

ANÁLISE DE RISCO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA

ROBERTO FERREIRA LOPES FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Introdução

A terceirização tem se expandido globalmente como uma estratégia adotada por empresas para aumentar a eficiência e reduzir custos; no entanto, essa prática também pode envolver riscos significativos, especialmente no que se refere à gestão contratual. Estudos como os de Diniz de Miranda e Mendonça Diniz (2023), Faria et al. (2024) ampliaram o debate sobre a gestão de riscos, com introdução de metodologias, especialmente para contratos de terceirização na esfera pública. No entanto, ainda são escassos os estudos relacionados à gestão de riscos em contratos de terceirização no setor privado.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Frente a contextualização apresentada, considerando os contratos de terceirização e os possíveis riscos associados tem-se o problema de pesquisa: Como os riscos nos contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica podem ser identificados e mitigados? Em consequência, definiu-se como objetivo analisar a gestão de riscos de contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica.

Fundamentação Teórica

A gestão de riscos é um processo sistemático e estruturado, voltado à identificação, avaliação e tratamento dos riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais. Trata-se de uma prática central na governança corporativa, na medida em que considera os riscos como o efeito da incerteza sobre o alcance dos resultados estratégicos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018). O atual contexto impulsionou a adoção de frameworks e metodologias que sistematizam etapas como identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos estratégicos (Hardy et al., 2020).

Metodologia

Adotou-se abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com procedimentos de natureza documental. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a profissionais de gestão de contratos da empresa analisada. A análise dos dados foi conduzida por observação participante e análise de conteúdo, orientada por categorias pré-definidas do referencial teórico. Esse processo foi complementado pela aplicação de uma escala Likert de cinco pontos, adaptada de Sanches, Meireles e De Sordi (2011) e diferencial semântico proposto por Faria et al. (2024).

Análise e Discussão dos Resultados

Em síntese, os resultados evidenciam que a gestão de riscos em contratos de terceirização exige um olhar atento às fases de planejamento, definição do escopo e escolha da modalidade de contratação contratual, aliados a uma política ativa de integridade e controle institucional.

Considerações Finais

Do ponto de vista prático, concluiu-se que a gestão eficiente de contratos de terceirização passa por o modelo de gestão contratual mais integrado e multidisciplinar, que uma aspectos técnicos, jurídicos, operacionais e éticos. Investir em ferramentas de apoio à decisão, protocolos claros, capacitação de gestores e canais formais de fiscalização aparece como caminho promissor para a mitigação sistêmica dos riscos identificados.

Referências

BUSTAMANTE, Carla V. Strategic choices: accelerated startups' outsourcing decisions. *Journal of Business Research*, v. 105, p. 359-369, 2019.
FARIA, Alexandra de Oliveira; CARRARO, Edilane dos Reis; OLIVEIRA, Ualison Rébula; SCHOCAIR, Marília Medeiros; AMARAL, Marcelo Gonçalves. Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 10, n. 1, p. 59-79, 2024.
SILVEIRA, Adriano Dutra da. *Gestão de Riscos da Terceirização: Atualizada de acordo com a nova legislação trabalhista*. 3. ed. São Paulo: Badejo Editoria, 2021.

Palavras Chave

Gestão de riscos, Riscos contratuais, Terceirização

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos ao órgão de fomento Fundação de Apoio à Ciência, Cultura, Estudos e Pesquisas (FACEP) pelo apoio à pesquisa e à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Auditoria da Universidade Federal do Ceará (UFC) pela colaboração e incentivo ao desenvolvimento deste trabalho.

ANÁLISE DE RISCO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da competitividade e as mudanças nos ambientes de negócios impulsionaram uma busca por diferentes estratégias das empresas para atender às necessidades dos clientes. Esse movimento é reforçado pelo aumento da concorrência baseada em custos reduzidos, a ampla globalização e as redes orientadas pela demanda (Bustamante, 2019).

Nesse contexto, a tomada de decisão desempenha um papel importante na estratégia das organizações que almejam competitividade em um mercado globalizado. Entre as decisões mais relevantes que as empresas enfrentam, destacam-se os processos de terceirização de seus serviços (Faria *et al.*, 2024) cujo objetivo é transferir atividades secundárias para terceiros, permitindo que as empresas concentrem seus esforços nas tarefas essenciais ao seu negócio (Modak; Ghosh; Pathak, 2019; Mizael, Murad, e Antonialli, 2020; Sacramento *et al.*, 2021; Singgih *et al.*, 2018).

No Brasil, o último estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI) sobre esse tema, publicado em 2017, já apontava que quase 70% das empresas industriais (transformação, extrativa e construção) utilizavam serviços terceirizados e que 84% das empresas pretendiam manter ou aumentar a utilização desse tipo de serviço nos anos seguintes (Confederação Nacional da Indústria, 2017).

Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que o setor de serviços, cuja terceirização está inserida, fechou o ano de 2024 com crescimento acumulado de 3,1%, completando o quarto ano consecutivo de taxas positivas, um feito inédito na série histórica, iniciada em 2012 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

Paralelamente ao crescimento da terceirização, cresce também a necessidade de adoção de mecanismos robustos de gestão de riscos, especialmente para mitigar problemas como passivos trabalhistas, falhas contratuais e riscos operacionais. A adesão à gestão de riscos contratuais tem ganhado espaço entre empresas preocupadas com a conformidade legal e a sustentabilidade de suas operações (Deloitte, 2023).

De acordo com a Deloitte (2023), mais de 60% das grandes empresas brasileiras adotam políticas formais de gestão de riscos em contratos com terceiros, demonstrando a crescente conscientização sobre a importância da governança e do compliance nesse contexto. Grandes corporações, como Petrobras e Vale, têm se destacado pelo uso de ferramentas e processos estruturados de gestão de riscos em seus contratos de terceirização, reforçando a relevância do tema no ambiente corporativo atual.

Diante do exposto, considerando os contratos de terceirização e os possíveis riscos associados, tem-se o problema de pesquisa: Como os riscos nos contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica podem ser identificados e mitigados?

O objetivo geral do presente estudo é analisar a gestão de riscos de contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica. A pesquisa tem por supedâneo os seguintes objetivos específicos: a) identificar variáveis dos contratos de terceirização para otimizar ações de controle; b) verificar o risco associado às variáveis qualificadas dos contratos de terceirização e c) estabelecer critérios para a identificação, classificação e mitigação de riscos em contratos de terceirização, no contexto da empresa em estudo.

A relevância acadêmica do estudo reside na sugestão de uma metodologia de análise de risco para contratos de terceirização, visando contribuir para essa área do conhecimento. Essa abordagem busca não apenas preencher as lacunas existentes na literatura, mas também, estabelecer uma base sólida para futuras investigações e práticas na gestão de riscos em

contratos de terceirização, considerando a escassez de estudos e pesquisas sobre o tema, sobretudo, em empresas privadas (Beal, Costa, Caponi 2019).

A relevância social deste estudo consiste na possibilidade de promoção de ambientes organizacionais mais éticos, redução de conflitos e impactos negativos sobre trabalhadores e partes interessadas (Aldriweesh *et al.*, 2022; Al-Nimer *et al.*, 2021; COSO, 2017; Ferreira, 2023; Hardy *et al.*, 2020; Kanu, 2021; Rimin *et al.*, 2021).

Ao identificar práticas e mecanismos eficazes de mitigação de riscos, a pesquisa oferece subsídios para a tomada de decisão estratégica, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios e a preservação da reputação organizacional. Nesse sentido, os resultados obtidos podem impactar positivamente a competitividade das empresas, ao favorecer relações contratuais mais seguras, transparentes e alinhadas às melhores práticas de gestão (Aldriweesh *et al.*, 2022; Al-Nimer *et al.*, 2021; COSO, 2017; Ferreira, 2023; Hardy *et al.*, 2020; Kanu, 2021; Rimin *et al.*, 2021).

Esta pesquisa é classificada como descritiva quanto aos objetivos, qualitativa quanto à abordagem e documental quanto aos procedimentos. Como estratégia metodológica, adota-se estudo de caso, com utilização da técnica de observação participante. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e questionários.

Este artigo está estruturado em cinco seções principais. Esta introdução apresenta o contexto e a relevância do tema, seguida pela fundamentação teórica, que discute os conceitos e teorias fundamentais sobre gestão de riscos e terceirização. A terceira seção detalha a metodologia utilizada na pesquisa. Em seguida, a seção de resultados e discussão expõe os principais achados do estudo e suas implicações práticas. Por fim, a conclusão destaca as contribuições do trabalho e sugere direções para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Riscos

O risco pode ser definido como possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios. Essa definição enfatiza o impacto potencial de eventos incertos na capacidade de uma organização de atingir suas metas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018; COSO, 2017).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018), é importante entender o contexto interno e externo das organizações, incluindo fatores sociais, culturais, políticos, legais, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, para identificar, avaliar e responder adequadamente aos riscos.

Essa classificação, adotada como referencial em diferentes metodologias, auxilia os gestores a compreender a origem e a natureza dos riscos, permitindo decisões mais eficazes no processo de gestão. Diante disso, torna-se necessária a gestão adequada desses riscos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

A gestão de riscos é um processo sistemático e estruturado, voltado à identificação, avaliação e tratamento dos riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais. Trata-se de uma prática central na governança corporativa, na medida em que considera os riscos como o efeito da incerteza sobre o alcance dos resultados estratégicos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

Historicamente, a gestão de riscos nas organizações era conduzida de maneira fragmentada e isolada entre os departamentos. Essa abordagem compartimentalizada, entretanto, revelou-se limitada diante da crescente complexidade organizacional (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017; Deloitte, 2023).

Esse novo contexto organizacional impulsionou a adoção de práticas mais estruturadas de gestão de riscos, levando ao desenvolvimento e aplicação de diferentes frameworks e metodologias ao redor do mundo. Essas abordagens visam sistematizar a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que podem comprometer os objetivos estratégicos das organizações (COSO, 2017; Hardy *et al.* 2020; Rimin *et al.*, 2021; Kanu, 2021; Al-Nimer *et al.*, 2021; Aldriweesh *et al.*, 2022).

Concernente a esse conceito, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), define que a gestão de riscos deve estar integrada à governança, à cultura e à estratégia da organização, possibilitando que essa atue de maneira mais resiliente e sustentável frente aos desafios do ambiente externo (COSO, 2017).

Em sua versão mais atual, o COSO apresenta o conceito de *Enterprise Risk Management* (ERM), representado pela figura de uma espiral em que se defende uma abordagem do gerenciamento de risco integrada e alinhada à governança e à estratégia da organização (Al-Nimer *et al.*, 2021; Aldriweesh *et al.*, 2022; COSO, 2017; Kanu, 2021; Rimin *et al.*, 2021).

O *Enterprise Risk Management* (ERM) requer a elaboração de uma matriz de risco, ferramenta que permite a visualização e priorização de riscos com base em duas dimensões principais: a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial. A matriz de risco é utilizada para identificar, avaliar e priorizar riscos, ajudando na alocação de recursos e na definição de estratégias de mitigação (Jensen; Hansen, 2020; Sutherland *et al.*, 2021).

Quando implementado corretamente, o *Enterprise Risk Management* (ERM) deve ajudar as empresas a gerenciar melhor os riscos dentro de uma faixa aceitável, aumentando assim, sua produtividade e desempenho financeiro (Kanu, 2021; Rimin *et al.*, 2021).

Para que haja um gerenciamento de risco eficaz, a matriz de riscos deve refletir fatores relevantes para empresa, considerando peculiaridades de cada contexto do negócio. Não há critérios universais e padrões estabelecidos a todas as organizações (Aldriweesh *et al.*, 2022).

Embora a matriz de riscos seja uma ferramenta qualitativa, dependente do julgamento subjetivo dos tomadores de decisão (Li; Bao; Wu, 2018). Utilizando ferramentas como a matriz de riscos, o gestor desenvolve estratégias de prevenção e contingência, comunica os riscos às áreas de influência e monitora continuamente a eficácia das medidas implementadas (Dhlamini, 2022).

A partir da análise da matriz de riscos, os gestores podem adotar uma das quatro estratégias principais: tolerar o risco, quando o impacto é considerado aceitável e não justifica ações adicionais; transferir, quando é possível repassar os efeitos do risco a terceiros, como em contratos de seguro ou terceirização; tratar, ao implementar medidas de mitigação ou controle para reduzir a probabilidade ou impacto do risco; e terminar, quando a eliminação da atividade que gera o risco é viável e desejável (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

A elaboração da matriz de riscos, portanto, não é apenas um exercício técnico, mas um instrumento estratégico que orienta decisões sobre a continuidade, adaptação ou eliminação de processos com base em critérios objetivos de risco e retorno (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2022).

2.3 Riscos na terceirização de serviços

A terceirização pode ser definida como uma prática de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros, que possuem recurso e conhecimento necessários para realizar o trabalho de forma eficiente (Molitor, 2021; Silveira, 2021).

A decisão de terceirizar serviços deve ser baseada em diversos fatores. É importante destacar que essa estratégia é adotada por empresas de diferentes setores para aumentar a produtividade, reduzir custos, otimizar recursos, transferir riscos, entre outros benefícios

(Caldeira; Caldeira, 2019; Elhoushy; Salem; Agag, 2020; El Mokrini; Aouam, 2022; Yazdani, 2021).

Pawar *et al.* (2019) sugerem que os gestores conduzam seus negócios com o objetivo de formular estratégias e buscar benefícios diferenciados, compatíveis com o cenário globalizado, pelos quais as parcerias contratuais possam prevalecer. Portanto, segundo Caldeira e Caldeira (2019) caberá aos gestores de negócios identificar os benefícios para suas organizações ao optarem pela terceirização de serviços.

A análise de riscos em contratos de terceirização deve, sobretudo, ser realizada a partir do exame prévio da decisão de terceirizar, incluindo os motivos, a avaliação da reputação da empresa a ser contratada, o exame de sua saúde financeira, e o compliance nos campos trabalhista, previdenciário e de saúde e segurança do trabalho. Além disso, é essencial monitorar, registrar os resultados e avaliar a decisão de terceirizar um objeto em comparação com a utilização de capital próprio da contratante (Silveira, 2021).

Para Silveira (2021) muitas organizações terceirizam funções com o intuito de melhorar resultado com menor custo. No entanto, apesar das atividades serem executadas por terceiros em seu nome, a empresa não deve abdicar da responsabilidade de gerenciar os riscos associados ao objeto dessas atividades. Segundo Sacramento *et al.* (2021), destacam a importância da clareza contratual como determinante da eficácia em contratos de terceirização

Quanto às desvantagens do processo de terceirização, à perda do controle sobre os custos e valores contratuais, e a existência de metas mal planejadas, impactando sobre os resultados financeiros de uma empresa (Rocha *et al.*, 2019; Beal; Costa; Caponi, 2019).

Beal, Costa e Caponi (2019) e Perlekar e Thakkar (2019) relatam que esta pode reduzir a diferenciação da empresa contratante, permitindo dependência de seus terceiros para execução de atividades. Nesse sentido, as empresas podem enfrentar dependência de terceiros para execução de suas atividades, o que pode gerar a necessidade de avaliar a temporalidade desses vínculos de contratação (modalidade de contratação).

Nesse contexto, cabe mencionar também a existência de riscos relacionados à transferência de conhecimento, informações sensíveis para parceiros e ausência de planejamento de estratégia para substituição de empresas terceirizadas, o que pode resultar no compartilhamento de informações estratégicas importantes sobre as contratantes (Silveira, 2021).

A preservação da imagem institucional da empresa no mercado é uma questão importante a ser considerada durante a terceirização. Isso ocorre porque a transferência de serviços para terceiros pode impactar negativamente as medidas de qualidade dos serviços, afetando, conseqüentemente, a percepção dos clientes e das partes interessadas (Espino-Rodríguez; Rodríguez-Díaz, 2021).

A relação de contratos governamentais, também pode ser considerada como uma limitação para contratos de serviços e mapeamento de riscos, em razão de restrições orçamentárias para execução dos trabalhos de auditoria, a baixa disponibilidade de tempo e equipes disponíveis para execução das ações de fiscalização em serviços, especialmente em obras (Diniz de Miranda; Mendonça Diniz, 2023).

Ainda, o contexto político que envolve os serviços públicos frequentemente limita o espaço para um planejamento adequado, devido à falta de capacitação para atuação de responsáveis por contratos e demanda insuficiente de gestores de contratos, o que pode ônus e responsabilidades excessivas. Isso dificulta ainda mais as etapas de estudos preliminares e a elaboração dos projetos de um determinado empreendimento, especialmente se houver envolvimento com o governo (Faria *et al.*, 2024).

Segundo Guimarães, Soares e Dos Santos (2021) contratos de serviços terceirizados, especialmente aqueles em regime de dedicação exclusiva, celebrados para um fim específico, podem representar riscos significativos para as organizações. Isso ocorre porque, as empresas

terceirizadas podem possuir vínculo de dependência financeira relativos aos contratos que executam. Ou seja, a multiplicidade de contratos com o fornecedor pode comprometer a execução do objeto.

Em suma, a terceirização, enquanto prática cada vez mais adotada por organizações públicas e privadas, apresenta uma série de desafios relacionados à gestão dos contratos firmados, especialmente no que se refere aos riscos envolvidos (Silveira, 2021).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com procedimentos de natureza documental, sendo conduzida, também, por meio da técnica de observação participante, possibilitada pela imersão direta do pesquisador no ambiente estudado, em razão de seu vínculo empregatício com a empresa analisada.

A empresa Delta, nome fictício adotado para a empresa estudada, está situada na região metropolitana de Fortaleza, e produz aço para atender as necessidades dos mais diversos tipos de indústrias, desde a construção naval até plataformas de petróleo e torres eólicas. Gera mais de 20 mil empregos, entre diretos e indiretos, e desenvolve ações de responsabilidade social e desenvolvimento regional, como obras de infraestrutura e incentivo ao empreendedorismo local.

O processo de terceirização consiste por contratos de serviços que são firmados com fornecedores especializados, com os quais a empresa estudada estabelece vínculos contratuais que regulam direitos, deveres e responsabilidades de ambas as partes. Esses fornecedores são responsáveis por disponibilizar a mão de obra necessária para a execução das atividades terceirizadas, atuando diretamente nas operações da Delta sob a supervisão e os padrões exigidos pela contratante.

Atualmente, a Delta conta com aproximadamente 900 contratos de serviços de terceirização, destacando-se os serviços de limpeza e conservação, segurança patrimonial, manutenção predial, jardinagem e serviços administrativos de apoio, manutenção eletromecânica, entre outros.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistiram em entrevistas semiestruturadas, elaboradas conforme referencial teórico e objetivos do estudo. A seleção dos fatores de risco foi fundamentada na revisão da literatura, contemplando variáveis relativas à contratação, execução contratual e características do contratado. As perguntas abertas foram formuladas para identificar como esses fatores de risco se manifestam nos contratos de terceirização da empresa estudada.

A amostra foi composta por 10 gestores de contratos da empresa Delta, selecionados por amostragem intencional, conforme conveniência e disponibilidade com o autor. Os critérios utilizados para a seleção foram pautados pela experiência prévia dos participantes na administração de contratos de terceirização e sua atuação direta na gestão de riscos contratuais. O perfil dos entrevistados está descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados da pesquisa

(continua)

Entrevistado	Escolaridade	Idade	Tempo de empresa
E1	Pós-graduação completa	34 anos	10 anos
E2	Pós-graduação completa	48 anos	12 anos
E3	Pós-graduação completa	33 anos	1 ano
E4	Superior completo	33 anos	3 anos
E5	Pós-graduação completa	40 anos	12 anos
E6	Superior completo	31 anos	5 meses

(conclusão)			
E7	Pós-graduação completa	33 anos	11 anos
E8	Médio completo	25 anos	8 anos
E9	Superior completo	29 anos	7 anos
E10	Médio completo	24 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na empresa Delta, o gestor de contratos é responsável por acompanhar a execução contratual de serviços terceirizados, garantir o cumprimento das cláusulas acordadas, mitigar riscos operacionais e jurídicos, além de assegurar a conformidade com os padrões internos e normativos. A escolha desse profissional como foco do estudo se justifica pela sua atuação estratégica na gestão dos contratos terceirizados, diretamente relacionada à identificação, prevenção e tratamento de riscos — tema central da pesquisa.

Durante a realização das entrevistas semiestruturadas, constatou-se a necessidade de aprofundar a investigação em aspectos específicos não completamente explorados no roteiro original. Observou-se que os entrevistados mencionavam riscos em suas respostas, sem detalhar suas percepções quanto à probabilidade de ocorrência e os impactos associados a esses riscos.

Essa constatação levou os pesquisadores a desenvolverem um segundo instrumento de coleta de dados, um questionário, com o objetivo de captar a percepção individual dos gestores sobre a natureza dos riscos identificados, de forma sistemática, incluindo a probabilidade de sua ocorrência e o grau de impacto percebido sobre os contratos de terceirização.

Dessa forma, ao término das entrevistas, os participantes listados no Quadro 1 foram convidados a responder questionários estruturados, aplicados por meio do *Google Forms*. Nesse instrumento, eles avaliaram os fatores de risco associados à terceirização identificados na literatura — objeto, valor financeiro, modalidade de contratação, imagem institucional, compartilhamento de informações, multiplicidade de contratos com o fornecedor e envolvimento com o governo — considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial desses riscos na empresa Delta. A avaliação foi realizada segundo uma escala ordinal de cinco níveis: Muito Baixo (MB), Baixo (B), Médio (M), Alto (A) e Muito Alto (MA).

Para as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016). A análise foi realizada em etapas, iniciando pela leitura das transcrições, seguida pela codificação dos dados e pela categorização dos temas emergentes. Esta técnica permite identificar padrões, categorias e temas recorrentes nas respostas dos participantes (Bardin, 2016).

A avaliação dos questionários foi realizada em uma escala Likert, adaptada de Sanches, Meireles e De Sordi (2011), de cinco fatores, variando de Muito Baixo (MB), Baixo (B), Médio (M), Alto (A) e Muito Alto (MA), conforme percepção sobre cada dimensão abordada e o seguinte diferencial semântico proposto por Faria *et al.* (2024): Coluna Quantidade Total (QT); Coluna “Mediana Observada”; A coluna “Discordantes da Proposição” (Dp), que é igual à soma das discordâncias mais a metade dos neutros ($=MB+B+M/2$); A coluna “Concordantes da Proposição” (Cp), que é igual à soma das concordâncias mais a metade dos neutros ($=A+MA+M/2$); O “Grau de Concordância da Proposição” (GCp), que é calculado por meio da equação: ($=100-(100/(Cp/Dp+1))$). A partir do cálculo do grau de concordância, pode-se avaliar, individualmente, o posicionamento dos respondentes para cada um dos eventos apresentados. Dessa forma, foi utilizada a métrica conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - Interpretação de valores para o modelo proposto

(continua)	
Valor GC	Frase Adequada
90 ou mais	Uma concordância muito forte

(conclusão)

80 + 89,99	Uma concordância substancial
70 + 79,99	Uma concordância moderada
60 + 69,99	Uma concordância baixa
50 + 59,99	Uma concordância desprezível
40 + 49,99	Uma discordância desprezível
30 + 39,99	Uma discordância baixa
20 + 29,99	Uma discordância moderada
10 + 19,99	Uma discordância substancial
9,99 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e De Sordi (2011).

Os dados coletados por meio dos questionários foram organizados de forma a complementar aos da análise qualitativa das entrevistas, permitindo a elaboração de uma matriz de risco perceptual e uma interpretação estruturada e comparativa dos posicionamentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas

A definição do objeto do contrato, ou seja, o escopo dos serviços terceirizados foi um ponto crítico. Diversos entrevistados relataram dificuldades na elaboração de contratos claros e bem definidos. Um dos gestores ressaltou: *“Os contratos são mal especificados, e isso abre margem para interpretação e conflito”* (E1).

Ainda, a definição imprecisa ou genérica do objeto foi amplamente percebida como fonte crítica de risco. A má elaboração do escopo pode gerar divergências de interpretação entre as partes, afetando diretamente à execução contratual: *“O principal risco relacionado ao objeto é a falta de clareza na especificação, o que abre margem para interpretações diferentes entre contratante e contratado”* (E10). *“No caso, se uma empresa não entender por que ela está sendo contratada... pode solicitar um tipo de serviço a mais na hora da execução”* (E5).

As estratégias de mitigação para variável “objeto” envolveram desde a elaboração de termos técnicos robustos até o uso de ferramentas auxiliares: *“A gente pode prevenir isso com uma boa especificação técnica, bem elaborada, e que os especialistas acompanhem a parametrização do documento”* (E5). *“Talvez um checklist ou alguma ferramenta orientativa para definição do objeto do contrato”* (E9).

A percepção de valor nas terceirizações foi variada entre os entrevistados, mas a maioria destacou que, embora os contratos de terceirização possam apresentar um custo inicial mais baixo, muitas vezes os custos totais aumentam ao longo do tempo devido a problemas com a qualidade do serviço prestado. Um gestor comentou: *“Às vezes pagamos menos, mas o serviço acaba saindo mais caro, porque temos que refazer ou supervisionar o tempo todo”* (E6).

Esse comentário corrobora os apontamentos de Rocha *et al.* (2019) e Beal, Costa e Caponi (2019) segundo os quais os ganhos econômicos aparentes oriundos da terceirização podem ser comprometidos por custos ocultos relacionados à má qualidade dos serviços prestados, o que, por sua vez, acarreta a necessidade de retrabalho, supervisão intensificada ou correções operacionais, gerando ônus adicionais à contratante.

Os riscos financeiros foram abordados tanto em termos de subavaliação quanto de superavaliação dos custos. No entanto, muitos entrevistados argumentaram que o valor absoluto do contrato nem sempre reflete seu risco real: *“[...]pode ser que eu tenha um contrato de valor muito alto, mas que seja só uma consultoria simples”* (E5). *“Contratos com valores baixos tendem a comprometer a qualidade do serviço”* (E7).

Mitigações comuns incluíram análise financeira dos fornecedores e cláusulas específicas: *“Adotamos cláusulas de equilíbrio econômico-financeiro e revisão contratual”* (E4). *“Antes da contratação, como todo o valor do contrato e vejo como está a relação com o capital de giro dele”* (E1).

Quanto à modalidade de contratação, os gestores revelaram que o critério de "menor preço" frequentemente é utilizado nos processos de contratação, o que pode comprometer a qualidade do serviço. Um dos entrevistados observou: *“A modalidade de menor preço nos obriga a contratar quem cobra menos, e nem sempre isso é o melhor”* (E1).

A escolha da modalidade de contratação foi percebida como sensível, especialmente em contextos de dispensa ou exclusividade: *“Modalidades mais rápidas, como exclusividade e emergenciais, deixam brechas para questionamentos”* (E7). *“O uso inadequado da modalidade pode favorecer parceiros com menor competência técnica”* (E8).

A qualidade de serviços e as implicações relacionadas a temporariedade dos vínculos de contratação são questões mencionadas por Beal, Costa e Caponi (2019) e Perlekar e Thakkar (2019), que ressaltam a necessidade de avaliação constante dessas relações.

Ainda, alguns profissionais relataram pressão interna por contratações em exclusividade: *“Às vezes um cliente interno só quer fechar um negócio com um fornecedor... Isso gera risco financeiro”* (E6). A mitigação é geralmente realizada por meio de planejamento, divulgação ampla e justificativas técnicas: *“Priorizamos modalidades competitivas, como as do tipo concorrencial, sempre que possível”* (E10).

A imagem institucional também foi considerada um risco importante. Quando os serviços terceirizados falham, a responsabilidade recai sobre a empresa contratante, e não sobre a empresa contratada. Como afirmou um gestor: *“Quando o serviço terceirizado falha, quem é criticado é a nossa empresa, e não a terceira”* (E5).

Esse comentário ratifica o que Espino-Rodríguez e Rodríguez-Díaz (2021) afirmam, ao mencionar que embora a terceirização possa aliviar a carga de trabalho da empresa contratada, ela também expõe a imagem institucional à crítica pública, especialmente em casos de falhas no serviço.

Os entrevistados associaram, também, falhas contratuais — sobretudo em contratos operacionais — a riscos de reputação institucional: *“Se o fornecedor falha, a responsabilidade recai sobre a contratante”* (E4). *“Se a placa não for embarcada de forma correta... esse produto chegará no exterior causando impressão de que a empresa não possui placas de qualidade”* (E2).

A segurança do trabalho e ambiental também foram apontadas como aspectos de risco à imagem: *“Contratos de meio ambiente... se não forem bem acompanhados, pode impactar na imagem e na licença de operação”* (E3). A mitigação incluiu cláusulas específicas, penalidades contratuais e auditorias: *“Temos uma comissão interna de fiscalização que acompanha os principais contratos”* (E7).

O compartilhamento de informações entre o prestador de serviço e a empresa contratante foi apontado como um ponto crítico. A falta de transparência foi uma preocupação comum. Como expressou um gestor: *“A empresa terceirizada nem sempre compartilha as informações de forma transparente”* (E5).

A preocupação com o vazamento de dados e o uso indevido de informações sensíveis foi unânime: *“Há um risco de vazamento de dados... principalmente em contratos com dados de terceiros”* (E2). *“O risco está na pessoa que está manuseando esses dados. Ela pode fazer o que quiser”* (E9).

Questionados sobre mitigação para vazamento de dados e uso de informações indevidas, as empresas contratadas costumam adotar cláusulas contratuais específicas e limitam o acesso a informações confidenciais: *“Criando cláusulas contratuais que fortaleçam essa cultura de segurança das informações”* (E6).

Esse risco pode comprometer a tomada de decisões por parte da contratante, pois, segundo Silveira (2021) a terceirização pode resultar no compartilhamento de estratégias empresariais importantes, tais como o acesso a informações estratégicas, o conhecimento sobre processos internos, a estrutura de custos e as práticas de gestão.

A concentração de contratos em um único fornecedor foi percebida como risco de dependência e perda de poder de negociação: *“Ter múltiplos contratos com o mesmo fornecedor pode gerar conflito de interesses ou dependência”* (E10). *“A empresa pode perceber que está dominando tudo e cobrar o valor que quiser”* (E5).

A percepção dos entrevistados corrobora com as afirmações de Segundo Guimarães, Soares e Dos Santos (2021) os quais destacam os riscos relacionados à dependência das empresas terceirizadas em relação aos contratos que executam, sobretudo quando se trata de vínculos estabelecidos para projetos específicos.

As mitigações incluem a diversificação e o controle sobre contratos ativos: *“Estabelecemos limites de contratos simultâneos e monitoramos a performance global”* (E8). *“Planejar. Avaliar se existe escopo para esse serviço e ter uma atuação mais forte de compliance”* (E9).

Por fim, os riscos relacionados ao envolvimento com o setor público foram descritos como especialmente complexos. A rigidez normativa, a burocracia e o potencial de conflito de interesses foram pontos destacados: *“Nos contratos governamentais não existe liberdade para opinar ou sugerir alterações”* (E2). *“Ficamos vulneráveis e refêns das legislações e cláusulas governamentais”* (E5). *“Temos que estar sempre prontos para decretos que mudam tudo de uma hora para outra”* (E6).

Os gestores acreditam que as empresas terceirizadas relacionadas ao governo nem sempre alinham seus objetivos com a empresa contratante. E1 afirmou: *“Alguns terceirizados parecem não entender que estão executando serviços em empresa privada”* (E1).

Para Diniz de Miranda e Mendonça Diniz (2023), a gestão de contratos governamentais apresenta limitações relevantes no que se refere à prestação de serviços e ao mapeamento de riscos, especialmente devido a restrições orçamentárias que comprometem a execução de auditorias, à escassez de tempo e à insuficiência de equipes para ações fiscalizatórias.

As estratégias de mitigação citadas concentram-se no compliance e em cláusulas bem definidas: *“Trabalhamos com transparência documental e acompanhamento jurídico desde a fase de planejamento”* (E10). *“A política que temos hoje é a de declarar qualquer conflito de interesse”* (E3).

4.2 Análise dos resultados dos questionários

Com relação aos questionários, aplicados para verificar a percepção dos gestores sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial dos eventos, após a obtenção das pontuações atribuídas a cada item, procedeu-se o agrupamento dos eventos com o objetivo de analisar o grau de concordância e divergência entre os respondentes, conforme apresentado nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Ocorrência de eventos sob a perspectiva dos respondentes

(continua)

Evento	Probabilidade									
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Objeto do contrato (OBJ)	MA	A	MA	MA	A	A	MA	MA	M	A
Valor financeiro (VLR)	MA	M	A	MA	A	M	M	A	M	M
Modalidade de contratação (MDD)	MA	A	A	MA	A	A	A	A	M	M

(conclusão)

Imagem institucional (IMG)	MA	A	A	MA	MA	MA	MA	MA	A	A
Compartilhamento de informações (INF)	M	M	M	M	A	A	A	M	M	A
Multiplicidade de outros contratos com o fornecedor (CON)	M	B	M	M	M	A	M	M	M	M
Envolvimento com o governo (GOV);	M	A	M	M	M	A	A	M	A	A

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 4 - Impacto de eventos sob a perspectiva dos respondentes

Evento	Probabilidade									
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Objeto do contrato (OBJ)	A	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	A	A
Valor financeiro (VLR)	MA	M	A	MA	A	M	M	A	M	M
Modalidade de contratação (MDD)	MA	A	A	MA	A	A	A	A	A	MA
Imagem institucional (IMG)	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
Compartilhamento de informações (INF)	M	M	A	M	A	A	A	M	N	M
Multiplicidade de outros contratos com o fornecedor (CON)	M	M	M	M	M	A	A	M	M	M
Envolvimento com o governo (GOV);	M	M	M	M	M	A	A	M	A	A

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Como cada evento foi avaliado quanto à probabilidade e impacto de ocorrência, decidiu-se pela avaliação conjunta desses fatores, conforme resultados apresentados nos Quadros 5 e 6.

Quadro 5 - Ocorrência de eventos sob a perspectiva dos respondentes

Eventos	Diferencial Semântico					QT	Mediana Observada	Grau de Concordância	Interpretação de Valores
	MB	B	M	A	MA				
Objeto (OBJ)	0	0	1	4	5	10	MA	95%	Uma concordância muito forte
	0,5			9,5					
Valor financeiro (VLR)	0	0	5	3	2	10	A	75%	Uma concordância moderada
	2,5			7,5					
Modalidade de contratação (MDD)	0	0	2	6	2	10	A	90%	Uma concordância muito forte
	1			9					
Imagem institucional (IMG)	0	0	0	4	6	10	MA	100%	Uma concordância muito forte
	0			10					
Compartilhamento de informações (INF)	0	0	6	4	0	10	M	70%	Uma concordância moderada
	3			7					
Multiplicidade de outros contratos com o fornecedor (CON)	0	1	8	1	0	10	M	53%	Uma concordância desprezível
	4,5			5					
Envolvimento com o governo (GOV)	0	0	5	5	0	10	A	75%	Uma concordância moderada
	2,5			7,5					

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

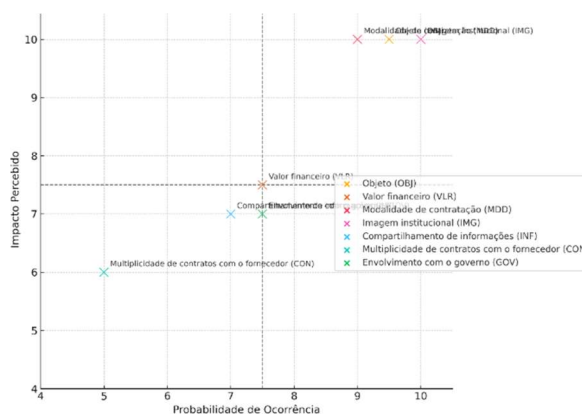
Quadro 6 - Impacto de eventos sob a perspectiva dos respondentes

Eventos	Diferencial Semântico					QT	Mediana Observada	Grau de Concordância	Interpretação de Valores
	MB	B	M	A	MA				
Objeto (OBJ)	0	0	0	3	7	10	MA	100%	Uma concordância muito forte
	0			10					
Valor financeiro (VLR)	0	0	5	3	2	10	A	75%	Uma concordância moderada
	2,5			7,5					
Modalidade de contratação (MDD)	0	0	0	4	6	10	MA	100%	Uma concordância muito forte
	0			10					
Imagem institucional (IMG)	0	0	0	0	10	10	MA	100%	Uma concordância muito forte
	0			10					
Compartilhamento de informações (INF)	0	0	6	4	0	10	M	70%	Uma concordância moderada
	3			7					
Multiplicidade de outros contratos com o fornecedor (CON)	0	0	8	2	0	10	M	60%	Uma concordância baixa
	4			6					
Envolvimento com o governo (GOV)	0	0	6	4	0	10	M	70%	Uma concordância moderada
	3			7					

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Com base na análise dos dados coletados por meio de entrevistas e questionários, foi possível construir uma matriz de risco perceptual, que combina os níveis de probabilidade de ocorrência e impacto potencial dos eventos críticos associados à gestão de contratos de terceirização. A representação gráfica (Figura 1) oferece uma visualização das percepções dos gestores quanto aos fatores de risco mais relevantes.

Figura 1 - Matriz de risco perceptual: Probabilidade de ocorrência e impacto potencial



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A matriz demonstra três variáveis de risco mais alto, ou seja, com alta probabilidade de ocorrência e impacto potencial caso o evento se concretize: Objeto do contrato (OBJ), Modalidade de contratação (MDD) e Imagem institucional (IMG).

As variáveis Compartilhamento de informações (INF) e Multiplicidade de contratos com o fornecedor (CON) foram as de menor risco percebido, embora ainda exijam mecanismos de controle, especialmente diante da vigência da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e da importância da gestão do portfólio de fornecedores, conforme sugerem os respondentes.

A aplicação da escala Likert possibilitou não apenas a medição da intensidade da percepção de risco, mas também a construção de uma fundamentação que complementa a análise qualitativa dos discursos. Essa abordagem integrada é coerente com os princípios de análise qualitativa por escalas propostas por Sanches, Meireles e De Sordi (2011), ao permitir a interpretação estruturada de informações subjetivas.

Em síntese, os resultados evidenciam que a gestão de riscos em contratos de terceirização exige um olhar atento às fases de planejamento, definição do escopo e escolha da modalidade de contratação contratual, aliados a uma política ativa de integridade e controle institucional.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a gestão de riscos de contratos de terceirização de uma empresa de grande porte do Ceará. Para tal, buscou-se identificar os riscos percebidos em contratos de terceirização a partir de variáveis-chave (objeto, valor financeiro, modalidade de contratação, imagem institucional, compartilhamento de informações, multiplicidade de contratos com o fornecedor e envolvimento com o governo), bem como compreender as estratégias de mitigação adotadas por gestores de contratos atuantes na unidade de pesquisa em questão.

Do ponto de vista prático, concluiu-se que a gestão eficiente de contratos de terceirização passa por o modelo de gestão contratual mais integrado e multidisciplinar, que uma aspectos técnicos, jurídicos, operacionais e éticos. Investir em ferramentas de apoio à decisão, protocolos claros, capacitação de gestores e canais formais de fiscalização aparece como caminho promissor para a mitigação sistêmica dos riscos identificados.

A análise da matriz de risco perceptual permitiu identificar as variáveis mais críticas, na percepção dos gestores de contratos de terceirização, com destaque para o objeto contratual, a modalidade de contratação e a imagem institucional, que apresentaram maiores índices de probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Esses resultados sugerem que esses fatores de risco requerem atenção prioritária da gestão.

Em termos teóricos, este trabalho contribui ao campo da administração empresarial, ao trazer uma categorização empírica das práticas de mitigação de riscos contratuais, destacando o papel central da governança, da transparência e da capacidade institucional na eficiência da gestão de contratos de terceirização.

Como limitação, ressalta-se que os dados são baseados em percepções de profissionais atuando em contexto específico. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incorporar métodos quantitativos para validação de categorias ou estudar longitudinalmente os efeitos das práticas de mitigação na performance contratual de terceirização.

Por fim, a presente análise reforça a ideia de que contratos não são apenas instrumentos jurídicos, mas mecanismos complexos de coordenação intraorganizacional, que exigem não apenas cumprimento formal, mas alinhamento contínuo entre intenção, execução e controle.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRIWEESH, Ezdihar; ZAKUAN, Norhayati; BAJURI, Norkhairul Hafiz; ALSHAMMAKH, Akram Mufareh. The Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between Enterprise Risk Management Dimensions and Financial Performance in Manufacturing Companies: A Theoretical Framework. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, v. 12, n. 4, p. 251-272, 2022.

AL-NIMER, Munther.; ABBADI, Sinan S.; Al-OMUSH, Ahmad; AHMAD, Habib. Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 3, p. 1-20, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31073:2022 – Gestão de riscos – Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 31010:2022 – Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

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

BEAL, Cléber; COSTA, Carlos; REIS, Zaida; CAPOANI, Matheus. Terceirização em empresas com produção sob encomenda: Critérios de decisão. **Sistemas & Gestão, Revista Eletrônica**, v. 14, n. 1, p. 86-98, 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Matriz de riscos: gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Versão 1.1. Brasília: 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/440>. Acesso em: 5 jun. 2025.

CALDEIRA, Luiza Barbosa; CALDEIRA, Pedro Zany. Comparação de custos com motoristas em universidade federal: servidores públicos vs terceirizados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 53, p. 780-790, 2019.

BUSTAMANTE, Carla V. Strategic choices: accelerated startups' outsourcing decisions. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 359-369, 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Sondagem Especial nº 68 – Terceirização. Portal da Indústria, mar. 2017. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-68-terceirizacao/>. Acesso em: 27 maio 2025.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 08 mar. 2025.

DA SILVA, Roseane Amorim; MENEZES, Jaileila de Araújo. **Observação participante, oficinas e entrevistas semiestruturadas: pesquisa participativa com jovens do interior de Pernambuco**. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 11, n. 28, p. 688-709, 2023.

DELOITTE. **Sala de imprensa – releases**. Deloitte Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/pe--releases-para-imprensa---deloitte-brasil.html>. Acesso em: 27 maio 2025.

DHLAMINI, Jabulani. Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020. **Journal of Contemporary Management**, v. 19, n. 2, p. 212-237, 2022.

DINIZ DE MIRANDA, Valéria; MENDONÇA DINIZ, Gleison. Análise de risco para seleção de contratos de obras públicas: estudo de caso para o município de Fortaleza. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 21, n. 2, p. 63-94, 2023.

ELHOUSHY, Sayed; SALEM, Islam Elbayoumi; AGAG, Gomaa. The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102419, 2020.

EL MOKRINI, Asmae; AOUAM, Tarik. A decision-support tool for policymakers in healthcare supplychains to balance between perceived risk in logistics outsourcing and cost-efficiency. **Expert Systems with Applications**, v. 201, 2022.

ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás F.; RODRÍGUEZ-DÍAZ, Manuel. The influence of outsourcing activities on the perception of service quality. Na empirical study based on online reviews by hotel customers. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 2, n. 4, p. 689-711, 2021.

FARIA, Alexandra de Oliveira; CARRARO, Edilane dos Reis; OLIVEIRA, Ualison Rébula; SCHOCAIR, Marília Medeiros; AMARAL, Marcelo Gonçalves. Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 59-79, 2024.

FERREIRA, Júnio Fábio. Gestão de riscos e sustentabilidade financeira: uma abordagem estratégica para micro e pequenas empresas. **Revista E-books - Epitaya**, 2023. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/1304>. Acesso em: 27 maio 2025.

GUIMARÃES, Duanne Emanuel Leal; SOARES, Cristiano Sausen; DOS SANTOS, Edicreia Andrade dos. A. Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 356-377, 2021.

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve; POWER, Michael; TSOUKAS, Haridimos. Organizing Risk: Organization and Management Theory for the Risk Society. **Academy of Management Annals**, v. 14, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Setor de serviços recua 0,5% em dezembro e fecha 2024 em 3,1%, quarta alta seguida**. Agência de Notícias IBGE, Rio de Janeiro, 16 fev. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/42648-setor-de-servicos-recua-0-5-em-dezembro-e-fecha-2024-em-3-1-quarta-alta-seguida>. Acesso em: 27 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. 64 p. (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 19).

JENSEN, Roger C.; HANSEN, Haley. Selecting appropriate words for naming the rows and columns of risk assessment matrices. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 15, p. 5521, 2020.

KANU, Mohamed. A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. **International Business Research**, v. 14, n. 5, p. 1-63, 2021.

LI, Jianping; BAO, Chunbing; WU, Dengsheng. How to Design Rating Schemes of Risk Matrices: a sequential updating approach. **Risk Analysis**, v. 38, n. 1, p. 201, 2018.

LIMA, João Marcus Fernandes.; NASCIMENTO JÚNIOR, Antônio.; ELLERY, Roberto. Terceirização, expansão e investimentos: Um estudo na Universidade de Brasília. **Revista Razão Contábil e Finanças**, v. 10, n. 2, 2019.

LOPES, Caio Petrônios de Araújo; LÔBO NETO, José Benevides. Matriz de risco como instrumento no planejamento de auditoria de obras públicas: uma proposta metodológica não paramétrica. **Revista Controle: doutrina e artigos**, v. 16, n. 2, p. 131-136, 2018.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena; SANTOS, Nalbia de Araújo; ALMEIDA, F. M. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público. **Contabilidade vista & revista**, v. 30, n. 2, p. 143-170, 2019.

MIZAEL, Glener Alvarenga; MURAD, Cristina Grazielle Chagas; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Perspectivas da terceirização na administração pública na nova abordagem de contratação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 25–37, 2020.

MODAK, Mousumi; GHOSH, Kunal Kanti; PATHAK, Khanindra. A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support: a case study. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 432-447, 2019.

MOLITOR, Thamiris Evaristo. Terceirização: O fenômeno da subcontratação através da crítica marxista da forma jurídica. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 8, n. 3, p. 283-304, 2021.

PAWAR, Kulwant; HUQ, Fahian; KHRAISHI, Ahmad.; SHAH, Janat. Contextualisation of the complexity in the selection of developing country outsourcees by developed country outsourcers. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 13, p. 1-23, 2019.

PERLEKAR, Nilesh; THAKKAR, Jitesh J. Risk management framework for outsourcing in the defence sector: A case from India. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 18, p. 5892-5919, 2019.

RIMIN, Flicia; BUJANG, Imbarine; WONG SU CHU, Alice; SAID, Jamaliah. The effect of a separate risk management committee (RMC) towards firms' performances on consumer goods sector in Malaysia. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 1200-1216, 2021.

ROCHA, Ronalty Oliveira; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; OLAVE, Maria Elena Leon; FREITAS, Florence Cavalcanti Heber Pedreira De. Teoria da agência e terceirização: uma proposta de modelo teórico para contratação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 201-224, 2019.

SACRAMENTO, Adriane Almeida do; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; SILVA, Marcio Roque dos Santos da; MATOS JÚNIOR, José Ednilson. Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 273–300, 2021.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; DE SORDI, José Osvaldo. **Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert**. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ENEPC), 3., 2011, João Pessoa, PB. *Anais....* João Pessoa, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/27443315-Analise-qualitativa-por-meio-da-logica-paraconsistente-metodo-de-interpretacao-esintese-de-informacao-obtida-por-escalas-likert.html>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SILVEIRA, Adriano Dutra da. **Gestão de Riscos da Terceirização**: Atualizada de acordo com a nova legislação trabalhista. 3. ed. São Paulo: Badejo Editoria, 2021.

SINGGIH, Moses Laksono; DALULIA, Primahasmí; SUEF, Mokh; KARNINGSIH, Putu Dana. D. Performance modelling for maintenance outsourcing providers based on the Kano model. **International Journal of Technology**, v. 9, n. 4, p. 797-808, 2018.

SUTHERLAND, Holly; RECCHIA, Gabriel; DRYHURST, Sarah; FREEMAN, Alexandra. How People Understand Risk Matrices, and How Matrix Design Can Improve their Use: Findings from Randomized Controlled Studies. **Risk Analysis**, 2021.

YAZDANI, Morteza; MOHAMMED, Ahmed; BAI, Chunguang; LABIB, Ashraf. A novel hesitant-fuzzy-based group decision approach for outsourcing risk. **Expert Systems with Applications**, v. 184, p. 115517, 2021.