



**Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de
terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal**
**Labor and social security risk management in the public sector outsourcing
contracts: case study in a federal authority**

Duanne Emanuel Leal Guimarães¹

Cristiano Sausen Soares²

Edicreia Andrade dos Santos³

Resumo

Nos últimos anos, a terceirização de serviços públicos ganha espaço na Administração Pública brasileira por representar uma opção de mão de obra de baixo custo, em relação aos servidores públicos concursados, além de permitir um maior foco nas atividades-fim do Estado. Nessa conjuntura, o estudo tem por objetivo analisar a adoção da Conta Vinculada e do Pagamento por Fator Gerador como mecanismos de gestão de riscos trabalhistas e previdenciários dos contratos de serviços terceirizados com emprego de mão de obra em regime de dedicação exclusiva no setor público, sob a percepção dos gestores e fiscais de contrato. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, apoiado em um estudo de caso em uma autarquia federal com a aplicação de um questionário, cujos dados foram tratados com aplicação de estatísticas descritivas. Os resultados do estudo apontam para a pouca utilização do instrumento do Pagamento por Fato Gerador, dentre as unidades analisadas, bem como, o potencial dessas ferramentas na redução de riscos trabalhistas e previdenciários inerentes aos contratos de terceirização. Contudo, tais metodologias não são consideradas suficientes para solucionar os problemas de mitigação de riscos na instituição, sendo necessários avanços no setor para garantir maior eficiência.

Palavras-chave: Gestão de contratos. Gestão de riscos. Governança pública. Terceirizações.

¹ Mestrando no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Contador no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT).

² Doutor em Contabilidade, Docente no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UFSM.

³ Doutora em Contabilidade, Docente na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Abstract

In the last few years, the outsourcing of public services has gained space in the Brazilian Public Administration because it represents an option of low cost labor, in relation to public civil servants, in addition to allowing a greater focus on the core activities of the State. At this juncture, the study purpose to analyze the adoption of the Linked Account and Payment by Generating Factor as labor and social security risk management mechanisms for outsourced service contracts with the use of labor in a regime of exclusive dedication in the public sector, under the perception of contract managers and inspectors. To this end, a qualitative, descriptive and exploratory study was developed, supported by a case study in a federal autarchy with the application of a questionnaire, whose data were treated using descriptive statistics. The results of the study point to the low use of the Payment for Fact Generating instrument, among the units analyzed, as well as the potential of these tools to reduce labor and social security risks inherent to outsourcing contracts. However, such methodologies are not considered sufficient to solve the risk mitigation problems in the institution, making progress in the sector necessary to ensure greater efficiency.

Keywords: Contract management. Risk management. Public governance. Outsourcing.

Introdução

A busca pela eficiência tem provocado alterações na administração do setor público, implicando na inclusão de práticas de controle, como as percebidas em contratos de terceirização de mão de obra. No Brasil, a vigência da Lei nº 13.429/2017, conhecida como a nova lei da terceirização, trouxe mudanças nas relações entre empresas contratadas e contratantes. Dentre as quais, destaca-se a possibilidade de o setor público terceirizar atividades-fim, antes concedida apenas às atividades-meio. Na prática, isso significa que a tomadora de serviços pode terceirizar qualquer atividade, sem que configure vínculo empregatício entre a empresa contratante e os trabalhadores da empresa contratada (Mello, 2019). Contudo, o assunto é objeto de intensas discussões entre os atores sociais envolvidos, haja vista uma série de questões relativas à gestão de riscos trabalhistas e previdenciários, dentre outros interesses políticos e institucionais.

Congruente às discussões, destaca-se que o país vive um período de transformações econômicas e político-ideológicas, refletidas substancialmente nas leis que regem as relações trabalhistas. No caso particular do serviço público, a terceirização pode ganhar ainda mais

espaço com a iminente reforma administrativa, percebida pelo governo federal como tema sensível para o controle das contas públicas, dado as incertezas quanto aos mecanismos que serão utilizados pelos Poderes Executivo e Legislativo na contenção de gastos com pessoal da Administração Pública brasileira (Barcellos, 2020).

Nesse cenário de expansão das terceirizações no setor público, são necessários aperfeiçoamentos na gestão contratual. Como exemplo de estratégias promovidas pelo Governo Federal, cita-se o estabelecimento de regras via Instrução Normativa (IN) nº 05/2017 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Cadernos Técnicos e demais orientações expedidas no portal de compras governamentais. Dentre as principais ferramentas propostas nesses normativos para gerenciamento de contratos de terceirização de mão de obra, destacam-se os mecanismos da Conta Vinculada (CV) e do Pagamento por Fato Gerador (FG) como meios para gestão de riscos trabalhistas e previdenciários, que conjugados à elaboração de planilhas de custos e formação de preços auxiliam no controle de pagamentos dos contratos (execução financeira).

Estudos anteriores refletem acerca dessa temática (Pacheco, 2015; Lima, 2017). Pacheco (2015) buscou dimensionar e comparar os custos de mão de obra terceirizada com os de manutenção de servidores efetivos, com o objetivo de avaliar a criação de uma carreira celetista para as funções de apoio administrativo em substituição as primeiras. Ao avaliar o aspecto econômico, o autor evidenciou problemas operacionais e administrativos nas contratações de serviços terceirizados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tal como os custos de transação nos processos de contratação, fiscalização e aferição dos serviços prestados.

Lima (2017), analisou o acompanhamento de gestores dos contratos de terceirização da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, quanto à execução e mensuração da qualidade dos serviços prestados, a fim de formular um modelo de gestão mais eficiente. Dentre os resultados, identificou ineficiências na execução dos contratos (baixa qualidade), inadequação à real necessidade da contratante, possibilidade de prejuízos econômicos, falhas em sua segurança jurídica e atos administrativos processuais, bem como a possibilidade de uma responsabilidade subsidiária em ações trabalhistas.

Os estudos referenciados têm como foco os aspectos de custos/econômicos ou de gestão operacional dos serviços, e mencionam a perspectiva da gestão de riscos na terceirização de mão de obra no serviço público, constituindo-se esta como oportunidade de pesquisa. Essa lacuna também é verificada pela escassez de estudos acerca da utilização da

conta vinculada e do pagamento por fato gerador como mecanismos de mitigação de riscos trabalhista e previdenciária nos contratos de terceirização de mão de obra no setor público.

Nesse quesito, torna-se oportuno problematizar a questão: *como ocorre a adoção da conta vinculada e do pagamento por fato gerador como mecanismo de gestão de riscos trabalhistas e previdenciários dos contratos de serviços terceirizados no setor público?* Para tanto, o estudo tem por objetivo analisar a adoção dos mecanismos da conta vinculada e do pagamento por fato gerador na gestão de riscos trabalhistas e previdenciários dos contratos de serviços terceirizados no setor público, com base na percepção dos gestores e fiscais de contratos de uma autarquia federal.

O estudo se justifica pela relevância do tema, uma vez que, com a corrente ênfase na crise econômica do país, contingenciamento de gastos e afetação racional das receitas públicas, o objeto corrobora para maior eficiência do gasto público. No ambiente corporativo, o *Enterprise Risk Management* (ERM), há muitos anos, já é considerado temática relevante, representando uma política positiva de ganho de valor às empresas. Estudos realizados por Hoyt e Liebenberg (2011) apontam para um ganho de até 20% no valor patrimonial das empresas que utilizam-se das ferramentas de gestão de riscos.

Ademais, as pesquisas acerca de gestão de riscos com contratos terceirizados na Administração Pública são pontuais e delimitados a uma unidade da federação, sendo observada a oportunidade de pesquisa com um órgão que possui unidades gestoras em todos os Estados federados, o que amplia o escopo em relação aos estudos anteriores. Cabe realçar a aplicabilidade prático-científica do estudo, destacando-se, também, a abordagem atual e intrigante acerca da percepção dos atores envolvidos na operacionalização de metodologias para mitigar riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de serviços terceirizados no setor público. Assim, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir aos servidores públicos que exercem a função de fiscais e gestores de contratos, além de auxiliar na superação das adversidades dos demais órgãos públicos na adoção de mecanismos de gestão de riscos, visando maior eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Referencial teórico

2.1 Gestão de riscos na Administração Pública

A gestão de risco é um tema que atrai acadêmicos, pesquisadores e executivos do meio corporativo, desenvolvendo uma área de estudos conhecida como *Enterprise Risk*

Management (ERM), em que se defende uma abordagem do gerenciamento de risco integrada e alinhada à governança e à estratégia da organização (Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov, 2015). Nesse sentido, o Coso (2007) define gestão do risco como um processo adotado e conduzido pela organização no estabelecimento de estratégias para identificar na sua estrutura potenciais eventos capazes de afetar o seu sucesso. De modo geral, Assunção, Silva, Rosa e Campeão (2019) salientam que o risco deve ser observado como uma consequência dos efeitos que a incerteza causa nos objetivos da organização.

No setor público, a temática de gestão de riscos é investigada em estudos anteriores (Ávila, 2014; Miranda, Santos & Almeida, 2019), sobretudo quanto aos aspectos políticos e na formulação de matrizes operacionais em âmbito financeiro, o que se evidencia como oportunidade de pesquisa as relações contratuais a partir da expansão das terceirizações e seus reflexos trabalhistas e previdenciários. De acordo com Ávila (2014), uma das principais preocupações do setor público na gestão de riscos diz respeito ao dever dos gestores de cuidar do patrimônio público. Para a autora, o aspecto fundamental da gestão de riscos na Administração Pública é equacionar os possíveis benefícios e potenciais perdas para tomada de decisão, com foco no interesse público.

No contexto internacional, Aritua, Smith e Bower (2011) pontuam que na Administração Pública as questões políticas estão concatenadas às decisões acerca da implementação da gestão de riscos e que a centralização ou descentralização administrativa afetam diretamente, pois as partes interessadas podem ser diferentes das locais. Nessa linha, Boghean (2015) realizou um estudo na Romênia acerca da implementação da norma 11 de gestão de riscos recomendada pela União Europeia. Os resultados indicaram uma situação insatisfatória nessa adoção e mostram fraquezas quanto ao nível de habilidade dos atores envolvidos no processo de gestão de riscos, além da não incorporação desses quesitos à governança pública. Por outro lado, Valkama, Asenova e Bailey (2016) realizaram um estudo comparativo entre governos locais de municípios da Finlândia e Escócia, para analisar os desafios da gestão de riscos na prestação de serviços compartilhados. Os resultados do estudo indicaram que o cenário político e as estruturas institucionais determinam grande parte das escolhas dos arranjos organizacionais para compartilhamento de serviços, surgindo os riscos que precisam ser gerenciados.

No contexto brasileiro, Miranda, Santos e Almeida (2019), ao estudar os contratos de terceirização de mão de obra na Universidade Federal de Viçosa, de 2007 a 2017, apontam que 35% das despesas discricionárias são aplicadas nesses contratos e que a maioria dos servidores públicos encarregados da gestão contratual não recebem treinamentos para

desempenhar essa função. A partir desses resultados, os autores propõem um modelo de gestão de riscos, com base na análise discriminante, incluindo variáveis como liquidez corrente, oportunismo e racionalidade limitada, dentre outras, para classificar o nível de risco entre baixo, médio ou alto (Miranda, Santos & Almeida, 2019).

Posto isto, as metodologias do Pagamento por Fato Gerador (FG) e da Conta Vinculada (CV), presentes na IN nº 05/2017/MP, são meios pelos quais a Administração Pública objetiva reduzir os riscos trabalhistas e previdenciários. Nesse sentido, foi regulamentado o FG no Caderno de Logística de Pagamento pelo Fato Gerador (Brasil, 2018). Esse dispositivo também está disciplinado no Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, caracterizado por ser um dos instrumentos de garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas e das verbas rescisórias, dentre outros eventos, nas contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra. Segundo o Caderno de Logística, com o advento da IN nº 5/2017, a metodologia do FG passa a ser definida como “situação de fato ou conjunto de fatos, prevista na lei ou contrato, necessária e suficiente à sua materialização, que gera obrigação de pagamento do contratante à contratada” (Brasil, 2018, Anexo I). Desta forma, este instrumento compõem os mecanismos de controle utilizados na gestão dos contratos.

Mendes (2020) afirma que a ferramenta de Pagamento por Fato Gerador é complexa, uma vez que exige o controle sistemático de várias ocorrências futuras e incertas, tal como, por exemplo, as licenças maternidade e paternidade, ausência por acidente de trabalho, auxílio-doença e outras ausências legais. Assim, destaca-se a pouca utilização do FG como metodologia de mitigação de riscos, ou redução de custos não efetivos, principalmente, em razão de dificuldades na sua operacionalização. Assente a essa afirmativa, Corrêa (2020) aponta para a não utilização do pagamento por fato gerador em seu estudo, e indica que a adoção desse dispositivo nem chegou a ser avaliada pelos entes públicos no processo de gestão financeira e de riscos contratuais.

O FG, como instrumento de gestão de riscos trabalhistas e previdenciários, visa garantir que a Administração Pública se responsabilize tão somente pelo pagamento dos custos decorrentes de eventos efetivamente ocorridos (Brasil, 2018). Assim, custos estimados existentes nas propostas de prestação de serviços que muitas vezes não se realizam, a exemplo de valores para rescisão, ausências legais e os auxílios maternidade e paternidade, dentre outros, são minorados. Isto significa que caso não sejam comprovados eventos trabalhistas futuros e incertos, que dariam ensejo ao pagamento pela Administração, esses não comporão os custos finais para pagamento no contrato.

Nesse sentido de controle de riscos, a IN nº 05/2017 também possibilita a utilização da CV para depósitos de verbas trabalhistas e previdenciárias. Conforme preleciona o Caderno de Logística da Conta Vinculada (Brasil, 2018). Trata-se de um instrumento de gestão e gerenciamento de riscos para as contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Kayo (2019) investigou o uso da CV (ou *escrow account*) nas operações de fusão e aquisição, a partir da compreensão de suas potencialidades e limitações práticas, com o objetivo de propor aprimoramentos no desenho contratual para prevenir impasses entre as partes contratantes. Os resultados do estudo apresentam como ação prática a aplicação do *dispute board* nos contratos, bem como a elaboração de cláusulas que minimizem o surgimento de litígios (Kayo, 2019).

A CV é uma ferramenta já institucionalizada e sedimentada na Administração Pública, antes mesmo da IN nº 05/2017. Seu principal objetivo é garantir a existência de saldo financeiro para fazer frente aos encargos devidos aos funcionários contratados pelas empresas terceirizadas na prestação de serviços em órgãos e entidades ao final do contrato, contribuindo assim para a segurança jurídica da Administração Pública.

2.2 Terceirização no serviço público

A regulamentação da terceirização no Brasil constitui-se como um dos elementos centrais da reforma trabalhista, que teve como marco a Lei nº 13.429/2017 (Amorim, 2017). Esse processo de flexibilização das regras trabalhistas vem ocorrendo desde meados dos anos noventa, com governos de vieses liberais (Lima, Nascimento Junior & Ellery, 2019).

Nesse sentido, com vista a maior eficiência e para consecução dos resultados almejados pela Administração Pública, as instituições e poderes buscam a descentralização administrativa de suas atividades. A terceirização é um exemplo da aplicação desse mecanismo de gestão (Braga & Nelson, 2019). Consoante a questão, Lapa (2015) argumenta que o advento da terceirização surgiu da necessidade de modernização da gestão dos serviços, direcionando o foco dos processos produtivos das empresas para as atividades-fim. Destarte, as atividades que não representam o coração do negócio, podem ser terceirizadas com empresas especializadas. Em resumo, Albarello (2016) conceitua terceirização como uma técnica administrativa pela qual uma organização, seja ela pública ou privada, para alcançar ganhos de produtividade em sua atividade principal, concentra sua energia em ações

vocacionais, contratando empresas especializadas para apoio de serviços de suporte à atividade-fim.

De fato, o processo de terceirização é uma prática que se intensificou no setor público a partir da reforma do estado e tem se mostrado abrangente e dinâmico, além de sua concepção estar em constante mudança e aprimoramento. A implementação dos modelos de execução financeira, mitigação de riscos e gestão operacional de custos em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra no setor público fazem parte desse processo, a exemplo, das metodologias do FG e da CV (Brasil, 2017). Vale destacar que, indubitavelmente, essas ferramentas de controle adotadas na gestão financeira e de riscos contratuais deverão ser utilizadas pelos gestores, sob pena de incidir em conduta temerosa ao controle do patrimônio público (Brasil, 2017).

Freitas (2011), expõe que o inadimplemento das empresas contratadas para com as obrigações trabalhistas e previdenciárias dos colaboradores é um problema que ocorre frequentemente no âmbito da Administração Pública, implicando diretamente na motivação dos trabalhadores para com a eficiência e efetividade dos serviços prestados aos usuários. Nesse contexto, a mitigação de riscos trabalhistas nos contratos de serviços terceirizados com emprego de mão de obra em regime de dedicação exclusiva é uma temática sensível no tocante aos custos de transação, seja pelo emprego de tempo e recursos nessas atividades, ou pela litigância administrativa e judicial nos casos em que as verbas trabalhistas e previdenciárias devidas aos terceirizados não são pagas e recolhidas tempestivamente ou integralmente (Williamson, 1985; Freitas, 2011).

É oportuno ressaltar acerca do atual entendimento da jurisprudência acerca dos casos de litigância administrativa e judicial que envolvem as prestadoras de serviços terceirizados, seus colaboradores e a Administração Pública, pelo inadimplemento da contratada no pagamento das verbas trabalhistas e previdenciárias dos contratos de terceirização. Em decisão recente, o Plenário do STF manteve a responsabilidade subsidiária do poder público por encargos trabalhistas de empresas terceirizadas, porém, destaca-se que o inadimplemento de tais encargos não transfere ao poder público contratante automaticamente a responsabilidade pelo seu pagamento, seja em caráter solidário ou subsidiário, nos termos do art. 71, parágrafo 1º, da Lei 8.666/1993 (Coelho, 2019).

Esse novo entendimento não reconheceu isenção ou imunidade da Administração Pública, mas apenas a impossibilidade da sua responsabilização automática pelo mero inadimplemento da contratada em relação ao empregado terceirizado. Desse modo, é admitida a responsabilidade subsidiária nos casos em que exista culpa da Administração Pública, que

tem a obrigação de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos. Neste contexto, Coelho (2019) salienta que cabe ao ente público o encargo de demonstrar que atendeu as exigências legais de acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias pela prestadora de serviços, restando a Administração Pública sujeita à responsabilização somente nos casos de conduta omissiva na fiscalização desses encargos.

Metodologia

Este estudo classifica-se como qualitativo, exploratório e descritivo, elaborado por meio de um estudo de caso, aplicado a partir de um questionário como instrumento de pesquisa para coleta de dados. A amostra dos participantes foi composta de 43 gestores e fiscais de contratos do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), A escolha dessa amostra deve-se a sua importância nas obras e contratações terceirizadas no governo federal e por apresentar unidades gestoras localizadas em todos os estados da federação. Nesse ponto, observa-se que nos últimos cinco anos, os contratos terceirizados desse órgão somam mais de R\$ 650 milhões de reais.

O estudo foi realizado em duas etapas. A primeira se pautou na identificação dos contratos de serviços terceirizados dessa Autarquia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa no Sistema Eletrônico de Informações do órgão (SEI/DNIT), com vistas a reconhecer os contratos mais comuns de fornecimento de mão de obra, tais como: limpeza e conservação; manutenção predial; vigilância; motoristas; apoio administrativo (recepção, secretariado, almoxarifado, protocolo, assistente administrativo); dentre outros. Após essa identificação, as informações foram separadas por estado e região do país, a exemplo: Superintendência Regional do DNIT no Estado do Piauí na região nordeste; Superintendência Regional do DNIT no Estado do Rio Grande do Sul na região sul; bem como as demais unidades localizadas nos estados da federação, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Número de contratos com terceirização de mão de obra por Superintendência Regional no DNIT.

Região	UF	Estado	Quantidade de Contratos	Frequência (%)
Centro-Oeste	GO	Goiás	4	
	MT	Mato Grosso	5	
	MS	Mato Grosso do Sul	5	
	DF/SEDE	Distrito Federal	9	
	Subtotal da Regional Centro-Oeste			23
Nordeste	AL	Alagoas	3	
	BA	Bahia	3	
	CE	Ceará	4	

	MA	Maranhão	4	
	PB	Paraíba	5	
	PE	Pernambuco	6	
	PI	Piauí	4	
	RN	Rio Grande do Norte	3	
	SE	Sergipe	2	
	Subtotal da Regional Nordeste			34
Norte	AC	Acre	5	
	AP	Amapá	3	
	AM	Amazonas	5	
	PA	Pará	7	
	RO	Rondônia	7	
	RR	Roraima	3	
	TO	Tocantins	4	
Subtotal da Regional Norte			34	28,57
Sudeste	ES	Espírito Santo	5	
	MG	Minas Gerais	4	
	RJ	Rio de Janeiro	4	
	SP	São Paulo	3	
	Subtotal da Regional Sudeste			16
Sul	PR	Paraná	5	
	RS	Rio Grande do Sul	6	
	SC	Santa Catarina	1	
	Subtotal da Regional Sul			12
Número total de Contratos DNIT			119	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme a Tabela 1, observa-se que as Superintendências regionais norte e nordeste apresentam o maior número de contratos com terceirização de mão de obra no órgão estudado, sendo o Distrito Federal a Unidade da Federação com maior número de contratos, dado justificado por sediar a diretoria do órgão no país. Salienta-se que para coleta dos dados no SEI/DNIT, foram utilizados os relatórios quadrimestrais do órgão, encaminhados a Controladoria Geral da União (CGU), considerando apenas os contratos firmados pelas superintendências regionais, e excluídos os contratos locais e administrações hidroviárias.

Na sequência, procedeu-se a aplicação do questionário *on-line* aos gestores e fiscais dos contratos dos serviços terceirizados identificados, cujos dados foram extraídos do SEI/DNIT. O questionário foi elaborado com questões fechadas e abertas, com formatação para respostas de múltipla escolha apresentadas em escala *Likert* de 5 pontos (1 concordo totalmente e 5 discordo totalmente), além de questões dicotômicas ou semiabertas, quando necessário, para conhecer a percepção dos participantes do estudo.

O questionário foi constituído de duas seções, composta por 19 questões (Tabela 2). A primeira relativa ao perfil do respondente e a segunda relacionada à experiência do respondente na gestão de riscos trabalhistas e previdenciários com a utilização da Conta Vinculada e do Pagamento por fato gerador. Vale ressaltar que, com vistas a evitar erros na

compreensão do texto, inclusão ou exclusão de variáveis, foi realizado preliminarmente um pré-teste com gestores de uma Superintendência Regional do DNIT, escolhida aleatoriamente por sorteio para validação do instrumento. Após o pré-teste não foi identificada necessidade de alterações.

Tabela 2. Instrumento de pesquisa

Assertivas	Opções respostas	Referências
Seção 1. Perfil do Entrevistado:		
1.1 Qual função você exerce?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de Contratos; • Fiscal de Contratos. 	Elaboração própria
1.2 Qual sua Lotação?		
1.3 Qual(is) contratos de serviços terceirizados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva você gerencia ou fiscaliza atualmente?		
1.4 Há quanto tempo você começou a exercer a função de gestor ou fiscal de contratos de serviços terceirizados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva?	<ul style="list-style-type: none"> • Até 1 ano; • Entre 1 e 2 anos; • Entre 2 e 3 anos; • Entre 3 e 5 anos; • Mais de 5 anos. 	
1.5 Você já gerenciou ou fiscalizou quantos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra?	<ul style="list-style-type: none"> • Um; • Dois; • Três; • Quatro; • Mais de quatro. 	
Seção 2. Experiência na gestão de riscos trabalhistas e previdenciários na utilização da Conta Vinculada ou Fato Gerador:		
2.1 A quantos anos sua unidade gestora aplica o instituto da conta vinculada?	<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 2 anos; • 3 a 4 anos; • 5 anos ou mais; • Não sei; • Não se aplica. 	Kayo (2019)
2.2 A quantos anos sua unidade gestora aplica o instituto do fato gerador?	<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 2 anos; • 3 a 4 anos; • 5 anos ou mais; • Não sei; • Não se aplica. 	Mendes (2020)
2.3 Todos os contratos de serviços terceirizados da sua unidade gestora adotam os mecanismos de Conta Vinculada ou Fato Gerador?	<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não; • Não sei; • Não se aplica. 	Kayo (2019); Mendes (2020).
2.4 Qual o tempo médio despendido por você na operacionalização da Conta Vinculada e Pagamento por Fato Gerador?	<ul style="list-style-type: none"> • Até 1 hora; • Entre 1 e 2 horas • Entre 3 e 4 horas; • Mais de 4 horas; • Não se aplica. 	
2.5 Nos últimos 5 cinco anos, com qual frequência sua unidade gestora teve problemas com atrasos ou falta de pagamento de férias e 13º salário dos colaboradores vinculados aos contratos de serviços terceirizados?	Likertt 5 pt (frequência)	Freitas (2011); Coelho (2019).
2.6 Nos últimos 5 cinco anos, com qual frequência sua unidade gestora teve problemas com atrasos ou falta de pagamento de verbas rescisórias dos colaboradores vinculados aos contratos de serviços terceirizados?		
2.7 Nos últimos 5 cinco anos, sua unidade gestora teve demandas judiciais por problemas com atrasos ou falta de pagamento de verbas rescisórias dos colaboradores vinculados aos contratos de serviços terceirizados?	<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não; • Não sei. 	Coelho (2019)
2.8 Nos últimos 5 cinco anos, sua unidade gestora aplicou penalizações por problemas com atrasos ou falta de pagamento de verbas trabalhista e previdenciárias, seja durante a execução de contratos de serviços terceirizados, ou no seu encerramento?		
2.9 Sua unidade gestora já teve contratos de serviços terceirizados encerrados abruptamente, ou seja, antes do prazo estabelecido inicialmente		

para duração do acordo?		
2.10 Quais as maiores dificuldades encontradas pela sua unidade gestora na operacionalização da Conta Vinculada e do Pagamento por Fato Gerador nos contratos de serviços terceirizados?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de colaboração dos contratados; • Dificuldade de relacionamento com instituições bancárias provedoras das contas vinculadas; Disponibilidade de pessoal para acompanhamento da gestão das contas vinculadas e pagamento por fato gerador; • Pessoal com conhecimento sobre gestão desses instrumentos; • Tempo disponível para acompanhamento da gestão da Conta Vinculada e do Pagamento por Fato Gerador. 	Coelho (2019); Mendes (2020); Correa (2020).
2.11 Na sua percepção, a utilização da Conta Vinculada e do Pagamento por Fato Gerador nos contratos de serviços terceirizados do DNIT, ajudou na garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas ocorridas durante a execução contratual Exemplo: férias, décimo terceiro etc.?	Likert 5 pt (concordância)	Kayo (2019); Mendes (2020); Correa (2020).
2.12 Na sua percepção, a utilização da Conta Vinculada e Pagamento por Fato Gerador nos contratos de serviços terceirizados ajudou na garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas rescisórias Exemplo: férias proporcionais, décimo terceiro proporcional, multa FGTS, aviso prévio indenizado etc.?		
2.13 Sua unidade gestora utiliza-se de outras ferramentas de mitigação de riscos trabalhistas e previdenciários?	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia contratual; • Autorização para retenções de faturas e pagamento de verbas trabalhistas diretamente aos trabalhadores; • Outras; • Não utiliza. 	Kayo (2019); Mendes (2020); Correa (2020).
2.14 Sua unidade gestora necessitou utilizar efetivamente, nos últimos 5 cinco anos, dessas outras ferramentas de mitigação de riscos trabalhista e previdenciários?	<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não; • Não sei; • não se aplica. 	Kayo (2019); Mendes (2020); Correa (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A coleta de dados foi realizada entre os dias 20 e 22 de setembro de 2020. Salienta-se que foram encaminhados os questionários a todas as superintendências estaduais, requerendo a participação dos gestores e fiscais de contrato em cada unidade. Contudo, ao todo, foram respondidos 43 questionários, dentre gestores e fiscais, provenientes de 21 superintendências estaduais dessa autarquia federal. Dessa forma, identifica-se a participação no estudo de 77,78% dos estados brasileiros. Aplicado o questionário aos participantes, foi realizada a tabulação dos dados obtidos a fim de possibilitar a análise e comunicação entre os resultados alcançados com base na estatística descritiva (análise de frequências).

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Perfil do participante da pesquisa

O estudo conta com uma amostra de 43 participantes que responderam ao questionário, e abrange uma densidade amostral de 100% dos Estados do Nordeste e Centro-Oeste do país; 75% dos Estados da região Sudeste; 66,6% da região Sul e 57,1% dos Estados da região Norte. Contudo, 16,2% dos respondentes não informaram seu Estado de lotação. Assim, a amostra foi composta estritamente por servidores públicos que atuam como gestores e fiscais de serviços terceirizados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva.

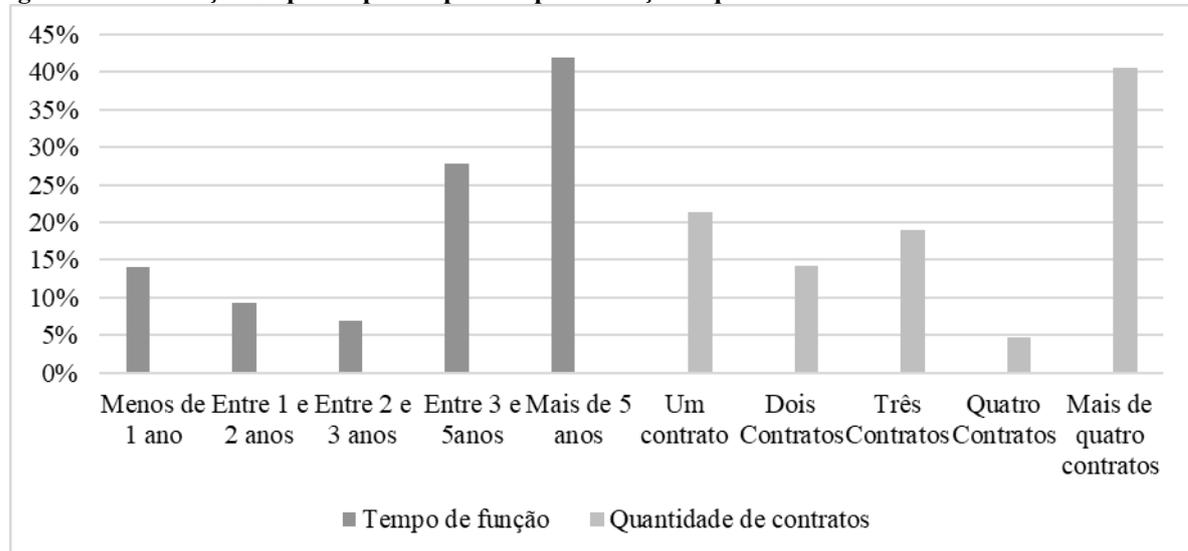
Observa-se que a maioria dos respondentes atua como fiscal de contrato, identificado por 67,4% dos participantes do estudo (n=29), sendo 13,7% lotados na Coordenação de Administração e Finanças (CAF) e 86,3%, no Serviço de Recursos Logísticos e Informática (SELOG). Quanto aos demais participantes do estudo, 14 deles (32,6%) se identificam como gestores de contratos. Quanto a lotação, 12 respondentes encontram-se lotados na CAF (85,7%), 1 na SELOG (7,1%) e 1 no Serviço de Cadastro e Licitações (SELIC) (7,1%). Ressalta-se que os principais objetos de contratação de serviços terceirizados informados pelos participantes do estudo foram: apoio administrativo, vigilância e limpeza. O maior percentual de gestores lotados na CAF se deve ao fato da unidade ser responsável pela gestão administrativa, enquanto a lotação dos fiscais ser na SELOG por esta ser responsável pela gestão operacional. Assim, os valores encontrados vão ao encontro das competências previstas para as funções de gestor (estratégica) e fiscal (operacional).

Aspecto importante que traz robustez ao estudo está relacionado à qualificação dos respondentes. O tempo médio, em anos, de exercício das funções de gestor e fiscal de contratos, bem como a quantidade de ajustes sob responsabilidade desses servidores, configurou uma amostra experiente e conhecedora da instituição pública na qual exercem suas atividades, em sua grande maioria. Constatou-se um tempo médio de exercício das competências aqui analisadas, respectivamente para gestores e fiscais de contratos de terceirização com mão de obra em regime de dedicação exclusiva de 3,71 anos, aferindo-se um desvio padrão de 1,40, e de 3,75 anos, com desvio de 1,09.

Ainda, quanto a qualificação dos respondentes, em relação à quantidade de contratos assistidos pelos participantes do estudo, identifica-se que juntos os 29 fiscais respondem por 77 contratos, resultando uma média de 2,65 contratos por fiscal, com desvio padrão de 1,25. Já os 14 gestores respondem por 44 contratos, resultando em média 3,14 contratos, com desvio padrão de 1,38. A diferença na média de contratos assistidos por esses fiscais e gestores, justifica-se pelo fato de ser comum no DNIT a relação de subordinação do fiscal para com o gestor, presente até mesmo no organograma daquela autarquia federal, identificada pelas

lotações na CAF/DNIT (gestão estratégica) e SELOG/CAF/DNIT (gestão operacional). Com base nessas informações, apresenta-se a Figura 1.

Figura 1. Distribuição de participantes por tempo na função e quantidade de contratos.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao tempo de emprego dos institutos da Conta Vinculada e do Fato Gerador na unidade gestora, 85,7% dos participantes da pesquisa identificados como gestores informaram entre as opções a maior frequência entre 3 a 4 anos e mais de 5 anos. Quanto aos fiscais, esse percentual foi de 41,2%. Nesse ponto, ganha destaque a posição dos fiscais que não souberam indicar o período (27,8%). Justifica-se tal distorção pelo fato de os gestores possuírem uma visão macro de sua unidade gestora, com mais experiência e quantidade de contratos geridos em relação aos fiscais, corroborando-se tal assertiva pelas estatísticas de tempo médio de exercício e quantidade de contratos administrados. Outro ponto a embasar o resultado explicitado, consiste no tempo gasto na operacionalização da CV ou FG. Os fiscais, em média, gastam mais tempo nessa atividade, e possuem uma função mais operacional, enquanto os gestores são responsáveis pela parte estratégica dos contratos de serviços terceirizados.

No tocante ao tempo de aplicação do FG como mecanismo de gestão de riscos, a maioria dos respondentes informa que desconhece ou não utiliza tal instrumento. Na amostra, apenas os respondentes dos Estados do Mato Grosso do Sul, Ceará, Maranhão e Paraná informaram que empregam o FG. Essa afirmativa está amparada nas dificuldades quanto à sua operacionalização, identificada a partir da necessidade de mão de obra qualificada, falta de pessoal disponível e grande demanda de tempo para realização da atividade, dado que é necessário manter um controle financeiro, orçamentário e patrimonial em paralelo. Esse

achado está alinhado com os resultados de Correa (2020) e Mendes (2020) e apontam para a não utilização do FG pelas unidades gestoras analisadas, amparados na complexidade do emprego dessa ferramenta de gestão de riscos.

Em relação a adoção integral da CV e do FG, os respondentes que representam 23,80% das unidades federativas (5 Estados) não contemplam tais institutos em todos os seus ajustes. Desse percentual, 40% está localizada na região Norte do país, ou seja, existem contratos que não utilizam tais metodologias. Outro fato importante, refere-se à aplicação recente dessas metodologias de gestão de riscos (1 a 2 anos), visualizada preponderantemente na região Norte. Esses resultados podem ser interpretados de duas formas, a primeira consiste na existência de contratos antigos ainda em vigência que não utilizam CV e FG, ou ajustes sem observar nenhum desses controles. Os achados devem ser objeto de averiguação posterior pelo órgão estudado, pois os normativos legais exigem a obrigatoriedade da aplicação desses instrumentos junto aos contratos de terceirização de mão de obra em regime de dedicação exclusiva.

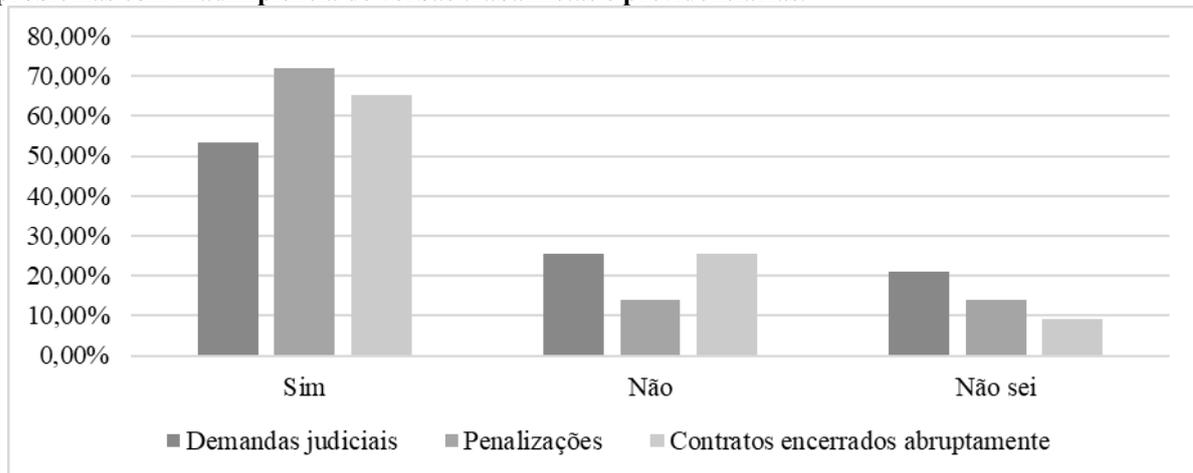
4.2 Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários e utilização da CV e FG

Encerrada a seção do perfil dos participantes da pesquisa, é abordada a experiência na gestão de riscos trabalhistas e previdenciários com a utilização da CV e do FG. Nesse momento, observa-se que apesar da indicação de utilização dessas metodologias, ainda ocorrem problemas relacionados aos pagamentos de verbas no próprio gerenciamento mensal dos contratos, como também em seu encerramento com a quitação dos valores rescisórios. Porém, as assertivas identificadas pelos respondentes revelaram um baixo grau de recorrência de tais problemas. Registra-se um contraponto em relação à pesquisa de Freitas (2011), na qual afirma que o inadimplemento das empresas contratadas para com as obrigações trabalhistas e previdenciárias dos colaboradores é um problema ocorrido frequentemente no âmbito da Administração Pública.

De acordo com as respostas apresentadas, para 39,5% dos participantes do estudo ocorrem problemas de pagamentos de verbas rescisórias ocasionalmente, enquanto 34,9% afirmam realizar-se raramente. Os percentuais de 46,5% e 37,2% são observados respectivamente quanto as opções equivalentes do item anterior para dificuldades no decorrer dos contratos. Entretanto, cabe sublinhar que se trata de uma problemática abrangente, presente em todas as regiões do país, embora pouco recorrente. Nesse cenário, apenas uma

unidade federativa não relatou tais problemas. Assim, dos 21 Estados brasileiros presentes no estudo, apenas um registrou que nunca passou por dificuldade dessa natureza. No tocante a distribuição das demandas judiciais, penalizações e contratos encerrados nos últimos 5 anos por problemas trabalhistas e previdenciários, apresenta-se a Figura 2.

Figura 2. Distribuição das demandas judiciais, penalizações e contratos encerrados nos últimos 5 anos por problemas com inadimplência de verbas trabalhistas e previdenciárias.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A maioria das respostas indica que houve nos últimos 5 anos judicializações, penalizações e contratos encerrados por atrasos ou falta de pagamento de verbas trabalhistas e previdenciárias, tanto na execução, quanto na rescisão contratual. Posto isto, apesar de ocorrer um grau de incidência relativamente baixo de problemas com pagamento de pessoal terceirizado, tal situação pode implicar em judicialização, penalizações e contratos encerrados, acarretando elevados custos transacionais ao órgão. Desse modo, o emprego de tempo e recursos nessas atividades, bem como a litigância administrativa e judicial nos casos em que as verbas trabalhistas e previdenciárias devidas aos terceirizados não são pagas e recolhidas tempestivamente ou integralmente, majoram os custos dos contratos (Freitas, 2011; Pacheco, 2015; Lima, 2017).

Outro componente de grande pertinência para o trabalho consiste na análise da eficácia dos mecanismos da CV e do FG na gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização no setor público, na percepção dos participantes do estudo. Dentre os 43 respondentes, 60,4%, concordam plenamente quanto a contribuição da CV e FG para o processo de mitigação de riscos trabalhistas e previdenciários durante a execução contratual, embora 13,9% não souberam responder e 9,3% discordam parcialmente.

Nessa questão, houve similaridade de respostas no tocante as verbas rescisórias. Existe uma concordância quanto a CV e o FG serem necessários no processo, mas aparentemente

não são considerados pelos participantes do estudo como suficientes para solucionar os problemas de mitigação de riscos trabalhistas e previdenciários, tendo em vista que 44,1% dos participantes do estudo explicitaram que recorrem ao uso de outros meios com esse fim, com destaque para garantia contratual e autorização para retenções de faturas e pagamento de verbas trabalhistas diretamente aos trabalhadores. Do total de respondentes, 30,2% não utilizaram outras ferramentas para mitigação de riscos e 25,7% não souberam responder. A necessidade de outros instrumentos de mitigação de riscos trabalhistas e previdenciários no DNIT pode estar relacionada a não incorporação dos instrumentos de controle no seu processo de governança (Boghean, 2015; Bromiley et al., 2015).

Por fim, os servidores públicos participantes da pesquisa que atuam como fiscais e gestores de contratos indicaram como principais dificuldades encontradas na operacionalização da CV e do FG a indisponibilidade de pessoal, falta de mão de obra qualificada e demanda de tempo para acompanhamento da gestão das contas vinculadas e pagamento por fato gerador. Nesse ponto é observada a relevância dos servidores públicos com conhecimento de gestão e treinamento para utilização desses instrumentos na gestão de riscos e dos mecanismos da gestão da CV e do FG. Tais resultados corroboram os achados de Boghean (2015) e Miranda, Santos e Almeida (2019), ao apontarem que grande parte dos servidores públicos designados para acompanhamento dos contratos terceirizados não recebem treinamentos para gestão contratual.

Considerações finais

Este estudo buscou investigar como ocorre a adoção da conta vinculada e do pagamento por fato gerador como mecanismo de gestão de riscos trabalhistas e previdenciários dos contratos de serviços terceirizados no setor público. Para tal, realizou-se um estudo de caso em uma autarquia federal, viabilizado a partir da aplicação de um questionário aos gestores e fiscais de contratos, cujo retorno resultou em uma amostra de 43 profissionais.

A prática da terceirização, bastante difundida no mundo corporativo, é uma realidade crescente no serviço público, justificada pela maior atenção às atividades-fim. Consoante com Lima, Nascimento Júnior e Ellery (2019), a ideia de não montar um quadro de funcionários próprio, está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade, pois a terceirização permite que a organização se concentre no seu produto estratégico, naquilo que é

capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade, tanto no ambiente empresarial, quanto no setor público.

Nesse sentido, a adoção das metodologias da Conta Vinculada e do Pagamento pelo Fato Gerador na execução financeira pode auxiliar na mitigação de riscos trabalhistas e previdenciários, sendo instrumentos presentes no cotidiano da Administração Pública. Tais ações, objetivam promover o fortalecimento da governança pública à medida que busca atrair a incidência dos princípios que a formam, tais como efetividade, transparência, *accountability*, conformidade legal e eficiência (Bromiley et al., 2015).

Oportunamente, ganha destaque a pouca utilização na autarquia em estudo da metodologia do Pagamento por Fato Gerador, em razão das dificuldades de operacionalização (necessidade de mão de obra qualificada, falta de pessoal disponível e grande demanda de tempo para realização da atividade). Fatores expostos nos resultados vão de encontro aos achados de Corrêa (2020) e Mendes (2020). O Pagamento por Fato Gerador não foi bem aceito pelos fiscais e gestores de contratos, haja vista a necessidade de se manter um controle financeiro, orçamentário e patrimonial em paralelo, gerando uma grande demanda de tempo para seus operadores. Apesar de ser uma ferramenta de ajuste da planilha de custos e formações de preços pode gerar uma economia considerável, um aspecto fundamental da gestão de riscos que deve ser observado consiste em equacionar os possíveis benefícios e potenciais perdas para tomada de decisão pelo gestor público (Ávila, 2014).

Em relação a adoção integral da CV e do FG, 23,80% das unidades federativas respondentes (5 Estados) não contemplam tais institutos em todos os seus ajustes, desse percentual 40 % está localizada na região Norte do país, ou seja, existe algum contrato que não utiliza tais metodologias. Outro fato importante, refere-se a diferentes períodos de início da aplicação desses institutos. Na Administração Pública a descentralização administrativa afeta diretamente decisões acerca da implementação da gestão de riscos, pois o cenário ou questões políticas relacionadas as partes interessadas podem ser diferentes em cada unidade da federação (Aritua, Smith & Bower, 2011). A fim de mitigar as assimetrias existentes, seria necessária a concatenação entre governança e gestão de riscos e o alinhamento entre unidade central e superintendências descentralizadas.

Por conseguinte, foi identificado que os instrumentos da CV e do FG tem potencial para reduzir os riscos trabalhistas e previdenciários inerentes aos contratos de serviços terceirizados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva no setor público, como observado no DNIT, mas tais metodologias não são consideradas suficientes para solucionar esses riscos na instituição. Cabe sublinhar que se trata de uma problemática abrangente,

presente em todas as regiões do país, embora pouco recorrente. Esses resultados podem indicar uma evolução histórica em relação a observância dos controles de riscos em contratos de terceirização de mão de obra, a julgar pelos achados de Freitas (2011) na qual afirma que o inadimplemento das empresas contratadas para com as obrigações trabalhistas e previdenciárias dos colaboradores é um problema ocorrido frequentemente no âmbito da Administração Pública.

Os achados deste estudo podem contribuir ao setor público na adoção de mecanismos que visam mitigar os riscos trabalhistas e previdenciários na execução de contratos terceirizados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva, bem como aos servidores públicos que atuam como gestores e fiscais de contratos para o cumprimento das suas funções, além de instrumentar o cidadão para auxiliar no controle social da aplicação dos recursos públicos. Ademais, esta pesquisa pode auxiliar diretamente o DNIT quanto ao planejamento de suas ações na mitigação desses riscos contratuais.

Os resultados encontrados apresentam como limitação o fato de ter optado pela investigação em apenas uma autarquia federal que executa contratos terceirizados com mão de obra, razão que indica parcimônia na generalização dos seus achados. Ressalta-se que outra limitação da pesquisa diz respeito a diminuta quantidade de trabalhos científicos para o embasamento da revisão de literatura, que é deveras razoável, pois trata-se de um tema técnico e específico.

Desse modo, outros estudos acerca da temática são bem-vindos para levantamento dos constructos aqui analisados. Para estudos futuros, sugere-se a investigação das razões que dificultam a implementação dos institutos analisados. Da mesma forma, recomenda-se a mensuração e comparação dos custos transacionais na utilização da CV e FG, além da operacionalização deste último quanto a programação orçamentária e financeira, bem como o reconhecimento de passivos e despesas contratuais nos sistemas de contabilidade. Similarmente, pode-se aplicar o estudo aqui disposto em outras entidades administrativas, a fim de comprovar as conclusões alcançadas, ou perceber novos padrões operacionais

Referências

- Albarello, S. (2016). *Análise da gestão do contrato de terceirização de limpeza da Universidade Federal de Santa Maria*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Recuperado de <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4786>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Amorim, S. H. (2017). A terceirização na reforma trabalhista. *Revista TST*, 83 (4).

- Aritua, B., Smith, J. M., & Bower, D. (2011). What risks are common to or amplified in programmes: Evidence from UK public sector infrastructure schemes. *International Journal of Project Management*, 29, 303-312. doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.004.
- Assunção, A. R. B., Silva, M. R., Rosa, R. O., & Campeão, P. (2019). Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(2), 140-170. doi.org/10.7769/gesec.v10i2.868.
- Ávila, M. D. G. (2014). **Gestão de riscos no setor público. *Revista Controle-Doutrina E Artigos*, 12 (2), 179-198. doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110.**
- Barcellos, T. (2020). Algumas peças da reforma administrativa já estão bem adiantadas, diz Kátia Abreu. *Jornal Folha de Paulo*. Recuperado de <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/08/04/algumas-pecas-da-reforma-administrativa-ja-estao-bem-adiantadas-diz-katia-abreu.htm/>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Boghean, F. (2015). Risk management in the decision-making of Romanian entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1066-1074. doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01569-5.
- Bromiley, P., Mcshane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48 (4), 265-276. doi.org/ 10.1016/j.lrp.2014.07.005.
- Braga, S. A. C., & Nelson, R. R. A. R. (2019). Da prática da terceirização na esfera da administração pública. *Revista da Faculdade de Direito da UERJ*, 35.
- Brasil (2017). *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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em 01 de out. de 2020.
- Brasil. (2017). *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. *DOU*. Recuperado de <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Brasil (2018). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão (2018). *Caderno de Logística Conta Vinculada*. Recuperado de *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, SP, 12(1), jan./abr., 2021, p. 356-377

- <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/cadernos>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Coelho, G. (2019). STF mantém responsabilidade da União sobre encargos trabalhistas de terceirizadas. *Revista Consultor Jurídico*. Recuperado de <https://www.conjur.com.br/2019-ago-01/stf-mantem-responsabilidade-uniao-encargos-terceirizada>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Corrêa, F. M. (2020). *Construção de processos a partir de normas externas: Um estudo realizado no setor de gestão de contratos terceirizados de serviços contínuos de uma IFES*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/212237/001116020.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Coso. (2007). *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. United States*.
- Freitas, M. (2011). *Investigação das causas dos problemas de gestão e execução dos contratos de prestação de serviços contínuos, licitados por pregão eletrônico, pela Diretoria de Administração do Campus – Diarc/Fiocruz*. [Dissertação de Mestrado, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca]. Recuperado de <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/16906>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Hoyt, E. R., & Liebenberg, P. A. (2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78 (4), 795-822. doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x.
- Kayo, M. G. (2019). *A conta vinculada (Escrow account) em operações de fusão e aquisição: resolução de impasses sobre liberação dos recursos depositados*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas]. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28592>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Lapa, S. C. R. J. (2015). *Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/156511>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Lima, F. M. J., Nascimento Júnior, A., & Ellery, R. (2019). Terceirização, Expansão e Investimentos: Um estudo na Universidade de Brasília. *Revista Razão Contábil e Finanças*, 10 (2).

- Lima, G.V. A. (2017). *Projeto de intervenção na gestão e fiscalização dos contratos administrativos de terceirização de mão de obra da UFRN*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Recuperado de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/23621>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Mello, R. (2019). *Implementação da nova lei de terceirização exige cuidado*. *Jornal do Comércio*. Recuperado de https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_contabilidade/2018/12/663006-implementacao-da-nova-lei-da-terceirizacao-exige-cuidados.html. Acesso em 01 de out. 2020.
- Mendes, F. L. L. (2020). *Terceirização de serviços na administração pública: uma análise da conta vinculada no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro]. Recuperado de <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/450>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Miranda, L. B. S., Santos, N. A., & Almeida, F. M (2019). Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público. *Contabilidade Vista & Revista*, 30 (2),143-170. doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4971.
- Pacheco, S. E. (2015). *Uma análise comparativa do custo efetivo total da mão de obra terceirizada contratada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul versus o custo estimado no mercado de trabalho geral*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/132995>. Acesso em 01 de out. 2020.
- Valkama, P., Asenova, D., & Bailey, S. J. (2016). Risk management challenges of shared public services: a comparative analysis of Scotland and Finland. *Public Money & Management*, 36 (1), 31-38. doi.org/10.1080/09540962.2016.1103415.

Submetido em: 10.11.2020

Aceito em: 09.02.2021