

# Os Riscos dos Contratos de Terceirização de Serviços Com Cessão de Mão de Obra

Palestrante: João Domingues





## Apresentação Pessoal

- Auditor Federal de Finanças e Controle da CGU
- Graduação: Odontólogo
- Pós-Graduação:
  - Orçamento Público (ISC)
  - Gestão Pública (Enap)
- Atualização em Direito Administrativo (PUC MG)
- Instrutor da Enap e CGU
- Fundador e Colaborador do Portal L&C



## Qual o objetivo das contratações de serviços terceirizados pela Administração Pública?

- Atendimento da necessidade (demanda)
- Serviços de qualidade
- Contratação das melhores empresas
- Preço praticado no mercado
- Longevidade contratual
- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado mais vantajoso à Administração Pública



## Qual é o cenário que se apresenta para as contratações de serviços terceirizados prestados com cessão de mão de obra?

- Preços inexequíveis
- Empresas com baixa qualificação
- Serviços de baixa qualidade
- Processos sancionatórios
- Débitos trabalhistas
- Responsabilidade subsidiária
- Rescisão contratual



Quais as principais causas para os atuais resultados obtidos com as contratações de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra?

- Planejamento da contratação?
- Estudos preliminares?
- Orçamento estimativo?
- Artefatos da contratação?
- Atuação do pregoeiro?
- Fiscalização contratual?
- Capacitação dos servidores?
- Normativos internos?









- Atendimento da necessidade (demanda)
- Serviços de qualidade
- Contratação das melhores empresas
- Preço praticado no mercado
- Longevidade contratual
- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado mais vantajoso à Administração Pública

- 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



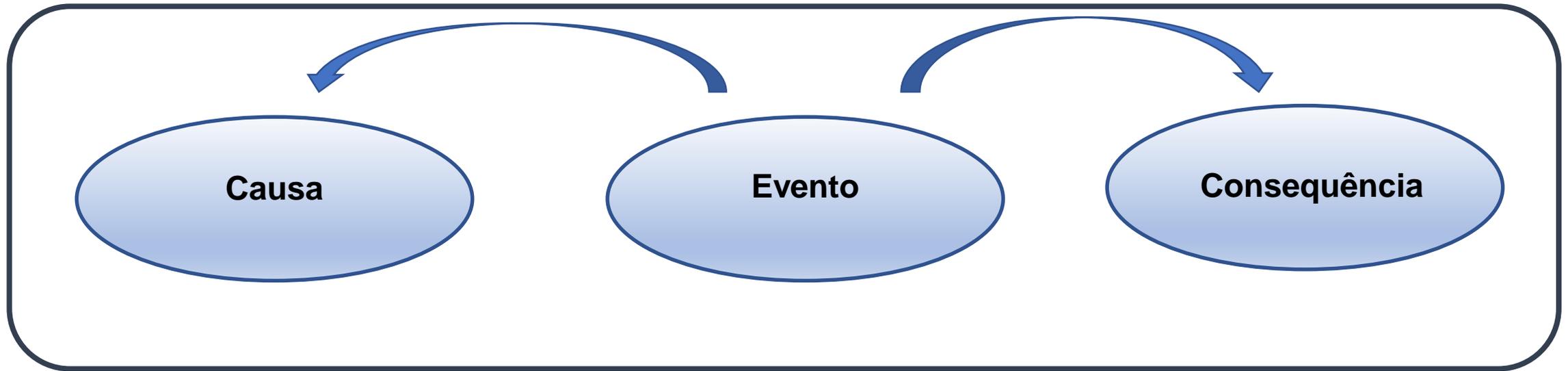
O processo de gestão de riscos envolve

- Estabelecimento do contexto
- Processo de avaliação de riscos
  - Identificação dos riscos
  - Análise dos riscos
  - Avaliação de riscos
- Tratamento de riscos
- Monitoramento de riscos



## Identificação de Risco

**Risco:** efeito da incerteza nos objetivos



**Positivo:** oportunidade de melhoria para atingimento dos objetivos do processo

**Negativo:** ameaça o atingimento dos objetivos do processo

## Quais são os principais eventos de riscos relacionados às contratações de serviços com cessão de mão de obra?

- Estimativa de preços deficiente
- Seleção de empresa incapaz
- Servidores em quantidade e qualificação inadequadas
- Ausência de designação de fiscal do contrato
- Fiscalização ineficiente e ineficaz
- Pagamento em desconformidade
- Ausência de plano de fiscalização
- Débitos trabalhistas



## Análise de Riscos

**Probabilidade:** Valor definido para a chance de um evento incerto acontecer

| Probabilidade      | Descrição da Probabilidade<br>(desconsiderando os controles)                                  | Ocorrências | Peso |
|--------------------|---|-------------|------|
| <b>Muito Baixa</b> | Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência  | Até 5       | 1    |
| <b>Baixa</b>       | Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência                                       | >5 até 10   | 2    |
| <b>Média</b>       | Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido | >10 até 15  | 3    |
| <b>Alta</b>        | Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido                                | >15 até 20  | 4    |
| <b>Muito Alta</b>  | Evento repetitivo e constante   | >20         | 5    |



## Análise de Riscos

**Impacto:** Magnitude do efeito provocado a um ou mais objetivos institucionais, no caso de ocorrência de um evento incerto em um processo, projeto ou atividade

| Impacto            | Descrição dos Impactos no Objetivo<br>(caso o evento ocorra)                 | Peso |
|--------------------|--|------|
| <b>Muito Baixo</b> | Impacto insignificante nos objetivos   | 1    |
| <b>Baixo</b>       | Impacto mínimo nos objetivos   | 2    |
| <b>Moderado</b>    | Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação              | 3    |
| <b>Alto</b>        | Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação | 4    |
| <b>Muito Alto</b>  | Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação               | 5    |



# Matriz de Riscos

| Legenda                         |                  | Probabilidade    |            |            |           |                 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------|------------|-----------|-----------------|
|                                 |                  | 1<br>Muito Baixa | 2<br>Baixa | 3<br>Média | 4<br>Alta | 5<br>Muito Alta |
| I<br>m<br>p<br>a<br>c<br>t<br>o | 5<br>Muito Alto  | 5                | 10         | 15         | 20        | 25              |
|                                 | 4<br>Alto        | 4                | 8          | 12         | 16        | 20              |
|                                 | 3<br>Médio       | 3                | 6          | 9          | 12        | 15              |
|                                 | 2<br>Baixo       | 2                | 4          | 6          | 8         | 10              |
|                                 | 1<br>Muito Baixo | 1                | 2          | 3          | 4         | 5               |

| Nível de Riscos |
|-----------------|
| Muito Alto      |
| Alto            |
| Médio           |
| Baixo           |

## Qual a eficácia dos controles preventivos e contingenciais estabelecidos pelo ente público?

- As atividades de controle e contingenciais são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos, desempenhadas em todos os níveis da organização, em vários estágios dentro do processo organizacional e no ambiente tecnológico, que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos
- As ações de controle atuam, em regra, na redução da ocorrência do risco (probabilidade), enquanto a ação contingencial atua nos efeitos dos riscos (impacto)



- Devem ser estabelecidos os níveis de eficácia do controle e os respectivos multiplicadores da eficácia do controle
- O resultado é o Nível de riscos Residual (NRR)

| Eficácia do Controle | Situação do Controle Existente  | Multiplicador do Risco Inerente |
|----------------------|---|---------------------------------|
| <b>Inexistente</b>   | Ausência completa de controle   | 1,00                            |
| <b>Fraco</b>         | Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual                                | 0,80                            |
| <b>Mediano</b>       | Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequado | 0,60                            |
| <b>Satisfatório</b>  | Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente                   | 0,40                            |
| <b>Forte</b>         | Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de "melhor prática"                               | 0,20                            |



Quais as medidas de controle a serem adotadas pela administração visando a melhoria das contratações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra?



A elaboração de normativos, manuais e a disponibilização do fluxo processual somados à realização de capacitação mitigam a ocorrência de eventos de riscos



- A gestão de riscos não é um instrumento estático
- O risco é dinâmico, ativo e se modifica com o tempo
- Se o risco é alterado, as respostas aos riscos precisam ser atualizadas, implementando novos controles ou modificando os já existentes
- Para isso, ter dados que possam contribuir para a identificação e avaliação dos riscos é fundamental



## Instrução Normativa nº 05/2017....

O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos e deve ser **atualizado** e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos

- Ao final da elaboração dos Estudos Preliminares
- Ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico
- Após a fase de Seleção do Fornecedor
- Após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização



A Instrução Normativa nº 05/2017 estabelece procedimentos operacionais para as fiscalizações técnica, administrativa e setorial





**Fiscalização Administrativa Burocrática**



Fisc...ção Administrativa B...rática

# Fiscalização Diferenciada

| Serviço     | Tipo de Posto       | Valor do Posto  | Valor da Remuneração | FGTS       | INSS       | Auxílio Alimentação | Vale Transporte |
|-------------|---------------------|-----------------|----------------------|------------|------------|---------------------|-----------------|
| Vigilância  | 44 Horas Semanais   | R\$ 6.626,16    | R\$ 2.935,96         | R\$ 234,88 | R\$ 352,32 | R\$ 847,09          | R\$ 106,49      |
| Porcentagem |                     |                 |                      |            |            |                     |                 |
| Remuneração | Auxílio Alimentação | Vale Transporte | <b>Subtotal</b>      | FGTS       | INSS       | <b>Subtotal</b>     | <b>Total</b>    |
| 44,31%      | 12,78%              | 1,61%           | <b>58,70%</b>        | 3,55%      | 5,32%      | <b>8,87%</b>        | <b>67,57%</b>   |



Em se tratando de fiscalização contratual, a gestão de riscos no processo de contratação poderia considerar os seguintes aspectos

- Os controles adotados nas fases de planejamento da contratação e seleção do fornecedor
- O valor da proposta
- Histórico da empresa contratada
- O nível de execução contratual
- Aspectos relevantes da contratação



Como acontece a fiscalização contratual de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra?



# Auxílio Alimentação

| EMPREGADOR   |  | Nome                     |  | Referente ao Mês / Ano |  |
|--------------|--|--------------------------|--|------------------------|--|
|              |  | Endereço                 |  |                        |  |
|              |  | CNPJ                     |  |                        |  |
| CÓDIGO       |  | NOME DO FUNCIONÁRIO      |  | CBO                    |  |
| 00078        |  | VENDEDOR(A)              |  | FUNÇÃO                 |  |
| Cód.         |  | Descrição                |  | Referência             |  |
| 001          |  | SALARIO BASE             |  | 220,00                 |  |
| 400          |  | COMISSAO                 |  |                        |  |
| 420          |  | REPOUSO REMUNERADO       |  | 0,00                   |  |
| 903          |  | INSS                     |  | 0,00                   |  |
| MENSAGENS    |  | Total dos Vencimentos    |  | Total dos Descontos    |  |
|              |  | 0,00                     |  | 0,00                   |  |
|              |  | <b>Líquido a Receber</b> |  | <b>0,00</b>            |  |
| Salário Base |  | Base Calc. INSS          |  | Base Calc. FGTS        |  |
| 0,00         |  | 0,00                     |  | 0,00                   |  |
| FGTS do Mês  |  | Base Calc. IRPF          |  | Fatura IRPF            |  |
| 0,00         |  | 0,00                     |  | 0                      |  |

DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO.

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1ª VIA - EMPREGADOR

## FOLHA DE PONTO INDIVIDUAL DE TRABALHO

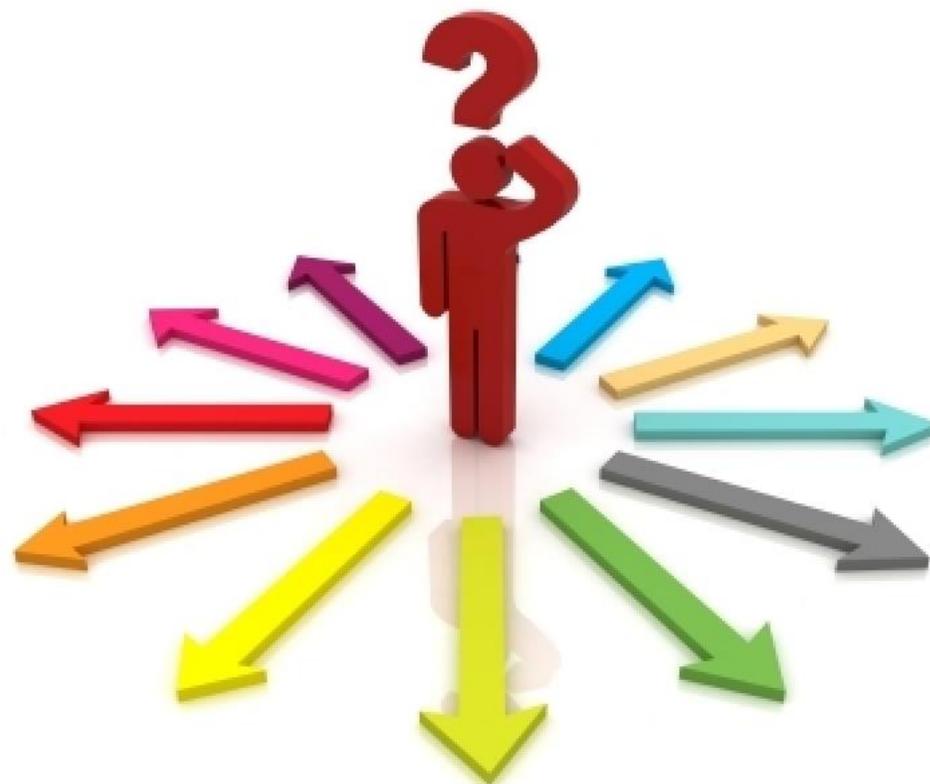
| EMPREGADOR / NOME - EMPRESA:              |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        | CEI/CNPJ:                    |          |  |  |
|---|---------|-------|---------|------------------|--------|--|----------|------------------|--------|------------------------------|----------|--|--|
| ENDEREÇO / LOGRADOURO:                    |         |       |         | Nº               |        | BAIRRO / DISTRITO                            |          | CIDADE           |        | UF                           |          |  |  |
| EMPREGADO(A):                             |         |       |         |                  |        | CTPS / C. I. Nº e SERIE                      |          | DATA DE ADMISSÃO |        |                              |          |  |  |
| FUNÇÃO                                    |         |       |         | SALÁRIO BASE-R\$ |        | HORÁRIO DE TRABALHO DE SEGUNDA A SEXTA-FEIRA |          |                  |        |                              |          |  |  |
| HORÁRIO AOS SABADOS                       |         |       |         | DESCANSO SEMANAL |        | MES  |          | ANO              |        |                              |          |  |  |
| D   | ENTRADA |       | ALMOÇO  |                  | SAÍDA  |  | TOTAL HS |                  | EXTRAS |                              | TOTAL HS |  | ASSINATURA OU VISTO DO(A) EMPREGADO(A) |
|   | MANHÃ   | SAÍDA | RETORNO | TARDE            | NORMAS | ENTRADA                                      | SAÍDA    | EXTRAS           | EXTRAS | EXTRAS                       |          |  |  |
| 1   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 2   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 3   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 4   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 5   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 6   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 7   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 8   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 9   |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 10  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 11  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 12  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 13  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 14  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 15  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 16  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 17  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 18  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 19  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 20  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 21  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 22  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 23  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 24  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 25  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 26  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 27  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 28  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 29  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 30  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| 31  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| <b>TOTAIS</b>                             |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| <b>RESUMO GERAL</b>                       |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        | <b>VISTO DA FISCALIZAÇÃO</b> |          |  |  |
| + 220 Dias ou Horas Normais               |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| + Horas Extras a 50%                      |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| + Horas Extras a 100%                     |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| + Adicionais (Discriminar no Verso)       |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| + Outros Proventos (Discriminar no Verso) |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| = Sub Total / Base de Cálculo             |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| - Faltas                                  |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| - Atrasos                                 |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| - Atendidos                               |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |
| - Outros descontos (Discriminar no Verso) |         |       |         |                  |        |  |          |                  |        |                              |          |  |  |





Quais as alternativas que a gestão dispõe para mitigar os riscos dos contratos de terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra?

- Manual de Gestão Contratual
- Fiscalização com base em gestão de riscos
- Plano de Fiscalização individualizado
- Avaliação anual do Plano de Fiscalização
- Atualização do Plano de Fiscalização
- Fiscalização Administrativa centralizada
- Fiscalização por amostragem
- Periodicidade das atividades de fiscalização
- Contratação de terceiros
- Capacitação





- Designar o Gestor de Riscos
- Identificar, analisar e avaliar os riscos da gestão contratual
- Elaborar o Plano de Fiscalização
- Submeter o Plano de Fiscalização à aprovação
- Divulgar o Plano de Fiscalização como anexo do edital
- Atualizar o Plano de Fiscalização após o resultado da licitação
- Submeter o novo Plano de Fiscalização à aprovação
- Atualizar o Plano de Fiscalização
  - Ordinariamente
  - Extraordinariamente



