01**), a instância máxima de governança e a alta administração não são consideradas entre as três linhas de defesa desse modelo, porém, nenhuma consideração sobre gestão de riscos estaria completa sem levar em conta, primordialmente, os papéis essenciais dessas que são as principais partes interessadas e as que estão em melhor posição para instituir e assegurar o bom funcionamento das três linhas de defesa no processo de gestão de riscos e controles da organização (IIA, 2013).

**Figura 01** - Modelo de Três Linhas de Defesa

Fonte: Brasil (2018a).

Brasil (2018) explica que o enfoque das Três Linhas de Defesa, ainda que não seja um modelo de gestão de riscos, é uma maneira simples e eficaz para otimizar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gestão de riscos e controles, que pode ser aplicado a qualquer entidade – não fazendo diferença o seu tamanho ou a sua complexidade – ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos (BRASIL, 2018).

### 2.1.1 Relação da Gestão de Riscos com a Governança

A governança pública pode ser considerada uma adaptação de conceitos consolidados na administração de instituições privadas que conceituou a governança corporativa como um mecanismo responsável por alinhar os interesses entre os executivos e os acionistas da instituição, monitorando o comportamento dos gestores (OLIVEIRA, 2018). O monitoramento proporciona maior controle da sociedade, aumentando seu valor e contribuindo para a continuidade da organização (IBGC, 2016).

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014).

A liderança se refere ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. Esses líderes conduzem o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é apropriado o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (BRASIL, 2014).

**Figura 02** - Componentes dos mecanismos de governança



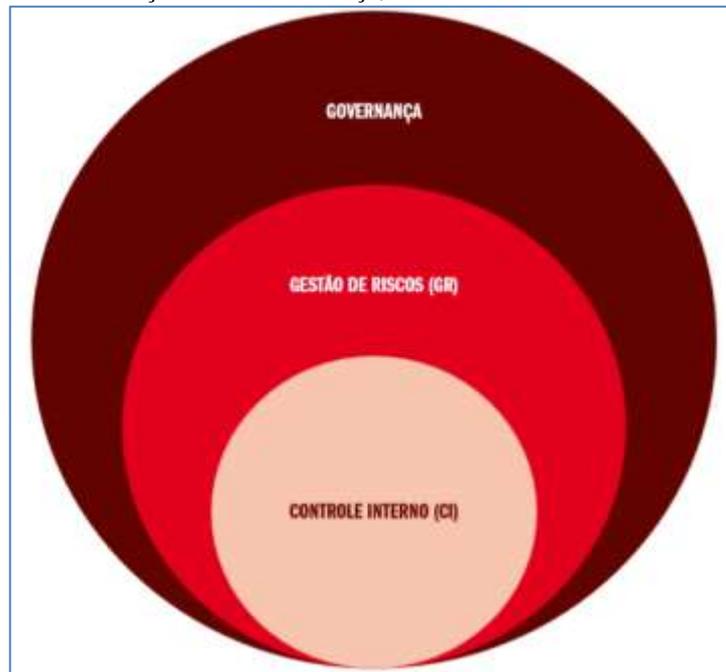
**Fonte:** Brasil (2014).

No setor público, a boa gestão de riscos contribui para: maior eficiência e eficácia operacional; possibilidade maior de alcançar objetivos relativos a serviços e políticas públicas; maior confiança dos cidadãos; melhora das informações para a tomada de decisões e o direcionamento estratégico; melhora na prevenção de perdas e na gestão de incidentes; atendimento a requisitos legais e regulamentares aplicáveis (BRASIL, 2013). A gestão de riscos é componente essencial da governança institucional, servindo de referência para a definição e a implantação de medidas mitigadoras e/ou controles internos. (BRASIL, 2018a).

Quanto aos controles internos, ou simplesmente controles, referem-se ao conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, com vistas a enfrentar os riscos. Convém que controles internos sejam implementados somente após a adequada identificação, análise e avaliação dos riscos (BRASIL, 2014).

O processo de controle interno é parte integrante da gestão de riscos, que, por sua vez, é parte do processo geral de governança da instituição (COSO, 2013), conforme é demonstrado na **Figura 03**, abaixo.

**Figura 03** - Relação entre Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno.



Fonte: Brasil, 2018, p.91.

O desafio da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (INTOSAI, 2007). O instrumento da governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos, um processo estratégico e fundamental para as organizações do setor público, e um componente relevante de seus sistemas de governança (BRASIL, 2014).

Uma gestão de riscos eficaz melhora as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos e,

consequentemente, para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares (BRASIL, 2014).

A **Figura 04** demonstra que, enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (BRASIL, 2014).

**Figura 04** - Relação entre governança e gestão



Fonte: Brasil (2014).

Para Saint (2009), os profissionais do setor educacional, que são envolvidos com a gestão de forma consciente, precisam ligar o processo de autonomia à gestão do desempenho institucional na utilização dos recursos públicos. Silva (2017, p.40) acrescenta que:

Decisões políticas, externas à gestão, desencadeiam um ambiente de mudanças e transformações para as universidades, cuja consequência é o aumento de esforços no sentido de sobreviverem cada vez mais com menos e de se responsabilizarem pelo impacto de suas decisões no desempenho institucional de forma consciente e transparente.

Assim, integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, implantar uma abordagem de controle interno baseada no risco e incluir a gestão de riscos nos programas de apoio ao desenvolvimento das competências dos gestores públicos são algumas das recomendações do relatório “Avaliação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o Sistema de Integridade da Administração

Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra”, que também enfatiza a necessidade de promoção de uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança (OCDE, 2011).

### 2.1.2 Relação da Gestão de Riscos com a *Accountability* Pública

O elemento basilar da *accountability* pública é o dever que têm as pessoas ou entidades às quais se tenha confiado a gestão de recursos públicos, de assumir responsabilidades pela realização de objetivos na implementação de políticas, no fornecimento de bens e serviços de interesse público, e de prestar contas à sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o desempenho, os resultados obtidos e o uso apropriado dos recursos. É ainda obrigação de demonstrar que administrou ou controlou os recursos mediante estratégias que permitiriam segurança razoável do alcance desses objetivos. O não cumprimento dessas obrigações de *accountability* é cada vez mais percebido pela sociedade como quebra de responsabilidades confiadas (BRASIL, 2018a).

Para Matias-Pereira (2010), *accountability* é o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maiores transparência e exposição das políticas públicas. É a promoção da transparência por meio de informações claras e justas (IIA, 2011).

As normas de auditoria da *Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) conceituam *accountability* como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2016).

Os membros da alta administração e dos conselhos de administração ou equivalente são os responsáveis por prestar contas de sua atuação e devem assumir, integralmente, as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2016). Tradicionalmente, a implementação do sistema de governança deve incluir mecanismos de prestação de contas e de responsabilização para garantir a adequada *accountability*. A *International Federation of Accountants* (IFAC) (2013) acrescenta a estes mecanismos a necessidade de um contexto de transparência para

garantir a efetividade da *accountability*. A prestação de contas não deve restringir-se ao desempenho econômico financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor para a organização (IBGC, 2016).

Gerir riscos é responsabilidade afeta aos gestores nos níveis estratégico, tático e operacional da organização e essa atividade relaciona-se fortemente com a ideia de *accountability*, fato observável especialmente na etapa do processo de gestão de riscos que visa estabelecer e manter comunicação e consulta com as partes interessadas nos diversos riscos institucionais (BRASIL, 2018).

Para cumprir tais obrigações, a gestão estratégica das organizações públicas (alta administração apoiada pelas estruturas de governança) define o direcionamento estratégico, explicita os objetivos organizacionais e estabelece a liderança para que essas instituições possam cumprir suas missões. A gestão tática e a operacional, por sua vez, implementam a estratégia para realizar os objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de “risco” (ABNT, 2009).

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS

Para lidar com riscos e aumentar a chance de alcançar objetivos, as organizações adotam desde abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, dependendo do seu porte e da complexidade de suas operações. A seguir são apresentados os principais modelos reconhecidos internacionalmente, que são utilizados pelas organizações para implementar e avaliar uma gestão de riscos de forma consistente e sistematizada. São eles: (a) COSO II – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada; (b) COSO GRC 2016 – Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho; (c) ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes; e (d) Orange Book e Risk Management Assessment Framework.

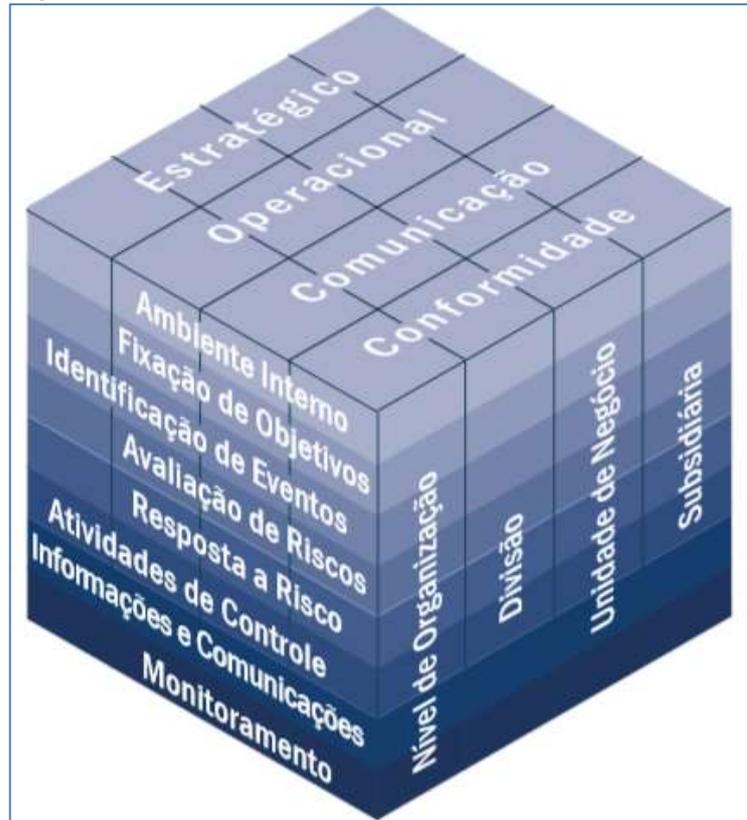
### 2.2.1 COSO GRC 2004 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

Trata-se de modelo de gestão de riscos predominante no cenário corporativo internacional, especialmente na América do Norte, desenvolvido pela *PricewaterhouseCoopers* LLP, sob encomenda do COSO (*The Comittee of Sponsoring*

*Organizations*), com o propósito de fornecer estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar a gestão de riscos. (BRASIL, 2018d).

O modelo é apresentado na forma de matriz tridimensional (cubo), demonstrando uma visão integrada dos componentes que os gestores precisam adotar para gerenciar os riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura de cada organização.

**Figura 05 - Modelo de Gestão de Riscos COSO 2004 (COSO, 2007)**



Fonte: Brasil (2014).

Observe-se que a face superior do cubo apresenta as categorias de objetivos que são comuns a todas as organizações e que a gestão de riscos deve fornecer segurança razoável de seu alcance; a face lateral esquerda indica os componentes que devem estar presentes e funcionando de modo integrado à rotina da organização para que a gestão de riscos seja eficaz; e a face lateral direita representa a estrutura organizacional, os diversos níveis e/ou funções da organização, incluindo projetos, processos e demais atividades que concorrem para a realização dos seus objetivos (BRASIL, 2014).

### 2.2.2 COSO GRC 2016 – Integrado com Estratégia e Desempenho

Em junho de 2016, o COSO colocou em consulta pública uma revisão do modelo de 2004, adotando um novo título – “Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho” – para destacar a importância da gestão de riscos na definição e na execução da estratégia e na gestão do desempenho organizacional. Com a incorporação dessa perspectiva, o modelo proporciona maior alinhamento às expectativas em torno das responsabilidades das instâncias de governança e da alta administração no cumprimento das suas obrigações de *accountability*.

O COSO GRC revisa e atualiza os componentes do COSO II, adota princípios, simplifica suas definições, enfatiza o papel da cultura e melhora o foco no valor, isto é, como as organizações criam, preservam e realizam valor, inserindo a gestão de riscos em três dimensões que são fundamentais à gestão de uma organização: (1) missão, visão e valores centrais; (2) objetivos estratégicos e de negócios; e (3) desempenho organizacional. (BRASIL, 2014)

**Figura 06 -** Modelo de gestão de riscos COSO GRC 2016 em consulta pública



**Fonte:** Brasil (2018).

O modelo explora a gestão da estratégia e dos riscos corporativos a partir de três perspectivas diferentes, tornando mais claras as responsabilidades da governança e da alta administração no seu papel de supervisionar e no seu dever de se envolver no processo de gerenciamento do risco corporativo de modo efetivo. As perspectivas exploradas são: (a) a possibilidade de que os objetivos estratégicos e de negócios não se alinharem com a missão, a visão e os valores centrais da organização; (b) as implicações da estratégia escolhida; e (c) os riscos para a execução da estratégia. (BRASIL, 2018d).

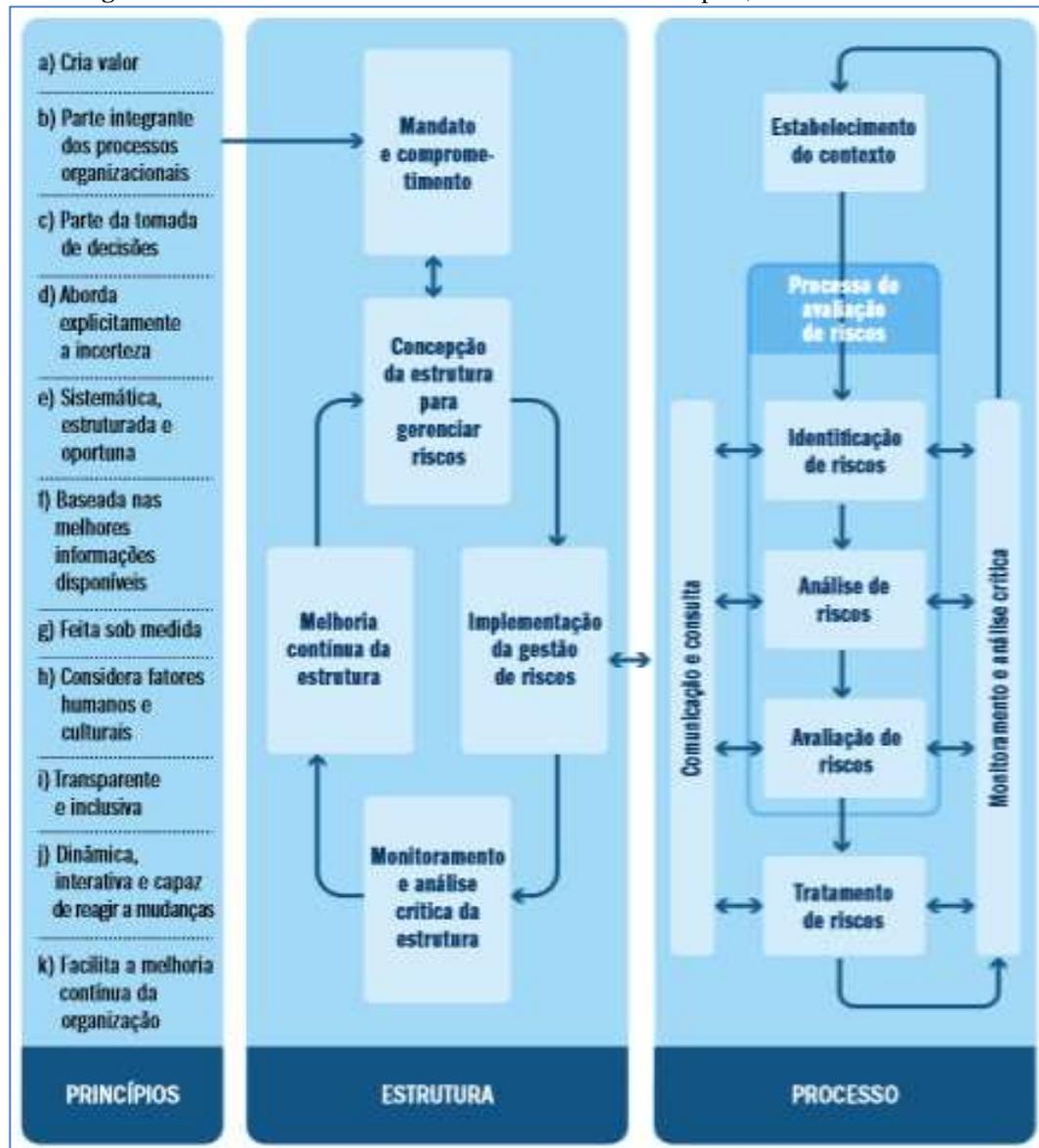
Além disso, verifica-se a ampliação do alinhamento da gestão de riscos com a gestão do desempenho, abordando como as práticas de gestão de riscos apoiam a identificação e avaliação de riscos que impactam o desempenho, elevando a necessidade de definir variações aceitáveis no desempenho, também denominadas tolerâncias a risco, em nível de princípio. O modelo revisado reduz de oito para cinco os componentes da gestão de riscos: (1) governança e cultura; (2) estratégia e definição de objetivos; (3) desempenho; (4) revisão e correção; e (5) informação, comunicação e reporte (BRASIL, 2018d).

Associados aos componentes, foram adotados vinte princípios de gestão de riscos, que representam as práticas que podem ser aplicáveis de diferentes maneiras por diferentes organizações, independentemente de tamanho ou setor, cuja implementação permitirá que a governança e a administração tenham uma expectativa razoável de que a organização entende e é capaz de gerenciar os riscos associados com a estratégia e os objetivos de negócio, em um nível aceitável.

### 2.2.3 ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes

A ISO 31000 fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em toda ou em parte de qualquer tipo de organização. Trata-se de uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas. Busca servir como um guia mestre em matéria de gestão de riscos e harmonizar os processos de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem comum, que pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2009).

**Figura 07 - ISO 31000:2009 - Relacionamento entre Princípios, Estrutura e Processo**



Fonte: ABNT (2009).

Três partes fundamentais inter-relacionadas estruturam a norma ISO 31000: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos. Uma contribuição fundamental da ISO 31000 é o processo de gestão de riscos, cujo propósito é fornecer uma abordagem comum para a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos (ABNT, 2009).

## 2.2.4 The Orange Book – Princípios e Conceitos

O The Orange Book – Princípios e Conceitos, produzido e publicado pelo HM *Treasury* Britânico, foi a principal referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001. O modelo tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gestão de riscos, como COSO e ISO 31000, apresentar uma introdução ao tema gestão de riscos, tratando um assunto complexo de forma abrangente e simples (BRASIL, 2018).

Em 2009, oito anos após a edição do Orange Book, o governo britânico divulgou o *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments* (UK, 2009), uma ferramenta para aferir a gestão de riscos nas organizações governamentais daquele país e identificar oportunidades de melhoria, a qual deriva de um modelo de excelência de gestão consolidado e utilizado por mais de trinta mil organizações, principalmente na Europa – *The EFQM Excellence Model* (EFQM, 2012). A ferramenta é estruturada em sete componentes, podendo ser utilizada tanto por auditores como ser autoaplicada pelos gestores.

Esse modelo foi selecionado para integrar a base conceitual do modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos do TCU pelas seguintes razões: a) trata-se de ferramenta desenvolvida para a mesma finalidade ora pretendida (avaliar a gestão de riscos); b) trata explicitamente a gestão dos riscos que envolvem parcerias no setor público, aspecto não enfocado em outros modelos; c) baseia-se em modelo consagrado de excelência de gestão; d) foi desenvolvido especificamente para o setor público.

**Figura 08 - Modelo de avaliação da gestão de riscos do Reino Unido (UK)**



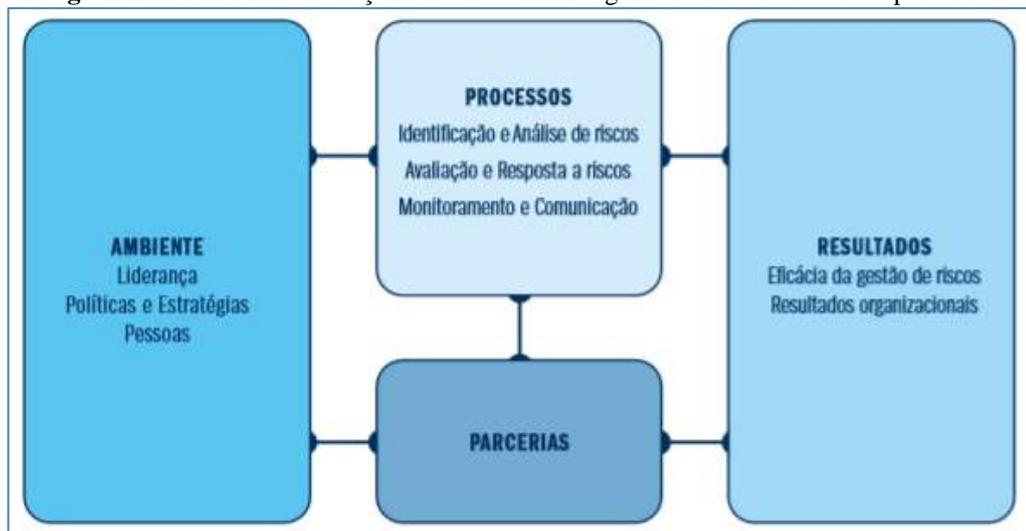
Fonte: Brasil (2018a).

### 2.3 MODELO DE MATURIDADE DO TCU

Trata-se de uma visão geral do modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos desenvolvido pelo TCU, a partir das melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004, 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004, 2009), bem como da IN-MP/CGU N° 1/2016. Entre os modelos examinados, o que mais influenciou o modelo construído pela equipe do TCU foi o britânico e, em seguida, os desenvolvidos por COSO e ISO.

O modelo desenvolvido possui quatro dimensões avaliativas: a) Ambiente de Gestão de Riscos; b) Processos de Gestão de Riscos; c) Gestão de Riscos em Parcerias e; e) Resultados, cujos nomes simplificados são mostrados na **Figura 09**. Apenas a dimensão Parcerias não se encontra dividida em subdimensões.

**Figura 09** - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU



Fonte: Brasil (2018e).

A proposta tem como premissas que a maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e 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 da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos (BRASIL, 2018e).

**a) Ambiente:** tomada do modelo COSO GRC, a dimensão ambiente engloba boas práticas, também presentes no modelo britânico, relacionados com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, procurando avaliar as capacidades existentes para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar na organização.

Busca-se avaliar as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar e fornecer segurança razoável do cumprimento da missão institucional na geração de valor para as partes interessadas. (BRASIL, 2018e).

**b) Processos:** Os processos de gestão de riscos constituem o coração dos modelos de gestão de riscos. Para lidar com os riscos que podem impactar os objetivos de uma organização, processos devem ser estabelecidos para identificar riscos; avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto sobre os resultados pretendidos; escolher o tipo apropriado de resposta para cada risco; desenhar e implementar respostas para os riscos priorizados; comunicar os assuntos relacionados a risco às partes interessadas; e monitorar a integridade da estrutura e do processo de gestão de riscos. Tais processos devem estar incorporados e integrados aos processos de governança e de gestão, finalísticos e de apoio. (BRASIL, 2018e).

Nesta dimensão, examinam-se os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas. (BRASIL, 2018e).

**c) Parcerias:** são quaisquer arranjos estabelecidos para possibilitar relacionamento colaborativo entre partes, visando o alcance de objetivos de interesse comum. As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou a entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período, implicando a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes (BRASIL, 2009, p. 21). Envolvem, portanto riscos e benefícios compartilhados.

Nesta dimensão, examinam-se os aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas (quando o alcance de objetivos comuns de um setor

estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas), procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e o seu gerenciamento (BRASIL, 2018e).

**d) Resultados:** Esta dimensão trata de aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para os objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos. Examinam-se os efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos (BRASIL, 2018e).

## 2.4 GESTÃO DE RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO

Na percepção de Olher (2013), a terceirização deve ser entendida como uma extensão da Administração Pública, formando uma relação de parceria em que a empresa terceirizada cuidará de atividades de apoio, enquanto o Órgão Estatal se concentrará em sua atividade principal. A adoção de processos gerenciais na Administração Pública, por meio de modelos e técnicas de gestão privada, busca promover a concorrência entre os diversos fornecedores de bens e serviços públicos na perspectiva do progresso do serviço público diante da população e, paralelamente, reduzir os custos (RODRIGUES, 2009).

A política da terceirização de mão de obra na administração pública brasileira recebeu destaque nos anos 1990, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, com a criação de novas carreiras de nível superior e extinção de cargos de nível médio e intermediário, impedindo novos concursos públicos para esses cargos, e adotando a política de contratação de serviços (VIEIRA et al., 2006).

Com o novo cenário de terceirização apresentado, a admissão de trabalhadores para atividades de apoio deixa de ser por concurso público meritocrático e tende ser substituído por

contratos temporários, sem vínculo com a carreira pública. Este processo garante a flexibilidade das relações de trabalho, permitindo ao gestor reduzir ao mínimo os trabalhadores, ajustando os salários ao desempenho pela criação de incentivos (ROCHA, 2005).

Para Veloso (2017), a terceirização de mão de obra é uma prática em expansão em função da flexibilização instituída pelas recentes legislações, tais como a Lei nº 13.429 de 2017 que regulamenta a terceirização de mão de obra nas organizações públicas e privadas e a IN nº 05/2017 MP específica para a terceirização de serviços na administração pública federal. Miranda (2018) reforça que ao comparar a evolução das legislações relacionadas à terceirização de mão de obra, nota-se como novidade o destaque ao gerenciamento de riscos, demonstrando sua importância para tal processo de terceirização.

Comentando sobre as vantagens em relação à prática da terceirização, Silveira (2017) cita algumas vantagens, como maior competitividade, focalização nas atividades fins da organização e otimização de custos. Porém, a despeito de transferir parte das responsabilidades aos contratados, o controle da qualidade e serviços fornecidos ainda são atribuições do governo, resultando na atenção para a gestão de riscos nos contratos.

Para Costa e Santo (2014), as desvantagens no caso organizações públicas são os riscos com a imagem do órgão no caso de erro da empresa contratada; problemas com a gestão de muitos contratos; crescente dependência de terceiros; dificuldade de achar a empresa ideal; dificuldade no controle dos custos dos serviços terceirizados; perda da identidade cultural da empresa ou órgão no longo prazo por parte dos funcionários, além da responsabilidade subsidiária pelos direitos trabalhistas dos terceirizados.

No que se refere aos riscos na terceirização, foco deste estudo, Silveira (2017, p.169), define a Gestão de Riscos da seguinte forma:

A gestão de riscos da terceirização é o monitoramento, pela empresa tomadora de serviços, do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e de saúde, e segurança dos profissionais das empresas terceirizadas envolvidos na prestação de serviços. Ao deixar de cumprir um direito do trabalhador ou recolher algum encargo social, a empresa prestadora de serviços estará gerando um passivo trabalhista. Assim, a gestão de riscos, é a vigilância, por parte da empresa tomadora, em relação ao cumprimento das obrigações, visando a identificação e correção preventiva de eventuais passivos, bem como a proteção do trabalhador.

Ao reportar-se para gestão de riscos de contratos terceirizados é importante que a empresa tomadora, e especialmente o gestor do contrato, zelem para que o contrato-realidade não se distancie do que foi previsto nos instrumentos formais. Ao avaliar a influência dos

contratos no resultado operacional das empresas, e em sua crescente exposição ao risco, algumas iniciativas no âmbito da administração podem ajudar na sustentação desse movimento, tais como novos modelos para a gestão de contratos e monitoração deste contrato desde o surgimento das demandas até o encerramento das relações comerciais geradas. A contratação de serviços, que possui envolvimento direto de profissionais na sua execução, além de ser de difícil a especificação técnica, que traz desafios na gestão e possui diversos riscos associados (SILVEIRA, 2017).

Atualmente, o instrumento legal que vincula a relação da terceirização com a gestão de riscos, é a Instrução Normativa nº 05/2017, que determina em seu art. 20 que “O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: I - Estudos Preliminares; II - Gerenciamento de Riscos; e III - Termo de Referência ou Projeto Básico” (BRASIL, 2017). A IN detalha os procedimentos a serem executados pela equipe de planejamento da contratação, responsável pelo gerenciamento de riscos, conforme arts. 25 e 26 a seguir:

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades: I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação; II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências; IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência. [...].

Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos.  
§ 1º O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos: I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares; II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico; III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização. (BRASIL, 2017).

Nota-se que a relação entre terceirização e gestão de riscos já se mostra bastante estreitada pelos dispositivos normativos legais recentes. Essa relação independe da política adotada pelo órgão em seu nível macro, pois se trata de cumprimento legal. É importante ressaltar que a atividade fim da instituição de ensino seja bem desenvolvida, sendo a gestão da organização uma atividade que propicia mecanismos para esse desenvolvimento (OLHER, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda as estratégias metodológicas empregadas durante a investigação. Assim, ressalta-se que o objeto de estudo é o gerenciamento de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, vigentes em 2018, sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Na perspectiva epistemológica, para tentar responder ao problema de pesquisa, foram utilizadas ferramentas para subsidiar a elucidação à luz da ciência. Primeiramente, o prisma do tipo de pesquisa sobre o enfoque da taxonomia de Vergara (2013) é relacionado quanto aos fins e aos meios.

Em relação aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, documental, em que, segundo Marconi e Lakatos (2013), a fonte de coleta dos dados baseia-se em documentos e constitui o que se denomina de fontes primárias. Neste estudo, essa classificação foi feita utilizando-se, preponderantemente, em fontes documentais como bibliografias e manuais sobre governança e gestão de riscos no setor público e resoluções da instituição analisada.

Também foi conduzida uma pesquisa de campo, configurada como um estudo de caso que, conforme Gil (2012, p.57), “é caracterizado pelo estudo profundo de um ou pouco objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. O estudo investiga, ainda, um fenômeno contemporâneo em seu contexto com o mundo real (YIN, 2015). Tal escolha se deve ao fato de tentar elucidar a aplicação dos mecanismos de gerenciamento de riscos em contratos na estrutura de uma IFES.

Quanto aos fins, esta pesquisa é de natureza descritiva, que, conforme Gil (2012) visa a descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis. O norte deste estudo, dentre os destacados ao longo do trabalho, foram a contribuição e a ampliação do conhecimento sobre os mecanismos de gestão de riscos no setor público, ao analisar a abordagem criada pelo TCU e sua disposição para ser aplicada em órgãos públicos.

É importante destacar que, como o objetivo deste estudo foi de analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos elaborados pelo TCU nos contratos da terceirização de serviços, predominou a abordagem qualitativa (GERHARDT; SILVEIRA,

2009). Também se recorreu à observação não participante que, segundo Marconi e Lakatos (2013, p.78) “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora”. Tal caracterização é importante para informar que a pesquisadora participa da organização que é o alvo do estudo.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa compreendeu a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), e a amostra foi retirada do Departamento de Logística e Serviços (Delogs), vinculado à Pró-reitoria de Administração (PROAD), tendo em vista ser a unidade que detém a gestão de oito dos onze contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra. Este tipo de contrato foi escolhido por sua expressividade em volume de recursos públicos envolvidos e pela sua abrangência em toda a Universidade, além da exigência legal de se fazer gerenciamento de riscos nesse tipo de processo, expressamente determinada pela IN nº 05/2017.

Logo, as atividades do Delogs envolvem riscos decorrentes da natureza de suas atribuições no contexto de uma instituição federal de ensino superior e da própria dinâmica da administração pública, destacando-se a necessidade de transparência, prestação de contas e cumprimento de todos os requisitos legais e regulatórios. Sendo assim, trabalhou-se com servidores lotados no Departamento e diretamente envolvidos com gestão de contratos, por meio de questionário *online* semiestruturado. As respostas em escalas se baseiam na percepção dos respondentes e, portanto, são subjetivas. Daí a importância da seleção por respondentes que conhecessem bem a unidade para debaterem e escolherem as respostas que melhor refletissem a situação da gestão de riscos no processo investigado.

Levando em consideração essas informações, a amostra foi escolhida por meio do processo de amostragem não probabilística intencional, em que a pesquisadora não se dirige a toda a “massa”, isto é, a elementos representativos da população em geral. Adiciona-se o critério da relevância dos atores envolvidos no processo de gerenciamento de riscos em contratos terceirizados da UFRPE, que é composto pelo corpo de técnicos envolvidos diretamente com gestão de contratos, lotados no Departamento de Logística e Serviços (MARCONI; LAKATOS, 2013).

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a construção do referencial teórico, os dados bibliográficos e documentais foram coletados em artigos, dissertações e manuais sobre o tema. Os dados documentais da instituição foram coletados através de documentos disponíveis na IFES e no seu sítio oficial, como portarias, resoluções e estatutos.

A segunda fase foi destinada à obtenção de outros dados, que não foram obtidos através do procedimento anterior. Assim, foi aplicado o *survey* (questionário) à equipe técnica envolvida com a gestão de contratos terceirizados, os quais tem exercício no Departamento de Logística e Serviços. Os técnicos foram escolhidos considerando-se suas atribuições e vivências no Departamento e participação na gestão dos contratos vigentes em 2018, num total de dez servidores.

A fim de garantir a impessoalidade das informações prestadas pelos técnicos respondentes, foi assegurado, no envio do questionário, que a identidade dos participantes seria preservada. Para Marconi e Lakatos (2013), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Para operacionalizar este trabalho, foi utilizado um questionário com questões extraídas da dimensão “Processos”, do modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos proposto pelo TCU (**Figura 09**).

A escolha pela Dimensão Processos se deu pela especificidade da investigação. Brasil (2018, p.73) menciona que “os processos de gestão de riscos constituem o coração dos modelos de gestão de riscos”, e complementa:

Para lidar com os riscos que podem impactar os objetivos de uma organização, processos devem ser estabelecidos para identificar riscos; avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto sobre os resultados pretendidos; escolher o tipo apropriado de resposta para cada risco; desenhar e implementar respostas para os riscos priorizados; comunicar os assuntos relacionados a risco às partes interessadas; e monitorar a integridade da estrutura e do processo de gestão de riscos. Tais processos devem estar incorporados e integrados aos processos de governança e de gestão, finalísticos e de apoio.

Seguindo a trajetória do estudo, o questionário (**Apêndice A**) foi composto de dezenove questões, em duas etapas, sendo a primeira etapa composta de dezessete perguntas para resposta em escala tipo Likert, em que os respondentes posicionam-se de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item, e de acordo com essa afirmação, infere-se a medida do construto (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014); e a segunda etapa, com duas questões discursivas sobre a opinião da equipe técnica em relação às boas práticas e dificuldades

encontradas no tema abordado, que foram tratadas a partir da categorização abordada por Bardin (2009).

Na primeira etapa, com os itens dispostos em escala, os respondentes utilizaram a opção 1 para indicar que a prática perguntada inexistia na organização; 5 para indicar que a prática alcançou elevada maturidade ao ser realizada de forma sistemática, estando incorporada à cultura organizacional; e as opções 2, 3 e 4 para indicar uma posição intermediária que reflita o estágio de desenvolvimento da prática. A aferição da maturidade da Dimensão Processos foi possível aplicando-se a média ponderada dos índices de maturidade de cada categoria de análise, por sua vez, o índice de maturidade de cada categoria foi apurado pelo somatório de pontos do conjunto de práticas que a compõe e calculando-se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, expressando esse quociente com um número entre 0% e 100%. No caso da dimensão analisada (Processos), cada questão significa uma prática dentro de três categorias de análise: Identificação e Análise dos Riscos (4 práticas); Avaliação e Resposta a Riscos (5 práticas) e Monitoramento e Comunicação (8 práticas).

A pontuação máxima para cada questão é alcançada quando todos os respondentes acreditam que a prática é realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional, atribuindo-se 4 pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão enfocada; 1, 2 ou 3, quando a presença é parcial, de acordo com sua intensidade, e 0 ponto à ausência total, conforme a escala para avaliação (BRASIL, 2018a), conforme demonstrado no **Quadro 01** a seguir:

**Quadro 01** - Escala de resposta ao item

Prática inexistente na Instituição.	Escala Likert					Prática plenamente incorporada à cultura organizacional.
	←		Nível Intermediário	→		
	1	2	3	4	5	
	Pontuação TCU					
	0	1	2	3	4	

**Fonte:** A autora, com base na metodologia aplicada (2018).

Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade. Para interpretação da intensidade da escala

likert, foi o utilizado o parâmetro baseado em Brasil (2018a, p.65), conforme **Quadro 02** abaixo.

**Quadro 02** - Escala para avaliação de evidências quanto aos aspectos da gestão de riscos

Inexistente	Inicial	Básico	Aprimorado	Avançado
Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a).

O tratamento dos dados teve como suporte a metodologia de avaliação de maturidade em gestão de riscos proposta pelo TCU, sendo aferida por categoria de análise e, depois, na dimensão Processos, a fim de atingir os objetivos do estudo, conforme parâmetro estabelecido de acordo com o **Quadro 03** a seguir.

**Quadro 03** - Níveis de maturidade da gestão de riscos

Índice de Maturidade Apurado	Nível de Maturidade
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Adaptada de Brasil (2018a).

Cada conjunto de itens do questionário faz correlação direta com as categorias de análise apresentadas no referencial teórico, como se demonstra no **Quadro 04**.

**Quadro 04** - Categorias de análise do instrumento de pesquisa (Continua)

Dimensão: Processos		
Categoria de Análise	Aspectos Avaliados	Questões
1. Identificação e análise de riscos	Estabelecimento do contexto	1.1 A identificação de riscos é precedida de uma etapa de estabelecimento do contexto?

	Documentação do estabelecimento do contexto	1.2 A documentação da etapa de estabelecimento do contexto inclui elementos essenciais para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente?
	Identificação e análise dos riscos	1.3 Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos?
	Documentação da identificação e análise dos riscos	1.4 No registro de riscos (sistema, planilhas ou matrizes de avaliação de riscos), a documentação da identificação e análise dos riscos contém elementos suficientes para apoiar um adequado gerenciamento dos riscos?
2. Avaliação e resposta a riscos	Critérios para priorização de riscos	2.1 Os critérios estabelecidos para priorização de riscos são adequados para orientar decisões seguras por toda a organização?
	Avaliação e seleção das respostas a riscos	2.2 A seleção de respostas para tratar riscos considera todas as opções de tratamento e o seu custo-benefício?
		2.3 Os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de avaliação e seleção das respostas e são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas?
	Planos e medidas de contingência	2.4 Os elementos críticos da atuação da organização estão identificados e têm definidos planos e medidas de contingência?
	Documentação da avaliação e seleção das respostas a riscos	2.5 A documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos inclui elementos suficientes para permitir o gerenciamento adequado da implementação das respostas?
3. Monitoramento e comunicação	Informação e comunicação	3.1 Diretrizes e protocolos de informação e comunicação estão estabelecidos e são efetivamente aplicados em todas as fases do processo de gestão de riscos?
	Sistema de informação	3.2 A gestão de riscos é apoiada por um registro de riscos ou sistema de informação efetivo e atualizado?

	Monitoramento contínuo e autoavaliações	3.3 Em todos os níveis da organização, os gestores que têm propriedade sobre riscos (primeira linha de defesa) monitoram o alcance de objetivos, riscos e controles chaves em suas respectivas áreas de responsabilidade? 3.4 As funções que supervisionam riscos ou que coordenam as atividades de gestão de riscos (comitê de governança, riscos e controles; comitê de auditoria ou grupos equivalentes da segunda linha de defesa) exercem suas atribuições de modo efetivo?
	Monitoramento periódico e avaliações independentes	3.5 A função de auditoria interna auxilia a organização a realizar seus objetivos aplicando abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança? 3.6 Há planos e medidas de contingência definidos para os elementos críticos da atuação da organização e estes são periodicamente testados e revisados?
	Monitoramento de mudanças significativas	3.7 A organização monitora as mudanças que podem aumentar sua exposição a riscos ter impacto nos seus objetivos?
	Correção de deficiências e melhoria contínua	3.8 São tomadas as medidas necessárias para a correção de deficiências e a melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos em função dos resultados das atividades de monitoramento?

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em Brasil (2018).

No que se refere às questões discursivas, segunda etapa do estudo, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2009, p. 40) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Seu alvo é inferir conhecimentos através de indicadores, com vistas a enriquecer a leitura dos dados. A apreciação do conjunto de textos foi embasada pela frequência de palavras e na análise de similaridade, que representa a

relação de proximidade dos segmentos de texto. Durante a análise dos dados, seguiram-se as três fases propostas por Bardin (2009):

A fase da pré-análise se constitui de um momento de coordenação das ideias, sua operacionalização e sistematização a fim de levar a uma estrutura das operações sucessivas em um plano de análises (BARDIN, 2009). Logo após, partiu-se para a exploração do material, que para Bardin (2009, p. 127) é “a aplicação sistemática das decisões tomadas”. Assim, realizou-se o desmembramento do texto em categorias, resposta se suas frequências.

Finalmente, para o tratamento dos resultados, utilizou-se como base a teoria abordada na revisão da literatura e sua integração a um contexto mais amplo baseado em conhecimentos já existentes sobre o assunto. Na sequência, serão apresentadas as análises e discussões com base na revisão da literatura mostrada ao longo do estudo.

Os questionários foram aplicados na cidade de Recife, nos meses de janeiro e fevereiro de 2019.

Depois de colhidos, os dados foram tratados e expostos de forma estruturada; e levantados a fim de produzir interpretações, análise e conclusões pela autora, conjuntamente com a teoria aplicada. De nossa observação, também foram extraídos ativamente os elementos de análise (VERGARA, 2013). Então, por meio desse método, houve alinhamento com o objetivo do estudo, que foi de analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos elaborados pelo TCU nos contratos terceirizados sob a gestão do Delogs.

### 3.4 CAMPO DA PESQUISA

#### 3.4.1 A Universidade Federal Rural de Pernambuco

A UFRPE possui 105 anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa no Estado e no país. Sua história secular é marcada, ao mesmo tempo, pela capacidade de inovação ao buscar contribuir com a superação dos problemas socioambientais e o desenvolvimento sustentável em projetos e pesquisas que envolvem as ciências tecnológicas, agrárias, humanas, sociais e exatas (UFRPE, 2018a).

Inaugurada com os cursos de Medicina Veterinária e Agronomia, o novo perfil da Instituição abrange 55 cursos de graduação, incluindo Administração, Economia, Educação Física, Gastronomia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação e diversas Engenharias. Na pós-graduação, destaca-se na produção de pesquisa com 56 mestrados e

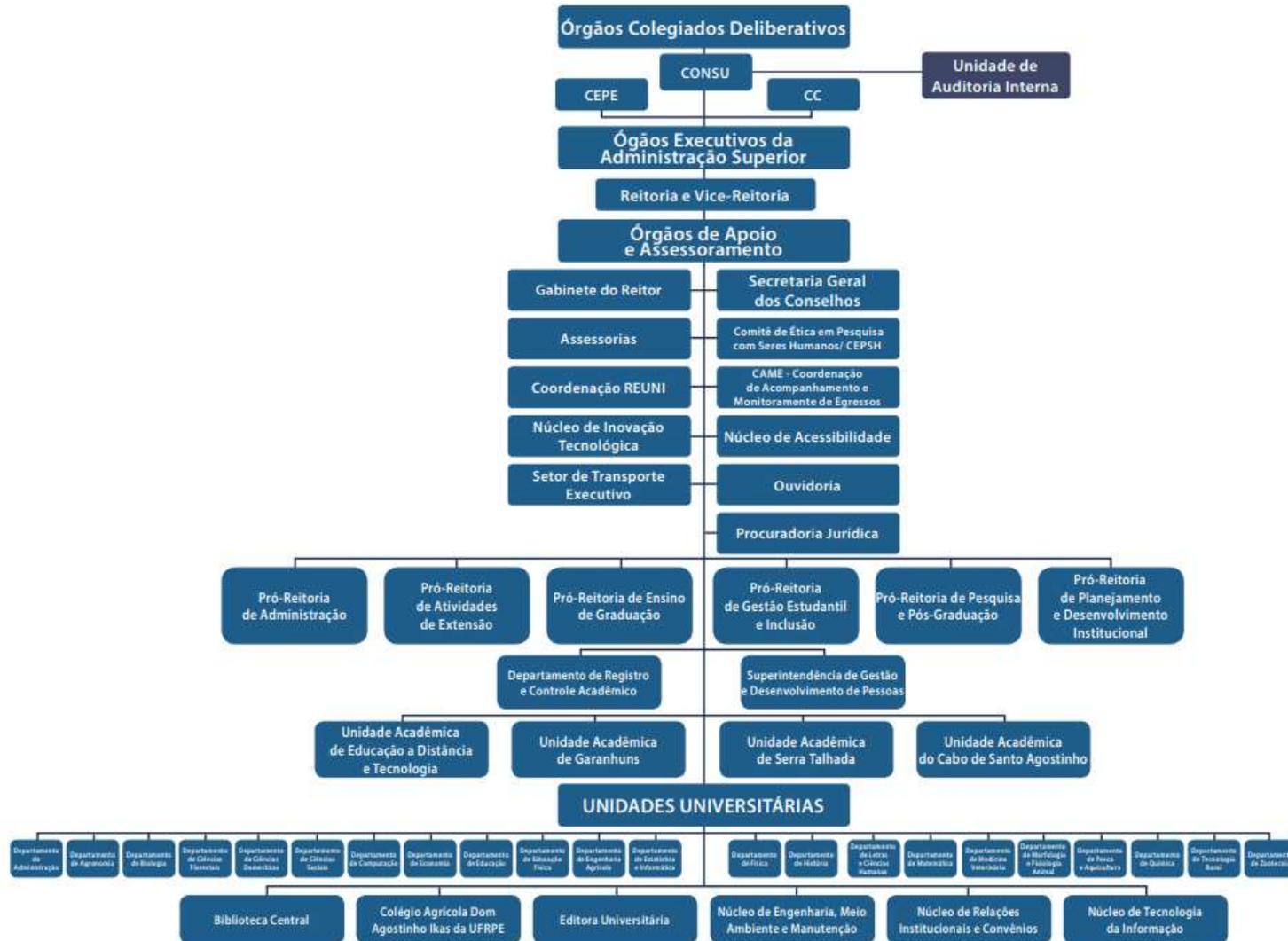
doutorados. Também oferta Ensino Médio e cursos técnicos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) (UFRPE, 2018a).

Composta por mais de 1200 professores, mais de mil técnicos e cerca de 15 mil estudantes, suas atividades são desenvolvidas no Campus-Sede, no Recife; nas quatro Unidades Acadêmicas – de Garanhuns (UAG), de Serra Talhada (UAST); do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), de Ensino a Distância e Tecnologia (UEADTec), no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) e nos campi avançados: Clínica de Bovinos, Fazenda Didática Estrela, Estação Ecológica de Tapacurá, Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim, Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim, Estação de Cana-de-Açúcar do Carpina, Estação de Pequenos Animais do Carpina, e nos polos do EAD. (UFRPE, 2018a)

Sinteticamente, apresentam-se a seguir, dois dos principais elementos do Planejamento Estratégico da UFRPE: a) Missão: Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade. b) Visão de futuro (2020): Consolidar-se no âmbito regional como universidade pública de excelência (UFRPE, 2018a).

A estrutura organizacional da UFRPE é constituída por instâncias colegiadas deliberativas e órgãos executivos. O desdobramento das ações acadêmicas pressupõe um suporte administrativo, por meio do qual cada órgão possui composição e atribuições específicas, conforme organograma da **Figura 10** seguir.

Figura 10 - Organograma da UFRPE



Fonte: UFRPE (2018a).

Dentre as ações realizadas nos últimos anos que contribuíram para o fortalecimento da Governança e Gestão na UFRPE, destacam-se: Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI); Comitê de Tecnologia da Informação (CTI); Comitê de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança; Fortalecimento de espaços como a Ouvidoria e o Sistema de Informação ao Cidadão (SIC); Criação da Coordenadoria de Gestão de Riscos; Fortalecimento da Unidade de Auditoria Interna da UFRPE (Audin); Criação da Comissão de Ética (UFRPE, 2018b).

Registre-se, ainda, a Resolução N° 022/2017, do Conselho Universitário, que aprovou a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal Rural de Pernambuco; e a Portaria n° 1.485/2018, do Gabinete da Reitoria, de 05 de dezembro de 2018, que aprovou o Plano de Integridade da UFRPE; demonstrando que a UFRPE vem adotando providências quanto à proposta de Governança pelos órgãos de controle externo.

#### 3.4.2 O Departamento de Logística e Serviços

O Departamento de Logística e Serviços (Delogs), também conhecido como Prefeitura Universitária (apesar de não haver formalização dessa nomenclatura), é vinculado à Pró-reitoria de Administração (PROAD) da UFRPE. Suas competências envolvem o planejamento, a execução e o acompanhamento dos serviços de transporte terrestre local, intermunicipal e interestadual de pessoas, incluindo motoristas, agentes de transporte, mecânicos, auxiliares de mecânico, viagens para aulas práticas, manutenção da frota oficial e fornecimento de combustível; limpeza de ambientes internos e externos, com gerenciamento dos resíduos sólidos; portaria, recepção e segurança universitária; manutenção predial e de equipamentos, iluminação do campus e saneamento básico; conservação das áreas verdes e das vias urbanas; sinalização do Campus; planejamento e gestão dos contratos terceirizados relacionados a essas áreas e demais atividades de apoio necessárias à consecução dos objetivos da UFRPE.

Atualmente o Delogs conta com 91 servidores efetivos lotados na Coordenação Geral; Coordenação de Manutenção; Divisão de Transporte, Divisão de Áreas Verdes e Vias; Divisão de Segurança Universitária; além da equipe diretamente ligada à Diretoria Geral, que é responsável por 789 terceirizados, distribuídos em todas as unidades da UFRPE.

Esse delineamento macro institucional será aproveitado no momento da análise dos itens contidos no questionário aplicado.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

O objetivo da dimensão Processo em gerenciamento de riscos é examinar os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas (BRASIL, 2018a).

Parte-se, então, para os resultados das 17 questões objetivas, conforme definido na metodologia, estabelecendo a pontuação por questão e a análise de acordo com os três blocos temáticos da dimensão estudada, em observância aos objetivos pretendidos na pesquisa. Para cada item é feita a análise da percepção da equipe técnica de contratos e a interligação entre as respostas obtidas e o lastro teórico sobre o tema, estudado na fundamentação teórica. Participaram nove servidores de dez possíveis. Assim, foi verificado o nível de participação de 90%.

**Quadro 05** - Roteiro de análise das categorias da dimensão (Continua)

Dimensão Processos		
<i>Em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas?</i>		
Categoria de Análise		Aferição
1. Identificação e análise dos riscos	4 práticas	Em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?

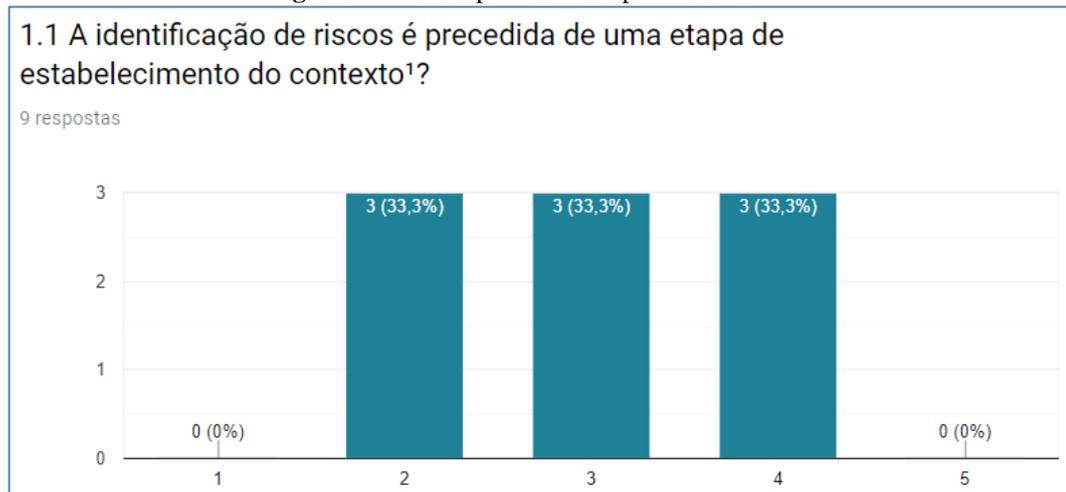
2. Avaliação e resposta a riscos	5 práticas	Em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?
3. Monitoramento e comunicação	8 práticas	Em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?
4. Questões Subjetivas	2 questões	Identificação de boas práticas e dificuldades encontradas.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em Brasil (2018a).

A interpretação das questões se deu por questão e a análise se deu por bloco de categoria (4 categorias). As figuras demonstram o desempenho das respostas, enquanto as tabelas estabelecem a pontuação. Esta dinâmica se deu em todas as questões e, ao final de cada categoria, foi calculado o nível de maturidade com a interpretação do conjunto, consolidado em tabela.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

Nesta categoria busca-se aferir em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE. Assim, começamos a análise das questões 1.1 a 1.4:

**Figura 11** - Desempenho das respostas do item 1.1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 04** - Pontuação das respostas do item 1.1

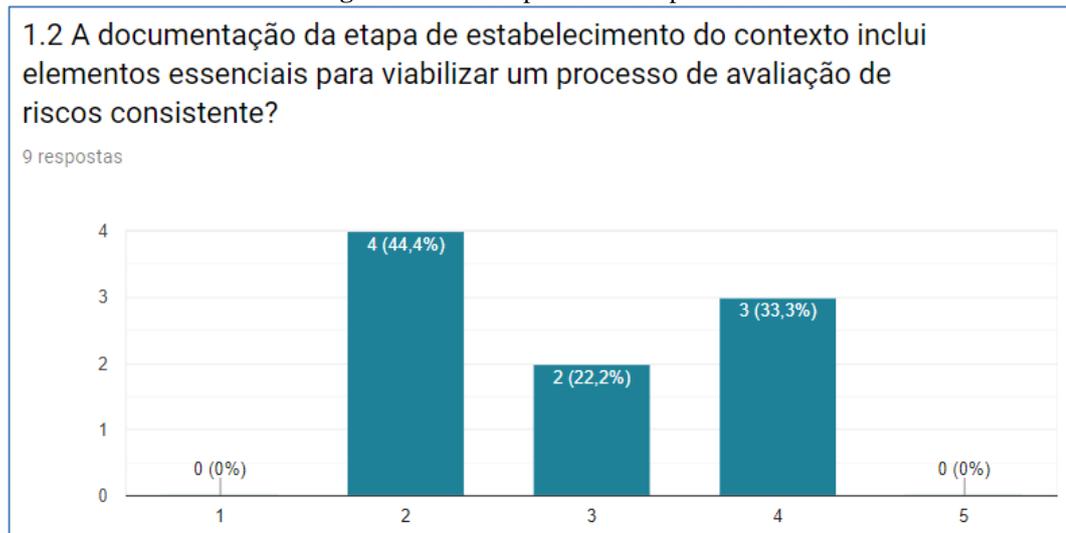
Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 1.1</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	0	3	3	3	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	3	6	9	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O estabelecimento do contexto é o processo em que se pretende compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos está inserido e identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos (BRASIL, 2018c). O TCU (2018c, p.19) em seu manual de gestão de riscos, relaciona os passos que devem ser seguidos para se estabelecer o contexto:

identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados; identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados; identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área; mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.) .

Observa-se que 100% dos respondentes afirmaram haver estabelecimento do contexto antes da identificação dos riscos. Esta etapa, nos processos de gerenciamento de riscos dos contratos do Delogs, em nível intermediário e de forma equilibrada, com intensidade que varia de 2 a 4 na escala likert. A constatação se materializa na pontuação aplicada, cujo somatório de 18 pontos de 36 possíveis reflete um índice de maturidade neste tópico de 50% em relação à metodologia do TCU.

**Figura 12** - Desempenho das respostas do item 1.2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 05** - Pontuação das respostas do item 1.2

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 1.2</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	0	4	2	3	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	4	4	9	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

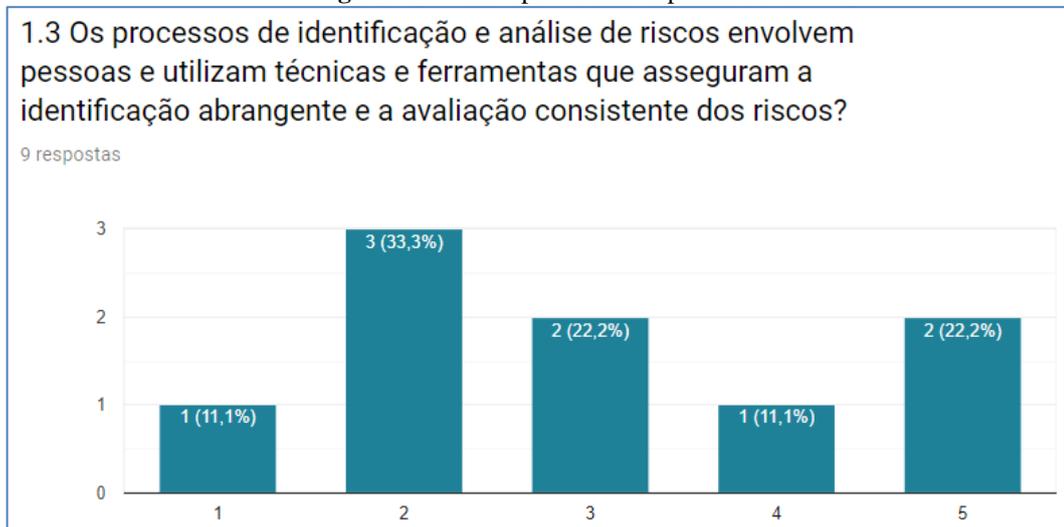
De acordo com Brasil (2018e, p.104), a documentação da etapa de estabelecimento do contexto deve incluir pelo menos:

- i) a descrição concisa dos objetivos-chaves e dos fatores críticos para que se tenha êxito (ou fatores críticos para o sucesso) e uma análise dos fatores do ambiente interno e externo (por exemplo, análise SWOT); ii) a análise de partes interessadas e seus interesses (por exemplo, análise de stakeholder, análise RECI, matriz de responsabilidades); iii) os critérios com base nos quais os riscos serão analisados, avaliados e priorizados (como serão definidos a probabilidade e o impacto; como será determinado se o nível de risco é tolerável ou aceitável; quais os critérios de priorização para análise, avaliação e tratamento dos riscos identificados) .

Nessa questão, verifica-se que 55,5% dos respondentes afirmaram, do nível intermediário ao pleno, que a documentação da etapa de estabelecimento do contexto inclui elementos essenciais para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente. No entanto, apesar da maioria dos respondentes apresentarem inclinação maior por essa prática, a pontuação foi menor que a questão 1.1, chegando a 17 pontos de 36 possíveis. O índice de maturidade encontrado permite dizer que, apesar de existir estabelecimento do contexto num

índice de 50%, a documentação relativa a essa prática é 47,2% suficiente para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente, segundo o padrão TCU.

**Figura 13** - Desempenho das respostas do item 1.3



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 06** - Pontuação das respostas do item 1.3

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 1.3</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	1	3	2	1	2	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	3	4	3	8	

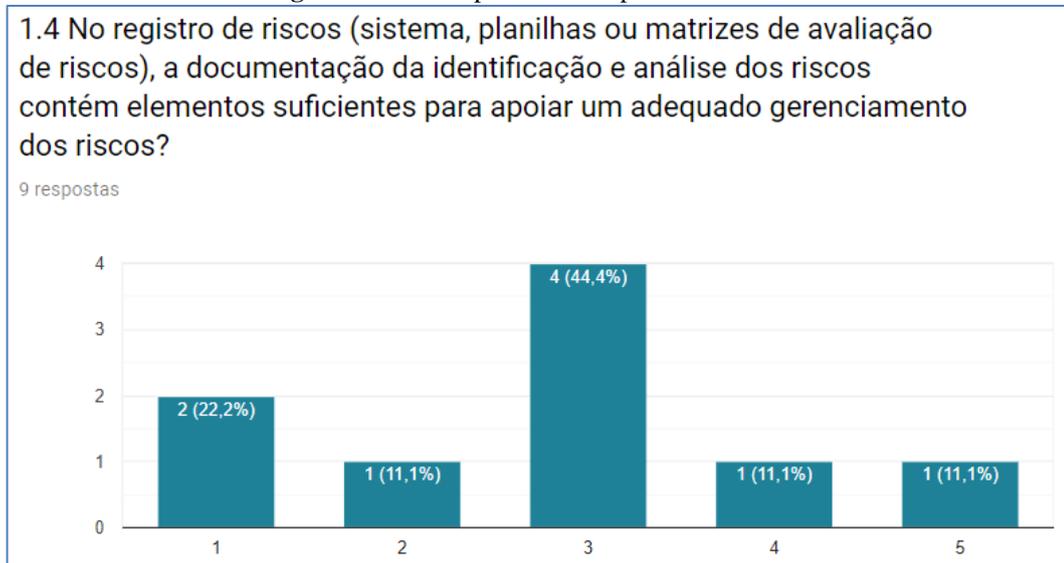
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Nesta questão, procurou-se observar se os processos envolvem pessoas, técnicas e ferramentas abrangentes e consistentes para identificação e análise de riscos. A equipe técnica de contratos apontou esta prática em intensidade que variou de inexistente à plena. Importa citar o que diz Brasil (2018e, p. 104-105) sobre o que é possível identificar em auditorias quanto à identificação e análise dos riscos:

- i) Se nos processos de identificação de riscos são envolvidas pessoas com conhecimento adequado, bem como os gestores das áreas.
- ii) Se são utilizadas técnicas e ferramentas adequadas aos objetivos e tipos de riscos.
- iii) Se o processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios, além dos riscos inerentes aos objetivos de desempenho, divulgação (transparência e prestação de contas) e de conformidade com leis e regulamentos.
- iv) Se o processo de identificação de riscos produz uma lista abrangente de riscos, incluindo causas, fontes e eventos que possam ter um impacto na consecução daqueles objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.
- v) Se a seleção de iniciativas estratégicas, novos projetos e atividades também têm os riscos identificados e analisados, incorporando-se ao processo de gestão de riscos.
- vi) Se são analisados o impacto e a probabilidade dos riscos.

Assim, sob o enfoque do TCU, a partir da percepção dos respondentes, a pontuação foi aferida em 18 pontos de 36 possíveis, sendo o índice de maturidade para a prática 1.3 medido em 50%.

**Figura 14 - Desempenho das respostas do item 1.4**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 07 - Pontuação das respostas do item 1.4**

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 1.4</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	2	1	4	1	1	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	1	8	3	4	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Na questão 1.4 acima, é permitido aferir que o índice de maturidade alcança 44,4%, ainda que 22,2% dos consultados considere essa prática inexistente, percebe-se certo nível de maturidade.

Brasil (2018c, p.21) “argumenta que a identificação dos riscos compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos”. É necessário “identificar com clareza os objetivos/resultados; listar, para cada objetivo/resultado, os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado; descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado”. Nesse contexto, apresenta-se o **Quadro 06** com a visão da categoria 1: Identificação e Análise de Riscos, a partir das questões pontuadas:

**Quadro 06** - Visão da categoria 1: Identificação e Análise de Riscos

Pontuação Identificação e Análise de Riscos					Índice de Maturidade	Nível de Maturidade
Item 1.1	Item 1.2	Item 1.3	Item 1.4	Somatório		
18	17	18	16	69 de 144	47,9%	Intermediário

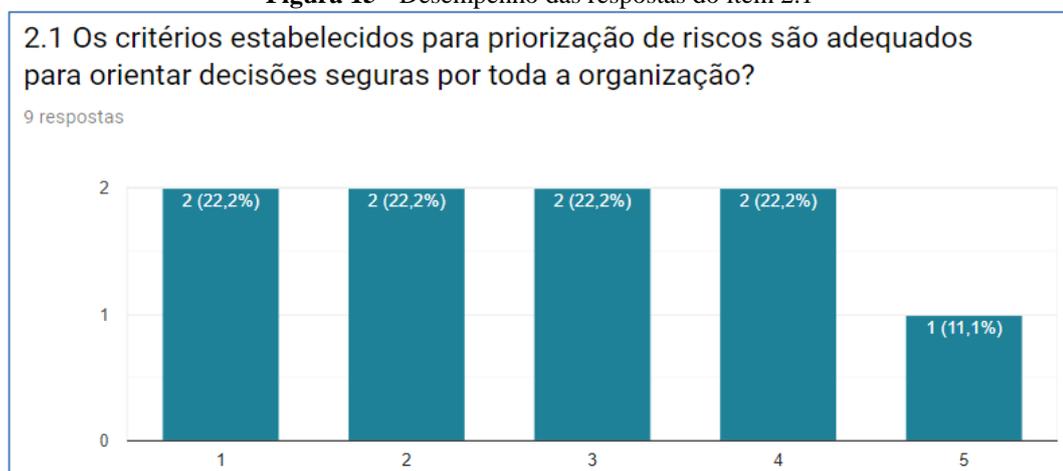
**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa (2019).

Sob a percepção da equipe técnica de contratos, a categoria “Identificação e Análise de Riscos” apresentou índice de maturidade de 47,9%, o que, segundo o Tribunal de Contas da União, significa nível de maturidade intermediário, que para Brasil (2018e), diz respeito à prática realizada em conformidade com normas e padrões definidos em parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.

Diante do quadro de maturidade evidenciado, cabe destacar que, apesar dos respondentes apontarem, de modo geral, a existência de instrumentos para a categoria de análise nos processos de gerenciamento de riscos dos contratos, observa-se que os mesmos tendem a possuir pouca abrangência e consistência, tornando baixa a capacidade de assegurar a identificação e análise dos riscos.

#### 4.2. AVALIAÇÃO E RESPOSTA A RISCOS

A seguir, serão tratadas as questões relativas a avaliação e resposta a riscos:

**Figura 15** - Desempenho das respostas do item 2.1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 08** - Pontuação das respostas do item 2.1

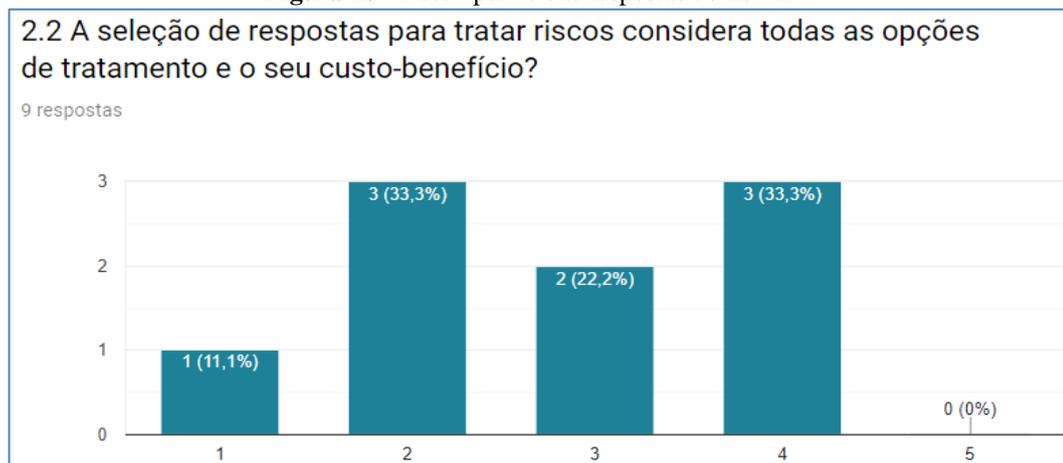
Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 2.1</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	2	2	2	2	1	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	2	4	6	4	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Brasil (2018e, p. 106) determina que:

Os critérios estabelecidos para priorização de riscos levam em conta a significância ou os níveis e tipos de risco, os limites de apetite a risco, as tolerâncias a risco ou variações aceitáveis no desempenho, os níveis recomendados de atenção, critérios de comunicação a instâncias competentes, o tempo de resposta requerido, revelando-se adequados para orientar decisões seguras quanto a: a. se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso; b. se uma atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada; e c. se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.

Para a questão 2.1, os respondentes apresentaram pontos de vista bastante diversificados, com uma tendência maior para a baixa aplicação da prática, com 66% das respostas de nível intermediário a inexistente. Observou-se, com isso, um índice de maturidade de 44,4% nesta prática, em avaliação isolada.

**Figura 16** - Desempenho das respostas do item 2.2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 09** - Pontuação das respostas do item 2.2

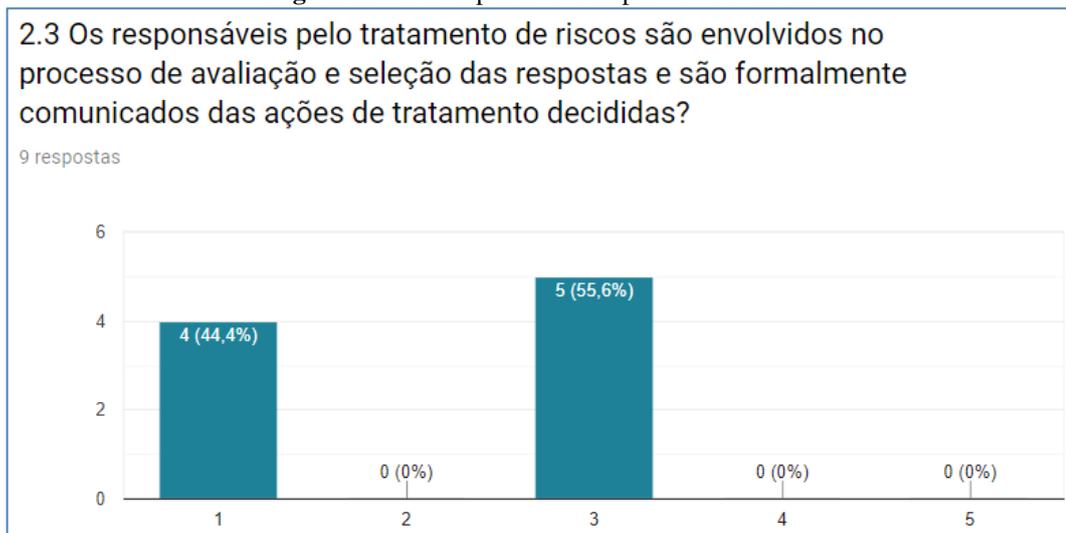
Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 2.2</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	1	3	2	3	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	3	4	9	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O art. 14 da IN nº 01/2016 MP-CGU, determina que a gestão de riscos deverá observar princípios, sendo um deles, o inciso III: “estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização” (BRASIL, 2016a).

Assim, na visão da equipe de contratos, este princípio é percebido de forma balanceada, a despeito de haver uma opinião pela inexistência dele. A pontuação equivalente a 16 pontos de 36 possíveis demonstra um índice de maturidade de 44,4% para a prática.

**Figura 17** - Desempenho das respostas do item 2.3



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 10** - Pontuação das respostas do item 2.3

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 2.3</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	4	0	5	0	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	0	10	0	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

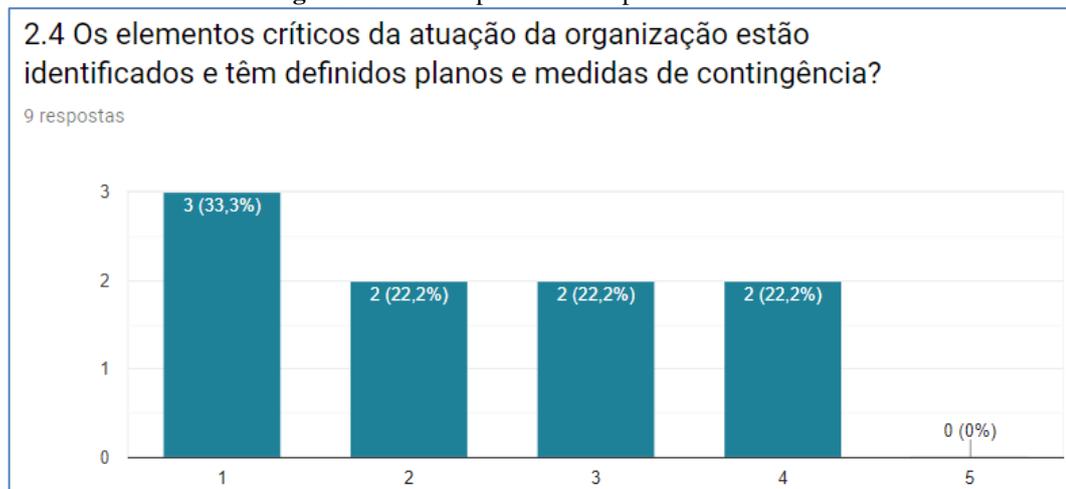
A questão 2.3 trata dos responsáveis pelo tratamento dos riscos. Brasil (2016a) é criterioso nesse aspecto, observando que:

Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado. § 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco. § 2º São responsabilidades do gestor de risco: I – assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização; II – monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de

riscos; e III – garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

Observa-se que 44,4% dos servidores consultados afirmaram que a prática inexiste na instituição, com relação aos contratos terceirizados, enquanto 55,6% entende que há um nível intermediário observado no gerenciamento de riscos nesses processos. A partir da avaliação das intensidades e respectivas pontuações, chegou-se a um índice de maturidade de 27,8% para esta prática, nível este considerado básico, se avaliado isoladamente.

**Figura 18** - Desempenho das respostas do item 2.4



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 11** - Pontuação das respostas do item 2.4

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 2.4</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	3	2	2	2	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	2	4	6	0	

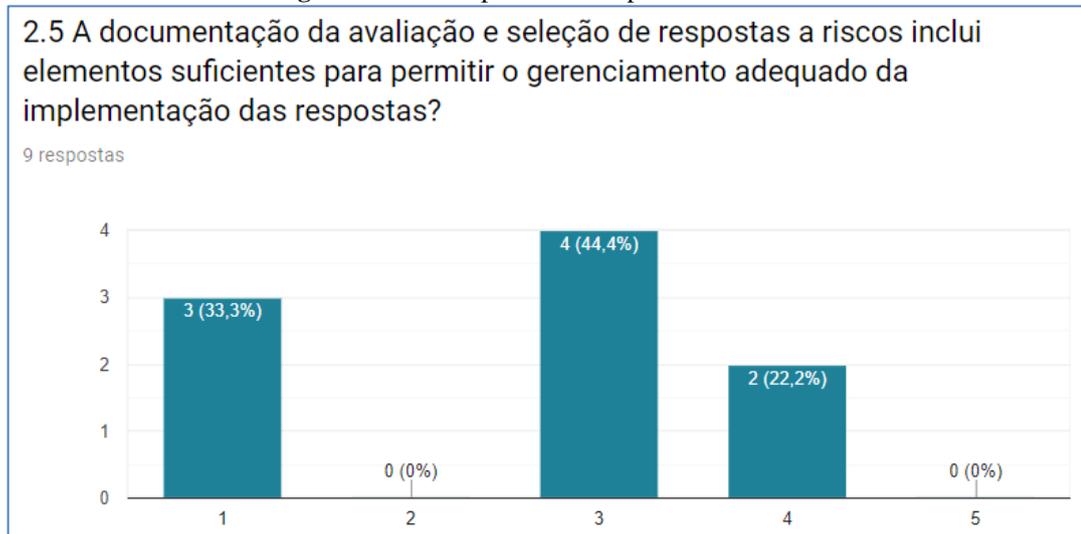
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Sobre a questão 2.3 é conveniente apresentar o que dispõe a ISO 31000:2009, item 5.5.3,

A finalidade dos planos de tratamento de riscos é documentar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas. Convém que as informações fornecidas nos planos de tratamento incluam: — as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios que se espera obter; — os responsáveis pela aprovação do plano e os responsáveis pela implementação do plano; — ações propostas; — os recursos requeridos, incluindo contingências; — medidas de desempenho e restrições; — requisitos para a apresentação de informações e de monitoramento; e — cronograma e programação.

Foi possível identificar que 77,7% das respostas apontaram para a pouca ou inexistente aplicação da prática questionada. Essa baixa identificação por parte dos respondentes resultou num índice de maturidade individual de 33,3%.

**Figura 19** - Desempenho das respostas do item 2.5



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 12** - Pontuação das respostas do item 2.5

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 2.5</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	3	0	4	2	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	0	8	6	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Segundo a ISO 31000:2009, item 5.7, “convém que as atividades de gestão de riscos sejam rastreáveis. No processo de gestão de riscos, os registros fornecem os fundamentos para a melhoria dos métodos e ferramentas, bem como de todo o processo”.

Nesse sentido, o retrato apontado para a questão 2.5 foi de um índice de maturidade de 38,9%, quando analisado isoladamente. A pontuação chegou a 14 de 36 possíveis, ocasião em que se verificou que 33,3% dos respondentes afirmaram inexistir a prática na instituição, especificamente nos processos de gerenciamento de riscos de contratos terceirizados.

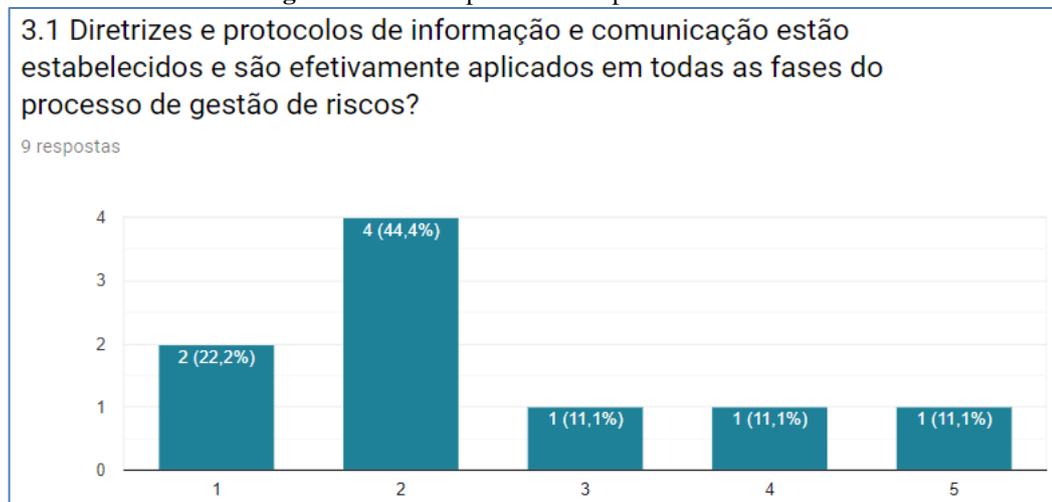
**Quadro 07** - Visão da categoria 2: Avaliação e resposta a riscos

<i>2. Em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?</i>							
Pontuação Avaliação e Resposta a Riscos						Índice de Maturidade	Nível de Maturidade Básico
Item	Item	Item	Item	Item	Somatório		
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	68 de 180	37,8%	
16	16	10	12	14	68 de 180	37,8%	

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa (2019).

O **Quadro 07** acima resume a visão da categoria 2: avaliação e resposta a riscos, de maneira que, a partir da opinião da equipe técnica de contratos do Delogs, a categoria de análise apresentou índice de maturidade de 37,8%, o que, segundo o Tribunal de Contas da União, significa nível de maturidade básico, este variando de 20,1% a 40%, de acordo com a **Quadro 03**. Nesse sentido, Brasil (2018e) entende que esta prática, no nível básico, pode estar sendo executada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves do processo em estudo. Cabe enfatizar um decréscimo no nível de maturidade em relação à categoria de análise 1: identificação e análise de riscos, que foi de 47,9%.

#### 4.3 MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

**Figura 20** - Desempenho das respostas do item 3.1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 13** - Pontuação das respostas do item 3.1

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.1</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	2	4	1	1	1	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	4	2	3	4	

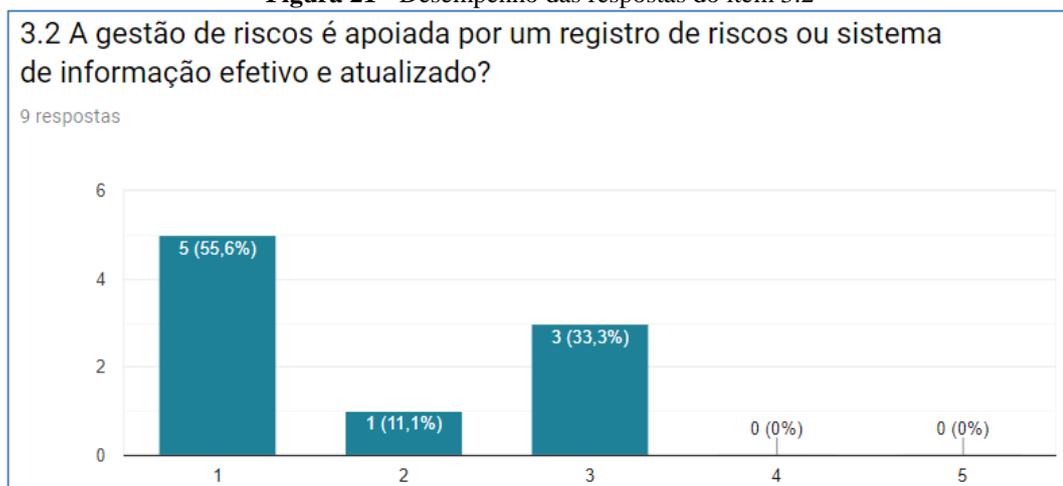
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Segundo Brasil (2016a):

art. 16 Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos, a alta administração, bem como seus servidores ou funcionários, deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gestão de riscos: [...].

VII - informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.

Assim, tem-se como pontuação, no que diz respeito a diretrizes e protocolos efetivamente aplicados durante o processo de gerenciamento de riscos nos contratos sob a gestão do Delogs, um total de 13 pontos de 36 possíveis, caracterizando-se, em consequência, um índice de maturidade de 36,1%, observando apenas esta prática. Observa-se uma deficiência nessa prática, tendo em vista que 77,7% dos respondentes inclinaram suas respostas para a baixa intensidade de realização da prática.

**Figura 21** - Desempenho das respostas do item 3.2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 14** - Pontuação das respostas do item 3.2

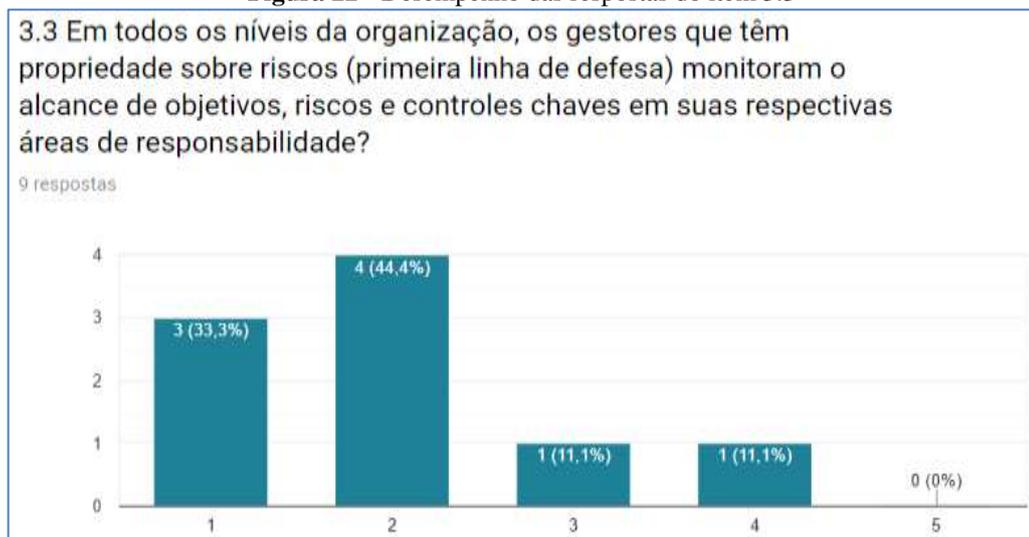
Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.2</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	5	1	3	0	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	1	6	0	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Para Brasil (2018e), com essa prática, pretende-se avaliar se:

- a gestão de riscos é apoiada por um registro de riscos ou sistema de informação que:
- apoia a gestão de riscos da organização e facilita a comunicação entre pessoas e grupos de profissionais com responsabilidades sobre o processo de gestão de riscos, permitindo uma visão integrada das atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, incluindo a sua documentação; e
  - é mantido atualizado pelas diversas pessoas e funções que têm responsabilidades pela gestão de riscos em todas as áreas da organização, tanto em função das decisões e ações implementadas em todas as etapas do processo de gestão de riscos, quanto pelas atividades de monitoramento e correção de deficiências (tratadas a seguir), pelo menos quanto aos seus resultados e com referências para a documentação original completa.

Nesta prática, 55,6% da equipe respondente informou que inexistente apoio à gestão de riscos por um registro de riscos ou sistema de informação efetivo atualizado. Assim, a pontuação para esta prática acabou sendo muito baixa, somando apenas 7 pontos de 36 possíveis. Essa discreta pontuação acarretou num índice de maturidade individual para a prática de 19,4%, caracterizando-se como uma prática não funcional.

**Figura 22** - Desempenho das respostas do item 3.3

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

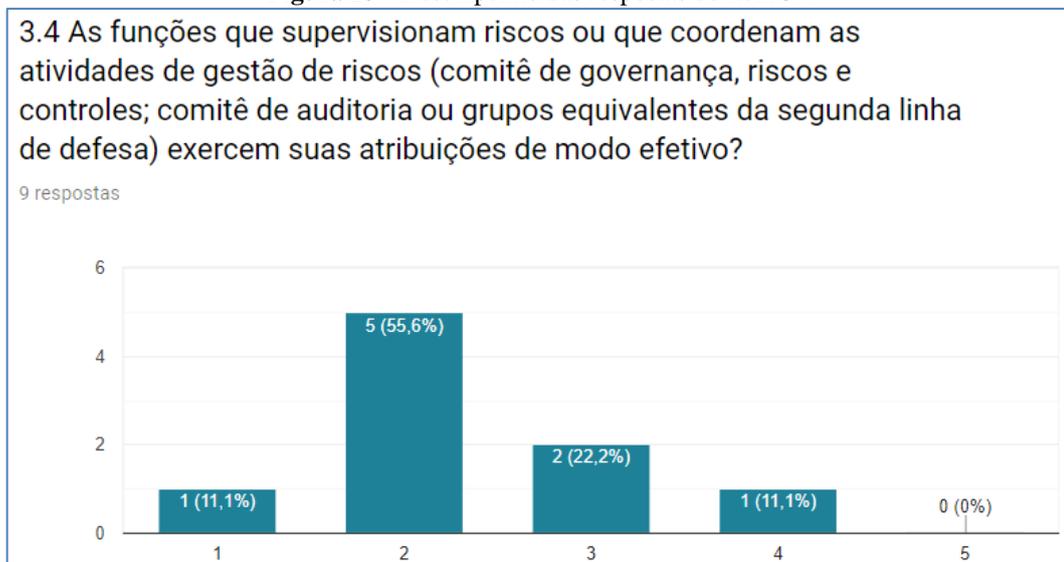
**Tabela 15** - Pontuação das respostas do item 3.3

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.3</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	3	4	1	1	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	4	2	3	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A alta administração, assim como sua equipe, deverá observar os componentes da estrutura de controles internos, e realizar monitoramento contínuo, nas operações normais e de natureza contínua da organização, incluindo as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades; e avaliações específicas, com base em métodos e procedimentos predefinidos, cuja abrangência e frequência dependerão da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo (BRASIL, 2018e).

A pontuação para essa prática também apresentou pouca expressividade, alcançando apenas 9 pontos, diante da opinião de 77,7% dos respondentes pela inexistência ou quase nenhuma aplicação da prática. Sob essa avaliação, o índice de maturidade foi mensurado em 25%.

**Figura 23** - Desempenho das respostas do item 3.4

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 16** - Pontuação das respostas do item 3.4

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.4</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	1	5	2	1	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	5	4	3	0	

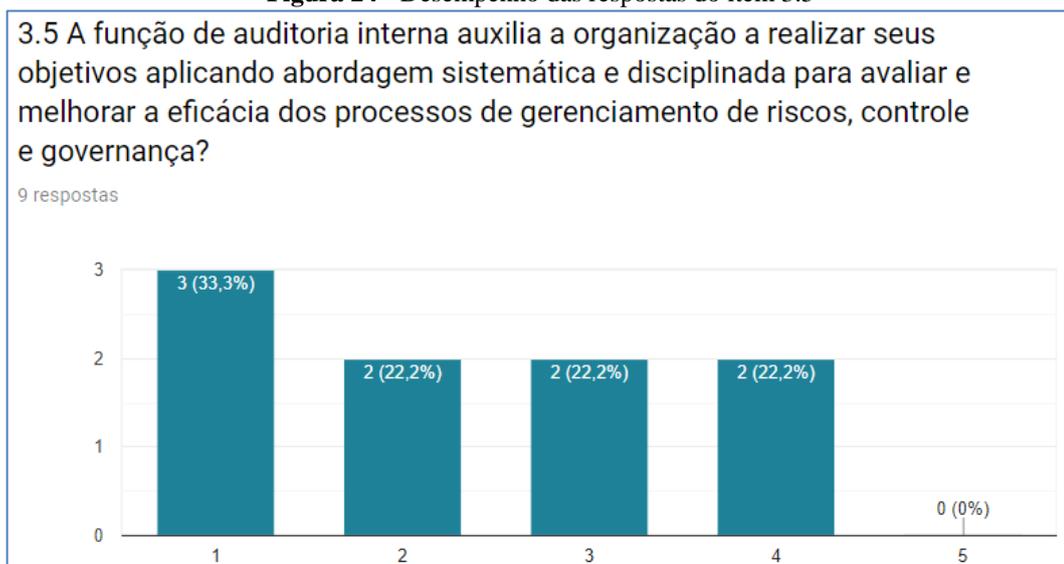
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A etapa de monitoramento acompanha o desempenho ou a situação de elementos da gestão de riscos, podendo incluir a política, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos relacionados (BRASIL, 2018c).

Brasil (2016a), no seu art. 16, inciso VIII reforça que:

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

Permite-se avaliar a prática 3.4 com índice de maturidade em 33,3%, haja vista a pontuação 12 alcançada. Cabe ressaltar que a UFRPE possui Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e a Resolução nº 22/2017 do Conselho Universitário (CONSU) da UFRPE instituiu a Política de Gestão de Riscos da Universidade. Porém, ainda assim, verifica-se pouco entrosamento entre a segunda linha de defesa e a equipe responsável pelo processo de gerenciamento de riscos dos contratos objeto de estudo.

**Figura 24** - Desempenho das respostas do item 3.5

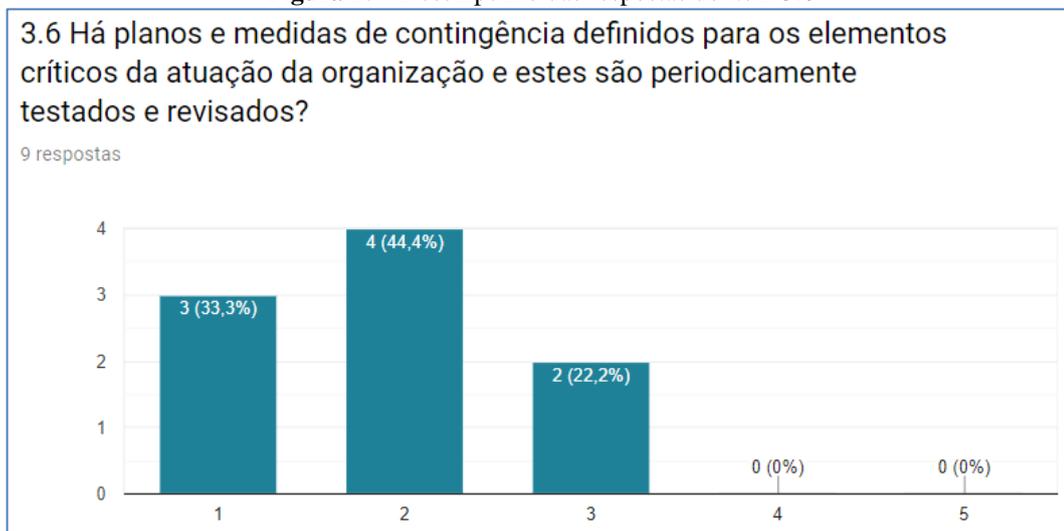
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 17** - Pontuação das respostas do item 3.5

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.5</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	3	2	2	2	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	2	4	6	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Para 55,5% dos respondentes, a prática relativa ao item 3.5 inexistente ou é inicial nos processos avaliados. Na sequência, calculou-se o índice de maturidade em 33,3%, mantendo, até então, um baixo nível de aplicação das práticas relativas à categoria de análise investigada.

**Figura 25** - Desempenho das respostas do item 3.6

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 18** - Pontuação das respostas do item 3.6

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.6</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	3	4	2	0	0	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	4	4	0	0	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Sobre monitoramento e análise crítica a ISO 31000:2009, item 5.6 discorre:

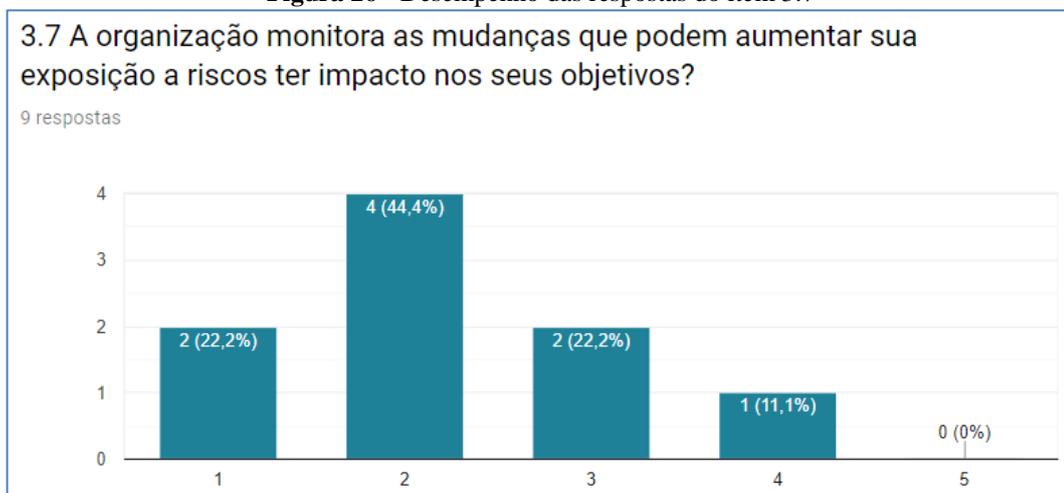
#### 5.6 Monitoramento e análise crítica

Convém que o monitoramento e a análise crítica sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e envolvam a checagem ou vigilância regulares. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico. Convém que as responsabilidades relativas ao monitoramento e à análise crítica sejam claramente definidas. Convém que os processos de monitoramento e análise crítica da

organização abrangem todos os aspectos do processo da gestão de riscos com a finalidade de: garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação; obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos; detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e identificar riscos emergentes.

É possível perceber que 100% da equipe técnica opinou entre as intensidades 1e 3 da escala likert, variando entre prática inexistente, passando pela inicial, e indo, no máximo, até o nível básico, conforme avaliação constante na **Figura 10**. Nesse sentido, o índice calculado ficou em 22,2% de maturidade identificada para a prática descrita no item 3.6.

**Figura 26 - Desempenho das respostas do item 3.7**



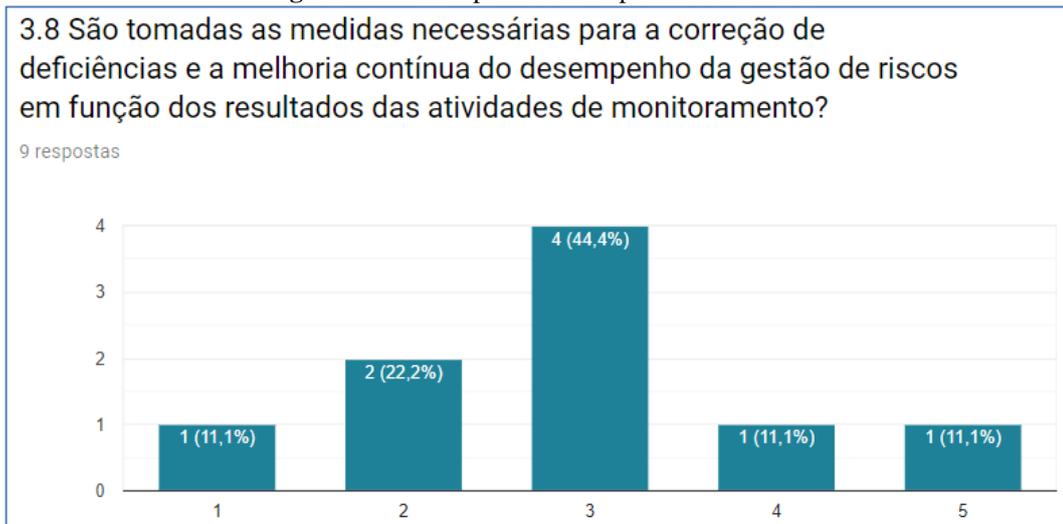
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 19 - Pontuação das respostas do item 3.7**

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.7</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	2	4	2	1	0	
<b>Total de Pontos (intensidade x resposta)</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11 de 36</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Para a prática descrita na questão 3.7, observou-se que 66,6% responderam entre prática inexistente e inicial, e não houve opinião pela plenitude da prática, nível 5 de intensidade. Assim, somou-se 11 pontos e calculou-se o índice em 30,56% de maturidade.

**Figura 27** - Desempenho das respostas do item 3.8

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 20** - Pontuação das respostas do item 3.8

Escala (níveis de intensidade)	1	2	3	4	5	<b>Pontuação item 3.8</b>
Pontuação da intensidade	0	1	2	3	4	
Número de respostas por intensidade	1	2	4	1	1	
Total de Pontos (intensidade x resposta)	0	2	8	3	4	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A melhoria contínua dos processos envolve o aperfeiçoamento e/ou ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento. Dentre os princípios com os quais os controles internos da gestão do órgão ou entidade devem ser desenhados e implementados, está o da comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração (BRASIL, 2016a).

No que se refere aos processos de gerenciamento de riscos de contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE, é admissível aferir que são tomadas as medidas necessárias para a correção de deficiências e a melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos em nível de 47,2% de maturidade, levando em conta o somatório de 17 pontos dos 36 possíveis.

**Quadro 08** - Visão da categoria 3: Monitoramento e Comunicação

<i>3. Em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?</i>										
Pontuação Monitoramento e Comunicação									Índice de Maturidade	Nível de Maturidade Básico
Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Somatório		
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8		25%	
13	7	9	12	12	8	11	17	72 de 288		

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa (2019).

O **Quadro 08** demonstra os resultados para a categoria 3: monitoramento e comunicação, de forma que, na perspectiva da equipe técnica de contratos do Delogs, a categoria de análise apresentou índice de maturidade de 25%, o que, segundo o Tribunal de Contas da União, significa nível de maturidade básico, este variando de 20,1% a 40%, de acordo com o **Quadro 03**. Sendo assim, Brasil (2018e) entende que esta prática, no nível básico, pode estar sendo executada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves do processo em estudo. Destaca-se novamente um decréscimo no nível de maturidade em relação às categorias de análise 1 e 2.

A seguir, o **Quadro 09** revela o nível de maturidade para a dimensão processos no gerenciamento de riscos de contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE, sob a gestão do Delogs:

**Quadro 09** - Visão da Dimensão Processos

*Em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas?*

Pontuação Dimensão Processos					Índice de Maturidade na Dimensão	Nível de Maturidade Básico
Categoria de Análise	Pontuação Máxima	Peso (%)	Pontuação Atingida	Índice de Maturidade na Categoria		
1. Identificação e análise dos riscos	144	23,5%	69	47,9%	34,15%	
2. Avaliação e resposta a riscos	180	29,4%	68	37,8%		
3. Monitoramento e comunicação	288	47,1%	72	25%		
Soma	612	100%	209	-		

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa (2019).

Na dimensão Processos, houve um total de 209 pontos de 612 possíveis, somando-se a pontuação das três categorias de análise. As práticas de identificação e análise de riscos (47,9%) estão mais presentes do que as de respostas a riscos (37,8%) e as de monitoramento e comunicação (25%), conforme se observa no **Quadro 09**. Tais percentuais condizem com a ordem lógica com que as etapas do processo de gestão de riscos são implementadas, pois cada fase precedente apresenta maturidade maior que a etapa sucessora.

Há que se ressaltar as peculiaridades relativas ao objeto de cada contrato, as condições do planejamento da contratação e o ano de sua implantação, levando-se em consideração a vigência da IN nº 05, a partir de maio de 2017. Salienta-se que dos 8 contratos vigentes (**Tabela 01**), 50% deles são posteriores à nova legislação, enquanto os demais são resultantes de normas vigentes à época, que mencionavam, mas não detalhavam em nível de rigor técnico o gerenciamento de riscos nas contratações.

Analisando-se as principais dificuldades elencadas pelos respondentes para o aprimoramento da gestão de riscos nos contratos terceirizados, categorizadas pela **Tabela 22**, e levando-se em consideração as oscilações de respostas, no decorrer do questionário objetivo, para uma mesma questão, cria-se a possibilidade de que as respostas tenham sido fornecidas sem a devida compreensão do que foi perguntado.

**Tabela 21** - Dificuldades no aprimoramento da gestão de riscos.

Categorias	Respondentes	Frequências
Equipe reduzida	A; D; E; F; G	5
Capacitação	A; C; D; G; H; I	6
Comunicação	B; E	2
Tecnologia	C; E	2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Dentre as dificuldades que puderam ser elencadas, destacam-se:

*“No escopo dos contratos terceirizados da UFRPE, alguns pontos podem ser melhorados, dentre os quais está a participação mais efetiva de pessoas, de diferentes áreas de atuação na universidade, de modo a se ter uma avaliação e gerenciamento de Riscos mais amplo”. (SERVIDOR B).*

*“Pouco ou nenhum domínio no uso das ferramentas de gestão pelos servidores envolvidos no processo, além da sobrecarga de atividades rotineiras, comprometendo a realização de atividades intelectuais mais elaboradas, como é o caso da gestão de riscos” (SERVIDOR D).*

*“Equipe reduzida, ausência de um sistema informatizado, gestores de contrato que acumulam as atividades de gestão e fiscalização e ausência de uma cultura de gestão de riscos na UFRPE. Existe uma coordenadoria para Gestão de Riscos, porém não há interligação entre esta e a gestão de contratos terceirizados na UFRPE” (SERVIDOR E).*

É perceptível que as principais dificuldades estão relacionadas com a ausência de capacitação e equipe reduzida. Estas podem ser algumas das razões da baixa capacidade de lidar com riscos da equipe técnica, que foi mensurada em nível de maturidade básico para a dimensão estudada.

Nenhuma das respostas mencionou a Política de Gestão de Riscos da Universidade. Cabe ressaltar o trecho de uma resposta que enfatiza que “existe uma coordenadoria para Gestão de Riscos, porém não há interligação entre esta e a gestão de contratos terceirizados na UFRPE” (SERVIDOR E). Essa ausência de ligação com a Coordenadoria de Gestão de Riscos denota que as práticas podem estar sendo realizadas na dimensão Processos, primordialmente, para cumprimento de formalidade, e de maneira isolada, sendo um aspecto negativo no que se refere a monitoramento e comunicação.

Apesar de haver o questionamento sobre boas práticas na gestão de contratos terceirizados no Delogs, observou-se que as respostas mencionavam quase que exclusivamente o “mapa de riscos”, objeto de cumprimento da IN nº 05/2017, que diz em seu art. 26. que “o Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos”.

Apresentam-se também as respostas às questões subjetivas, que foram categorizadas segundo Bardin (2009), conforme **Tabela 22** a seguir.

**Tabela 22** – Boas práticas no gerenciamento de riscos

Categorias	Respondentes	Frequências
Comprometimento	A; D	2
Planejamento	B; C; E; F; I	5
Legalidade	B; C; E; F; I	5

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Sobre boas práticas, houve as seguintes respostas, dentre outras:

*“Planejamento de riscos, com base no Mapa de riscos elaborado pela gestão de contratos” (SERVIDOR C).*

*“Atualmente é elaborado um Mapa de Gestão de Riscos que perpassa desde os estudos preliminares até a execução contratual, que pode e deve ser constantemente revisado e aprimorado, e que considera riscos específicos para cada objeto de contratação” (SERVIDOR E).*

*“A equipe de gestão dos contratos já no início do processo para elaboração de novos contratos, cria o mapa de riscos identificando e solucionado possíveis riscos que o contrato possa demandar” (SERVIDOR F).*

*“No planejamento de novas contratações há a construção do mapa de riscos que prever os riscos em três fases do processo: planejamento, licitação e gestão” (SERVIDOR I).*

Conclui-se, a partir do **Quadro 09**, que o gerenciamento de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas, em nível de maturidade básico, apresentando índice de maturidade de 34,15%. Entende-se, de acordo com a interpretação dada pela metodologia do TCU, que esta dimensão pode estar sendo executada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves do processo em estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão foco dessa pesquisa foi desenvolver um estudo sobre o gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços na UFRPE, partindo do pressuposto de que as investigações nessa área ainda são escassas. Para tanto, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.

Para se chegar ao objetivo geral, foi necessário transitar por três linhas de investigação: descrever o modelo de gestão de riscos utilizado pela UFRPE; verificar a existência de mecanismos de gestão de riscos nos contratos da terceirização de serviços da UFRPE; avaliar a maturidade em gestão de riscos nos processos de terceirização de serviços, sob a percepção da equipe técnica de contratos do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.

Os estudos sobre a gestão de riscos aplicada ao setor público são recentes no Brasil em relação ao contexto internacional, que já conta com diversos modelos e aplicações nas organizações públicas. Partindo para o modelo de gestão de riscos utilizado pela UFRPE, objeto do trabalho, apresentou-se a sua estrutura administrativa e unidades organizacionais relativas à gestão de riscos.

Foi possível identificar durante a pesquisa a existência de Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos na UFRPE com a presença de documento relativo à Política de Gestão de Riscos implementada na Universidade, além da verificação de uma Coordenadoria de Gestão de Riscos. Entende-se que, mesmo com a existência de modelos internacionais já consolidados, a gestão de riscos é um processo cíclico, com amplo espaço para personalização e aprimoramento. A UFRPE demonstra adotar providências relativas à gestão de riscos aos moldes da legislação vigente e vem seguindo as recomendações dos órgãos de controle, de acordo com as suas peculiaridades, enquanto instituição federal de ensino superior.

No que diz respeito à existência de mecanismos de gestão de riscos e à aplicabilidade do modelo de avaliação de maturidade elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), optou-se pela investigação de maturidade na dimensão processos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE. Foram analisados a existência de

mecanismos e o nível de maturidade de dezessete práticas da dimensão, divididas em três categorias de análise, sendo: identificação e análise dos riscos (quatro práticas); avaliação e resposta a riscos (cinco práticas); e monitoramento e comunicação (oito práticas).

Com relação à categoria identificação e análise dos riscos, foi confirmada a existência de mecanismos de gestão de riscos nos contratos avaliados em todas as quatro práticas abordadas. Assim, o índice de maturidade foi de 47,9%, significando que as práticas realizadas nesta categoria estão em conformidade com normas e padrões definidos em parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves do objeto de estudo. A maturidade apurada demonstra que, apesar da maioria dos respondentes apontarem a existência de práticas relacionadas à categoria, as mesmas tendem a possuir baixa abrangência e consistência, tornando intermediária a capacidade de assegurar a identificação e análise dos riscos.

Ressalta-se que, na visão da autora, a aplicação da identificação e análise dos riscos nos contratos da terceirização de serviços na UFRPE, sob a gestão do Delogs, tende a estar relacionada ao cumprimento da IN nº 05/2017-MP, que materializa o gerenciamento de riscos em um documento formal chamado mapa de riscos, caracterizando-se uma formalidade da fase do processo de planejamento da contratação.

Sobre a avaliação e resposta a riscos, o **Quadro 09** resume a análise das cinco práticas pela opinião da equipe técnica de contratos do Delogs, com índice de maturidade de 37,8%, o que, segundo o TCU, significa nível de maturidade básico, este variando de 20,1% a 40%, de acordo com o **Quadro 03**. O cenário revelado para essa categoria demonstra haver a possibilidade de ela estar sendo executada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves do processo em estudo. O decréscimo no nível de maturidade em relação à categoria de análise aponta fragilidade na continuidade do processo de gerenciamento de riscos.

O **Quadro 08** demonstra os resultados para a categoria 3: monitoramento e comunicação, de forma que, na perspectiva da equipe técnica de contratos do Delogs, a categoria de análise apresentou índice de maturidade de 25%, apresentando nível de maturidade básico, com possível informalidade em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves do processo investigado. Observou-se, novamente, um decréscimo no nível de maturidade em relação às categorias de análise 1 e 2.

Nesse sentido, as práticas de identificação e análise de riscos (47,9%) se fizeram mais presentes do que as de respostas a riscos (37,8%) e as de monitoramento e comunicação (25%), conforme se observou no **Quadro 09**. Tais percentuais podem ser também explicados

pela perspectiva de ordem lógica com que as etapas do processo de gestão de riscos são implementadas, haja vista que cada fase precedente apresenta maturidade maior que a etapa sucessora.

As principais dificuldades elencadas pelos respondentes para o aprimoramento da gestão de riscos nos contratos terceirizados se referiram a: equipe de servidores reduzida e sobrecarregada de atribuições; falta de capacitação na área de gestão de riscos; dificuldades de comunicação entre as partes envolvidas no gerenciamento de riscos; ausência de sistema informatizado.

As boas práticas identificadas fizeram referência ao comprometimento da equipe; ao planejamento da contratação; e à legalidade dos procedimentos nas terceirizações de serviços. Notou-se distanciamento entre os processos de gerenciamento de riscos nos contratos e a política de gestão de riscos da universidade, bem como ausência de ligação com o comitê de gestão de riscos existente, pois não foram mencionados pelos respondentes. A coordenadoria de gestão de riscos foi lembrada por um respondente pela falta de interligação entre as partes interessadas.

O estudo apresentou algumas limitações, tendo vista as concepções teóricas. Primeiramente, em se tratando da amostra da instituição, foram analisados apenas os contratos com mão de obra sob a gestão de um departamento, o que poderia desqualificar a amostra. Entretanto, esse tipo de departamento tem um caráter peculiar – o modelo organizacional segue praticamente um padrão nas instituições federais de ensino, e isso inibe a desqualificação pelo tamanho da amostra e a torna válida.

Outra limitação tem a ver com a pesquisa ter se baseado em questionário, que buscou capturar percepções da equipe técnica do Delogs em uma variedade de contratos de serviços terceirizados vigentes em 2018, trazendo algumas limitações que afetam a precisão das respostas e devem ser consideradas na leitura dos resultados da análise.

As oscilações de respostas revelaram que o entendimento acerca da gestão de riscos varia sobremaneira entre os respondentes, o que cria a possibilidade de que respostas tenham sido fornecidas sem a devida compreensão do que foi perguntado, em que pese ser um tema atual e presente na gestão de contratos. Por outro lado, há que se ressaltar as peculiaridades relativas ao objeto de cada contrato, as condições do planejamento da contratação e o ano de sua implantação, levando-se em consideração a vigência da IN nº 05, a partir de maio de 2017.

Sugere-se, portanto, a ampliação da institucionalização da gestão de riscos por meio das seguintes medidas: envolvimento ativo das partes interessadas com a institucionalização da gestão de riscos; uso das informações produzidas por auditorias internas e externas com o intuito de aperfeiçoar a estrutura e o processo de gestão de riscos; manter servidores informados dos objetivos e prioridades da instituição e de suas unidades, assim como dos riscos enfrentados; orientar e estimular os servidores a encaminhar assuntos relacionados a risco às instâncias decisórias adequadas; aprimorar a avaliação de riscos para o alcance dos objetivos organizacionais; estruturar e operacionalizar as etapas de tratamento, monitoramento e comunicação de riscos.

Assim, uma das intenções deste trabalho foi disseminar o conhecimento produzido sobre a temática gestão de riscos no setor público e na gestão nas organizações públicas para que possa ser utilizado futuramente na implantação de um sistema de gestão de riscos consolidado. É possível, ainda, vislumbrar a aplicação do estudo em outras instituições federais de ensino superior; analisando-se as demais dimensões presentes no modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos do TCU, tornando, assim, o tema gestão de riscos bastante difundido entre as organizações, visando ao aumento da capacidade de lidar com riscos e consequente aprimoramento da governança, em benefício da sociedade.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, H. S. **Terceirização no serviço público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional**. São Paulo: LTr, 2009.

ARAÚJO, M. A. D.; PINHEIRO, H. D. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 64-668, out./dez. 2010.

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

ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle**, v. 12, n. 2, p. 179–198, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/228-revista-controle-volumexii-n-2%20dezembro-2014/2565-artigo-10-gestao-de-riscos-no-setor-publico>. Acesso em: 10 out. 2018.

AZEVEDO, M. M. et al. O *compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p.1–25, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2009.

BORGES, M. C.; AQUINO, O. F. Educação Superior no Brasil e as políticas de expansão de vagas do Reuni: avanços e controvérsia. **Educação: Teoria e Prática**, v. 22, n. 39, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1113.pdf>. Acesso em: 04 maio 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2016a.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa n. 05, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento e Gestão. **Manual de gestão de integridade riscos e controles internos da gestão**. Brasília, DF: Assessoria Especial de Controles Internos, 2017b.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 16 mar. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 9.262, de 9 de janeiro de 2018.** Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/534648578/decreto-9262-18>. Acesso em: 12 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto n. 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. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/629045299/decreto-9507-18>. Acesso em: 18 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 16 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei n. 13.328, de 29 de julho de 2016.** Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13328-29-julho-2016-783462-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 12 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017.** Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF, 2017d. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13429-31-marco-2017-784561-normapl.html>. Acesso em: 01 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei n. 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. Brasília, DF, 1993. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=61157D5E5F882F42E5AD02CDD857A0D0.node2?codteor=444467&filename=LegislacaoCitada+-PL+482/2007](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=61157D5E5F882F42E5AD02CDD857A0D0.node2?codteor=444467&filename=LegislacaoCitada+-PL+482/2007). Acesso em: 12 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei n. 9.632, de 7 de maio de 1998.** Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm). Acesso em: 12 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Padrões de levantamento**: Portaria-Segecex 15/2011. – Brasília, DF: TCU, Segecex, Secretaria Adjunta de Planejamento e Procedimentos (Adplan), Secretaria Adjunta de Supervisão e Suporte (Adsup), 2011. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018c.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018d.

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

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. 2007. Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acesso em: 25 de out. 2018.

COSTA, V. M. F. A dinâmica institucional da reforma do Estado: um balanço do período FHC. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (org.). **O Estado numa era de reformas**: os anos FHC. Brasília: Ministério do Planejamento/Pnud/OCDE, 2002.

DAHMS, T. **Risk management and corporate governance**: are they the same? [S. l.]: Plum Concepts & Solutions, 2008. Disponível em: [http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk\\_Gov\\_1.pdf](http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk_Gov_1.pdf). Acesso em: 25 de out. 2018.

FERNANDES, J. U. J. A terceirização no serviço público. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 33, n. 130, p. 115-120, abr./jun. 1996.

FREITAS, C. A. S. de. Gestão de Riscos: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. **Revista TCU**, Brasília, v. 33, jul./set. 2002.

FRIEDMAM, T. L. **O mundo plano**: uma breve história do século XXI, 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.) **Métodos e técnicas de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da FURGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

GUERRA, E. M.; D'AMATO, M. C. Terceirização na Administração Pública. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, v. 34, n. 4, 2017.

HERÁCLITO. Fragmentos. In: **Heráclito: fragmentos contextualizados**. Ed. Bilíngue, Rio de Janeiro: Difel, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (Brasil). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS – IIA (Brasil). **Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. São Paulo: IIA, 2013.

\_\_\_\_\_. **Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna**. 2011. Disponível em: [http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/normas\\_internacionais\\_para\\_a\\_pratica\\_de\\_auditoria\\_interna.pdf](http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/normas_internacionais_para_a_pratica_de_auditoria_interna.pdf) . Acesso em: 01 out. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**. 2013. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>. Acesso em: 1 out. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. Subcomitê de Normas de Controle Interno. **Diretrizes para normas de controle interno do setor público: informações adicionais sobre gestão de risco nas entidades**. INTOSAI GOV 9130. Brasília, 2013.

MANARINO, M. P. **Gestão e fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora em um estudo de caso**. 2017. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

MARCELINO, P. R. P. **A logística da precarização: terceirização do trabalho na Honda do Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, L. B. **Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise na Universidade Federal de Viçosa**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2018. Disponível em: <http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/21582>. Acesso em: 1 fev. 2019.

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

OLHER, B. S. **Terceirização das atividades de apoio em instituições federais de ensino da zona da mata de Minas Gerais**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2013.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OCDE. **Avaliações da OCDE sobre governança pública**: avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra. [S. l.]: OECD Publishing, 2011. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencaoda-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf/view>. Acesso em: 01 out. 2018.

REINO UNIDO (UK). National Audit zOffice. **Management of risk**: principles and concepts: The Orange Book. London: HM Treasury, 2004.

\_\_\_\_\_. National Audit Office. **Risk management assessment framework**: a tool for departments. London: HM Treasury, 2009. Disponível em: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/191516/Risk\\_management\\_assessment\\_framework.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191516/Risk_management_assessment_framework.pdf). Acesso em: 01 out. 2018.

REIS, M. L. Reforma do estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. FOCO – Revista da Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio, Vila Velha, v. 7, n. 1, p. 104-137, jan./jul. 2014. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/91>. Acesso em: 22 out. 2018.

ROCHA, J. A. O. Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública. In: CONFERÊNCIA NO INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA (ISCAL), 2005, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa, Portugal: [S. n.], 2005.

RODRIGUES, V. et al. Políticas Sociais e Exclusão em Portugal. **Sociologia: Problemas e Práticas**, Lisboa, Portugal, n. 31, p. 39-67, 2009.

SAINT, W. **Guiding Universities**: Governance and Management Arrangements around the Globe, 2009. Commissioned by the Human Development Network World Bank, Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/54857261239047988859/University-Governance-and-Management-FINAL-Revised-2-Feb-2010.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SANTO, I. H. do E.; COSTA, F. L. da. Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial: o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg394.pdf>. Acesso em: 1 out. 2018.

SANTOS, R. S. **Gestão de risco**: uma visão teórica da mitigação de riscos no ambiente corporativo. 2010. 66 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014. Disponível em:

[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf). Acesso em: 31 out. 2018.

SILVA, G. S. da. **Governança aplicada ao setor público: uma análise da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste brasileiro**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppgcc/contents/dissertacoes/dissertacao-de-mestrado-final-genilda-soares.pdf/view>. Acesso em: 31 out. 2018.

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

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

SILVEIRA, A. D. da. **Gestão de riscos da terceirização**. 2. ed. Porto Alegre, Badejo Editorial, 2017.

SOUTO MAIOR, J. L. **Terceirização na administração pública: uma prática inconstitucional**. Brasília, DF: ESMPU, 2005. (Boletim Científico).

TEIXEIRA, V. A. **Criando valor público – Gestão Estratégica no TCU**. Página de Liderança. Brasília, 2012. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1FA28F6CDB>. Acesso em: 10 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Política de gestão de riscos**. Recife, 2017. Disponível em: [http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/politica\\_de\\_gestao\\_de\\_riscos\\_da\\_ufrpe\\_0.pdf](http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/politica_de_gestao_de_riscos_da_ufrpe_0.pdf). Acesso em: 10 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **TCU reconhece UFRPE entre instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país**. Recife, 2018. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/tcu-reconhece-ufrpe-entre-institui%C3%A7%C3%B5es-de-ensino-com-melhor-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-e-gest%C3%A3o>. Acesso em: 10 dez. 2018.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, A. P. et al. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública**: teoria e prática. Belo Horizonte: Fórum, 2006. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/2803/Gest%C3%A3o\\_de\\_Contratos\\_de\\_Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/2803/Gest%C3%A3o_de_Contratos_de_Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20.pdf). Acesso em: 20 abr. 2018.

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

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Gestão de Riscos na Terceirização de Serviços: Uma análise na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar a maturidade em gestão de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, sob a percepção da equipe técnica de contratos. Assim, solicito sua colaboração para responder ao questionário que segue nas próximas seções.

Antes de responder, considere:

TCU 2018: O processo de gestão de riscos envolve a identificação, a análise e a avaliação de riscos, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas. Esse processo é aplicado a uma ampla gama das atividades da organização, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade.

IN 05/2017: Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

\*Obrigatório

#### 1. Identificação e análise de riscos

Em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?

##### 1.1.1 A identificação de riscos é precedida de uma etapa de estabelecimento do contexto? \*

\*Consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

2. 1.2 A documentação da etapa de estabelecimento do contexto inclui elementos essenciais para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

3. 1.3 Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

4. 1.4 No registro de riscos (sistema, planilhas ou matrizes de avaliação de riscos), a documentação da identificação e análise dos riscos contém elementos suficientes para apoiar um adequado gerenciamento dos riscos? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

## 2. Avaliação e resposta a riscos

Em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?

5. 2.1 Os critérios estabelecidos para priorização de riscos são adequados para orientar decisões seguras por toda a organização? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

6. 2.2 A seleção de respostas para tratar riscos considera todas as opções de tratamento e o seu custo-benefício? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Prática  
inexistente na  
Instituição

Prática realizada de forma  
sistemática e plenamente  
incorporada à cultura  
organizacional

7. 2.3 Os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de avaliação e seleção das respostas e são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Prática  
inexistente na  
Instituição

Prática realizada de forma  
sistemática e plenamente  
incorporada à cultura  
organizacional

8. 2.4 Os elementos críticos da atuação da organização estão identificados e têm definidos planos e medidas de contingência? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Prática  
inexistente na  
Instituição

Prática realizada de forma  
sistemática e plenamente  
incorporada à cultura  
organizacional

9. 2.5 A documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos inclui elementos suficientes para permitir o gerenciamento adequado da implementação das respostas? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Prática  
inexistente na  
Instituição

Prática realizada de forma  
sistemática e plenamente  
incorporada à cultura  
organizacional

### 3. Monitoramento e comunicação

Em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?

10. 3.1 Diretrizes e protocolos de informação e comunicação estão estabelecidos e são efetivamente aplicados em todas as fases do processo de gestão de riscos? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

11. 3.2 A gestão de riscos é apoiada por um registro de riscos ou sistema de informação efetivo e atualizado? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

12. 3.3 Em todos os níveis da organização, os gestores que têm propriedade sobre riscos (primeira linha de defesa) monitoram o alcance de objetivos, riscos e controles chaves em suas respectivas áreas de responsabilidade? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

13. 3.4 As funções que supervisionam riscos ou que coordenam as atividades de gestão de riscos (comitê de governança, riscos e controles; comitê de auditoria ou grupos equivalentes da segunda linha de defesa) exercem suas atribuições de modo efetivo? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

14. 3.5 A função de auditoria interna auxilia a organização a realizar seus objetivos aplicando abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

15. 3.6 Há planos e medidas de contingência definidos para os elementos críticos da atuação da organização e estes são periodicamente testados e revisados? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

16. 3.7 A organização monitora as mudanças que podem aumentar sua exposição a riscos ter impacto nos seus objetivos? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

17. 3.8 São tomadas as medidas necessárias para a correção de deficiências e a melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos em função dos resultados das atividades de monitoramento? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Prática inexistente na Instituição	<input type="radio"/>	Prática realizada de forma sistemática e plenamente incorporada à cultura organizacional				

## Observações adicionais

18. Descrever boas práticas existentes na organização quanto à identificação, avaliação e tratamento de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE. \*

---



---



---



---



---

19. Quais as principais dificuldades enfrentadas para implantar ou aprimorar processo de gestão de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE? \*

---



---



---



---

## APÊNDICE B – RESPOSTAS DAS QUESTÕES SUBJETIVAS

SERVIDOR	Descrever boas práticas existentes na organização quanto à identificação, avaliação e tratamento de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE.	Quais as principais dificuldades enfrentadas para implantar ou aprimorar processo de gestão de riscos nos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra da UFRPE?
A	Processo de fiscalização e gestão de contratos por servidores comprometidos com o serviço público e capacitados através de treinamento na área específica.	Disponibilidade de servidores capazes e comprometidos com a gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços terceirizados
B	Existe, no âmbito dos contratos terceirizados da UFRPE, um cuidado na elaboração do Mapa de Riscos (materialização da etapa de gerenciamento de riscos). Os riscos são analisados de forma a entender suas possíveis consequências para a Universidade.	No escopo dos contratos terceirizados da UFRPE, alguns pontos podem ser melhorados, dentre os quais está a participação mais efetiva de pessoas, de diferentes áreas de atuação na universidade, de modo a se ter uma avaliação e gerenciamento de Riscos mais amplo.
C	Planejamento de riscos, com base no Mapa de riscos elaborado pela gestão de contratos.	Acredito que a falta de um sistema informatizado, treinamentos, assim como um procedimento formalizado de gestão de riscos.
D	Acima de tudo, disseminar a cultura da gestão de riscos na Instituição, envolver pessoas com formações diversas, a fim de que a implantação do processo de gestão de riscos contemple todos os aspectos de uma gestão eficaz, além da capacitação contínua dos indivíduos diretamente envolvidos nos principais contratos da UFRPE.	Pouco ou nenhum domínio no uso das ferramentas de gestão pelos servidores envolvidos no processo, além da sobrecarga de atividades rotineiras, comprometendo a realização de atividades intelectuais mais elaboradas, como é o caso da gestão de riscos.
E	Atualmente é elaborado um Mapa de Gestão de Riscos que perpassa desde os estudos preliminares até a execução contratual, que pode e deve ser constantemente revisado e aprimorado, e que considera riscos específicos para cada objeto de contratação.	Equipe reduzida, ausência de um sistema informatizado, gestores de contrato que acumulam as atividades de gestão e fiscalização e ausência de uma cultura de gestão de riscos na UFRPE. Existe uma coordenadoria para Gestão de Riscos, porém não há interligação entre esta e a gestão de contratos terceirizados na UFRPE.
F	A equipe de gestão dos contratos já no início do processo para elaboração de novos contratos, cria o mapa de riscos identificando e solucionando possíveis riscos que o contrato possa demandar.	Baixo número de servidores para a quantidade de contratos existentes, o que ocasiona uma sobrecarga nos servidores envolvidos e assim a gestão de riscos fica prejudicada pois não é possível direcionar a atenção necessária.
G	Não tenho informação	Pessoal especializado insuficiente
H	Os itens adicionados no mapa de riscos sempre levam em conta a especificidade do contrato.	Desconhecimento dos elementos necessários para a execução do serviço a ser contratado por parte da equipe de gestão de riscos.
I	No planejamento de novas contratações há a construção do mapa de riscos que prever os riscos em três fases do processo: planejamento, licitação e gestão. Porém, essa construção, acredito, não é realizada por toda UFRPE.	Equipe capacitada e disponível para realizar uma análise e atualizações contínuas que um processo de gestão de riscos necessita.