



Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo

Public Service Outsourcing: Reflexions from a Metastudy

Yara Lopes Singulano¹

¹ Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: yarasingulano@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8589-8048>.

Michelle Cristina Ferreira Castelari²

² Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: michellecfadm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-074X>.

Magnus Luiz Emmendoerfer³

³ Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: magnus@ufv.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4264-8644>.

Artigo recebido em 29/08/2020 e aceito em 20/12/2020.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Resumo

O objetivo deste metaestudo foi analisar o conteúdo da produção científica sobre o tema terceirização de serviços públicos, a partir da base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®). Concluiu-se que apesar do tema ser objeto de interesse público e jurídico nos últimos 25 anos, a produção científica é ainda incipiente, pouco inovadora e majoritariamente economicista/tecnicista, o que suscita reflexões para uma agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Administração Pública; Setor Público; Trabalho.

Abstract

The purpose of this metastudy was to analyze the content of scientific production on the theme of outsourcing public services, based on the *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®). It was concluded that despite the subject being an object of public and legal interest in the last 25 years, scientific production is still incipient, not very innovative and mostly economist / technician, which raises reflections for a future research agenda.

Keywords: Public Administration; Public Sector; Work.



Introdução¹

Originariamente uma prática difundida no setor privado, a terceirização vem sendo adotada também pela Administração Pública, em todo o mundo (KIAN, 2006; KLUMB; FEUERSCHÜTTE, 2012). No Brasil, o marco definitivo para a terceirização de serviços públicos foi a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998, que efetivou a chamada Reforma Administrativa, inaugurando o modelo gerencial de Estado.

Tendo como pressuposto o significativo incremento, desde a década de 1990, da terceirização no setor público brasileiro, estudos relacionados à temática se mostram necessários e relevantes. Todavia, o que tem sido produzido sobre o tema, na área da Administração, pela comunidade científica brasileira? Quem pesquisa essa temática? Quais congruências e peculiaridades são observadas nesses estudos?

Ao buscar-se respostas para tais questionamentos na literatura nacional recente, não foi encontrado nenhum trabalho que discorresse sobre o estado da arte das publicações concernentes ao tema. Assim, sob a forma de um metaestudo (entendido para fins desta pesquisa como o levantamento sistematizado e a elaboração de reflexões a partir da análise de elementos presentes em produções científicas sobre determinado tema), definiu-se o seguinte objetivo geral: analisar o conteúdo da produção científica brasileira, na área da Administração, sobre terceirização de serviços públicos.

Para tanto, além desta introdução, o artigo apresenta um escopo teórico sobre a temática, os procedimentos metodológicos adotados e a análise dos resultados obtidos, expondo reflexões em suas considerações finais.

1. Terceirização de Serviços Públicos

A terceirização (*outsourcing*, parceria, ou, ainda, subcontratação) trata-se de uma técnica gerencial que objetiva otimizar a produção ao transferir para terceiros a

* Agradecimentos institucionais as agências de fomento à pesquisa: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG.



execução de determinadas tarefas, originalmente aplicada pelas organizações privadas e hoje comum também nas organizações públicas (KIAN, 2006).

A terceirização surge no contexto da reestruturação produtiva ocorrida a partir dos anos 1970, fundamentada no modelo de organização da atividade econômica denominado Toyotismo (COSTA, 2017). Inicialmente, buscava-se transferir, para organização diversa (e geralmente especializada), a execução de serviços auxiliares ou de apoio (atividades-meio), que, embora não constituam o cerne da atuação da empresa, são necessários para o seu funcionamento (SILVEIRA; SARATT; MORAIS, 2002; KIAN, 2006; LEIRIA, 2006). Dessa forma, em tese, a organização poderia dedicar-se exclusivamente à execução de sua atividade principal (atividade-fim), produzindo mais e melhor (KIAN, 2006; COSTA, 2007).

No atual estágio do capitalismo financeiro, com a globalização e os crescentes avanços tecnológicos, a terceirização tornou-se prática mundialmente difundida e consolidada, ao mesmo tempo em que o modelo inicial vem sendo suplantado pela subcontratação irrestrita, que inclui também o repasse da execução da atividade-fim. Caracteriza, assim, um “processo mais amplo de flexibilização das instituições sociais e do trabalho”, que pode levar ao desemprego, precarização as condições de trabalho e à superexploração da classe trabalhadora (COSTA, 2017, p. 127).

As mudanças no modo de produção capitalista impactaram também o modelo de organização estatal, transpassando para a Administração Pública a busca pela eficiência e pela racionalização dos gastos (CARVALHO NETO, 1996; SABINO; BARDESIO, 2015). A respeito da terceirização na esfera pública, cumpre conceituar, primeiramente, o que são serviços públicos.

Com base nos ensinamentos de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2004), serviços públicos são “toda atividade material que a lei atribui ao Poder Público, para que diretamente, ou por meio de seus delegados, sejam satisfeitas necessidades de interesse público, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (*apud* KIAN, 2006, p. 232). Nesse sentido, a terceirização de serviços públicos implica no repasse, a entidades privadas, de competências outrora desempenhadas diretamente pelo Estado, com vistas a diminuir os gastos públicos, aumentar a qualidade dos serviços e, assim, aumentar a eficiência (KLUMB; FEUERSCHÜTTE, 2012).

No âmbito da Administração Pública brasileira, a primeira tentativa de se aplicar a terceirização ocorreu com a promulgação do decreto-lei nº 200, de 1967. Embora não



cite o termo “eficiência”, tal princípio se encontra implícito. O texto da norma trazia indícios de que a Administração Pública iniciava uma reforma, visando uma atuação mais eficiente, e delegar funções seria uma das maneiras de consegui-la (KIAN, 2006). Posteriormente, a lei nº 5.646, de 1970, contemplava uma recomendação para que atividades relacionadas a transporte, conservação, custódia, limpeza e afins fossem, preferencialmente, executadas pela iniciativa privada, em contrato com a Administração Pública (KIAN, 2006).

O marco definitivo para instauração do modelo de Estado gerencial no Brasil deu-se com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 (EC 19/1998), que inaugurou a chamada Reforma Administrativa (MUNIZ, 2007). De inspiração neoliberal, a EC 19/1998 trouxe muitas alterações significativas, como a descentralização da administração e parcerias com o setor privado, com fito de superar a rigidez burocrática e modernizar a gestão pública (KIAN, 2006; MUNIZ, 2007). Isso refletiu em organizações públicas, como as empresas estatais de economia mistas sob coordenação majoritária de governos estaduais ou municipais em diferentes setores de atuação, com práticas enfatizadas como “parceirização” (Cf. EMMENDOERFER; SILVA, 2009).

Essa emenda constitucional firmou o entendimento que já vinha sendo construído ao longo dos anos, ao consagrar o chamado “princípio da eficiência”, também conhecido no direito comparado como “princípio da boa administração”, agora expressamente previsto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). Tal princípio, segundo Meirelles (1995, p. 90) é “o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

A eficiência, do ponto de vista da prestação de serviços públicos, não equivale à noção de eficiência que se tem em âmbito privado. Isso porque a Administração Pública não tem como objetivo precípua a obtenção de lucro, tal qual uma empresa privada, mas sim a consecução do interesse público, de modo que no “campo do direito administrativo, prioriza-se a eficiência na prestação de atividades e de serviço público adequados, de qualidade, universalizados e com modicidade de tarifas” (MUNIZ, 2007, p. 98). Eficiência, aqui, significa preocupação com a produção de resultados e atingimento dos objetivos públicos, visando a melhor relação possível entre custos e benefícios (econômicos, financeiros, sociais, culturais, políticos).



A Administração Pública é especificamente guiada, ainda, por outros princípios constitucionais, também enumerados no art. 37 da Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (BRASIL, 1988). Infraconstitucionalmente, destaca-se a lei nº 8.666, de 1993, que se aplica hodiernamente às contratações com a Administração Pública. Embora a lei referida traga determinações importantes, como a exigibilidade de licitação, ela não abrange as peculiaridades do contrato de terceirização (BRASIL, 1993).

Nesse contexto de vazio legal, a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, aprovada pela Resolução Administrativa nº 23, de 1993, e atualizada em 2011, revelava-se um instrumento de referência e de apoio à tomada a decisão. Tal enunciado sumular possuía teor protetivo para os trabalhadores, vedando a terceirização de atividade-fim, o que se aplicava tanto ao âmbito privado quanto ao público (KIAN, 2006; BRASIL, 2011; COSTA, 2017).

Entretanto, a reforma trabalhista de viés neoliberal levada a cabo pelo governo Michel Temer, através da promulgação da Lei nº 13.467/2017, veio tornar a questão controversa. Referida lei prevê que

“Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução” (BRASIL, 2017).

Esse e vários outros dispositivos legais da reforma trabalhista estão tendo sua constitucionalidade questionada por diversas instituições perante o Supremo Tribunal Federal (STF), que já se manifestou sobre o tema terceirização.

O STF, quando do julgamento, em agosto de 2018, da Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 324 e do Recurso Extraordinário (RE) Nº 958252, com repercussão geral reconhecida, mudou o entendimento jurisprudencial sobre o tema. Alinhando-se à ideologia neoliberal que motivou a reforma trabalhista, foi aprovada a seguinte tese de repercussão geral (ou seja, vinculante às demais esferas do judiciário): “É lícita a terceirização ou qualquer outra forma de divisão do trabalho entre pessoas jurídicas distintas, independentemente do objeto social das empresas envolvidas, mantida a responsabilidade subsidiária da empresa contratante” (Tema nº 725) (BRASIL, 2018; COSTA, 2017).



Não obstante, em setembro de 2018 o então presidente Michel Temer decretou o Decreto nº 9.507, regulamentando a terceirização no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Referido decreto traz uma série de vedações à execução indireta no âmbito dos serviços públicos, mantendo a proibição de terceirização da atividade-fim para a administração direta, para autarquias e para fundações, mas permitindo-a no caso das empresas públicas e sociedades de economia mista (BRASIL, 1988).

No âmbito do setor público, em razão de suas peculiaridades finalística e normativa, são ainda mais complexas as questões relacionadas aos contratos de trabalhadores terceirizados. As mudanças legislativas e jurisprudenciais recentes tornam o quadro ainda mais caótico. Problematiza-se que são contratadas pessoas para realizarem serviços em órgãos da administração direta e indireta do Estado, sem a realização de concursos, mitigando a previsão constitucional do art. 37, inciso I. Em muitas situações, os trabalhadores não possuem vínculo onde realizam os serviços e nem assumem cargos, além de não submeterem às normas constitucionais sobre servidores públicos. Questiona-se, ainda, sobre a necessidade de aprimorar os métodos de fiscalização na execução do contrato e de qualidade do serviço prestado, já que a Administração Pública é subsidiariamente responsável em relação à empresa contratada. O impacto da terceirização sobre as condições de trabalho e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados também é uma questão que suscita discussões, e das mais importantes (KIAN, 2006; COSTA, 2007; SILVA, 2015).

Assim, a terceirização de serviços públicos possui traços distintivos que devem ser considerados pelo pesquisador em seus estudos, apontado a necessidade de uma abordagem multi ou interdisciplinar. Sob esta orientação, buscou-se conhecer a produção científica do campo de Administração, por considerá-lo importante propulsor e difusor das discussões e aplicações do tema terceirização de serviços públicos.



2. Procedimentos metodológicos

Para operacionalizar esta pesquisa adotou-se o metaestudo como estratégia metodológica e para a sua realização sistematizada adotou-se as etapas descritas no Quadro 1:

| Etapas | Descrição |
|---|--|
| Operacionalização | Escolha da base científica |
| | Delimitação dos termos que representam o campo |
| Procedimento de busca | Título |
| | Filtro 1: Todos os documentos |
| | Filtro 2: Todos os anos |
| | Filtro 3: Administração |
| | Filtro 4: Todos os idiomas |
| Procedimento de coleta e análise dos dados (BARDIN, 2015) | <i>Download</i> de todas as referências encontradas |
| | Filtragem e coleta dos trabalhos que se enquadram no escopo da pesquisa |
| | Normalização e organização das referências para análise individual de cada estudo |
| | Título, tipo de documento, ano de publicação, periódico publicado |
| | Nome de autores ou coautores, e seu vínculo institucional à época da publicação |
| | Nome do periódico e classificação QUALIS atual |
| | Natureza da pesquisa, método de pesquisa e técnicas para coleta dos dados, e técnica para análise de dados |
| | Objeto de estudo, esfera da Administração Pública analisada, a área e o tipo de serviço terceirizado |
| | Resultados/conclusões ou considerações finais |
| Análise das lacunas/limitações | |

Quadro 1 - Etapas do metaestudo. Fonte: Adaptado de Garcia *et al.* (2016) e de Prado *et al.* (2016).

Seguindo as etapas acima, para a coleta dos dados foi utilizada a base SPELL®. Esta base foi escolhida em decorrência do grande número de periódicos indexados no campo da Administração Pública, além de fornecer um padrão de operacionalização das buscas de ser a principal base científica desta área de conhecimento no Brasil (PINTO; SERRA; FERREIRA, 2014; PRADO *et al.*, 2016).

Para formar o banco de dados, utilizou-se a ferramenta “pesquisa avançada” oferecida pelo site, e as expressões de busca utilizadas foram: “terceirização”; “terceir”; “tercei public” e “outsourcing”; inseridas nos campos “título”, “resumo” e “palavra-chave”. Foi selecionado o modo de pesquisa alternativo (“ou”), pois assim os termos de



busca poderiam aparecer em apenas um campo, ou, concomitantemente, em mais de um, ampliando o escopo da pesquisa.

Adiante, no “período de publicação”, pesquisou-se por todos os anos disponíveis na base, até junho de 2020, data de fechamento desse trabalho; tendo sido o trabalho mais antigo encontrado publicado em 1996. Em “tipos de documentos”, todas as alternativas foram assinaladas (“artigo”, “caso de ensino”, “editorial”, “nota bibliográfica”, “resenha”, “resumo de teses ou dissertações”, “outro”). Em “área do conhecimento”, foi selecionada Administração, e, no idioma, todas as opções foram selecionadas.

Após essa etapa, foram encontrados 324 trabalhos científicos que utilizavam os termos de busca; destaca-se que, entre esses, alguns dos trabalhos tratavam da temática “terceiro setor”, tendo sido descartados. Logo após essa coleta inicial, foi feita uma catalogação desses trabalhos, selecionando os que eram efetivamente relacionados ao tema terceirização. Nesta etapa, foram selecionados 84 documentos. Em seguida, selecionou-se apenas os trabalhos que tratavam especificamente sobre terceirização no setor público. Este processo resultou em um total de 21 documentos.

A análise foi realizada por meio da análise de conteúdo, adotando-se, como balizadoras, as etapas de organização propostas por Bardin (2015), a saber: 1) Pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados (interpretação e inferência). Para melhor compreensão, as análises dos trabalhos foram realizadas em três momentos. Na pré-análise, realizou-se a organização dos 21 trabalhos, além da leitura geral e flutuante. Na exploração do material, deu-se atenção à construção de operações de codificação, em outras palavras, foram feitos recortes dos trabalhos em unidades de registros, que poderiam ser comparáveis ou possuíam o mesmo conteúdo. Já no tratamento dos resultados, foram realizadas as interpretações com base no referencial teórico.

Após a etapa de pré-análise, estabeleceu-se duas categorias: 1) Caracterização do estudo, 2) Congruências e peculiaridades nos estudos sobre terceirização de serviços públicos. Com relação à primeira categoria, foram definidas e identificadas as seguintes subcategorias:

- a) Quanto à identificação geral dos documentos: Título, tipo de trabalho, ano de publicação, periódico (Quadro 2) – dados obtidos nas próprias publicações disponibilizadas no SPELL®;



- b) Quanto aos periódicos: nome, número de documentos publicados e classificação de periódicos no QUALIS/CAPES no último/atual período de avaliação quadrienal (Quadro 3);
- c) Quanto à autoria: nome de autores ou coautores, e seu vínculo institucional à época da publicação (Quadro 4) – dados disponíveis também nas próprias publicações;
- d) Quanto aos aspectos metodológicos: natureza da pesquisa, método de pesquisa e técnicas para coleta dos dados, e técnica para análise de dados (Quadro 5).
- e) Quanto ao tema dos trabalhos: objeto de estudo, esfera da Administração Pública analisada (municipal, estadual ou federal), área e tipo de serviço terceirizado (Quadro 6).

Quanto aos aspectos metodológicos, frisa-se que foram utilizados para classificação os procedimentos de pesquisa expressamente mencionados pelos autores, sem inferências ou juízo de adequação sobre a metodologia empregada. No tocante à classificação QUALIS, foram usados os dados obtidos através da Plataforma Sucupira, do sistema de avaliação de periódicos QUALIS da CAPES vigente no momento da coleta de dados, no caso, o QUALIS/CAPES da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo do quadriênio 2013-2016. Por meio desses procedimentos metodológicos foi possível a exposição dos dados de forma concisa e fluída, conforme os resultados apresentados a seguir.

3. Metaestudo da produção científica selecionada sobre terceirização de serviços públicos

Primeiramente, são apresentados os resultados relacionados à categoria “caracterização dos estudos”, e, em seguida, são apontados os resultados referentes à categoria “congruências e peculiaridades” nos estudos sobre terceirização de serviços públicos.



3.1 Caracterização dos estudos

Quanto à identificação dos estudos, o levantamento culminou em um corpus de 21 documentos sobre terceirização no setor público, conforme descrito no Quadro 2.

| Trabalho | Ano | Tipo | Periódico | Título |
|----------|------|---------|---|--|
| T1 | 1996 | Artigo | Revista do Serviço Público | Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. |
| T2 | 1999 | Artigo | Revista de Administração Pública (RAP) | Processo decisório de terceirização em secretarias municipais de saúde. |
| T3 | 2001 | Artigo | Revista de Administração Pública (RAP) | Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. |
| T4 | 2007 | Artigo | Organizações & Sociedade | O pai que não é patrão: vivência de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. |
| T5 | 2007 | Resenha | Revista de Administração de Empresas | Cooperação e inovação na Gestão Pública: o caso da Saúde - Inovação e Cooperação Intergovernamental: Micro regionalização, Consórcios, Parcerias Terceirização no Setor Saúde. |
| T6 | 2010 | Artigo | Revista de Administração Contemporânea (RAC) | Impactos da participação privada no sistema prisional: evidências a partir da terceirização de prisões no Paraná. |
| T7 | 2011 | Artigo | Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade | <i>Outsourcing</i> de serviços públicos hospitalares na região da Grande Vitória/ES. |
| T8 | 2012 | Artigo | Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios | Expectativas e envolvimento no trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. |
| T9 | 2013 | Artigo | Revista Gestão Organizacional | Indicadores de qualidade de serviço terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica na cidade de São Paulo. |
| T10 | 2014 | Artigo | Revista ADM.MADE | Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. |
| T11 | 2015 | Artigo | Revista de Administração da UFSM | Avaliação da qualidade de serviços terceirizados de intervenção em mobiliário e no layout em uma organização pública. |



| | | | | |
|-----|------|--------|--|---|
| T12 | 2015 | Artigo | Journal of Information Systems and Technology Management | Analisis of IT outsourcing contracts at the TCU (Federal Court of Accounts) and of the legislation that governs these contracts in the Brazilian Federal Public administration. |
| T13 | 2015 | Artigo | Cadernos Gestão Pública e Cidadania | Substituição de Recursos Humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. |
| T14 | 2017 | Artigo | Administração Pública e Gestão Social | Terceirização e Precarização do Trabalho na Política Pública de Assistência Social |
| T15 | 2017 | Artigo | Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade (REUNIR) | O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino |
| T16 | 2017 | Artigo | Brazilian Administration Review (BAR) | Productivity Antecedents of Brazilian Courts of Justice: Evidence from Justiça em Números |
| T17 | 2018 | Artigo | Revista de Administração Contemporânea (RAC) | Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público |
| T18 | 2019 | Artigo | RECC- Revista Eletrônica Científica do CRA-PR | Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados |
| T19 | 2019 | Artigo | Desenvolvimento em questão | Gestão da Conta Vinculada, Teoria do Stakeholder e Performance Prism Aplicados aos Contratos de Terceirização: Estudo de Caso na Universidade Federal de Goiás |
| T20 | 2019 | Artigo | Administração Pública e Gestão Social | Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público |
| T21 | 2019 | Artigo | RAUSP Management Journal | Comparing attitudes of public servants and outsourced employees |

Quadro 02 - Identificação geral dos documentos. Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Ficou evidente a predileção pelo formato de artigo científico, tendo sido contabilizada apenas um documento em outro formato, uma resenha (T5). Apenas um trabalho (T1) realiza um estudo comparado entre países, revelando uma possível agenda para pesquisas futuras em 1996. Depois disso, este metaestudo revela-se como segunda contribuição nesta direção em 2020 com abordagem mais ampla em aproximação com os estudos do Direito e Administração Pública.



Ressalta-se que dos 84 documentos encontrados sobre terceirização, apenas 21 se referiam ao setor público, sendo os demais referentes ao setor privado. No lapso de 18 anos (entre 1996 e 2014), foram publicados 9 artigos e uma resenha. Pode-se inferir que essa discrepância ocorre, em parte, porque a terceirização é muito mais difundida entre empresas privadas, inclusive enfrentando regulações específicas e bastante restritivas no setor público.

O pequeno número de publicações levanta outras inferências possíveis: pesquisadores não estão interessados na temática da terceirização de serviços públicos; os autores que pesquisam sobre o tema não submetem seus trabalhos a periódicos da área de Administração, preferindo outras áreas do conhecimento; os trabalhos existentes não constam em periódicos indexados pela base utilizada (SPELL®); os trabalhos, após submetidos e analisados, não obtêm o padrão para aceitação em um periódico para publicação; ou, ainda, as revistas preterem trabalhos com essa temática pois não estão interessadas suficientemente na publicação de pesquisas relacionados ao tema, apesar de sua relevância.

É de se ressaltar que, desde 2015, parece ter surgido um novo impulso de artigos sobre a temática, com 11 publicações em 5 anos. O ano de 2019 conta com o índice inédito de 4 publicações, sendo o ano mais produtivo. Pode-se deduzir que recomendações e levantamentos recentes, como os acórdãos nº 1520/2006 e nº 2681/2011, ambos do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011), apontando diversas irregularidades nos processos de terceirização de serviços públicos no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e imputando aos órgãos e entidades públicos a obrigação de sanar tais irregularidades sob pena de responsabilização de agentes públicos, tenham colocado o tema em evidência no cenário nacional, impulsionando novas publicações nesse período.

Quanto aos periódicos de publicação, considerou-se para classificação o sistema de avaliação de periódicos QUALIS vigente da CAPES (quadriênio 2013-2016) na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, conforme exposto no Quadro 3, que também aponta o número de artigos encontrados que foram publicados por cada revista científica. Somado a isso, como a CAPES está em processo de atualização do QUALIS periódicos para o próximo período de avaliação quadrienal da pós-graduação (2017-2020), optou-se por incluir uma coluna adicional para validar a



qualidade dos periódicos que publicaram os artigos selecionados sobre o objeto em estudo nesta pesquisa.

Com base no Qualis/Capes (quadriênio 2013-2016), dos 21 documentos analisados, nenhum se enquadra no estrato A1, 8 se enquadram na classificação A2, e os demais em periódicos do estrato B (B1 a B3). Sabendo que os critérios para classificação no estrato A são mais rígidos, exigindo maior rigor teórico, originalidade, interesse internacional e efetiva contribuição ao estado da arte, pode-se supor que as pesquisas empreendidas até o momento sobre o tema não têm alcançado tais parâmetros de qualidade e de interesse.

| Periódicos | Nº de publicações | Classificação QUALIS (2013-2016) | Classificação QUALIS (2017-2020) |
|--|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Revista de Administração de Empresas (RAE) | 1 | A2 | A2 |
| Revista de Administração Pública (RAP) | 2 | A2 | A2 |
| Organizações & Sociedade | 1 | A2 | A2 |
| Revista de Administração Contemporânea (RAC) | 2 | A2 | A2 |
| <i>RAUSP Management Journal</i> | 1 | A2 | A2 |
| <i>Brazilian Administration Review (BAR)</i> | 1 | A2 | A2 |
| <i>Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM)</i> | 1 | B1 | * |
| Administração Pública e Gestão Social | 2 | B1 | A4 |
| Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC) | 1 | B1 | A2 |
| Revista de Administração da UFSM | 1 | B1 | A4 |
| Revista do Serviço Público | 1 | B2 | A4 |
| Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR) | 1 | B2 | A4 |
| Revista Gestão Organizacional (RGO) | 1 | B2 | A3 |
| Desenvolvimento em Questão | 1 | B2 | A4 |
| Cadernos Gestão Pública e Cidadania | 1 | B2 | A4 |
| Revista ADM.MADE | 1 | B2 | A4 |
| Revista Eletrônica Científica do CRA-PR (RECC) | 1 | B3 | B1 |
| Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios | 1 | B3 | A3 |

Quadro 3 - Classificação dos periódicos. Nota. *ainda não atualizado na listagem dos periódicos - Qualis/Capes (quadriênio 2017-2020). Fonte: Plataforma Sucupira - Qualis/Capes (quadriênio 2013-2016). Elaboração nossa.

Apenas 4 dos 18 periódicos identificados são especializados em Administração Pública e/ou serviços públicos. Resta questionar por que, dentro dos periódicos especializados, a temática terceirização não é recorrente. Conforme já dito, o tema é de indiscutível relevância teórica e prática; afinal, a terceirização é cada vez mais comum



nos mais diversos setores da Administração Pública. Nesse sentido, seria interessante a criação de dossiês temáticos pelos periódicos especializados, para incentivar publicações.

Por fim, dos 18 periódicos identificados, apenas 4 não estão vinculados a instituições localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil: Organizações & Sociedade (Universidade Federal da Bahia), Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (Academia Brasileira de Ciências Contábeis, Brasília-DF), Revista do Serviço Público (Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF) e Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade (Universidade Federal de Campina Grande). Não foi localizada nenhuma publicação de periódico vinculado a instituição da região Norte do país.

Quanto à autoria, buscou-se identificá-la em cada documento, bem como seus vínculos institucionais à época da publicação, dados resumidos no Quadro 4:

| Trabalho | Autores/coautores | Vínculo institucional à época da publicação |
|-----------------|---|--|
| T1 | Antônio Moreira de Carvalho Neto | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) |
| T2 | 1. Christian Mendez Alcantara 2. Belmiro Valverde Jobim Castor | 1. Universidade Federal do Paraná (UFPR) 2. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) |
| T3 | Luisa Regina Pessoa | Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) |
| T4 | Silvia Generali da Costa | Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) |
| T5 | Ana Paula Paes de Paula | Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) |
| T6 | 1. Sandro Cabral 2. Sérgio G. Lazzarini | 1. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa 2. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa |
| T7 | 1. Marcelo Moll Brandão 2. Janyluce Rezende Gama | 1. Fundação Getúlio Vargas (FGV) 2. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) |
| T8 | 1. Rosangela Klumb 2. Simone Ghisi Feuerschütte | 1. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) 2. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) |
| T9 | 1. Maria Aparecida Gouvêa 2. Ricardo Lopes Pinto 3. Bráulio Oliveira | 1. Universidade de São Paulo (USP) 2. Universidade de São Paulo (USP) 3. Universidade Ceuma (UNICEUMA) |
| T10 | 1. Frederico José Lustosa da Costa 2. Ivanise Hosana do Espírito Santo | 1. Universidade Federal Fluminense (UFF) 2. Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco |
| T11 | 1. Maria Aparecida Gouvêa 2. Ricardo Lopes Pinto 3. Bráulio Oliveira | 1. Universidade de São Paulo (USP) 2. Universidade de São Paulo (USP) 3. Universidade Ceuma (UNICEUMA) |
| T12 | 1. Graziela Ferreira Guarda 2. Edgar Costa Oliveira 3. Rafael Timóteo de Sousa Júnior | 1. Universidade Federal Fluminense (UFF) 2. Universidade de Brasília (UnB) 3. Universidade de Brasília (UnB) |
| T13 | 1. Humberto Alencar Sabino | 1. Universidade Federal de Lavras (UFLA) |



| | | |
|-----|---|---|
| | 2. Geovana Bardesio | 2. Universidade Federal de Lavras (UFLA) |
| T14 | 1. Maria Erica Ribeiro Pereira 2. Mônica Mota Tassigny 3. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria | 1. Universidade Estadual do Ceará 2. Universidade de Fortaleza 3. Universidade de Fortaleza |
| T15 | 1. José Carlos Tadeu 2. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães | 1. Fundação Pedro Leopoldo 2. Fundação Pedro Leopoldo |
| T16 | 1. Almir Costa Louro 2. Washington Romão Santos 3. Helio Zanquette Filho | 1. Universidade Federal do Espírito Santo 2. Universidade Federal do Espírito Santo 3. Universidade Federal do Espírito Santo |
| T17 | 1. Francesco Bonelli 2. Sandro Cabral | 1. Universidade Federal da Bahia (UFBA) 2. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa |
| T18 | 1. Sóstenes Soares Gomes 2. Djair Picchiai | 1. Universidade Federal de Goiás (UFG) 2. Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV-SP) |
| T19 | 1. Eliseu Vieira Machado Júnior 2. Bruno Lobão Lopes | 1. Universidade Federal de Goiás (UFG) 2. Universidade Federal de Goiás (UFG) |
| T20 | 1. Natália Maria Leal Santos 2. Daniela Meirelles Andrade 3. Juvêncio Braga de Lima | 1. Universidade Federal de Lavras (UFLA) 2. Universidade Federal de Lavras (UFLA) 3. Universidade Federal de Lavras (UFLA) |
| T21 | 1. Lucia B. Oliveira 2. Elson Mário Toja Couto Monteiro da Costa | 1. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) 2. Ministério do Meio Ambiente, Divisão de Cadastro e Lotação de Pessoal |

Quadro 4 - Perfil dos autores e coautores. Fonte: Elaboração nossa.

De pronto, observa-se que a maioria dos trabalhos foi desenvolvido em regime de coautoria, sendo que todas as publicações posteriores a 2014 contam com mais de um autor. Em geral, os coautores estão vinculados à mesma instituição. Além disso, os autores fazem parte, majoritariamente, de instituições públicas de ensino. Quanto ao gênero, entre os 44 autores identificados, apenas 17 são mulheres.

Em um momento histórico em que a igualdade de gênero está sendo cada vez mais debatidos, diversos estudos, têm se debruçado sobre a produção científica feminina e concluído que a desigualdade de gênero afeta negativamente as mulheres cientistas: mulheres assinam mais artigos científicos, mas publicam menos que os homens (TOKARNIA, 2017); cerca de metade das publicações no período de 2011-2015 foram de autoria de mulheres, entretanto, entre os pesquisadores que recebem bolsas de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), as mulheres estão mais presentes nos níveis mais baixos (CARVALHO; COELI; LIMA, 2018); mulheres publicam menos na área de inovação, e, embora seja maioria entre os autores de artigos científicos, sua atuação ainda está concentrada em áreas específicas (MARQUES, 2017; MORAIS et al, 2018). Esses estudos têm fomentado a criação de editais específicos, para promover o trabalho autoras mulheres.



Quanto à distribuição geográfica, a maioria dos autores se encontrava, à época da publicação, vinculados a instituições das regiões Sul e Sudeste: apenas 12 autores estavam vinculados a instituições de outras regiões do país (relacionados em T10, T12, T14, T17, T19 e T21), sendo que nenhum era da região Norte. Todas as publicações encontradas, publicadas até 2015, foram escritas por autores das regiões Sul e Sudeste. Por fim, não foi identificada uma tendência clara de correlação entre a instituição a que se vinculavam os autores e o periódico de publicação; inclusive, curiosamente, todos os trabalhos de autores das regiões Nordeste e Centro-Oeste foram publicados em periódicos das regiões Sul e Sudeste do país. Em sentido contrário, os trabalhos publicados em periódicos das regiões Nordeste e Centro-Oeste foram elaborados por autores das regiões Sul e Sudeste, reiterando a centralidade da origem desta produção nestas duas regiões historicamente mais desenvolvidas.

Dois artigos (T9 e T11) foram escritos pelos mesmos autores: Maria Aparecida Gouvêa, Ricardo Lopes Pinto e Bráulio Oliveira. Ao analisar os currículos dos pesquisadores (CNPQ, 2020), observou-se que a terceirização foi tema da tese de Doutorado em Administração de Ricardo Lopes Pinto, intitulada “Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica” (2009), pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, e desenvolvida sob a orientação da pesquisadora Maria Aparecida Gouvêa. O pesquisador Sandro Cabral também aparece como coautor em dois trabalhos (T6 e T17). Esse pesquisador, professor do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa é doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) com a tese “Além das Grades: Uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional” (2006), cujo objeto de pesquisa foram os modelos de gestão (pública e terceirizada) de presídios. Isso reforça o argumento acerca da importância da realização de pesquisas de pós-graduação sobre a terceirização no setor público, para desenvolvimento científico do tema.

Quanto aos aspectos metodológicos, nas publicações selecionadas, analisou-se a natureza da pesquisa, as técnicas de coleta e de análise de dados, conforme Quadro 6.

| Trabalhos | Natureza da pesquisa | Técnica para coleta dos dados | Técnica para análise dos dados |
|-----------|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| T1 | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica | Não especificado |



| | | | |
|-----|-----------------|---|--|
| T2 | Qualitativa | Pesquisa documental e entrevista com roteiro semiestruturado | Análise de conteúdo |
| T3 | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica e documental | Não especificado |
| T4 | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica e Entrevistas com roteiro semiestruturado | Análise de conteúdo |
| T5 | Qualitativa | Não aplicável | Não aplicável |
| T6 | Abordagem mista | Pesquisa bibliográfica e documental Entrevista (não especificada) | Estatística descritiva – Análise de conteúdo e bibliográfica |
| T7 | Quantitativa | Pesquisa documental e Questionário | Análise documental e modelo de regressão multivariada |
| T8 | Qualitativa | Observação participante; Entrevista com roteiro semiestruturado; Pesquisa documental e bibliográfica | Análise de conteúdo Análise documental |
| T9 | Abordagem mista | <i>Focus group</i> e entrevistas em profundidade. Questionários estruturados | Análise de conteúdo e modelagem de equações estruturais |
| T10 | Abordagem mista | Estudo de caso – não especificado | Não especificado |
| T11 | Abordagem mista | <i>Focus group</i> e em entrevistas em profundidade. Questionários estruturados | Análise de conteúdo e modelagem de equações estruturais |
| T12 | Abordagem mista | Pesquisa bibliográfica e questionários | Não especificado |
| T13 | Quantitativa | Pesquisa documental | Estatística descritiva |
| T14 | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica e documental | Leitura qualitativa e inspiração no materialismo histórico |
| T15 | Qualitativa | Estudo de caso Entrevistas estruturadas | Não especificado |
| T16 | Quantitativa | Análise estatísticas dos dados do Justiça em números (CNJ) | Análise estatística (com software SPSS®) |
| T17 | Quantitativa | Pesquisa documental | Estatística |
| T18 | Quantitativa | Questionários (em escala Likert) | Estatística |
| T19 | Qualitativa | Estudo de caso, Pesquisa bibliográfica e documental. Entrevistas (não especificado) Questionários (em escala Likert) | Não especificado |
| T20 | Qualitativa | Estudo de caso Entrevistas individuais semiestruturadas Pesquisa documental | Análise de conteúdo (Bardin) |
| T21 | Quantitativa | Questionários (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ, e Michigan Organizational Assessment Questionnaire – Job Satisfaction Subscale - MOAQ-JSS) | Análise estatística (com software SPSS®) |

Quadro 6 - Métodos e técnicas de pesquisa. Fonte: Dados de pesquisa (2020).



Quanto à natureza da pesquisa, 10 são qualitativas, 5 de abordagem mista, e 6 são quantitativas. Entre os métodos de pesquisa referidos pelos autores, os mais recorrentes são a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista e a aplicação de questionário.

No tocante à pesquisa documental, geralmente a fonte eram os próprios contratos de terceirização entre o organismo público e a iniciativa privada, bem como normas legais e administrativas sobre o tema. Em dois trabalhos (T12 e T16), especificamente, foram analisados relatórios de produtividade do Tribunal de Contas da União e o balanço do Conselho Nacional de Justiça sobre todos os tribunais brasileiros (esses relatórios são públicos e disponibilizados pela Internet).

A entrevista é um dos métodos mais empregados nos estudos em ciências sociais, por ser de fácil operacionalização. Além disso, por meio da entrevista, é possível alcançar dados não disponíveis em documentos, como subjetividades, impressões pessoais, que podem ser mais relevantes para o pesquisador do que as informações documentadas, conforme o objetivo da sua pesquisa (CAPPELLE et al, 2007). Nas pesquisas cujo objeto de estudo é a condição psicológica dos trabalhadores terceirizados, a entrevista tem se apresentado como o principal método utilizado.

A técnica empregada para analisar os dados obtidos, no caso das pesquisas quantitativas, é sempre uma variante de análise estatística, sendo que dois trabalhos (T16 e T21) utilizaram o software SPSS® nas análises. Nos trabalhos com abordagem qualitativa ou mista, 7 não mencionam a técnica utilizada para interpretar os dados. Entre os que mencionam, a técnica mais utilizada foi a análise de conteúdo.

A predominância de métodos já usuais indica que pode haver uma falta de intimidade por parte dos pesquisadores com outros métodos de pesquisa, os quais podem trazer significativas contribuições aos estudos relacionados à terceirização nas organizações do setor público. A respeito ressalta-se, ainda, que muitos dos trabalhos não descrevem com a clareza e profundidade necessária os procedimentos adotados: deixam de mencionar a técnica empregada para coleta e/ou análise dos dados, não pormenorizam as etapas da pesquisa, demonstrando falta de rigor científico. Cabe ressaltar que se trata de uma limitação recorrente em pesquisas científicas em Administração, mas não exclusiva desta área, visto que Cappelle et al (2007) também compartilha em seus estudos considerações semelhantes.



Quanto ao tema dos trabalhos, após a análise de todos os textos, foi possível identificar, as seguintes subcategorias: objeto do estudo, indicando que aspecto da terceirização é analisado no artigo; esfera governamental a que se vincula a organização pública estudada (municipal, estadual ou federal); a área em que atua a organização; e o tipo de serviço terceirizado. A maioria dos estudos restringe o estudo à terceirização em uma organização específica; esse tipo de pesquisa, embora possa trazer contribuições importantes, limita o alcance dos resultados obtidos. Por isso parece haver uma lacuna a ser suprida quanto a estudos mais generalistas. Alguns trabalhos não discutiam a terceirização em um âmbito específico, não tendo sido possível indicar determinados dados compilados no Quadro 5.

| Trabalho | Esfera analisada | Objeto de estudo | Área | Tipo de serviço terceirizado |
|----------|------------------|--|------------|---|
| T1 | — | Estudo comparado entre Reino Unido e Brasil: efeitos da terceirização de serviços públicos nas relações de trabalho | Geral | Não se aplica |
| T2 | Municipal | Processo decisório nas secretarias municipais de saúde de Almirante Tamandaré e Fazenda Rio Grande (PR) | Saúde | Serviços médicos, administrativo e de nível técnico |
| T3 | Federal | Processo de terceirização das atividades de suporte à assistência médico-hospitalar em 17 hospitais do Rio de Janeiro | Saúde | Limpeza, vigilância, lavagem de roupa, alimentação e manutenção predial |
| T4 | Estadual | Analisa a percepção de prestadores de serviços gerais no Ministério Público do Rio Grande do Sul sobre a sua condição de terceirizados | Judiciário | Serviços gerais (limpeza, portaria etc.) |
| T5 | Estadual | Livro: “Inovação e cooperação intergovernamental: microrregionalização, consórcios, parcerias e terceirização no setor saúde” | Saúde | Não se aplica |
| T6 | Estadual | Discutir os impactos da terceirização, a partir da experiência de presídios do Paraná | Segurança | Manutenção e gerência de presídios |



| | | | | |
|-----|------------------|---|-------------------------------|--|
| T7 | Estadual | O processo de terceirização em hospitais públicos estaduais da Grande Vitória/ES | Saúde | Manutenção predial e de equipamentos, limpeza em geral, serviços médicos e de engenharia, transporte, laboratório e necrotério |
| T8 | Estadual | Expectativas e envolvimento com o trabalho de profissionais terceirizados que prestam serviços ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina | Judiciário | Serviços de informática |
| T9 | Não especificado | Indicadores para avaliação da qualidade do serviço terceirizado | Não especificada | Manutenção em serviços elétricos |
| T10 | Estadual | Processo de terceirização no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco | Secretaria do Poder Executivo | Serviços de apoio (limpeza, vigilância, call center, apoio administrativo etc.) |
| T11 | Não especificado | Indicadores para avaliação da qualidade do serviço terceirizado | Não especificada | Manutenção de layout |
| T12 | Federal | Custo-benefício dos contratos celebrados pelo Tribunal Federal de Contas da União | Poder Executivo | Serviços de Informática (T.I.) |
| T13 | Estadual | Viabilidade da terceirização do quadro administrativo da Polícia Militar de Minas Gerais | Segurança | Técnicos administrativos |
| T14 | Não especificado | Terceirização no âmbito das políticas públicas de assistência social | Assistência social | Serviços prestados pelo SUAS (Sistema Único de Assistência Social) |
| T15 | Federal | Riscos do emprego da terceirização pela Administração Pública | Educação (ensino superior) | Trabalhadores do departamento de logística da IFES estudada |
| T16 | Não especificado | Relação entre terceirização e produtividade dos tribunais brasileiros | Judiciário | Serviços relacionados à TI |
| T17 | Federal | Efeitos de competências públicas e privadas no custo e na qualidade de contratos de terceirização | Educação (ensino superior) | Serviços de recepção, portaria, vigilância, limpeza, transporte e manutenção |
| T18 | Federal | Percepção dos trabalhadores terceirizados sobre clima | Educação (ensino superior) | Serviços de limpeza, segurança e da área administrativa |



| | | organizacional | | |
|-----|---------|--|----------------------------|--|
| T19 | Federal | Ferramentas de gestão aplicadas a contratos da Universidade Federal de Goiás | Educação (ensino superior) | Não especificado |
| T20 | Federal | Análise de contratos de terceirização de uma IFES, sob a ótica dos princípios constitucionais da Administração Pública | Educação (ensino superior) | Serviços administrativos, de manutenção, limpeza, vigilância e conservação |
| T21 | Federal | Comparação entre a percepção sobre o trabalho de servidores públicos e trabalhadores terceirizados da UNIRIO | Educação (ensino superior) | Cargos extintos do plano de carreira de Técnico Administrativo em Educação |

Quadro 5 - Temas de estudo. Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Quanto à esfera governamental estudada, prevalecem artigos que se referem a um serviço terceirizado de organização pública federal, notadamente a partir de 2017. No tocante às áreas das organizações, 6 trabalhos são sobre a área de Educação (ensino superior), e 4 na área de Saúde, sendo essas as áreas mais estudadas. Interessante observar que até 2011 os estudos sobre terceirização na Saúde Pública eram os mais comuns; e, até 2017, nenhum artigo na área de educação havia sido publicado, tendência que se inverteu, de modo que nos últimos anos verifica-se que há quase uma hegemonia de estudos na área de Educação (só um artigo publicado desde então se refere a outra área).

A preponderância de estudos na área de Educação, especificamente, ensino superior, está relacionada ao maior número de artigos no âmbito federal, bem como ao desenho de pesquisa. Isso porque verificou-se que há uma tendência de realização de “estudo de caso” pelos autores nas próprias instituições a que se vinculam, como servidores ou mesmo como alunos. Pode-se problematizar que muitos trabalhos foram impulsionados por questões práticas e específicas vivenciadas pelos autores e que demandavam solução, cabendo questionar com que rigidez e lisura que os contratos de terceirização têm sido celebrados e executados nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

4.2 Congruências e peculiaridades nos estudos sobre terceirização de serviços públicos



A terceirização pode ser estudada sobre diferentes enfoques, desde o ponto de vista do gestor público, até o do trabalhador terceirizado. Verificou-se que, dentre os trabalhos analisados, 3 tipos de análise realizadas com maior frequência, conforme Quadro 7: a) sobre efeitos da terceirização de serviços públicos nas relações de trabalho e qualidade de vida do profissional terceirizado; b) sobre os desafios e possibilidades enfrentados na implementação da terceirização; c) sobre a eficácia e eficiência administrativas da terceirização.

| Subcategorias | Trabalhos relacionados |
|--|--|
| Trabalho e qualidade de vida | T1, T4, T8, T14, T18, T21 |
| Desafios e possibilidades na implementação | T3, T6, T7, T9, T10, T11, T13, T15, T19, T20 |
| Eficiência e eficácia da terceirização | T2, T6, T10, T12, T16 |

Quadro 7 - subcategorias temáticas e trabalhos que as contemplam. Fonte: Dados de pesquisa (2020).

O tipo de estudo mais comum são análises sobre o próprio processo de implementação de serviços terceirizados na instituição. Dentre os desafios enfrentados pelos gestores públicos, os mais citados são: a legislação e a burocracia envolvidas, que dificultam a gestão eficiente; riscos contratuais que precisam ser mitigados (exigindo patrimônio social mínimo da empresa contratada); necessidade de parâmetros específicos para avaliação da qualidade do serviço terceirizado e desempenho do prestador; o monitoramento da entidade privada que presta o serviço pela entidade pública, durante toda a execução do contrato.

Segundo esses trabalhos, as contratações, em sua grande maioria, são realizadas sem planejamento e sem estudo de sua viabilidade, atendendo apenas à lógica da racionalidade orçamentária-financeira. A legislação existente precisa ser repensada, a fim de proporcionar mais flexibilidade para a gestão de contratos de terceirização. Além disso, o Poder Público precisa estabelecer critérios para avaliação da qualidade do serviço terceirizado e para fiscalização do cumprimento dos contratos. Para tanto, um metaestudo como este podem auxiliar na fundamentação e argumentação de novos instrumentos jurídicos e gerenciais.

Como possibilidades que a terceirização de serviços públicos oferece, a redução de custos é a mais citada. Verificou-se que os principais motivos que desencadearam a adoção da terceirização, nas organizações públicas, foram a “relação custo-benefício”,



relacionados ao “equilíbrio fiscal”. Estes fatores são citados em outros estudos na literatura recente (MIRANDA; TINÔCO, 2008; COSTA, 2017).

Também foi frequente estudos sobre os custos e benefícios da terceirização de serviços públicos, reiterando a coerência com o princípio da eficiência na Administração Pública. São trabalhos em que se busca relacionar a terceirização não só à produtividade, mas também à qualidade do serviço prestado. Cabe mencionar que, nesse aspecto, os estudos apresentam resultados bastante heterogêneos, a depender tanto da instituição pública e tipo de serviço que são analisados, como da abordagem teórica empregada. A título de ilustração, os autores do estudo “Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público” (T20) concluem que:

[...] Assim, terceirização no serviço público não se traduz em benefícios plausíveis, além de não proteger o interesse público, pois afronta os valores públicos. Com base na discussão e nos dados empíricos, é possível perceber que a terceirização abre caminhos para práticas como o clientelismo, apadrinhamento, favorecimentos, seleção inadequada de funcionários, os quais podem levar à perda de qualidade dos serviços prestados, pois as contratadas não investem em qualificação e treinamento dos funcionários (SANTOS; ANDRADE; LIMA, p. 16).

No artigo “Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco” (T10), por sua vez, os autores aduzem que:

A terceirização de serviços na administração pública constitui estratégia consistente com os propósitos da reforma administrativa orientada para a desestatização de atividades não nucleares, com vistas à racionalização dos recursos públicos e à manutenção do equilíbrio fiscal. [...] Do ponto de vista da apuração da vantagem ou da desvantagem financeira de contratar mediante terceirização ou mediante o provimento das necessidades de pessoal administrativo por concurso público, o resultado se mostrou impactante na Secretaria da Fazenda, em um primeiro momento, a favor da terceirização. Quanto à qualidade do serviço prestado, a administração pública é compelida a obedecer aos ditames do estado gerencial para prestar serviços a baixo custo e com maior eficiência, vale dizer, com melhoria da qualidade dos serviços prestados (COSTA; ESPÍRITO SANTO, p. 44-45).

Enquanto o artigo T20 analisa os contratos de terceirização à luz dos princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), o artigo T10 limita-se a uma perspectiva economicista/tecnológica relacionada ao equilíbrio fiscal, chegando a conclusões de matrizes distintas.

Quanto à ao trabalho e qualidade de vida do trabalhador terceirizado, os resultados são mais homogêneos. Frisa-se que todos os trabalhos analisados, à exceção



de um (T8), se referiam a serviços gerais (limpeza, manutenção, segurança, técnico-administrativo), que, em geral, são mal remunerados. Esses artigos concluem que a terceirização contribui para a precarização dos contratos e das condições de trabalho, inclusive no *turnover* de pessoal.

A pesquisa realizada com os trabalhadores terceirizados que prestam serviços para a universidade demonstrou que o motivo do alto grau de rotatividade dos trabalhadores é o impacto negativo da terceirização no clima organizacional da instituição. Os trabalhadores terceirizados tem percepção negativa com relação os trabalhadores efetivos da instituição devido aos diferentes regimes de trabalho, afetando diretamente o clima organizacional que pode promover rotatividade inadequada de trabalhadores terceirizados (GOMES; PICCHIAI, 2019, p. 103).

Além disso, alguns estudos constataam que os terceirizados vivenciam sofrimento psíquico em decorrência dessa precarização, como o artigo “Pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (T4):

No entanto, “trabalhar é preciso”, disseram os entrevistados: o emprego é difícil de conseguir, as exigências são cada vez maiores, as necessidades financeiras estão sempre aumentando. Há nítido declínio de rendimentos, de oportunidades de emprego e de carreira. A saída encontrada pelo grupo é a adoção de mecanismos de defesa individuais frente ao sofrimento, sobretudo a negação e a racionalização, haja vista que reações coletivas dificilmente se estabelecem em relações de curto prazo, permeadas pelo medo. Mas o uso intensivo de mecanismos defensivos solapa o senso de identidade, gera contradições discursivas, faz duvidar do próprio senso de julgamento, obscurece a memória, é aliado da necessária submissão a um sistema contra o qual os sujeitos não se veem em condições de lutar. A quem quase tudo foi tirado - autoestima, identidade, carreira e futuro - resta, no entanto, algo inalienável: o sonho. O sonho que permite seguir vivendo, mas que ilude, que impede o desespero, mas afasta do real. Os terceirizados, não obstante o sofrimento psíquico, não desistem de reconstruírem suas vidas e trajetórias profissionais: “Olha, pela minha vontade eu preferiria mais um concurso público, mas se eu conseguir numa empresa privada... porque eu continuo correndo atrás, né? Pra melhorar, né?” (COSTA, 2007, p. 97).

Alguns autores destacam, ainda, que é preciso considerar que a precarização das condições de trabalho pode levar também à deterioração da eficácia e qualidade do serviço ofertado, conforme aduzem Pereira, Tassigny e Bizarria (2017, p. 181), no estudo “Terceirização e Precarização do Trabalho na Política Pública de Assistência Social” (T14):

A terceirização, por sua natureza precarizadora, traz implicações ao trabalho desse conjunto de profissionais. Na Assistência Social, a terceirização implica uma mistura idiossincrática entre o público e o privado que revitaliza



elementos tradicionais caros a política e que aprofundam os processos de desenvolvimento da Assistência Social sob o signo do improviso, de estruturas materiais, financeiras, ambientais e de pessoal. É por isso que a base normativa que compete ao SUAS apregoa a desterceirização dos vínculos, reconhecendo-a como um elemento prejudicial ao trabalhador, ao usuário e à política, por referendar as práticas arcaicas do primeiro-damismo, do paternalismo, entre outros ligados à negação de direitos à população, e à perpetuação de interferências de interesses alheios da qualificação dos serviços, com respeito à autonomia do sujeito.

O desemprego e a precarização do trabalho são apontados, pela literatura em geral, como consequências negativas do intenso uso da terceirização, bem como a elevação de acidentes ocupacionais, maior comprometimento da saúde do empregado e precarização dos contratos trabalhistas (CORCETTI; BERH, 2009). Assim, à semelhança do que ocorre nas empresas privadas, os empregados terceirizados nas organizações públicas estão submetidos às mesmas questões, como apontado nos estudos.

Contudo, admitir que a terceirização de um serviço público, por si só, não representa garantia de maior eficácia e eficiência, devendo ser acompanhada de mecanismos de gestão adequados e específicos para a Administração Pública, que propiciem o controle da qualidade do serviço prestado, de condições trabalhistas adequadas ao terceirizados, da legalidade e moralidade das contratações, enfim, mecanismos que garantam o respeito aos ditames legais e constitucionais que devem reger a atuação do gestor público. Isso é observado na conclusão do artigo “O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino” (T15):

O aumento da lucratividade e da competitividade são fatores alegados para a adoção da terceirização. Isso interessa sobretudo às empresas privadas, de natureza capitalista, que são constituídas com o fim precípua da acumulação. Portanto, facilmente se justifica a adoção da terceirização por esse segmento organizacional. Porém, essas vantagens econômicas não constituem metas do Estado ou razão para a criação de órgãos e repartições públicas. Essa constatação leva à necessidade de se considerar a Administração Pública como um caso particular da Administração. E há, de fato, uma justa distinção. Não se pode falar apenas de Administração de Empresas ao se referir à área administrativa que contempla a razão de ser do Estado; ou seja, embora o Estado tenha o poder de angariar recursos, sua missão não é a de simplesmente obter lucros e acumular riquezas. Portanto, o Estado, bem como seus órgãos administrativos, seus gestores e servidores, têm por missão prestar serviços de interesse público e proporcionar bem-estar social a todos, indistintamente. (TADEU; GUIMARÃES, 2017, 62)



Quanto a sugestões para trabalhos vindouros, um posicionamento mais crítico seria desejável, tendo em vista que os trabalhos têm priorizado uma análise tecnológica da terceirização. Toda atividade desenvolvida no âmbito da Administração Pública deve obedecer aos princípios constitucionais devidos e ter como objetivo o interesse público, o que envolve juízo de qualidade sobre o serviço prestado, e respeito à dignidade dos trabalhadores terceirizados. Assim, uma análise que prescindisse desses aspectos, analisando, apenas o benefício econômico da terceirização, aparenta um trabalho limitado para as demandas contemporâneas da Administração Pública na relação Estado e Sociedade.

4. Considerações finais

Um metaestudo não visa apenas levantar somente questões sobre o que já é conhecido, mas também provocar novas reflexões que podem estender o que é atualmente possível. Neste sentido, os resultados revelam potenciais contribuições para a comunidade científica e para próprias organizações públicas. Para a comunidade científica, destaca-se a compreensão sobre o estado da arte de estudos sobre terceirização de serviços públicos no âmbito da Administração, indicando deficiências e possíveis agendas para intervenções e pesquisas futuras. Para as organizações estatais, destaca-se a contribuição que o suporte teórico e a análise dos dados empíricos apresentados neste estudo podem oferecer. Ao diagnosticar as lacunas existentes, este trabalho sinaliza uma possível agenda para pesquisas futuras, como estudos comparados entre países, e a utilização de abordagens multi e interdisciplinares, o que pode contribuir para conferir um viés mais crítico às pesquisas.

Saluda-se para as limitações deste estudo, primeiramente, a escolha da metodologia adotada, de natureza qualitativa. Para minimizá-las, a fim de conferir maior confiabilidade, elaborou-se um protocolo para sistematizar todo o conjunto de dados coletados e analisados. Em novos estudos pode-se utilizar outras bases de dados para ampliar e discutir os resultados apresentados. Ainda assim, optou-se pela realização de busca em uma única base, que é a principal referência na área da Administração Pública no Brasil para gerar coesão e confiabilidade nos resultados encontrados, estimulando estudos articulados, inclusive com a área de Direito.



Como outra limitação deste trabalho e ao mesmo tempo como oportunidade para futuros estudos, podem-se realizar discussões relacionadas aos programas de pós-graduação e/ou instituições de ensino superior de vinculação dos autores das produções bibliográficas analisadas, inclusive em perspectiva comparada em termos geográfico/territorial. Tal consideração pode possibilitar estudos mais apurados e novas perspectivas de análise, envolvendo debates sobre as centralidades temáticas e as regiões que concentram o debate acadêmico sobre o tema deste artigo.

5. Referências bibliográficas

ALCANTARA, Christian Mendez; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Processo decisório de terceirização em secretarias municipais de saúde. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 6, p. 25-40, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2015.

BONELLI, Francesco; CABRAL, Sandro. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 4, p. 487-509, 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 24 de julho de 2020.

_____. Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422>. Acesso em 29 de julho de 2020.

_____. 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>. Acesso em 24 de julho de 2020.

_____. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em <



http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em 29 de julho de 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2681/2011, Grupo I, Classe VII, Monitoramento. Processo: 016.954/2009-5. Relator: Ministro José Múcio Monteiro. Data da sessão: 05 out. 2011. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A2681%2520ANOACORDAO%253A2011%2520TIPOPROCESSO%253A%2522MONITORAMENTO%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1>>. Acesso em 24 de julho de 2020.

_____. Supremo Tribunal Federal. Tema nº 725. Relator: Min. Luiz Fux. Brasília, DF, 30 de agosto de 2018. Diário da Justiça Eletrônico. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.aspx?incidente=4952236&numeroProcesso=958252&classeProcesso=RE&numeroTema=725>>. Acesso em 29 jul. 2020.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula 331. 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>. Acesso em 24 jul. 2020.

CABRAL, Sandro; LAZZARINI, Sérgio G. Impactos da participação privada no sistema prisional: evidências a partir da terceirização de prisões no Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, art. 1, p. 395-413, 2010.

CARVALHO, Marília Sá; COELI, Claudia Medina; LIMA, Luciana Dias de. Mulheres no mundo da ciência e da publicação científica. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 01-03, 2018.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira. Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 2, mai./ago.1996, p. 99-112.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 2007, 512-528.

CORCETTI, Elizabete; BEHR, Ricardo Roberto. Trabalho terceirizado e qualidade devida: O caso dos trabalhadores subcontratados do setor metalomecânico da região da Grande Vitória (ES). In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. *Anais XXXIII EnANPAD*. São Paulo: Enanpad, 2009. CD.

COSTA, Frederico José Lustosa da; ESPÍRITO SANTO, Ivanise Hosana do. Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. *Revista ADM.MADE*, v. 18, n. 2, p. 28-48, 2014.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil: Velhos Dilemas e a Necessidade de uma Ordem mais Incluyente. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017.



COSTA, Silvia Generali da. O pai que não é patrão: vivência de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.

CNPQ (a). Currículo do sistema de Currículos Lattes. Informações sobre o doutor Ricardo Lopes Pinto. Disponível em <<http://lattes.cnpq.br/4724086990132120>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

CNPQ (b). Currículo do sistema de Currículos Lattes. Informações sobre o Pós-doutor Sandro Cabral. Disponível em <<http://lattes.cnpq.br/7713027891641002>> Acesso em: 29 jul. 2020.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; SILVA, Luiz Cláudio Andrade. Terceirização e parceria de serviços em saneamento em Minas Gerais: um estudo teórico-empírico. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 5, n. 2, p.139-162, 2009.

FELIX, Dilane; GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. Terceirização de serviços: um estudo exploratório em hospitais. *Revista Pretexto*, v. 8, n. 3, p. 37-51, 2007.

GAMA, Janyluce Rezende; BRANDÃO, Marcelo Moll. Outsourcing de serviços públicos hospitalares na região da Grande Vitória/ES. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, v. 5, n. 3, p. 1-23, 2011.

GARCIA, André Spuri et al. Produção científica sobre esfera pública: um Estudo Bibliométrico em Múltiplas Áreas do Conhecimento (1970-2015). In: *Seminários em Administração - SemeAd, XIX SemeAd*. 2016, São Paulo. Anais XIX SemeAd. São Paulo: USP, 2016. p. 01 - 17.

GOMES, Sóstenes Soares; PICCHIAI, Djair. Impactos no Clima Organizacional da Universidade Federal de Goiás e a Rotatividade de Trabalhadores Terceirizados. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018.

GOUVÊA, Maria Aparecida; PINTO, Ricardo Lopes; OLIVEIRA, Bráulio. Indicadores de qualidade de serviço terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica na cidade de São Paulo. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 4, p. 33-52, 2013.

GOUVÊA, Maria Aparecida.; PINTO, Ricardo Lopes; OLIVEIRA, Bráulio. Avaliação da qualidade de serviços terceirizados de intervenção em mobiliário e no layout em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, v. 8, n. 1, p. 103-124, 2015.

GUARDA, Graziela Ferreira; OLIVEIRA, Edgard Costa; SOUSA JÚNIOR, Rafael Timóteo. Analysis of IT outsourcing contracts at the TCU (Federal Court of Accounts) and of the legislation that governs these contracts in the Brazilian Federal Public administration. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 12, n. 1, p. 81-106, 2015.



LEIRIA, Jerônimo Souto. Gestão da Terceirização & Gestão de contratos. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch, 2006.

LOURO, Almir Costa; SANTOS, Washington Romão; ZANQUETTO FILHO, Hélio. Productivity Antecedents of Brazilian Courts of Justice: Evidence from Justiça em Números. *Brazilian Administration Review*, v. 14, n. 4, p. 1-18, 2017.

KIAN, Tatiana. Terceirização na Administração Pública. *Revista do Direito Público*, v.1, n.2, p. 227-240, 2006.

KLUMB, Rosangela; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. Expectativas e envolvimento no trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 3, p. 233-258, 2012.

MACHADO JÚNIOR, Eliseu Vieira; LOPES, Bruno Lobão. Gestão da Conta Vinculada, Teoria do 'Stakeholder e Performance Prism' Aplicados aos Contratos de Terceirização: Estudo de Caso na Universidade Federal de Goiás. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 49, p. 348-366, 2019.

MARQUES, Fabrício. Em busca de equilíbrio: estudo compara produção científica de mulheres em vários países e destaca o Brasil entre os que avançam. *Revista Pesquisa FAPESP*, nº 254, abr. 2017. Disponível em <<https://revistapesquisa.fapesp.br/em-busca-de-equilibrio/>>. Acesso em 29 jul. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 20ª ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MIRANDA, Mauricio; TINÔCO, Dinah dos Santos. A Terceirização dos Serviços Públicos Através de Cooperativas de Trabalho: o Caso de Itajá/RN. In: ENANPAD, 28., 2008, São Paulo. *Anais EnANPAD*. São Paulo: Anpad, 2002. p. 01 - 14.

MORAIS, Cinthya Rachel Firmino de, et al. A participação feminina na produção científica das áreas de administração e ciências contábeis. *Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador*, v. 12, n. 2, p. 61-97, mai-ago 2018.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. *Prisma Jurídico*, v. 6, p. 85-100, 2007.

OLIVEIRA, Lucia B.; COSTA, Elson Mário Toja Couto Monteiro da. Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 38-53, Mar. 2019.



PAULA, Ana Paula Paes de. Resenha: Cooperação e inovação na Gestão Pública: o caso da Saúde - (Inovação e Cooperação Intergovernamental: Microrregionalização, Consórcios, Parcerias Terceirização no Setor Saúde - (Tânia M. M. Keinert, Tereza E. da Costa Rosa, Marco Meneguzzo - 2006). *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 2, p. 124-125, 2007.

PESSÔA, Luísa Regina. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 3, p. 21-35, 2001.

PEREIRA, Maria Érica Ribeiro; TASSIGNY, Mônica Mota; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. Terceirização e Precarização do Trabalho na Política Pública de Assistência Social. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 171-183, 2017.

PESSÔA, Luísa Regina. Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 3, p. 21-35, 2001.

PINTO, Cláudia Frias; SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. A bibliometric study on culture research in International Business. *Brazilian Administration Review*, v. 11, n. 3, p. 340-363, 2014.

PRADO, Edmir Parada Vasques. Tecnologia da informação e sistemas: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado. 2005. 223f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo: 2005.

PRADO, José Willer et al. Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968-2014). *Scientometrics*, v. 106, n. 3, p. 1007-1029, 2016.

SABINO, Humberto Alencar; ANDRADE, Daniela Meirelles. Substituição de Recursos Humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 20, n. 66, p. 1-20, 2015.

SANTOS, Natália Maria Leal; ANDRADE, Daniela Meirelles; LIMA, Juvêncio Braga de. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: desafios no Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 3, p. 1-18, 2019.

SILVA, Júlio César da. Reforma Administrativa Brasileira e a terceirização no setor público. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 217, p. 13-30, mar. 2015.



TADEU, José Carlos; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 7, n. 1, p. 49-64, 2017.

TOKARNIA, Mariana. Mulheres assinam 72% dos artigos científicos publicados pelo Brasil. Agência Brasil, 23 mar. 2019. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-03/mulheres-assinam-72-dos-artigos-cientificos-publicados-pelo-brasil>>. Acesso em 29 jul. 2020.

Sobre os autores

Yara Lopes Singulano

Advogada e mestra em Economia Doméstica, pela Universidade Federal de Viçosa. E-mail: yarasingulano@hotmail.com

Michelle Cristina Ferreira Castelari

Bacharela em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas e Finanças e Mestre em Economia Doméstica, pela Universidade Federal de Viçosa. E-mail: michellecfadm@gmail.com

Magnus Luiz Emmendoerfer

Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Políticas, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Programa de Pós-graduação em Administração - Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, com concentração em Administração Pública, pela Universidade Federal de Viçosa. E-mail: magnus@ufv.br

Os autores contribuíram igualmente para a redação do artigo.

