



**FLÁVIA CARVALHO OLIVEIRA COSTA**

**A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma revisão sistemática da literatura**

LAVRAS - MG

2022

**FLÁVIA CARVALHO OLIVEIRA COSTA**

**A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma revisão sistemática da literatura**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Administração Pública, para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Fabiane Fidelis Querino.  
Orientadora

LAVRAS

2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter determinado minha jornada que foi árdua.

A minha filha Antônia que me proporcionou momentos inesquecíveis, compreendeu minha ausência e nunca negou seu amor, essa conquista também é sua Filha!

Ao meu esposo Caio, pela paciência, pela persistência e pelo incentivo. Amo Você!

Aos meus pais pelo amor incondicional.

Aos meus sobrinhos, Lavínia, Julia, Lívia, Maria Clara, Rafael e Davi titia ama muito vocês.

Ao meu amado avô João Geraldo (in memoriam) por estar sempre comigo, me ensinando a ter fé e ser forte, você sempre será meu herói favorito.

A minha orientadora Fabiana Querino, por acreditar em mim e não me deixar desistir em meio a tanta turbulência, Obrigada Fabi!

Aos meus colegas e amigos da Nasha que depositam em mim a confiança de sempre buscar o melhor.

A todos os amigos, colegas e mestres de toda a vida: **MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

O objetivo do estudo é realizar uma revisão sistemática da literatura para verificar como a academia está abordando sobre o tema da terceirização pública no Brasil. Para o entendimento e aprofundamento do tema foi abordado o conceito, a evolução e a análise da terceirização na Administração Pública. Para isso, utilizou-se da base Web of Science. Essa busca retornou em um total de 20 artigos para compor a amostra a ser analisada. A análise dos resultados mostrou que a terceirização se apresenta como alternativa viável na busca pela eficiência na prestação do serviço público. Além disso, notou-se um crescimento do número de publicações e citações entre os anos de 2020 a 2022, o que demonstra a relevância e atualidade do tema. Depreende-se também do presente trabalho, que atividade-fim, aquela inerente ao Estado, não se confunde com atividade essencial, aquela entendida como básica para a coletividade. Por fim, a terceirização, quando lícita, não gera dificuldades. Contudo, quando ilícita merece atenção.

**Palavras-Chave:** Terceirização. Administração Pública. Vantagens. Desvantagens

## **ABSTRACT**

The objective of the study is to carry out a systematic review of the literature to verify how the academy is approaching the subject of public outsourcing in Brazil. For the understanding and deepening of the theme, the concept, evolution and analysis of outsourcing in Public Administration were addressed. For this, the Web of Science database was used. This search returned a total of 20 articles to compose the sample to be analyzed. The analysis of the results showed that outsourcing presents itself as a viable alternative in the search for efficiency in the provision of public service. In addition, there was an increase in the number of publications and citations between the years 2020 to 2022, which demonstrates the relevance and topicality of the topic. It is also inferred from the present work that the core activity, the one inherent to the State, is not to be confused with essential activity, the one understood as basic for the collectivity. Finally, outsourcing, when legal, does not create difficulties. However, when illegal, it deserves attention.

**Keywords:** Outsourcing. Public administration. Benefits. Disadvantages

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Objetivos Específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 A Terceirização na Administração Pública .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 As Vantagens da Terceirização.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Desvantagens da Terceirização.....</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da técnica surgida durante a Segunda Guerra Mundial, quando as fábricas foram obrigadas a transferir parte do serviço que realizavam para terceiros, já que a produção bélica estava sendo insuficiente frente à crescente demanda dos países participantes no referido conflito. Terceirizar é transferir a terceiros, através de contrato com profissional liberal, autônomo ou empresa prestadora de serviços, tarefas que não são as atividades fim da organização, ou seja, atividades acessórias, que servem de apoio (MARIANO, 2019). Acompanhando a tendência mundial a terceirização passou a ser parte integrante da nova forma de administrar no Brasil (PASCARELLI FILHO, 2013).

A terceirização de mão de obra e de serviços é comum tanto nas empresas privadas quanto nos órgãos públicos no Brasil (RIBEIRO & MANCEBO, 2013). É tratada como um degrau que começou na iniciativa privada e acabou sendo muito utilizada pela Administração Pública. É considerada uma ferramenta de gestão, que é materializada através de contratos possibilitando uma redução significativa de custos e especialização quando tratada como prestação de serviços ou fornecimento de materiais. Como vantagem, ela permite que o contratante se concentre em suas atividades principais, o que o deixa mais competitivo (PULINHO, 2015).

A presente legislação suscita algumas dificuldades na aplicação da terceirização, considerando que grande parte delas se dá pela garantia dos direitos trabalhistas dos empregados envolvidos nas contratações. Por isso, esse tema é o centro de diversas discussões e questionamentos (AMORIM, 2009). A frequente exposição que os gestores públicos enfrentam no processo decisório de terceirizar ou produzi-lo diretamente recai nas perspectivas de critérios práticos, críticos, e dinâmicos que oportunizam as escolhas.

Para comprovar que a terceirização gera economia de custos para as entidades públicas. Domberger et al. (1986) chegou à conclusão de que a terceirização pode gerar uma economia de custos em média de 20%. Para Sciulli (1998) outros estudos obtiveram conclusões diferentes e críticas ao estudo de Domberger et al. (1986), o que ocasionou diferenças nos resultados quando comparados aos outros países. Assim, torna-se relevante a realização desta pesquisa no setor público, pois existem muitas informações e orientações a serem estudadas.

A administração pública, com o objetivo de aperfeiçoar e melhorar a prestação dos serviços públicos, muitas vezes lança mão da terceirização, ou seja, transfere a terceiros a realização de determinados serviços, cuja interrupção poderia comprometer o andamento da máquina administrativa.

## 1.1 Objetivos Específicos

Este trabalho tem por objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura para verificar como a academia está abordando o tema da terceirização pública no Brasil. Sendo assim, o objetivo do presente artigo é descrever a literatura existente a respeito do processo de terceirização realizado pela administração pública brasileira, de modo a identificar a evolução temporal das publicações e citações, as principais revistas e autores que publicam sobre o tema e os principais achados de pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra “terceirização” pode ser definida como um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa (POLONIO, 2000). De acordo com Lins (2000), a prática da subcontratação/terceirização foi sempre observada em países como Japão e Coréia do Sul, mesmo representando problemas não negligenciáveis para os tomadores de encomendas em certas circunstâncias.

Segundo o autor, além de economia em custos fixos, o aprofundamento da terceirização permite a flexibilização no uso da mão-de-obra, como sugerem diversas experiências internacionais. Porém, flexibilizar a mão-de-obra é somente um dos objetivos, conforme foi detectado em vários estudos, pois esse tipo de organização produtiva pode assumir diferentes formas.

Segundo Pereira (1998), o trabalho subcontratado parece ser hoje uma tendência mundial nos mais diversos ramos de produção industrial. Ao invés de participarem diretamente de todas as etapas da cadeia de produção, as grandes empresas têm procurado voltar-se para um modelo de produção descentralizado, caracterizado pela fabricação de mercadorias não padronizadas, pela manutenção de baixos estoques de matérias-primas e pela substituição de máquinas e equipamentos de maior porte por outros de porte menor.

Com isso, o autor conclui que a subcontratação do trabalho faz parte de uma estratégia empresarial de flexibilização da produção, que procura associar o aumento da produtividade a um novo tipo de trabalhador capaz de ajustar-se rapidamente às necessidades das empresas, no sentido de garantir competências e qualidade dos produtos.

Foi com a vinda das empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas, que o processo de terceirização chegou ao Brasil. Como diz Cavalcante (1996), “no Brasil, esta



técnica passou a ser difundida, nos idos de 1950, quando por aqui aportaram as primeiras montadoras de automóveis, sendo conhecida como contratação de serviços de terceiros cuja função, no meio empresarial, era, unicamente, a de redução de custos”.

Esse autor afirma que, com a crise econômica da década de 1970, o modelo de contratação de serviços terceirizados passa a ser aperfeiçoado, “deixando de ser apenas uma forma de redução de custos, mas também, e, sobretudo, técnica que visa à qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade, o que, no Brasil, passou a ser chamado de terceirização, fenômeno que vem sendo aplicado em escala considerável de nossa economia” (Cavalcante, 1996).

Para Giosa (2001), “a nova realidade brasileira requer uma nova postura empresarial. Com a estabilização econômica, o caminho principal a percorrer pelas empresas é a busca, cada vez maior, de melhoria dos seus processos”.

Assim, observa-se que a terceirização, entendida como contratação de empresas especializadas para executar atividades que não constituem o objeto principal da contratante, é uma prática cada vez mais adotada nas economias capitalistas.

De um modo geral, pode-se dizer que no âmbito do mundo trabalho está em curso uma nova divisão internacional do trabalho, com impactos diretos sobre o volume de emprego e sobre os níveis de desemprego. Assim, como diz CASTEL (1998), a grande transformação dos últimos anos – que o autor denomina de “metamorfozes do trabalho” – é que em lugar de um conjunto de assalariados protegidos, há cada vez mais assalariados fragilizados e ameaçados pelo desemprego. Há cada vez menos assalariados com garantia de permanecer no emprego e de poder construir, a partir de sua condição de assalariado, um futuro garantido e digno.

## **2.1 A Terceirização na Administração Pública**

O Estado, como gestor dos interesses da coletividade, deve proporcionar aos cidadãos mecanismos para a satisfação de suas necessidades. Com esse intuito, o Estado fornece a prestação de serviços públicos. Todavia, a escassez de recursos, a exigência de agilidade e qualidade na prestação de serviços, impõe ao administrador público o emprego da técnica da terceirização, observadas as particularidades inerentes ao setor público.

Segundo Di Pietro (2005), no âmbito do direito do trabalho, a terceirização é a contratação do trabalho de um terceiro por uma determinada empresa (destinatária dos serviços) para a execução de uma atividade secundária, entendendo-se que a mesma é verdade para as

administrações públicas, que muitas vezes são contratadas com base em contratos de trabalho aéreo (empregos e serviços) e fornecimentos. XXI 37 da CF/88, em atendimento às normas da Lei nº 8.666/93 que regulamenta os contratos administrativos.

A viabilidade jurídica da terceirização de serviços pela administração pública só é lícita no âmbito da atividade, não em relação à atribuição de cargos efetivos ao seu pessoal, nem no exercício implícito de poderes de polícia ou na prática de conduta administrativa.

## **2.2 As Vantagens da Terceirização**

A terceirização pode proporcionar diversas vantagens, a saber: taxas de atendimento e resposta imediatas, uso de materiais recicláveis, proteção ao meio ambiente, resolução de problemas que assolam 90% (90%) das cidades brasileiras (ou seja, o destino final de fundações sólidas abandonadas), proporcionando à população mais serviço eficiente e satisfatório, reduzindo custos (GIOVANELA; HAERTHEL,2009).

Na terceirização de atividades, o objetivo organizacional da administração pública é reduzir custos de acordo com o princípio da eficiência. A terceirização do processo pode trazer uma série de benefícios, principalmente se o objetivo dos gestores públicos for melhorar a capacidade de gestão, reduzir custos e simplificar mais a estrutura das instituições públicas e a qualidade dos serviços que prestam à sociedade (SANTOS et al., 2019).

## **2.3 Desvantagens da Terceirização**

A terceirização de serviços no setor da administração pública, se realizada sem amparo legal, pode causar problemas para funcionários contratados por prestadores de serviços, prestadores de serviços e agências contratantes (CRUZ, 2012). Nesse caso, o emprego informal não cria vínculo empregatício com o órgão público que recebe o serviço (NOBREGA, 2003). No entanto, o ente público contratado não pode deixar de pagar uma taxa condizente com os serviços efetivamente prestados, pois o executivo não pode enriquecer-se ilegalmente às custas do prestador de serviço ou de seus empregados (MACHADO; LEOCADIO, 2010).

A terceirização tem como foco a criação de empregos estáveis e de curta duração, trazendo, em última análise, o risco de desemprego e instabilidade laboral, levando a uma maior precarização do trabalho, promovendo a mobilidade laboral e a ruptura das relações de trabalho (BRAGA, 2019). Outro motivo observado diz respeito aos salários oferecidos a terceiros, pois o objetivo é aliviar os encargos trabalhistas e previdenciários e, com isso, os benefícios serão

reduzidos, a segurança do trabalhador e do prestador de serviços será precária, causando insatisfação e perda de serviços de qualidade. motivação (MARIANO, 2019).

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, o método empregado foi uma revisão sistemática da literatura, que, segundo Sampaio e Mancini (2007), é uma forma de pesquisa que utiliza publicações sobre determinado tema como fonte de dados e visa fornecer o resumo de evidências relevantes para estratégias de intervenção específicas. Portanto, utilizaram critérios precisos e rigorosos para identificar, avaliar e sintetizar a literatura (CRONIN et al., 2008).

Além disso, como técnica de exploração dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo (BARDIN, 2010). A pesquisa atribui como bibliográfica e exploratória, onde o pesquisador aplica uma maior proximidade com o universo do objeto de estudo e oferece informações para orientar a formulação das hipóteses da pesquisa. Ao desenvolver a pesquisa o ponto de apoio da pesquisa exploratória é através do levantamento bibliográfico de obtenção de ideias e informações.

Este trabalho apresenta uma abordagem bibliográfica, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, a partir do objetivo proposto. Procurou captar informações sobre a Análise da Terceirização na Administração Pública – Vantagens e Desvantagens. Para isso, a primeira etapa da pesquisa foi selecionar a literatura científica publicada com o objetivo de construir uma base de artigos. Visando cumprir com essa etapa, selecionou-se a base Web of Science. A escolha se deu devido a relevância da base para a área de ciências sociais aplicadas (QUERINO; CRUZ, 2021).

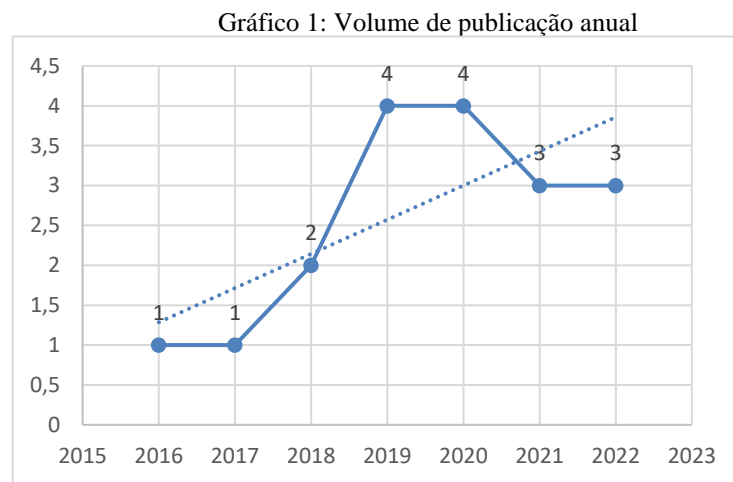
A busca foi realizada em setembro de 2022 através do campo de busca avançada utilizando a *string* (“*outsourcing*” OR “*outsourc\**” (Todos os campos) AND “*public administration*” OR “*public service*” (Todos os campos) AND “*Brazil*” (Todos os campos), que retornou em um total de 20 artigos científicos. Não houve restrição temporal para a pesquisa.

A próxima etapa consistiu na leitura do título, do resumo e das palavras-chave das publicações com a finalidade de excluir aqueles estudos que não se enquadram no escopo deste estudo. Após a leitura, não foram excluídos artigos, fechando a análise com os 20 artigos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante dos dados extraídos da base utilizada procedeu-se a análise descritiva quanto aos aspectos demográficos do campo de estudos da terceirização na administração pública. Quando se analisa a evolução anual da produção científica sobre o tema, observa-se que houve um aumento no número de publicações a partir do ano de 2018, isso demonstra que a terceirização no serviço público está se destacando nos estudos de modo que ela torna um recurso importante e amplamente difundido hoje no que se refere a gestão estratégica.

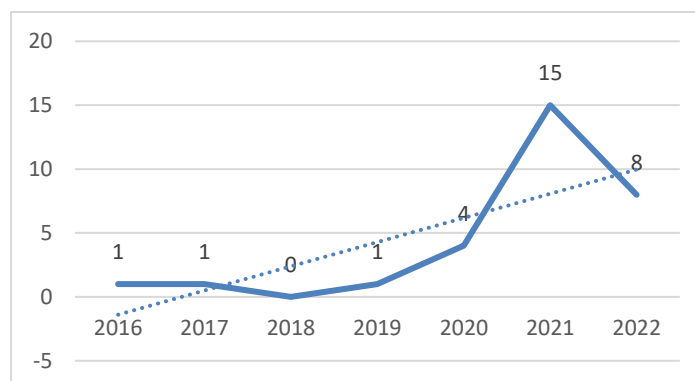
O gráfico abaixo mostra um aumento no número de publicações inerentes ao temas ao longo dos anos.



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

Em relação ao comportamento das citações, nota-se que os artigos começaram a ser citados em 2016, mas este atingiu o pico de citação em 2021. Esse resultado pode ser explicado pelo aumento significativo dos números de publicações e citações realizadas durante o período.

Gráfico 2: Volume de citação anual



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

No quadro 1 apresentam-se os 10 periódicos que mais publicaram sobre o tema da pesquisa.

Quadro 1: Artigos com maior número de citação

#	Artigos mais citados	Autores	Quantidade de citação
1º	Outsourcing and "dismantling" of steady jobs at hospitals	de Souza; Mendes (2016)	30
2º	Information and Communication Technology (ICT) Governance Processes: A Case Study	Canedo et al. (2020)	9
3º	Comparing attitudes of public servants and outsourced employees	Oliveira; da Costa (2019)	4
4º	Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers	Aragao; Fontana (2022)	4
5º	Outsourcing through intermunicipal co-operation: Waste collection and treatment services in Brazil	Silvestre et al. (2020)	3
6º	Discrepancy between prescribed and real work: the case of outsourced service contract supervisors at federal universities in the state of Sao Paulo	Bedin; Fontes; Braatz (2020)	2
7º	Future Perspectives of Outsourcing in Public Management in the New Approach to Hiring	Mizael; Murad; Antonialli (2020)	2
8º	The Challenge of Managers in Overcoming Risks Involved in Outsourcing Management: A Case Study at a Federal Education Institution	Tadeu; Guimaraes (2017)	2
9º	An analysis of public-private partnership contractual incentives in Brazilian citizen service centers	Avrichir (2018)	1
10º	For a Brazilian agenda of policy implementation studies	Lotta et al. (2018)	1

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

O artigo com mais citações do tema relacionado destaca uma tendência de terceirização, desmantelamento de empregos fixos e formação de relações de trabalho de forma assimétrica em termos de profissionais de saúde. Esses aspectos são característicos do capitalismo contemporâneo e da organização do trabalho pós-fordista. Nesse contexto, o Estado patrocinado inviabiliza a própria existência de uma efetiva política de recursos humanos, criando um ambiente favorável à terceirização e flexibilização dos vínculos empregatícios entre os trabalhadores da saúde.

O segundo artigo com mais citações, mostra que a Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é cada vez mais necessária e presente nas organizações com o objetivo de melhorar a maturidade de seus processos de TIC. Este artigo apresenta uma análise dos processos de Governança de TIC de um órgão da Administração Pública Federal brasileira.

E o terceiro artigo com mais citações compara e analisa a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade de professores, servidores técnico-administrativos e trabalhadores terceirizados da Universidade Federal do Estado do Rio

de Janeiro (UNIRIO).

Sobre os autores, observa-se no quadro 2 que a amostra é totalmente homogênea, ou seja, não existe uma concentração de autores, tendo em vista que todos publicaram apenas um artigo sobre o tema.

Quadro 2: Artigos com maior número de citação

#	Autores	Quantidade	#	Autores	Quantidade
1°	Andrade DM	1	16°	De Sa GJG	1
2°	Antoniali LM	1	17°	De Sousa RT	1
3°	Aragao JPS	1	18°	De Souza HS	1
4°	Avrichir AS	1	19°	De Souza LC	1
5°	Bedin EP	1	20°	Do Vale APM	1
6°	Bertoncini M	1	21°	Dollery B	1
7°	Bonat J	1	22°	Dos Reis VE	1
8°	Braatz D	1	23°	Dos Santos EA	1
9°	Canedo ED	1	24°	Emmendoerfer ML	1
10°	Castelari MCF	1	25°	Fernandes CCC	1
11°	Cavalcante S	1	26°	Ferreira DD	1
12°	Coelho SPS	1	27°	Fontana ME	1
13°	Da Costa EMTCM	1	28°	Fontes ARM	1
14°	De Lemos JFN	1	29°	Gravina RM	1
15°	De Lima JB	1	30°	Guimaraes DEL	1

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

Em relação aos periódicos, o quadro 3 apresenta os principais periódicos que publicam sobre o tema. Os dois primeiros periódicos concentram as maiores quantidade de publicações.

Quadro 3: Principais periódicos

#	Periódico	Quantidade
1°	ADMINISTRACAO PUBLICA E GESTAO SOCIAL	2
2°	REVISTA DE GESTAO E SECRETARIADO GESEC	2
3°	CADERNOS GESTAO PUBLICA E CIDADANIA	1
4°	DIREITO E PRAXIS	1
5°	INFORMATION	1
6°	PUBLIC MONEY MANAGEMENT	1
7°	PUBLIC ORGANIZATION REVIEW	1
8°	RAUSP MANAGEMENT JOURNAL	1
9°	RBGN REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS	1
10°	REUNIR REVISTA DE ADMINISTRACAO CONTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE	1

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

O quadro 4 apresenta as instituições que mais publicam sobre o tema. Nota-se que os dois primeiros colocados são instituições de grande relevância para as pesquisas no Brasil.

Quadro 4: Principais instituições

#	Instituições	Quantidade
1º	GETULIO VARGAS FOUNDATION	2
2º	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	2
3º	ADM COUNCIL ECON DEF CADE	1
4º	CENTRO UNIVERSITARIO CURITIBA DEPT NAEL INFRAESTRUTURA TRANSPORTES	1
5º	DNIT	1
6º	EBAPE ESCOLA DE POS GRADUACAO EM ECONOMIA	1
7º	EPGE	1
8º	ESCOLA NAEL ADM PUBL	1
9º	FUNDACAO PEDRO LOPOLDO	1
10º	INST FED GOIANIA	1

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2022)

Sobre os artigos da amostra, o trabalho de Bertoncini; Simao (2019) analisou a constitucionalidade do Decreto 9.507/2018, que define a terceirização no âmbito da Administração Pública Federal. Os resultados mostraram que com a aprovação do decreto, as hipóteses de terceirização foram ampliadas, onde passou a permitir a terceirização das atividades-fim da empresa, desde que ausentes os requisitos do vínculo de emprego entre empregado terceirizado e empresa tomadora de serviço. Além disso, com esse decreto passou-se a ampliar as hipóteses de terceirização na Administração direta e indireta.

O trabalho de Singulano et al. (2022) por meio de uma revisão de meta-análise verificou sobre a terceirização de serviços públicos. Os autores encontraram que a produção científica do tema ainda é incipiente, mesmo sendo de interesse público e jurídico. Além disso, essa produção é pouco inovadora e muito economista/tecnicista.

Almeida (2021) defende que a administração pública brasileira terceiriza o desenvolvimento de software e possui um grande orçamento para este fim. No entanto, por utilizarem recursos públicos, esses contratos estão sujeitos a auditorias de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU). Dentro desse contexto, apresenta os resultados da adoção de um modelo de processo para criação de uma métrica aplicada aos contratos de terceirização de serviços, com base em histórico, opinião de especialistas e atendimento à legislação brasileira vigente. em contrato na área de tecnologia da informação, com perfis

profissionais envolvidos em atividades de suporte aos processos de engenharia de software, demandados por meio de um catálogo de serviços pré-definido.

Mizael et al. (2020) verificou as mudanças e impactos na contratação devido a nova regulamentação, a Instrução Normativa - IN nº. 17/05. Essa regulamentação regulamenta a contratação de serviços na administração pública federal, municipal e fundacional. Os resultados mostraram que as principais mudanças estão em consonância com os pressupostos da gestão pública e da gestão societária, ao trazer alguns avanços na fase de planejamento, seleção de fornecedores e gestão contratual.

Silvestre et al. (2020) analisaram sobre o impacto da cooperação intermunicipal na coleta e tratamento de resíduos no contexto institucional do governo local do sudeste brasileiro. Os resultados mostram que a cooperação intermunicipal resultou na melhoria das habilidades de negociação e monitoramento dos governos locais, visto que, aumentou a área de serviço geradora de receita e melhorou a sustentabilidade financeira.

Santos et al. (2019) analisaram a aplicação dos princípios constitucionais da administração pública na terceirização de serviços, em uma instituição pública federal localizada no estado de Minas Gerais. Os resultados mostraram que os valores públicos são perdidos e negligenciados na execução dos serviços contratados. Ainda, a adoção da terceirização pode possibilitar o surgimento de maus hábitos da administração pública brasileira.

De Lemos; Paes (2022) verificaram as perspectivas reflexivas e práticas que podem traduzir a terceirização das funções de secretária executiva em Instituições Federais de Ensino (IFE). Os resultados mostraram que o mercado de trabalho para os profissionais de secretariado administrativo não diminuirá, pois as atribuições utilizadas por outros órgãos da administração pública para contratação indireta levam em consideração as exigências de formação da contratação de profissionais terceirizados na área, portanto, de fato, pode ser um trabalho A reconfiguração da relação exige profissionais com capacidade de adaptação a esta nova realidade.

Tadeu; Guimaraes (2017) tiveram como objetivo confirmar a percepção dos gestores sobre os riscos da utilização da terceirização na Administração Pública e as formas utilizadas para lidar com eles, bem como outros fatores relacionados a essa prática de gestão. Os resultados mostram que a terceirização é uma ferramenta de gestão muito importante no ambiente organizacional moderno.

Coelho (2021) fez uma análise dos indicadores dos contratos de terceirização de gestão de hospitais públicos firmados entre a Secretaria Estadual de Saúde e organizações privadas.



Os resultados mostram que os indicadores não são consistentes para avaliar se o desempenho da gestão das organizações terceirizadas está atendendo aos objetivos que justificaram a utilização da terceirização em serviços públicos essenciais, como a saúde.

Aragao; Fontana (2022) verificaram sobre as estratégias de terceirização em serviços públicos e suas relações com a continuidade e resiliência do negócio durante as restrições orçamentárias. Os resultados encontrados indicam que em períodos de cortes orçamentários, no curto prazo, é comum que serviços terceirizados sofram reduções ou interrupções primeiro, o que afeta diretamente a continuidade dos serviços públicos.

Guimaraes et al. (2021) estudaram a adoção da Conta Vinculada e Pagamento por Fator Gerador como mecanismos de gestão de risco trabalhista e previdenciário para contratos de prestação de serviços terceirizados com utilização de mão de obra em regime de dedicação exclusiva no setor público, sob o percepção de gerentes de contrato e fiscais. Os resultados da pesquisa apontam que a baixa utilização do instrumento Gerador de Pagamento por Fato, entre as unidades analisadas, bem como o potencial dessas ferramentas para reduzir os riscos trabalhistas e previdenciários inerentes aos contratos de terceirização.

Souza; Mendes (2016) analisaram a estrutura organizacional dos hospitais como núcleo de uma teia de serviços terceirizados e vínculos flexíveis entre profissionais de saúde no contexto do capitalismo financeiro, analisando arranjos de trabalho baseados principalmente no tipo de vínculo empregatício. Como resultado, foi possível observar uma tendência de terceirização, desmantelamento de empregos fixos e formação de relações de trabalho de forma assimétrica em termos de profissões de saúde.

Oliveira et al. (2019) comparou e analisou a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade de professores, servidores técnico-administrativos e trabalhadores terceirizados da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados obtidos indicaram que a satisfação no trabalho dos trabalhadores terceirizados foi maior do que a dos servidores públicos. Contudo, os docentes apresentaram o maior nível de comprometimento afetivo.

Lotta et al. (2018) por meio de um artigo de revisão propuseram uma agenda de estudos no campo da análise da implementação de políticas públicas. Os temas que emergiram da análise foram sobre os desafios do federalismo, políticas intersetoriais, impacto da terceirização, processos de participação e implementação em contextos heterogêneos e diversos.

Bedin et al. (2020) identificaram as especificidades e complexidade do trabalho dos servidores que atuam como fiscalizadores de contratos. Os resultados mostraram que a prática

de designar funções de fiscalização de contratos causa grandes dificuldades quando os servidores ingressam no serviço público, ainda que não tenham experiência anterior ou formação específica.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou explicar o conceito de Terceirização no âmbito da Administração Pública, bem como explicar a maneira como esse modelo de contratação ocorre.

Nota-se que o princípio da Legalidade norteia todo e qualquer ato praticado dentro dessa relação a fim de atingir a delegação de atividades pelo Ente Público.

Desta forma, pode-se concluir que cabe ao Estado promover a satisfação das necessidades dos administrados, em prol do bem-estar coletivo, através da prestação dos serviços públicos. O Estado enxergou na terceirização, um instrumento advindo do setor privado, que pressupõe a utilização de uma empresa intermediária para realizar atividades complementares àquela principal desenvolvida pela empresa tomadora.

Embora apresente bastantes desvantagens, por exemplo, possibilidade de resistência dos funcionários e clientes, de demissões, risco na coordenação dos contratos, precarização das relações de trabalho, redução salarial, fragmentação das relações trabalhistas, a terceirização é uma alternativa para que o Estado eleve sua produtividade, reduza gastos, melhore sua estrutura organizacional, tornando-se mais eficiente na prestação dos serviços.

Depreende-se também do presente trabalho, que atividade-fim, aquela inerente ao Estado, não se confunde com atividade essencial, aquela entendida como básica para a coletividade.

Por fim, a terceirização, quando lícita, não gera dificuldades. Contudo, quando ilícita merece atenção. Infelizmente, tenta-se burlar o regramento legal, contratando mão-de-obra para realização de atividade-fim e para estender o período de serviço, quando se trata de contratação temporária.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Washington HC; FURTADO, Felipe; ESCOBAR, Fernando. A metric for software service outsourcing contracts within the scope of the Brazilian Federal Public Administration. In: **2021 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)**. IEEE, 2021. p. 1983-1988.

ALMEIDA, Washington. A Model using agile methodologies for defining metrics to be used by the Public Sector in Brazil to set remuneration for outsourced software development. **arXiv preprint arXiv:2104.05881**, 2021.

AMORIM, H. S. (2009). Terceirização no Serviço Público: Uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional. São Paulo: LTR.

ARAGÃO, João Paulo Santos; FONTANA, Marcele Elisa. Outsourcing strategies in public services under budgetary constraints: analysing perceptions of public managers. **Public Organization Review**, v. 22, n. 1, p. 61-77, 2022.

AVRICHIR, André Schifnagel. An analysis of public-private partnership contractual incentives in Brazilian citizen service centers. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 1214-1236, 2018.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 26 Ed. Editora Malheiros Editores – São Paulo, 2009. p. 149.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 26 Ed. Editora Malheiros Editores – São Paulo, 2009. p. 149.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. (1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, p. 225, 2010.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. – 10ª Ed. - São Paulo: LTr, 2016. P 300.

BEDIN, Érika Pena; FONTES, Andréa Regina Martins; BRAATZ, Daniel. Discrepancy between prescribed and real work: the case of outsourced service contract supervisors at federal universities in the state of São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 232-249, 2020.

BERTONCINI, Mateus; SIMÃO, Isabella Calabrese. A terceirização no âmbito da administração pública federal: o Decreto 9.507/2018 é constitucional?. **Revista Brasileira de Direito**, v. 15, n. 2, p. 173-196, 2019.

BRAGA, Cyntia Santos Ruiz. da Precariedade À dignidade: Primeiras LinHas de interPretaÇÃo constitUCional Para Um noVo regime de terceiriZaÇÃo. **contratos FLeXÍveis na reForma traBaLHista**, p. 341, 2019.

BRESSER – PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Política de Elites à Democracia de Sociedade Civil**, in João Paulo dos Reis Veloso, org. 2000, **Brasil 500 Anos de Futuro, Presente, Passado**. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 7ª edição, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo** – 30. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016. p. 64.

CASTEL, R. **As metamorfoses do trabalho**. In: Fiori, J. L. (org.). *Globalização, o fato e o mito*. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 1998, 239 p.

CAVALCANTE, Ophir, **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: Editora LTr, 1996. *Código de Processo Civil*. Lei Nº 13.105, de 16 de Março de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)>. Acesso em: 28/05/2017.

*Código Civil*. Lei Nº 10.406, De 10 De Janeiro De 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 26/05/2017.

COELHO, Silvana Pinheiro Santos. The neoliberal governance in Public Health: Analysis of Indicators Present in Outsourcing Contracts for Public Hospital Management/A GOVERNANCA NEOLIBERAL NA SAUDE PUBLICA: ANALISE DOS INDICADORES PRESENTES NOS CONTRATOS DE TERCEIRIZACAO DA GESTAO DE HOSPITAIS PUBLICOS/La gobernanza neoliberal en Salud Publica: Analisis de los Indicadores Presentes em los Contratos de Terceirizacion para la Gestion de Hospitales Publicos. **Cadernos de Gestao Publica e Cidadania**, v. 26, n. 85, p. NA-NA, 2021.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28/05/2017.

CRONIN, Patricia; RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British journal of nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CRUZ, Luiz Carlos Lima da. *Responsabilidade subsidiária da Administração Pública pelos encargos trabalhistas nos contratos de terceirização*. 2012.

DE LEMOS, Jorge Fernando Negrão; PAES, Raul Vitor Oliveira. Perspectivas sobre a terceirização das funções de Secretariado Executivo em instituições federais de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 1, p. 196-218, 2022.

Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. *Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências*. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm) >. Acesso em: 20/05/2017.

Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)> Acesso em: 26/05/2017.

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.* Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 20/05/2017.

Decreto-Lei Nº 4.657, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução as Normas do Direito Brasileiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del4657compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del4657compilado.htm)> Acesso em: 26/05/2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 18 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas** – 4ª ED - São Paulo: Atlas, 2002. P. 178-179.

DIAS CANEDO, Edna et al. Information and Communication Technology (ICT) Governance Processes: A Case Study. **Information**, v. 11, n. 10, p. 462, 2020.

DOMBERGER. S. et al. **Competitive tendering and efficiency: the case of refuse collection**, Fiscal Studies, 7(4), pp. 69–87, 1986.

Ementa de Acórdão de Recurso Ordinário do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/253064508/recurso-de-revista-rr-104647120145140004/inteiro-teor-253064528>> Acesso em: 26/05/2017.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5.ª Ed. 2.ª tiragem. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS Percepção dos Colaboradores e Gestores na Empresa de Tecnologia de Informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 4, p. 488-511, 2009.

GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues et al. OUTSOURCING AND INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR IN BRAZIL: A case study in UFMG.

IMHOFF, Marcia Moraes et al. *1º Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria*. Revista eletrônica de Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis EFSM. Ed especial –2005. P. 83

Incidente de Uniformização de Jurisprudência nº TST-IUJ-RR-297.751/96, Rel. Min. Milton Moura França, julgado por unanimidade na Sessão do Tribunal Pleno de 11.09.00, DJ 20.10.00 Lei Nº 13.429, de 31 de Março de 2017. *Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que 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.* Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)>. Acesso em: 07/05/2017.



MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. – 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2001. P 42.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016. p. 43.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. **A terceirização Trabalhista no Brasil** – São Paulo: Quartier Latin, 2008. P. 197.

MIZAEEL, Glener Alvarenga; MURAD, Cristina Grazielle Chagas; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação Future Perspectives of Outsourcing in Public Management in the New Approach to Hiring.

NASCIMENTO, Carlos Valder do et al. *Responsabilidade da União em sede Trabalhista, Subsidiária, Solidária ou Objetiva?*. Artigo de revista, Revista de Direito do Trabalho, v. 26, nº 99 – 2000. P. 157-166. (Ementa de Acórdão 025634/98 do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Juíza Relatora Zaneise Ferrari Rivato, 9-6-98.) Disponível em:

NÓBREGA, Antonieta Lúcia Maroja Arcoverde. A terceirização no setor público. **Artigo disponível em:** < [www.trt13.gov.br/revista/6naena.ttm](http://www.trt13.gov.br/revista/6naena.ttm) >. Acesso em, v. 1, 2003.

OLIVEIRA, Lucia B.; COSTA, Elson Mário Toja Couto Monteiro da. Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 38-53, 2019.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. DVS Editora, 2013.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. São PAULO: Atlas, 2000. p.97- 127

PULINHO, Karoline Sthefanny Fonseca; SILVA, Micheline Glayse. ASPECTOS CONTÁBEIS DO PL 4330/2004–LEI DA TERCEIRIZAÇÃO. 2015.

QUERINO, F. F.; CRUZ, K. K. . **CENÁRIO DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE AS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS NOS MERCADOS EMERGENTES: uma análise bibliométrica**. In: XXIV SEMEAD - Seminários em Administração, 2021, online. XXIV SEMEAD - Seminários em Administração, 2021.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001. Recurso Extraordinário 760931, Relatora: Min. ROSA WEBER, julgado em 30/03/2017, publicado em PROCESSO ELETRÔNICO DJe-067 DIVULG. 03/04/2017 PUBLIC.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, M. L. et al. Public Values and Contracts for Outsourced Services: Challenges in the Public Sector. **PúblicoAdministraçãoPública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, p. 154-165, 2019.

SÁTIRO, Renato Máximo; DE MORAES SOUSA, Marcos. Quantitative Determinants of Judicial Performance: Factors Associated with the Productivity of the Courts. **DIREITO GV L. Rev.**, v. 17, p. 1, 2021.

SCIULLI, Nick. **Competitive tendering and contracting in the public sector: costing concepts and issues**. In: European Accounting Association Annual Congress, 21st, 1998, Antuérpia – Bélgica.

SILVESTRE, Hugo Consciência et al. Outsourcing through intermunicipal co-operation: Waste collection and treatment services in Brazil. **Public Money & Management**, p. 1-11, 2020.

SINGULANO, Yara Lopes; CASTELARI, Michelle Cristina Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Public Service Outsourcing: Reflexions from a Metastudy. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, p. 1041-1073, 2022.

SOUZA, Helton Saragor de; MENDES, Áquilas Nogueira. Outsourcing and "dismantling" of steady jobs at hospitals. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 50, p. 0286-0294, 2016.

Súmula nº 331 do TST. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE. (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011. Disponível em <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html)>. Acesso em: 27/05/2017.

Supremo Tribunal Federal – Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 16/ Distrito Federal. Rel. Min. Cezar Peluso, 24.11.2010. (ADC-16). Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=627165>>. Acesso em: 27/05/2017.

Supremo Tribunal Federal – Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.923/DF (rel. orig. Min. Ayres Britto, red. para o acórdão Min. Luiz Fux, 15 e 16/04/2015), noticiado no Informativo nº 781/2015. Disponível em: <[HTTP://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo781.htm](http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo781.htm)>. Acesso em: 30/05/2017.

TADEU, Jose Carlos; RODRIGUES GUIMARAES, Eloisa Helena. The Challenge of Managers in Overcoming Risks Involved in Outsourcing Management: A Case Study at a Federal Education Institution. **REUNIR-REVISTA DE ADMINISTRACAO CONTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE**, v. 7, n. 1, p. 49-U68, 2017.

VILLELA, Fábio Goulart. Manual de Direito do Trabalho - 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. P 236.