

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



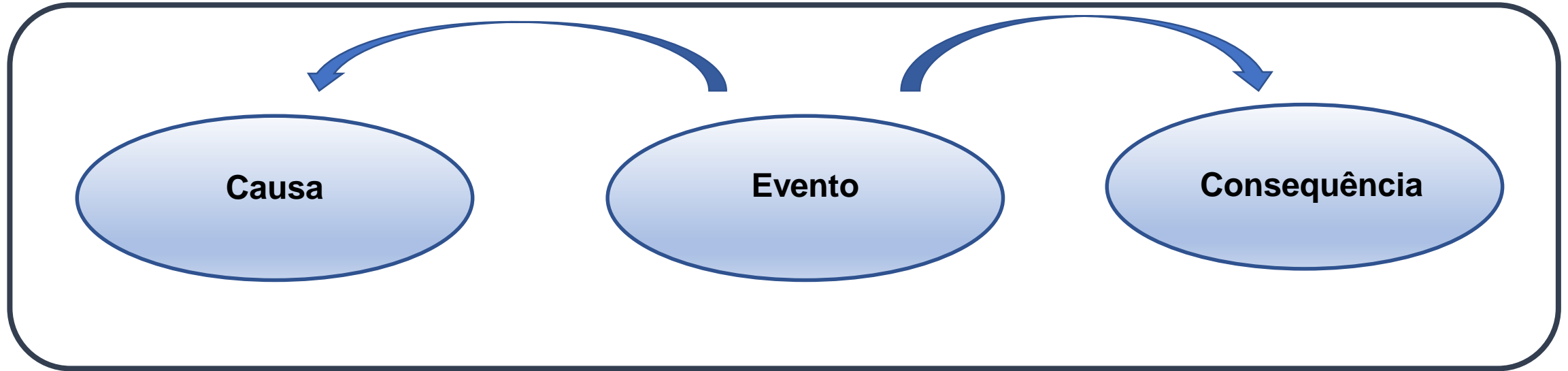
O processo de gestão de riscos envolve

- 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 (desconsiderando os controles)	Ocorrências	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência	Até 5	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência	>5 até 10	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido	>10 até 15	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido	>15 até 20	4
Muito Alta	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 (caso o evento ocorra)	Peso
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	2
Moderado	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação	5



Matriz de Riscos

Legenda		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
I m p a c t o	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 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
Inexistente	Ausência completa de controle	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual	0,80
Mediano	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
Satisfatório	Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente	0,40
Forte	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	Subtotal	FGTS	INSS	Subtotal	Total
44,31%	12,78%	1,61%	58,70%	3,55%	5,32%	8,87%	67,57%



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		Recibo de Pagamento de Salário		
Nome		Referente ao Mês / Ano		
Endereço				
CNPJ				
CODIGO	NOME DO FUNCIONARIO	CBO	FUNÇÃO	
00078	VENDEDOR(A)			
Cód.	Descrição	Referência	Proventos	Descontos
001	SALARIO BASE	220,00		
400	COMISSAO			
420	REPOUSO REMUNERADO		0,00	
903	INSS			0,00
MENSAGENS		Total dos Proventos	Total dos Descontos	
			0,00	
		Líquido a Receber		
		0,00		
Salário Base	Base Calc. INSS	Base Calc. FGTS	FGTS do Mês	Base Calc. IRPF
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fatura IRPF		0		

1ª VIA - EMPREGADOR

DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO.

ASSINATURA DO FUNCIONARIO

DATA

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:		SALARIO BASE-R\$	HORARIO DE TRABALHO DE SEGUNDA A SEXTA-FEIRA
HORARIO 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		
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											
TOTAIS											

RESUMO GERAL		VISTO DA FISCALIZAÇÃO	
+	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		
-	Atestandos		
-	Outros descontos (Discriminar no Verso)		



Auxílio Alimentação

FOLHA DE PONTO INDIVIDUAL DE TRABALHO

EMPREGADOR / NOME - EMPRESA: _____ CEICNPJ: _____

LOGRADOURO: _____ Nº _____ BAIRRO / DISTRITO _____ CIDADE _____

CTPS / C.I. Nº e SÉRIE _____ DATA _____

SALÁRIO BASE - R\$ _____ HORÁRIO DE TRABALHO _____

DESCANSO SEMANAL _____ MES _____

SAÍDA TOTAL HS EXTRAS TOTAL

TARDE NORMAIS ENTRADA SAÍDA

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

RESUMO GERAL

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

Aleatados

Outros descontos (Discriminar no Verso)

Recibo de Pagamento de Salário

EMPREGADOR Nome: _____ Endereço: _____ CNPJ: _____ Referente ao Mês / Ano _____

CODIGO: 00078 NOME DO FUNCIONARIO: _____ CBO: _____ FUNÇÃO: VENDEDOR(A)

Cód.	Descrição	Referência	Proventos	Descontos
001	SALARIO BASE	220,00		
400	COMISSAO			
420	REPOUSO REMUNERADO		0,00	
903	INSS			0,00

MENSAGENS: Total dos Proventos: 0,00 Total dos Descontos: 0,00

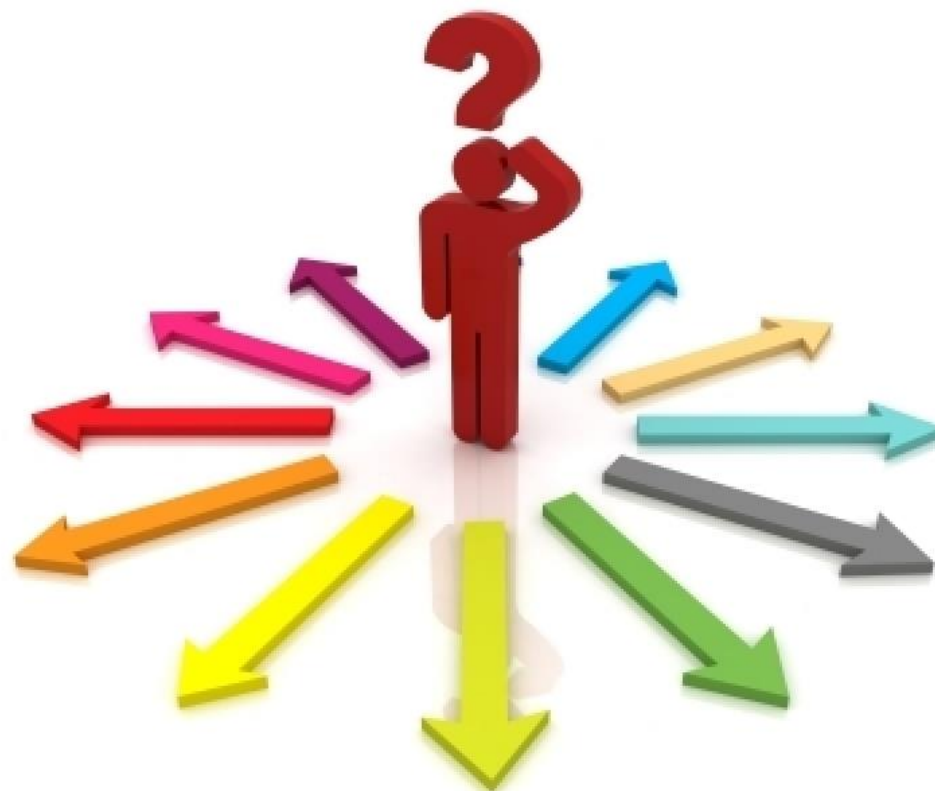
Salário Bruto: 0,00 Base Cál. INSS: 0,00 Base Cál. FGTS: 0,00 FGTS do Mês: 0,00 Base Cál. IRPF: 0,00 Faltas: _____

1ª VIA - EMPREGADOR



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



Obrigado!