

**LINHA 1 – Administração Pública, Governo e Terceiro Setor**

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NO ÂMBITO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

## RESUMO

A Administração Pública se utiliza com frequência da terceirização, que é em síntese o repasse de atividades a serem executadas por outras empresas, assumindo que esta é uma ferramenta gerencial moderna que auxilia no atingir dos seus objetivos, sobretudo no que diz respeito a entrega efetiva de bens e serviços com qualidade e efetividade, favorecendo o coletivo. A utilização desta prática se deve a tentativa de enxugar os gastos públicos e alcançar a eficiência na prestação dos serviços, visto que ao terceirizar atividades o Estado busca focar no que é sua atividade fim. Mas, saber quando e quanto terceirizar é salutar para que a Administração Pública possa ter êxito em seus propósitos. Conhecer as vantagens e desvantagens da utilização da terceirização para o setor público é ter respaldo para todo investimento nesta que se apresenta como uma poderosa ferramenta gerencial moderna. Este trabalho tem como objetivo de elencar as principais vantagens e desvantagens da utilização da terceirização no setor público.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Terceirização. vantagens e desvantagens.

## ***ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF OUTSOURCING IN THE FIELD OF BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION***

### **ABSTRACT**

*Public Administration frequently uses outsourcing, which is in summary the transfer of activities carried out by other companies, assuming that this is a modern managerial tool that helps to achieve its objectives, especially with regard to the effective delivery of goods and services. Services with quality and effectiveness, favoring the collective. The use of this practice is due to the attempt to reduce public spending and achieve efficiency in the provision of services, since by outsourcing activities the State seeks to focus on what is its main activity. However, knowing when and how much to outsource is beneficial for the Public Administration to be successful in its purposes. To know the advantages and disadvantages of using outsourcing for the public sector is to have support for any investment in that presents itself as a powerful modern management tool. This work aims to list the main advantages and disadvantages of using outsourcing in the public sector.*

**Keywords:** *Public Administration. Outsourcing. Advantages and disadvantages.*

## 1. INTRODUÇÃO

Basconi e Costa (2018) dizem que a Administração Pública na busca por sanar com suas obrigações de direitos fundamentais e conseqüentemente alcançar seus objetivos, usa da mesma estratégia que o sistema empresarial, ao contratar serviços terceirizados. Assim fazendo não arcar com custos de toda uma estrutura, o que representa uma grande vantagem no quesito econômico.

Costa (2017) e Grandia e Meehan (2017) são enfáticos ao argumentarem que a contratação de serviços terceirizados, quando bem-feita, pode ser uma importante ferramenta para o alcance dos objetivos da Administração Pública e ainda que esta prática poderá cooperar para redução dos gastos públicos e considerável aumento da produtividade, logo, terceirizar é uma forma de tornar o Estado mais eficiente, produtivo e gastando-se menos com esse serviço. Edvardsson e Teitsdóttir (2015) afirmam que muitas empresas têm testemunhado boas experiências quando o assunto é terceirização, principalmente na questão dos custos.

No entanto, o foco exclusivamente na redução dos custos e no aumento da produtividade pode ser um equívoco, por parte da Administração Pública, o correto seria para cada tipo de serviço realizar um estudo, tornando conhecidos os efeitos que a terceirização trará, suas vantagens e desvantagens, e se realmente compreende, dentro da realidade vivenciada, como um modelo eficiente a ser implantado. Para tanto, a Administração Pública necessita estar preparada para a introdução e utilização da terceirização, pois, apesar de apresentar-se como instrumento moderno de gestão, poderá trazer em seu bojo uma série de problemas e desafios (BRITO, 2018; GOMES 2018; JORDAHL, 2019).

Mesmo diante de todo este ambiente que apresenta vantagens e desvantagens na contratação de serviços terceirizados, esta prática surge para os gestores públicos como um grande desafio, ao mesmo tempo que pode ser uma oportunidade para o alcance dos objetivos da Administração (BONELLI e CABRAL, 2017).

Este estudo, constituído como um ensaio teórico, visa contribuir com o avanço das pesquisas com o tema terceirização no serviço público brasileiro, através de um discurso sobre as vantagens e desvantagens em terceirizar na administração pública, além de subsidiar os gestores públicos nas decisões a respeito desta temática com vistas a uma entrega para sociedade de um serviço público mais efetivo.

## 2. A TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS

O termo terceirização tem origem latina *terciariu*, com derivação segundo França (2017, p. 24) do “ordinal tertiariu”, considerando esse neologismo como do Brasil, pois em outros países o termo é a tradução de subcontratação onde em “francês, soustraitance, em italiano, subcontrattazione, em espanhol subcontratación, no inglês, outsourcing”.

Marcelino (2013), Soares Junior (2013) e Frez e Mello (2017) definem terceirizar como transferência de atividades para que outras empresas, interpostas, possam executar os serviços. Assim, a empresa contratante direciona seus esforços para a atividade principal, ou atividade fim. A terceirização então é uma relação trilateral: trabalhador, empresa contratada e empresa contratante, é a “relação trilateral que permite a empresa tomadora de serviço descentralizar e intermediar suas atividades meio para empresas fornecedoras, pela utilização de mão de obra terceirizada [...]” (CASSAR, 2014; CISNEIRO, 2016; LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF, 2015, P.4).

No prisma das relações trabalhistas Chahad e Zockun (2003, apud ROSA, 2015, p. 28,) definem a terceirização como sendo “um fenômeno que faz parte de um conjunto mais amplo de transformações em direção à flexibilização das relações de trabalho na maioria dos países.” Oliveira (2018) na mesma linha de Chahad e Zockun (2003) afirma que a terceirização é um tipo de “padrão” onde existe a flexibilização nas relações trabalhistas, permitindo que empresas admitam e demitam trabalhadores, sem arcar, diretamente, com os custos trabalhistas. Terceirizar é então promover o emprego temporário.

Campos (2018) contribui ao trazer uma conceituação mais jurídica relatando que terceirizar é quando uma representação jurídica é contratada (empresa contratada) para a realização de atividades ou serviços de outra representação jurídica (Estado), sendo a contratada responsável pela contratação de trabalhadores, encargos e realização das atividades, ficando a contratante responsável apenas pela gestão, fiscalização e pagamento dos serviços realizados.

### 3. A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

No Brasil a ideia de terceirizar chega fortemente através da instalação de empresas multinacionais, o que acontece entre os anos de 1950 a 1960, quando o governo de Juscelino Kubitschek permite a entrada de empresas estrangeiras para investimentos no Brasil. Cabe aqui um destaque para as empresas automobilísticas, que focavam na montagem e terceirizavam as peças. A prática da terceirização, no Brasil, acontece ainda com a introdução das indústrias de confecções e calçados, quando algumas matérias-primas e serviços eram produzidos fora das indústrias (GIRARDI, 1999; DIEESE, 2003; BATISTA, 2006).

Nos anos de 1990, a terceirização ganha mais força, no governo de Fernando Collor, que teve como fundamentação a abertura do mercado, redução de alíquotas de importação e programas que fomentavam a privatização. Sua utilização está ligada ao desejo das empresas de grande redução dos custos, acréscimo na produtividade e consequentemente melhoras nos lucros. No que diz respeito a terceirização, no âmbito corporativo Ceribeli e Lima (2019) afirmam o seguinte quadro evolutivo, que se deu, segundo os autores em três períodos distintos, conforme é apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Evolução da terceirização corporativa no Brasil.**

<b>Período</b>	<b>Características</b>
1980	Predomina a terceirização doméstica com o intuito de reduzir custos.
1990	As organizações passaram a buscar parceiros internacionalmente e formalizar parcerias estratégicas, com o intuito de fortalecer sua competitividade e capacidade de entrega.
2000	Predominaram as parcerias globais, nas quais os parceiros passaram a atuar de maneira colaborativa no desenvolvimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Ceribeli e Lima (2019).

Biavashi e Droppa (2014), Leão et. al (2014), Maeda (2016), Campos (2018) e Passos e Nogueira (2018) concordam que foi com o novo redesenho das organizações que a terceirização dos serviços alcança novos patamares proporcionando as empresas além da agilidade e flexibilidade, a concentração na atividade principal, passando para terceiros a execução do serviço meio.

Costa (2017) também entende que a terceirização não é prática recente no Brasil, já era praticada também na década de 1980, quando empresas necessitavam de substituição de trabalhadores em período de férias, ou fazer coberturas temporárias ou ainda serviços relativos segurança. Certo é que a terceirização está sendo utilizada no Brasil, pelo setor empresarial, antes mesmo que houvesse leis que a regulamentasse.

Somente depois de um longo período de utilização desta prática e pressionados pelo setor produtivo, foi possível a legalização. Uma característica desta forma de gestão é a relação trilateral, onde o trabalhador de uma empresa X é contratado para prestar serviços na empresa Y, não possuidor de “laços trabalhistas” com a empresa Y. (TOMAZETI; BORBA, 2017).

Percebe-se que no Brasil a terceirização ampliou-se de forma tão rápida, que em 2011 o TST convocou, extraordinariamente, um debate nacional sobre os efeitos da terceirização, explorando a questão jurídica do tema (COSTA, 2017). Por quase 30 anos não houve legislação específica desde que a terceirização assumiu papel preponderante dentro das empresas. O que existia era uma resolução do TST-Tribunal Superior do Trabalho (enunciado 331, de 1993) que era utilizado como referencial para os julgamentos trabalhistas que envolvem o tema (OLIVEIRA, 2018).

#### **4. TERCEIRIZAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Pode-se dizer que a Administração Pública teve o pioneirismo na utilização da prática de terceirizar, tendo em vista que o Decreto-Lei nº 200/67 já versava sobre a reforma administrativa do Estado, e trouxe a previsão de se utilizar da administração indireta, caso houvesse a necessidade, desde que fosse voltada para execução de atividades não essenciais do Governo (DELGADO, 2017; LIMA, 2017).

Mesmo já havendo o Decreto-Lei 200/67 ainda havia dúvidas quanto a ampliação dos serviços que poderiam ser delegados a terceiros, foi quando em 1970 surge a Lei nº 5.645, trazendo as devidas explicações. E somente em junho de 1993, foi aprovada a lei nº 8.666/93 que trata exclusivamente sobre licitações e contratos com Administração Pública. Em 1994, a Lei nº 8.863 veio com ordenamento objetivando disciplinar a regulamentação permanente das atividades de vigilância e transporte para o setor público, alterando assim a lei nº 7.102/74, que em seu texto somente fazia referência ao setor privado (BRASIL, 1970; BRASIL, 1993 e LOBATO, 2017).

Em 1997 o Decreto Federal nº 2271 de 07 de julho dispôs sobre a contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, deixando claro que as atividades de apoio podem ser executadas de forma indireta, com restrição as atividades que venham abranger as funções que estejam contempladas no plano de cargos da Administração Pública, exceto os que já foram extintos (ESTEFAM, 2018).

Em 30 de abril de 2008 o MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) faz a expedição da Instrução Normativa nº 02 que dispõe sobre regras e diretrizes para contratações na Administração Pública. No ano de 2017 a IN 02/2008 é revogada pela IN 05/2017, que de forma geral percebe-se ter trazido novas regras para o regime de execução indireta na Administração Pública Federal direta, autarquia e fundacional (BRASIL, 2008 e BRASIL 2017).

Barcellos e Nogueira (2019) falando sobre a terceirização das atividades fins, para o setor público, fazem alusão ao que está escrito no Decreto nº 9.507 de 21 de setembro de 2018 que traz em seu bojo a diferenciação do setor público para o setor

privado, no que tange a terceirização das atividades fins constantes na Lei nº 13.429/17 deixando claro as regras de terceirização para setor público, abrangendo órgãos da administração pública direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Logo, o intuito desse decreto é fazer com que a Lei nº 13.429/17 não afetasse diretamente a Administração Pública.

Carneiro (2016) deixa claro que a terceirização na Administração Pública é na verdade um anseio do processo de descentralização administrativa, já preconizado desde 1967, quando da promulgação do decreto de nº 200. E ao decidir pela terceirização a Administração Pública leva em conta que todos os cidadãos são mantenedores dos cofres públicos, através de seus impostos, e que estes recursos arrecadados são insuficientes para o atendimento de todas as necessidades coletivas, razão pela qual, exige-se grande esforço para o uso eficiente destes, sendo a terceirização um entendimento do caminho a seguir, neste sentido, segundo Souza e Sander (2019), pois o princípio da eficiência deve permanecer presente na Administração Pública (SANTOS, 2014).

Giosa e Morales (2017) são enfáticos ao afirmarem que dentre as muitas atividades exercidas pela Administração Pública, na busca em atingir o bem coletivo, algumas atividades meio destacam-se como mais utilizadas para a prática da terceirização, dentre elas ressalta-se o desenvolvimento de sistemas, processamento de dados, limpeza e conservação, segurança e vigilância, manutenção de prédios e outros.

## **5. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

De acordo com a Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 37 (1988), o princípio da Eficiência é um dos princípios que rege a Administração Pública, desse modo, a atenção a este princípio é de suma importância quando da decisão, por parte do setor público, de terceirizar ou não uma tarefa ou parte dela. É o mais moderno princípio da função administrativa e foi incorporado à constituição em 1998 (ALEXANDRINO & PAULO, 2017).

Através de servidores públicos ou por empresas terceirizadas, o princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa do setor público seja executada com a necessária presteza e a esperada perfeição, além da atenção ao seu bom rendimento, ademais, o princípio da Eficiência traz consigo a exigência da prestação de um serviço público de qualidade e que atenda às necessidades dos cidadãos. (MEIRELLIS, 2003, apud, DI PIETRO, 2017).

O princípio da Eficiência vem com o objetivo de aperfeiçoar os atos administrativos que até seu surgimento não eram satisfatórios, muitas vezes burocráticos, complicados, morosos, pouco produtivos, tendo o princípio da eficiência um olhar de administração gerencial, observando uma proximidade das práticas de gestão outrora executadas na administração privada. (ALEXANDRINO & PAULO, 2017).

Nesse sentido, com essa nova concepção de administração gerencial advinda com o princípio da Eficiência, a Administração Pública é acometida de uma visão de economia, da atenção em não direcionar investimentos em áreas erradas. Desse modo, os atos da administração, com vistas a atender a esse princípio, devem ser estudados caso a caso para que se decida a opção mais eficiente, ademais, apesar da dicotomia existente entre terceirizar ou não uma tarefa do serviço público, torna-se mister evidenciar que sempre vem atrelada ao manuseio de muito dinheiro alheio (FLORES DOS SANTOS, 2014)

## 6. VANTAGENS E DESVANTAGENS

Ao optar por terceirizar a Administração Pública deve estar ciente das vantagens e desvantagens que esta prática pode trazer, pois direta ou indiretamente será responsável. Motivo pelo qual deve haver muito diálogo e reuniões para esclarecimentos de quais atividades e quando terceirizar e por fim um processo licitatório que deve conter detalhamento minuciosos de todo o objeto a ser contratado, inclusive da entrega efetiva dos serviços (GIOSA e MORALES, 2017).

Silva (2015) diz que muitas discussões, questionamentos e estudos já foram realizados sobre a prática da terceirização no Brasil e que estes revelam que esta prática interfere diretamente no âmbito das relações humanas, dentro e fora do ambiente do trabalho, na economia e automaticamente nas relações sociais, dividindo assim opiniões.

Segundo Andrade et. al. (2018); Delgado (2015); Oliveira (2016) e Souto Maior (2018) a terceirização, não obrigatoriamente, veio para reduzir postos de trabalho. Para Frez e Melo (2017, p. 93) “O grande problema da terceirização no Brasil é que a maioria das empresas terceiriza de forma ilegal para baratear seus processos”. Uma das muitas formas de se terceirizar de forma ilegal é deixar de lado garantias trabalhistas e previdenciárias.

Alves (2018), Frez e Mello (2017); Pedriali (2005) e Silva e Porto (2019) afirmam que ao decidir pela terceirização a Administração Pública atenta para suas vantagens, conforme o quadro 2:

**Quadro 2 - Vantagens da Terceirização.**

• Aumento da produtividade;
• Considerável aumento da qualidade;
• Aprimoramento do produto ou do serviço;
• Controles eficientes (controles de custeio);
• Maior flexibilidade;
• Diminuição dos desperdícios;
• Menor custo;
• Possibilidade de aumento do foco na atividade principal;
• Redução de custos operacionais;
• Transformação custo fixos em variáveis;
• Comprometimento com resultados;
• Solução para problemas que envolvam falta de funcionários efetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Alves (2018), Frez e Mello (2017), Giosa e Morales (2017) Pedriali (2005) e Silva e Porto (2019).

No entanto, Alves (2015), Alves (2018); Borba (2017), DIESSE (2011); Fernandes (2017) e Severo (2015) Martins (2014) dizem que ao atentar somente para as vantagens da terceirização a Administração Pública pode cometer um grande equívoco, pois esta prática pode trazer consigo desvantagens, sobretudo no que diz respeito aos direitos trabalhistas dos obreiros terceirizados, como apresentado no quadro 3, a seguir:

### Quadro 3 - Desvantagens da Terceirização.

• Possibilidade de contratação de empresa que não suprirá a necessidade planejada;
• Possível redução de salários, para os funcionários da empresa contratada;
• Contrato de trabalho de menor duração;
• Administração Pública pode se tornar dependente dos serviços;
• Dependência financeira da Administração Pública, pela empresa terceirizada;
• Empresas terceiradas recebem os trabalhadores mais frágeis do mercado: mulheres, negros, jovens migrantes e imigrantes;
• Segurança dos trabalhadores, visto que estatísticas apontam que dos acidentes de trabalho que acontecem no Brasil, 70% a 80% são com funcionários terceirizados;
• Formação descontínua da equipe (falta de treinamento);
• Descumprimento da legislação trabalhista por parte da empresa contratada.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Alves (2015), Alves (2018), Borba (2017), DIESSE (2011), Fernandes (2017) e Severo (2015).

Soares (2019) diz que nos últimos 20 anos houve um crescimento alarmante da terceirização, sobretudo em países capitalista, como é o caso do Brasil, ficando claro que a terceirização está ocupando lugar de destaque no mercado de trabalho brasileiro. Silva et.al (2019) afirmam que por conta das questões que envolvem a terceirização surgiram demandas jurídicas e muitos debates sobre a temática, pois houve alterações e interferência nas relações humanas e trabalhistas, econômicas e sociais, causando assim controvérsias e muitas discursões sobre o tema.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio procurou realizar um apanhado elencando as principais vantagens e desvantagens no uso da terceirização pela Administração Pública, a partir de estudos já realizados neste sentido. Está claro que a terceirização na Administração Pública traz consigo vantagens que bem exploradas podem se tornar-se poderosa ferramenta de utilização para alcance dos objetivos propostos.

Se por um lado algumas vantagens citadas são, incentivo a criação de novas empresas, surgimento de mais empregos, geração de impostos, promoção da desburocratização, simplificação da organização, especialização na prestação de serviços, aumento da flexibilidade, maior agilidade decisória e administrativa (PEDRIALLI, 2005; FREZ E MELLO, 2017; GIOSA E MORALES, 2017; COSTA, 2017; ALVES, 2018; SILVA E PORTO, 2019).

Por outro, destacam-se como desvantagens, a vulnerabilidade social, falta de controle pelas entidades públicas, acarretando a diminuição da qualidade na prestação do serviço ou na entrega do produto, aumento da rotatividade da mão-de-obra e conseqüentemente o maior revezamento e desemprego, insegurança trabalhista, serviços desqualificados escolhidos prioritariamente pelo menor preço, falta de treinamentos e qualificações, dentre outras (DIESSE, 2011; ALVES, 2015; SEVERO, 2015; BORBA, 2017; COSTA, 2017; FERNANDES, 2017; ALVES, 2018; SANTOS, N, M, L; ANDRADE, D, M; LIMA, J, B., 2019; FERREIRA, V.O; FERRARI, C.M.; 2020).

Diante destes fatores conflitantes apresentados sugere-se para que haja uma melhoria contínua da terceirização na administração pública que os gestores foquem em editais e contratos que exijam das empresas não só a obediência a legislação garantindo todos os direitos do trabalhador, mas também que esses mesmos administradores consigam realizar fiscalizações periódicas, garantindo assim o cumprimento de suas responsabilidades.

A atuação comprometida dos gestores públicos é fundamental para que o instrumento da terceirização seja utilizado com segurança de modo a cumprir todas as normas, minimizando os riscos da responsabilização subsidiária. Portanto, a conclusão é que para que haja a utilização desta prática, antes é necessário utilizar parâmetros e estudos no intuito de elencar as possíveis vantagens e desvantagens desse serviço, com a difusão do debate acerca do tema tratado, já que considerando o quadro de crises enfrentados pelo país não existiria outra possibilidade do setor público realizar suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 25ª.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

ALVES, S.N; COSTA, A.V: **O Processo de terceirização de serviços no consórcio águas do Ceará da cidade de Brejo Santo-CE**, Id on Line Rev. Mult. Psic. V.12, N. 42, Supl. 1, p. 552-568, 2018 - Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>, Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1457>. Acesso em: 31 mar. 2020.

ALVES, G. **A lógica da terceirização e o capitalismo no Brasil: precarização do trabalho na era do neodesenvolvimentismo**. O público e o privado, nº 25, jan/jun,2015, pp: 15-30. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2663>

ALVES, V. (2018) **Vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública**. 44f. TCC. Lavras/MG. Universidade Federal de Lavras. Disponível em: <[http://177.105.2.222/bitstream/1/39873/1/TCC\\_Vantagens%20e%20desvantagens%20da%20terceriza%3%a7%3%a3o%20na%20administra%3%a7%3%a3o%20publica%20de%20uma%20IFES.pdf](http://177.105.2.222/bitstream/1/39873/1/TCC_Vantagens%20e%20desvantagens%20da%20terceriza%3%a7%3%a3o%20na%20administra%3%a7%3%a3o%20publica%20de%20uma%20IFES.pdf)> Acesso em: 17 de jul. 2020.

ANDRADE, J. M; LIMA, K. S.; SALES, F.S.H; SOUZA, T.L.F.S. **Terceirização e precarização do ensino superior no Brasil: Uma revisão da literatura**. BR. J. Ed., Tech. Soc., v.11, n.3, jul. -Sep., p.393-403, 2018 DOI <<http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v11.n3.393-403>> Acesso em: 10 abr. 2020.

BARCELLOS, A. A. M., NOGUEIRA, W.L. Terceirização no setor público de acordo com a Lei nº 13.429/17. **Revista de Trabalhos Acadêmicos da FAM, São Paulo**, v. 4, n.1, p. 19, julho 2019.

BASCONI, T. C. F; COSTA, C. C. **O PROUNI e o projeto capitalista de sociedade, educação da “miséria” e problematização dos professores**. 1ª. ed. Curitiba, APPRIS, 2018.

BATISTA, Eraldo Leme. **Terceirização no Brasil e suas implicações para os trabalhadores**. 102f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas. 2006. Disponível em: <[http://ponteseditores.com.br/loja/index.php?route=product/product&product\\_id=415](http://ponteseditores.com.br/loja/index.php?route=product/product&product_id=415)>. Acesso em 5 jan. 2020.

BIAVASCHI, M. B.; DROPPA, A. A dinâmica da regulamentação da terceirização no Brasil: as súmulas do Tribunal Superior do Trabalho, os projetos de lei e as decisões do Supremo Tribunal Federal. **Revista de Ciências Sociais**, n. 41, Outubro de 2014.

BONELLI, F. CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v.22, n.4, p. 487-509, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v22n4/1982-7849-rac-22-4-0487.pdf> . Acesso em 01 abr. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal**, 5 de Outubro de 1988. Lex: Legislação Constitucional, Brasília, DF.

BRASIL. Congresso. Poder Legislativo. **Emenda Constitucional n. 19**, 04 de junho de 1998. Lex Legislação Constitucional, Brasília, DF

BRASIL. **Lei nº 5.645**, 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5645.htm)>. Acesso em 16 abr. 2020.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5**, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em 28 nov. 2019.

BRASIL, Ministério da Casa Civil. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em 25 nov. 2019.

BRITO, Fabio Silva. **SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: um olhar para a Universidade Estadual de Feira de Santana (USFS)**. 177f. Dissertação (Mestrado Gestão de Políticas Públicas). Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Cruz das Almas – Bahia. Disponível em: < <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/15-2018>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

CAMPOS, André Gambier. A terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. 2018. Brasília. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil\\_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2020.

CARNEIRO, F. M. A. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v.2, n.2, 2016, p 61-80. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/1298>. Acesso em: 16 mar 2020.

CASSAR, V. B. **Curso de Direito do Trabalho**. 9 ed.. São Paulo: Mérito/Forense, 2014.

CERIBELI, Harrison Bachion. LIMA, Tiago Cavalcante B. Terceirização em uma Organização do Setor de Mineração. **Revista Interface** v. 16 nº 1. 2019. Disponível em:

<<https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=902>>. Acesso em: 20 jan. 2020

CISNEIROS, Gustavo. **Direito do Trabalho Sintetizado**. Publicado em: 2016. Disponível em: 1º ed – São Paulo: Método, 2016.

CHAVES, Fábio Barbosa; ROSA, Alan Wortmann da. A fiscalização contratual como meio para busca de eficiência na Administração Pública. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5817, 5 jun. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/73487>. Acesso em: 15 jul. 2020.

COSTA, M.S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, nº 2, Artigo 10, Abr./Jun. 2016.

COSTA, W. F., TITO, A. L. A., BRUMATTI, P. M. N., ALEXANDRE, L. M. O. **Uso De Instrumentos De Coleta De Dados Em Pesquisa Qualitativa: Um Estudo Em Produções Científicas De Turismo**. Turismo: visão e ação, [5. l.], 2018. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/12166/7036>> Acesso em: 01 jun 2020.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. **Cad. EBAPE. BR**, v. 15, nº 1, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017. DOI; <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395137235>.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução**. 2. ed. São Paulo: Ltr, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 30.ed. Rev. atual. E ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil. **Relatório Técnico**. 2003. Disponível em: <<http://ftp.medicina.ufmg.br/osat/arquivos/6-07082015.pdf>>. Acesso em: 6 jan. 2020.

DRUCK, Graça et al. **A terceirização no serviço público: particularidades e Implicações**. 29f. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/browse?type=author&value=Sena%2C+Jeovana>>. Acesso em 04 dez. 2019.

EDVARDSSON, I. R.; TEITSDÓTTIR, U. D. Outsourcing and financial crisis: evidence from Iceland service SMEs. **Employee Relations**, v. 37, n. 1, p. 30-47, 2015.

ESTEFAM, Felipe Faiwichow. Valores Jurídicos a Serem Observados na Terceirização na Administração Pública. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, maio de 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-mai-12/felipe-estefamterceirizacao-administracao-publica>>. Acesso em 12 abril 2020.

FERREIRA, V.O; FERRARI, C.M. A terceirização na administração pública sob o prisma do decreto 9.507/2018. **Revista Científica da FAMINAS** (ISSN: 1807-6912), v. 15, n. 1, p. 101-115, 2020.

FERNANDES, Wilson. In: BOEHM, Camila. **Lei da terceirização vai precarizar trabalho, diz presidente do TRT-2**. Agência Brasil. Brasília: EBC, 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2017-03/lei-daterceirizacao-vai-precarizar-trabalho-diz-presidente-do-trt-2>

FRANÇA, Lúcio Cleber Barbalho. **Relações socioprofissionais de trabalhadores terceirizados: Um estudo de caso numa Universidade Pública Federal**. 85f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal – RN. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/24330/1/LucioCleberBarbalhoDeFrancaDISSERT.pdf>>. Acesso em 07 jan. 2020.

FLORES DOS SANTOS, D. P. **Terceirização de serviços pela Administração**

**Pública: Estudo da responsabilidade subsidiária.** 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FREZ, G. M., e MELLO, V. M. (2017). **Terceirização no Brasil.** *South American Development Society Journal*, 2(4),78-101. Recuperado de <https://goo.gl/Aoe5ic>. Acesso em: 10 abr. 2020.

GIRARDI, D.M. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

GIOSA, L.; MORALES, V. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 10. ed. São Paulo: Meca, 2017.

GOMES, Sóstenes Soares. **Clima Organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás.** 113f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. 2018. Campo Limpo Paulista. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/new/arg/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/SostenesSoaresGomes.pdf](http://www.faccamp.br/new/arg/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/SostenesSoaresGomes.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2019.

GRANDIA, J, MEEHAN, J (2017) Public procurement as a policy tool: using procurement to reach desired outcomes in society. **International Journal of Public Sector Management** 30(4): 302–309. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-03-2017-0066/full/html>. Acesso em: 31 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 2/2008** do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02\\_30042008.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm). Acesso em 17 abr. 2020.

JORDAHL, H. (2019), **Perspectives on public sector outsourcing: Quai-markets and prices, CESIFO Economic studies, 343-348.** Disponível em: <<https://academic.oup.com/cesifo/article/65/4/343/5681329>> Acesso em: 06 abr. 2020.

JUNIOR, Alcídio Soares. A terceirização e o enfoque de seus conceitos. **Revista Jus Navigandi.** ISSN 1518-4862 Teresina, ano 18, nº 3794, 20 nov. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/25901>. Acesso em: 14 jan. 2020.

LEÃO, Pedro Vinícius de Oliveira Carneiro et al. TERCEIRIZAÇÃO: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM.** v. 13, nº 1, p 21-38. jan-abr 2014. ISSN 1677-7387. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/doi:10.5359/RECADM.2014007>. Acesso em: 04 dez 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em 16 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm)> Acesso em: 08 jan 2020.

LEITE, Renier Graziani Ferronato. COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo. NOVIKOFF, Cristina. GESTÃO DE TERCEIROS: Uma decisão Estratégica para controle e análise da terceirização. **XIISEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19122416.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

LOBATO, Márcia Regina. **O controle jurídico e civilizatório da terceirização no Brasil à luz da Lei n. 13.429**, de 31 de março de 2017. Revista Fórum justiça do trabalho, v. 34, n. 405, p. 31-48, set. 2017.

MAEDA, P. **Terceirização no Brasil: histórico e perspectivas**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, n. 49, 2016. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/103358/2016\\_maeda\\_patricia\\_terceirizacao\\_brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/103358/2016_maeda_patricia_terceirizacao_brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 10 abr. 2020.

MARCELINO, Paula. **Trabalhadores terceirizados e luta sindical**. Curitiba: Appris, 2013.

MARTINS, S. P. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 13. ed. São Paulo: atlas, 2014.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº. 02/2008**, de 30 de abril de 2008 sem considerar as alterações posteriores. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02\\_30042008.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm)>. Acesso em: 20 de abril de 2020.

OLIVEIRA, Otávio Romano de. **A regulamentação da terceirização e a Proteção dos Direitos Fundamentais na relação de emprego**. 91f. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19356/2/Ot%c3%a1vio%20Romano%20De%20Oliveira.pdf>>. Acesso 06 jan. 2020.

OLIVEIRA, Ricardo Gonçalves de. Regulamentação da terceirização no Brasil: novas configurações das relações de trabalho, novos desafios à ação sindical. **Século XXI: Revista de Ciências Sociais**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 519-562, dez. 2018. ISSN 2236-6725. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/seculoxxi/article/view/36153/19604>>. Acesso em: 11 abr. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/2236672536153>.

PEDRIALI, M. C. **Business process outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11., 2005. Anais... São Paulo: Fecap / Revista Estudante On-line. Disponível em: <<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/23382/1/Tese%20Aleuda%20Fernandes.pdf>>

ROSA, Alice Schäffer da. **Histórias e trajetórias da terceirização na UFRGS**. 96f. 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131265/000981119.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

SANTOS, D. P. F. da. **Terceirização de serviços pela Administração Pública: estudo da responsabilidade subsidiária**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, N, M, L; ANDRADE, D, M; LIMA, J, B. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, vol. 11, núm. 3, 2019.

SEVERO, Valdete S. (2015). Terceirização: o perverso discurso do mal menor. **Revista Trabalhista Direito e Processo**, 14(54), 170-188. Disponível em: <<https://www.femargs.com.br/uploads/artigos/terceirizacao-o-perverso-discurso-do-mal-menor/terceirizacao-o-perverso-discurso-do-mal-menor.pdf>> em: 11 abr. 2020.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. ANÁLISE DE CONTEÚDO: EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 16, n. 1, may 2015.

SILVA, José Antônio Ribeiro de Oliveira. **A terceirização de atividade-fim e a (des)proteção aos direitos sociais**. Revista Ltr: legislação do trabalho, São Paulo, SP, v. 83, n. 10, p. 1167-1178, out. 2019. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/165850>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

SILVA, L. S.; PORTO, I. A. Terceirização: Percepção de gestores após reforma trabalhista. **Revista UNITINS.BR**, v.6, n 12 (2019). PALMAS/TO ISSN 2359-8322. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1225>> Acesso em: 17 de jul. de 2020.

SILVA, S. S, RODRIGUES, F.D.M.; SANTANA, W.W.M; QUEIROZ, S.N. **Terceirização e trabalho precário no setor de serviços: Análise recente para as regiões Nordeste e Sudeste**. ABEP(Associação Brasileira de estudos Populacionais) **Anais...2109**. Disponível em: <<http://abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/3323>> Acesso em: 11 abr. 2020.

SOARES, Thamara Pinto. **Qualidade de vida no trabalho e terceirização: um olhar dos trabalhadores**. 2019. 163 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2019.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. **O abuso das dispensas coletivas e a reação corretiva do direito do trabalho**. 10 dez. 2017. Disponível em: <https://www.jorgesoutomaior.com/blog/o-abuso-dasdispensas-coletivas-e-a-reacao-corretiva-do-direito-do-trabalho>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SOUZA, R.; SANDER, A. Terceirização no serviço público: Vantagens e desvantagens da contratação de serviços terceirizados em uma empresa pública, nas funções administrativas, na percepção de seus gestores. **Revista Metodista de Administração do Sul**. v.4, n.5. Ano 2019. Disponível em:< <https://www.metodista.br/revistas/revistasipa/index.php/administracao/article/view/719/669>> Acesso em: 29 de jul. de 2020.

TOMAZETI, R. S. e BORBA, C. S. F. (2017). **Terceirização no Brasil: histórico e perspectivas a partir da nova legislação**. Evento de Iniciação Científica UniBrasil, 3(2), 147-161. Disponível em: < <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/anaisevinci/article/view/3262>> Acesso em: 10 abril 2020.