



Terceirização de Serviços de Apoio Técnico de Engenharia no Setor Público: Uma análise da forma de contratação dos serviços em relação à legislação e jurisprudência

Renildo Lopes da Silva

(Universidade Federal Fluminense - UFF / renildolopes@id.uff.br)

RESUMO:

A contratação de serviços na Administração Pública, em especial a terceirização das atividades, traz grandes desafios para os gestores públicos, mas a legislação moderna e a jurisprudência, buscam trazer subsídios para os gestores atuarem com segurança em todas as etapas das contratações. Na área de apoio técnico de engenharia, a terceirização se mostra uma necessidade frequente na Administração Pública, mas são necessárias observações a alguns detalhes trazidos na jurisprudência relacionada ao tema. Desta forma, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar as contratações deste tipo de serviços nos órgãos públicos no que diz respeito à forma do escopo contratado quanto ao critério de medição destes serviços, se por produtos predefinidos ou postos de trabalho, já que há orientações normativas e de jurisprudência do TCU para a definição destes critérios. O resultado da pesquisa indica que a maioria dos órgãos contrata por postos de trabalho com a modalidade de dedicação exclusiva de mão de obra. Tais práticas indicam a necessidade de um debate maior sobre o tema no âmbito da administração pública, de modo que sejam estudadas metodologias para contratação por escopo de serviços que sejam eficazes e eficientes, o mais alinhada possível com a jurisprudência vigente.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Terceirização, Apoio Técnico de Engenharia.



1. Introdução

A presente pesquisa se propõe a analisar as contratações de serviços de apoio técnico de engenharia no serviço público. No escopo de serviços de apoio técnico de engenharia estão considerados trabalhos como a elaboração de projetos, desde para a mais simples alteração de layout interno até para obras complexas, elaboração de relatórios, pareceres e laudos técnicos e apoio técnico para demandas de rotina em geral, como fiscalização de obras e serviços de engenharia.

O estudo busca uma análise sobre como os órgãos públicos efetuam as contratações destes serviços, no que diz respeito à definição das unidades de medida, já que com a publicação da Instrução Normativa nº 5/2017, foram trazidas diretrizes quanto à elaboração dos Termos de Referência e Projetos Básicos nas quais há orientações para se evitar o uso das unidades de medida como postos de trabalho ou horas de serviços. Tal forma de medição pressupõe uma quantificação da demanda mais acurada, o que é um reflexo de um bom planejamento do órgão.

A quantificação da demanda, a depender do nível de maturidade do planejamento de obras e serviços de engenharia do órgão em questão, pode ser bastante difícil de ser prevista, o que dificulta uma contratação por escopo de trabalho, forma ideal indicada na norma e na jurisprudência sobre o tema, encaminhando assim a contratação para aquela no formato de postos de trabalho, visto que grande parte dos serviços necessários no dia a dia dos órgãos públicos não são tão facilmente condensados em escopos predefinidos, com entregas bem estabelecidas.

A presente pesquisa pretende analisar se com o advento da IN nº 5/2017 e jurisprudência posterior relacionada ao tema, as contratações dos serviços de apoio técnico de engenharia e arquitetura no âmbito dos órgãos públicos continuam sendo feitas por regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou se a administração tem suprido tal demanda com a contratação por escopo de serviços com produtos predefinidos, e fornecer alternativa à contratação por postos de trabalho, baseando-se em metodologias utilizadas na administração pública para a contratação de outros tipos de serviços.

O objetivo geral do trabalho é analisar como as contratações de serviços de Apoio Técnico na área de Engenharias e Arquitetura estão sendo feitas nos órgãos públicos no que diz respeito à forma do escopo contratado quanto ao critério de medição destes serviços, se por produtos predefinidos ou por postos de trabalhos, que são classificados como mão de obra com dedicação exclusiva.

Os objetivos específicos do trabalho são: realizar o levantamento de informações sobre as contratações de serviços de apoio técnico de engenharia nos mais diversos órgãos públicos, com ênfase na esfera federal, avaliar como estão sendo feitos os escopos de contratação destes órgãos, no que diz respeito às definições das unidades de medidas dos serviços contratados, e verificar se as unidades de medida utilizadas para as contratações estão acordo com a recomendação constante no item 2.6 do Anexo V da Instrução Normativa nº 5/2017.



Este estudo justifica-se pela falta de abordagens específicas sobre a terceirização de determinados serviços na literatura, onde se encontra uma grande quantidade de trabalhos que versam sobre a terceirização, inclusive no setor público, mas há carência de trabalhos aplicados sobre a terceirização de determinados tipos de serviços especificamente. Além disto, a terceirização dos serviços de apoio técnico de Engenharia é feita em muitos órgãos públicos, sendo, portanto, uma realidade presente amplamente na administração pública. Outra motivação para a escolha deste tema é devido a existência de uma certa dificuldade na contratação deste tipo de serviço em virtude da atualização das normas que regulam a terceirização no setor público, mais precisamente com o advento da Instrução Normativa nº 5 de 25 de maio de 2017, o que vai de encontro à necessidade da prestação dos serviços e à quantidade reduzida de servidores atuante na área de Engenharia de muitos órgãos públicos, considerando os casos em que estas atividades são atividades de suporte dos órgãos, para as quais é permitida a terceirização.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco tópicos. O primeiro tópico refere-se a esta Introdução, que apresenta uma breve contextualização sobre a temática escolhida, o problema, os objetivos que se pretende alcançar e a justificativa para a realização da pesquisa. No segundo tópico é feito um diagnóstico da situação e oportunidade, através do referencial teórico, que fundamenta a base teórica da pesquisa com a visão de autores sobre a temática estudada, e da análise do que diz a legislação e a jurisprudência. Os Procedimentos Metodológicos utilizados para elaboração desta pesquisa, são apresentados no terceiro tópico. No quarto tópico é feita a análise da situação-problema e discussão das possíveis alternativas, através da avaliação dos resultados alcançados com a pesquisa bibliográfica e o levantamento dos dados públicos das contratações. Por fim, o quinto tópico refere-se às considerações finais e como a proposta pode contribuir para os gestores públicos, onde são apresentadas as observações conclusivas deste artigo.

2. Diagnóstico da situação e oportunidade

2.1 Terceirização no Âmbito da Administração Pública

De início cabe trazer à tona a discussão sobre a definição de serviço público, que pode ser restrita ou mais ampla, a depender da forma que se pretende abordar o tema. Considerando uma abordagem de acordo com a noção restrita de serviço público, a atividade objeto deste estudo não seria enquadrado como tal, visto se tratar de atividade assessoria, como pode-se verificar nos exemplos de atividades chamadas atividades-meio listadas por Patrícia Pinheiro Silva (2011, p.98).

A terceirização, segundo Napoleão (2023), também apresenta repercussões no que diz respeito à substituição do concurso público, o que gera discussões sobre os impactos dessa mudança para o quadro de pessoal da administração pública.

Tal concepção facilita o trabalho de justificativa para terceirização dos serviços, uma vez que não são atividades inerentes aos servidores público, o que é vedado de acordo com a



legislação em vigor. Como analisado por Mariano (2019), uma das principais vantagens da terceirização está na otimização dos recursos públicos, mas as desvantagens incluem a precarização das condições de trabalho dos terceirizados.

Além da discussão sobre a essência das atividades dos servidores públicos, existe a necessidade de garantia de que as atividades não são também aquelas de essência do órgão público (SANTOS, 2014, apud NAPOLEÃO, 2023, p. 35), já que estas não são passíveis de terceirização, ocorrendo assim, no caso de realização da terceirização destas, uma afronta à Constituição (SIQUEIRA, 2021, apud NAPOLEÃO, 2023, p. 35).

A terceirização de serviços, por si só, já é bastante controversa em razão da distinção, muitas vezes confundida, entre quem é o patrão e quem é o contratante do patrão, pois as relações entre empresas e trabalhadores (ou no caso em questão Órgão Público, empresa e trabalhadores) acabam se misturando muitas vezes (MARCELINO & CAVALCANTE, 2012).

Chaves e Monteiro (2020) também apontam que a reestruturação produtiva, combinada com a terceirização, muitas vezes resulta em maior flexibilização e precarização das relações de trabalho, especialmente no setor público.

2.2 Princípios e valores da Administração Pública

Como apontam Artur e Grillo (2020), a terceirização, ao transferir parte das relações de trabalho para o setor privado, afeta diretamente as arenas de reconfiguração do direito do trabalho e os princípios da administração pública.

O problema das indicações de pessoas a serem contratadas é recorrente em diversos tipos de contratações e pode ser considerado como uma manifestação clara de apadrinhamento e clientelismo, não sendo, portanto, exclusivo de nenhum tipo de serviço terceirizado e assim se aplicando ao presente estudo (ANAMATRA, 2017, apud NAPOLEÃO, 2023, p.46). O destaque em relação à prática, além das ofensas aos princípios da moralidade, da impessoalidade e da eficiência, é a ameaça à profissionalização e à qualidade dos serviços prestados (ANAMATRA, 2017, p.2, apud NAPOLEÃO, 2023, p.47). O fato de as empresas contratadas mudarem, devido aos periódicos processos licitatórios - no caso dos serviços continuados contratados ainda de acordo com a Lei 8.666/93, que vigorou até dezembro de 2023, cerca de 5 anos, e os funcionários se manterem, estas empresas acabam não investindo em treinamento e qualificação da mão de obra, já que na prática aquelas pessoas acabam atuando como funcionários do órgão contratante daquelas empresas. Isso está de acordo com as observações de Napoleão (2023), que identificam a tendência de manutenção do quadro funcional mesmo após a troca de empresa terceirizada.

Delgado (2014, apud Silva e Ribeiro, 2017, p.149) ressalta que o atendimento ao princípio da impessoalidade não deve ser confundido com uma incompatibilidade com a dedicação exclusiva de mão de obra nos contratos administrativos, reforçando que a pessoalidade do empregado deve ser entre ele e a empresa contratada e não entre o órgão contratante dos serviços.



Santos et al. (2019), indica, no estudo do caso específico, a existência de indicações de pessoas para postos de trabalho terceirizados e traz a relação de tal prática não só como ferindo o princípio da impessoalidade, mas também o princípio da legalidade.

Di Pietro (2010^a, apud Santos et al., 2019) ainda cita que mesmo em situações que não sejam ilegais, a atuação de alguns agentes públicos no desempenho de suas funções pode ferir o princípio da moralidade, tal fato que pode ocorrer nas situações de apadrinhamento e paternalismo relacionadas às contratações de pessoas por empresas terceirizadas.

2.3 Legislação e jurisprudência

A terceirização no âmbito da administração pública é um tema que tem gerado diversas interpretações e desafios à luz das recentes alterações na legislação, como pode ser verificado nos tópicos previamente apresentados. Aplicando a abordagem do artigo de Mizael, Murad e Antonioli (2020), que busca avaliar, entre outras coisas, o impacto da mudança ocorrida com o advento da Instrução Normativa nº 5/2017 na forma de contratação, prestação e fiscalização dos serviços, a presente pesquisa busca verificar também se este impacto tem reflexão direta na forma de contratação dos serviços de apoio técnico de engenharia nos órgãos públicos.

Para o ponto central de discussão do presente trabalho o trecho a ser destacado da norma é a alínea d.1 do item 2.6 do Anexo V da Instrução Normativa nº 5/2017, a saber:

d) Definir a forma de aferição/medição do serviço para efeito de pagamento com base no resultado, conforme as seguintes diretrizes, no que couber:

d.1. estabelecer a unidade de medida adequada para o tipo de serviço a ser contratado, de forma que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada e elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho, observando que:

d.1.1. excepcionalmente poderá ser adotado critério de remuneração da contratada por quantidade de horas de serviço, devendo ser definido o método de cálculo para quantidade, qualificação da mão de obra e tipos de serviços sob demanda, bem como para manutenção preventiva, se for o caso;

d.1.2. excepcionalmente poderá ser adotado critério de remuneração da contratada por postos de trabalho, devendo ser definido o método de cálculo para quantidades e tipos de postos necessários à contratação;

d.1.3. na adoção da unidade de medida por postos de trabalho ou horas de serviço, admite-se a flexibilização da execução da atividade ao longo do horário de expediente, vedando-se a realização de horas extras ou pagamento de adicionais não previstos nem estimados originariamente no ato convocatório.

A IN nº 5/2017 é uma Instrução Normativa que busca orientar os órgãos públicos na estruturação de suas contratações, tanto na elaboração da documentação para licitação como Termos de Referência, Estudos Preliminares, Mapas de Riscos etc., quanto para o acompanhamento da execução contratual, deixando mais claros os papéis do gestor e fiscais, representantes da administração pública na relação entre esta e a contratada.



No âmbito da presente pesquisa nos ateremos apenas aos aspectos relativos às orientações constantes no item 2.6, citado anteriormente, que tem por objetivo orientar a definição do critério de remuneração dos serviços, mas sem deixar de comentar os impactos desta escolha nas etapas de gestão e fiscalização do contrato.

No contexto da legislação vigente, a contratação desses serviços deve observar as normas estabelecidas no Decreto nº 9.507/2018, particularmente no que diz respeito ao limite e escopo dos serviços prestados. Segundo a legislação, não existe uma restrição legal explícita para a contratação desses serviços, pois eles são considerados parte de atividades-meio. No entanto, é crucial que o escopo da contratação seja bem definido para evitar irregularidades, como o descumprimento do inciso IV do artigo 3º do Decreto, que estabelece limites para a contratação de serviços fora das competências do órgão.

A revogação do Decreto nº 2.271/97 e a criação do Decreto nº 9.507/2018, complementado pela Portaria nº 443/2018, trouxe importantes modificações nos parâmetros de terceirização desses serviços. Segundo pode ser verificado na legislação (2018), a principal mudança dessa nova regulamentação é a orientação para que certos serviços sejam executados indiretamente, com o objetivo de otimizar a alocação de recursos e melhorar a eficiência operacional dos órgãos públicos.

O Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, dispõe sobre a execução indireta de serviços no âmbito da administração pública federal, e a Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018, estabelece o rol de serviços que deverão ser terceirizados de forma preferencial. A mudança na regulamentação da terceirização trouxe maior flexibilidade ao processo, mas também gerou debates quanto ao seu impacto na eficiência e qualidade dos serviços prestados. Napoleão (2023) destaca que a aplicação dessas normas, especialmente no que tange à substituição de concursos públicos pela terceirização, tem gerado repercussões significativas tanto no corpo de servidores quanto na dinâmica de funcionamento da administração pública.

A jurisprudência também tem evoluído para se adaptar a essas novas normativas. Decisões recentes do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Supremo Tribunal Federal (STF) têm enfatizado a necessidade de se garantir que a terceirização respeite os limites legais e que as atividades terceirizadas não sejam essenciais ao funcionamento do órgão público, conforme previsto no Decreto nº 9.507/2018 e na IN nº 5/2017. Como analisado por Chaves e Monteiro (2020), o desafio na aplicação dessa legislação está em garantir que a terceirização seja utilizada para atividades-meio, sem comprometer a autonomia e a efetividade das atividades-fim, o que frequentemente é objeto de discussão nos tribunais superiores.

Como destaque na jurisprudência recente, pode ser citado o Acórdão 2666/2025 – Plenário do TCU, onde foram deliberados assuntos relativos à uma contratação de serviços de apoio técnico de engenharia, com a recomendação da adoção de metodologia que não caracterize a contratação dos serviços com postos de trabalho:

9.3.2. existência de superposição de funções entre os terceirizados da empresa contratada em regime de dedicação exclusiva de mão de obra e os servidores ou empregados de carreira da entidade promotora do certame, o que caracteriza infringência à regra do concurso público (art. 37, inciso II da Constituição Federal),



sendo possível, no entanto, a contratação de serviços continuados de engenharia consultiva por meio de ajustes sem dedicação exclusiva de mão de obra, em que os serviços prestados sejam pagos por demanda ou produtos entregues, e não por postos de trabalho;

Mariano (2019) contribui para essa discussão ao destacar as vantagens da terceirização, como a redução de custos e a maior flexibilidade na gestão de pessoas, mas também faz um alerta para as desvantagens, como a precarização das condições de trabalho dos terceirizados, o que também pode impactar diretamente na qualidade do serviço prestado. Além disso, o autor chama a atenção para os riscos de violação de princípios como o da legalidade e da moralidade administrativa, especialmente em contextos em que a terceirização é utilizada de forma desvirtuada.

Artur e Grillo (2020) ressaltam que, no Brasil, a terceirização tem se tornado um instrumento de reconfiguração do Direito do Trabalho, inclusive no setor público. As autoras argumentam que, embora haja avanços no que tange à regulamentação, o controle sobre a terceirização de serviços na administração pública ainda enfrenta desafios, principalmente no que diz respeito à fiscalização efetiva e à proteção dos direitos dos trabalhadores terceirizados.

Em resumo, a legislação e a jurisprudência que tratam da terceirização na administração pública continuam evoluindo à medida que novos decretos, instruções normativas e decisões judiciais são promulgados. A aplicação das normas, no entanto, ainda depende de uma análise criteriosa dos limites impostos pelas leis vigentes, como o Decreto nº 9.507/2018, e de uma fiscalização rigorosa para garantir que os direitos dos trabalhadores terceirizados sejam respeitados, conforme defendido por Napoleão (2023) e Artur e Grillo (2020).

2.4 Serviços de Apoio Técnico de Engenharia

De forma geral, os serviços de engenharia no setor público englobam manutenções preventivas e corretivas, além da execução de novos projetos e obras. Aqui é importante destacar onde se encontram os serviços de apoio técnico de engenharia no conjunto de atividades passíveis de contratação e/ou terceirização na administração pública. A figura abaixo ilustra onde se encontram os serviços objeto do presente trabalho no âmbito das contratações públicas, destacando que estes podem ser classificados como serviços contínuos ou não.

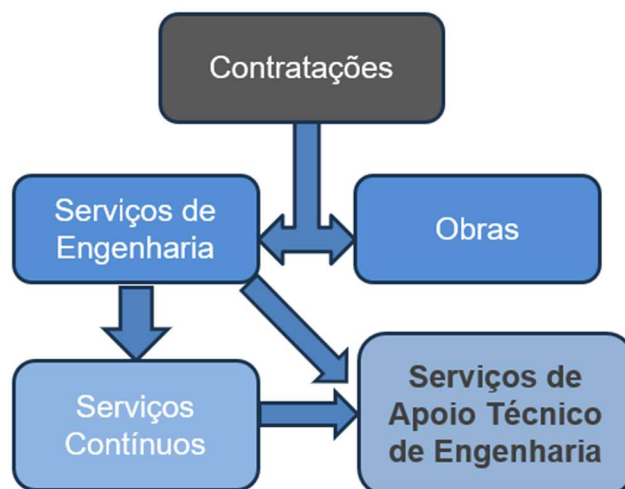


Figura 1: Esquema para localização do tipo de contratação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os serviços de apoio técnico, classificados como atividades meio, podem ser objetos de terceirização ou desempenhados diretamente pela própria administração pública. Contudo, em muitas situações, esses serviços não podem ser integralmente executados pelos quadros de servidores públicos, uma vez que as demandas frequentemente exigem especialização técnica que não está disponível dentro da instituição. Nesse cenário, surge a necessidade de contratação de serviços terceirizados, especialmente em áreas específicas, quando o corpo técnico do órgão não possui a competência necessária para atender à complexidade de tarefas relacionadas a projetos e manutenções mais especializadas.

A distinção fundamental entre os serviços de apoio técnico e os serviços pontuais previstos na legislação está na natureza de sua execução. Os serviços descritos na Portaria nº 443/2018 são definidos com escopos bem delimitados e prazos estabelecidos, com uma execução mais rígida e previsível. Em contrapartida, os serviços de apoio técnico de engenharia, embora possuam produtos e entregáveis claramente definidos, possuem uma característica continuada, pois o volume e a natureza das demandas podem variar conforme o contexto e as necessidades do órgão público, ajustando-se de acordo com o planejamento e eventuais mudanças operacionais.

De acordo com a legislação os serviços com a característica de produtos predefinidos e entregáveis fixos são classificados como não contínuos. Vide os incisos XV a XVII do artigo 6º da Lei nº 14.133 de 2021:

XV - serviços e fornecimentos contínuos: serviços contratados e compras realizadas pela Administração Pública para a manutenção da atividade administrativa, decorrentes de necessidades permanentes ou prolongadas;

XVI - serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra: aqueles cujo modelo de execução contratual exige, entre outros requisitos, que:



- a) os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços;
 - b) o contratado não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos;
 - c) o contratado possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos;
- XVII - serviços não contínuos ou contratados por escopo: aqueles que impõem ao contratado o dever de realizar a prestação de um serviço específico em período predeterminado, podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto;

Possivelmente devido a esta definição e distinção entre formas de contratação, os órgãos preferem definir os seus objetos das contratações para os serviços de Apoio Técnico de engenharia como demandas para postos de trabalho e não com produtos predefinidos, já que a demanda, na maioria dos casos, é constante na Administração Pública, sendo assim uma demanda continuada que se classifica assim como de serviços contínuos.

Os serviços de apoio técnico de engenharia e arquitetura no contexto deste trabalho podem ser entendidos também como de engenharia consultiva e arquitetura, que Melissopoulos e Stroppa (2021) definem como serviços intelectuais, de modo que deve haver um cuidado especial na escolha da modalidade de licitação, mas objetivando classificar este tipo de serviço como serviço comum de engenharia, a maioria dos órgãos não os descreve como serviços consultivos, trazendo assim uma maior complexidade jurídica para a questão.

Citando Dias (2012), Cathcart et al. (2022, p.8) distingue a engenharia consultiva de outros serviços de engenharia, com atividades relacionadas efetivamente às atividades de construção, como a predominância de horas técnicas dos profissionais especializados para composição do primeiro, quando no caso dos outros, a composição maior se dá por maquinário, ferramentas e materiais.

3. Procedimentos utilizados

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é classificada como básica, conforme a definição de Prodanov e Freitas (2013), que descrevem pesquisas básicas como aquelas que buscam ampliar o conhecimento teórico sobre um determinado tema, sem necessariamente visar à aplicação imediata. Neste caso, o objetivo é compreender, de forma mais aprofundada, os princípios e as dinâmicas que orientam as práticas de contratação de serviços de apoio técnico de engenharia em diferentes órgãos públicos, contribuindo para o avanço teórico no campo da administração pública.

Em relação ao objetivo da pesquisa, ela é classificada como exploratória. Conforme definido por Severino (2007), uma pesquisa exploratória busca ampliar o entendimento sobre um determinado fenômeno estudado, possibilitando confirmar ou refutar teorias existentes



relacionadas ao objeto de investigação. Neste caso, ao examinar as formas de contratação do objeto em questão se buscou verificar a aplicação ou não das alterações na legislação e jurisprudência relacionadas ao tema, de modo a ser possível discutir a aplicabilidade da teoria no campo prático. A pesquisa se alinha aos objetivos típicos de uma abordagem exploratória.

Além disso, a pesquisa foi conduzida pelo método de abordagem indutivo. Segundo Marconi e Lakatos (2017), o método indutivo é adequado quando o pesquisador deseja construir uma compreensão generalizada a partir de observações empíricas, ou seja, de casos específicos. Neste estudo, a escolha pelo método indutivo justifica-se pela existência de múltiplos casos empíricos sobre contratações de apoio técnico de engenharia em órgãos federais, possibilitando a análise de padrões e características comuns a essas contratações.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. Diferente dos casos de pesquisas experimentais e levantamentos, onde a análise dos dados é essencialmente quantitativa (GIL, 2002), a presente pesquisa é feita com a busca de dados em campo de modo que análise destes se mistura com a interpretação deles. Ainda segundo Gil (2002) esta é uma característica de pesquisas qualitativas. Embora os dados possam ser apresentados parcialmente como resultados numéricos, como quantos órgãos realizam certo tipo de contratação por exemplo, o objetivo da pesquisa é analisar como estão sendo feitas as contratações, portanto como o conjunto de órgãos públicos se comporta.

3.2 Procedimentos para coleta de dados

Quanto ao método de procedimento, a pesquisa adotou uma combinação de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, com abordagem tipológica. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, como artigos científicos e publicações, que fornecem embasamento teórico ao estudo. Já a pesquisa documental, conforme Cellard (2008), é voltada para a análise de documentos primários, sejam eles escritos ou não escritos, diretamente relacionados ao objeto de estudo. A escolha desses métodos deve-se ao objetivo de aprofundar o conhecimento sobre contratações de serviços de engenharia nos órgãos públicos, caracterizando a pesquisa como exploratória (Vergara, 2015).

A pesquisa bibliográfica envolveu a busca por autores que discutem o tema da terceirização e, embora não tenha sido possível encontrar discussões sobre a terceirização dos serviços de apoio técnico de engenharia, foram trazidos autores que discutem os serviços de engenharia em algum nível de relevância para a discussão proposta neste trabalho.

A pesquisa documental envolveu a análise da legislação com a verificação da própria IN nº 5/2017, do Decreto nº 9.507/2018 e da Lei nº 14.133/2021, além da análise dos documentos relativos às contratações como por exemplo Termos de Referência, Editais e Planilhas de Custos das licitações para as contratações pesquisadas, todos disponibilizados nas ferramentas de divulgação do governo federal.



3.2.1 Instrumento para Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi utilizada a observação participante. Segundo Minayo (2017), a observação participante permite ao pesquisador envolver-se diretamente no ambiente pesquisado, captando nuances e detalhes que podem não ser identificados por outros métodos. Este método foi empregado com o intuito de compreender as práticas de contratação nos órgãos da administração pública, principalmente no âmbito federal, proporcionando uma visão mais detalhada do contexto e dos procedimentos seguidos nos órgãos estudados.

3.2.2 Definição dos procedimentos para coletar dados

A coleta de dados foi realizada em etapas distintas, envolvendo a consulta a bases de dados públicas, como o Painel de Preços do Governo Federal e o Compras.gov, bem como a análise documental de contratos, editais e termos de referência relacionados aos serviços de apoio técnico de engenharia das contratações dos órgãos pesquisados. Inicialmente, foi feito um levantamento preliminar para identificar as contratações mais relevantes ao objeto da pesquisa.

Dessa forma foram analisadas 12 (doze) contratações da administração federal, uma (01) da administração estadual do Rio de Janeiro e uma (01) da administração estadual regionalizada, dos estados de Goiás, Tocantins e do Distrito Federal.

Posteriormente, os documentos relacionados às contratações (Editais, Termos de Referência e Planilhas) foram analisados para verificação dos escopos das contratações. As contratações foram selecionadas com base em critérios de relevância, como período de publicação (últimos cinco anos), tipo de contratação e órgão contratante. Esses documentos foram organizados em categorias, de forma a facilitar a análise comparativa e a identificação de padrões.

3.3 Procedimentos para tabulação e análise dos dados coletados

Os dados foram apresentados majoritariamente em textos, tabelas e gráfico, conforme descrito por Gil (2008), que aponta esses formatos como apropriados para a síntese e organização de informações

4. Análise da situação-problema e discussão das possíveis alternativas

A pesquisa bibliográfica não trouxe resultados específicos sobre a terceirização dos serviços de apoio técnico de engenharia. A maior parte dos trabalhos de pesquisa encontrados fazem referência às terceirizações de maneira mais ampla, sem entrar no âmbito de determinada categoria de serviços.

Desta forma, a abordagem foi apenas de uma análise do cenário atual com base nas informações disponíveis através das ferramentas de transparência dos governos, de modo a obter uma amostragem de contratações deste tipo de serviço em órgãos públicos, com ênfase na esfera federal.

Para obtenção das informações para a pesquisa, foram coletados os dados sobre contratações de serviços de apoio técnico de engenharia e agrupados no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1: Pesquisa de contratação de serviços de apoio técnico de engenharia

Órgão	Forma de Contratação	Esfera	Ano da Contratação	Modalidade da licitação
Inmetro - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	Postos de Trabalho	Federal	2024	Pregão Eletrônico
STF - Supremo Tribunal Federal	Postos de Trabalho + Horas Técnicas	Federal	2024	Pregão Eletrônico
DNOCS - Departamento Nacional de Obras Contra as Secas	Postos de Trabalho	Federal	2024	Pregão Eletrônico
Ministério da Fazenda	Postos de Trabalho + Horas Técnicas	Federal	2024	Pregão Eletrônico
TJRJ - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Postos de Trabalho	Estadual	2024	Pregão Eletrônico
CRQ - Conselho Regional de Química - 12 ^a - GO/TO/DF	Horas Técnicas	Estadual/Regional	2024	Dispensa de Licitação
DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	Produtos (Relatórios)	Federal	2024	Pregão Eletrônico
Codevasf - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba	Postos de Trabalho	Federal	2023	Pregão Eletrônico
Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz	Postos de Trabalho	Federal	2022	Pregão Eletrônico
Comando do Exército – Base Adm. Brasília - DF	Postos de Trabalho	Federal	2022	Pregão Eletrônico



TCU - Tribunal de Contas da União	Postos de Trabalho + Horas Técnicas	Federal	2021	Pregão Eletrônico
Inmetro - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	Produtos (Relatórios, Projetos, Laudos)	Federal	2021	Pregão Eletrônico
ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres	Postos de Trabalho + Horas Técnicas	Federal	2021	Pregão Eletrônico
Presidência da República	Postos de Trabalho	Federal	2020	Pregão Eletrônico

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que a avaliação focou em contratações recentes e a maioria destas foram obtidas de órgãos da Esfera Federal. A modalidade de licitação amplamente adotada foi o Pregão Eletrônico, ainda que haja muitas discussões quanto ao uso do Pregão para contratação de serviços de engenharia. Melissopoulos e Stroppa (2021) trazem essa discussão sob a luz da chamada NLL (Nova Lei de Licitações), a Lei nº 14.133 de 2021, destacando que o debate sobre o uso da modalidade para contratação de serviços de engenharia relacionados à elaboração de projetos e à engenharia consultiva ainda está em aberto.

Ao se observar as contratações analisadas percebe-se uma preferência pela contratação pela modalidade de Postos de Trabalho em detrimento de um escopo de produtos predefinidos. Tal forma de contratação pressupõe, além da permanência dos profissionais nas dependências físicas do órgão, a chamada dedicação exclusiva de mão de obra, uma forma de medição dos serviços de acordo com a disponibilidade dos profissionais de acordo com os dias trabalhados, diferente da Forma de Contratação por escopo de Produtos, em que são predefinidas as entregas (Relatórios, Projetos, Desenhos, Laudos etc.) e as medições são feitas de acordo com o que for entregue efetivamente.

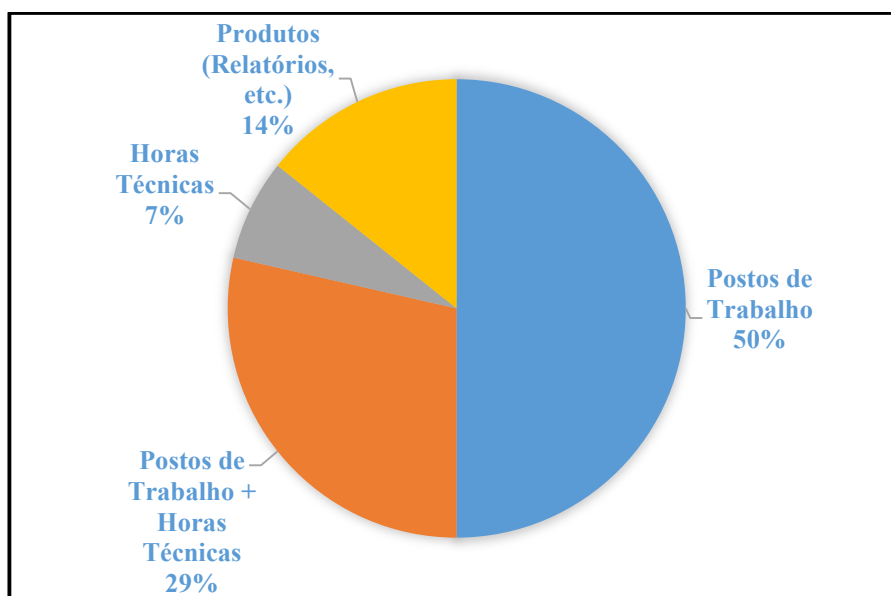


Gráfico 1: Distribuição das formas de contratação

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser verificado no Gráfico 1, 79% das contratações têm no escopo os postos de trabalho, e 50% do total são exclusivamente por postos de trabalho, mesmo com a recomendação da IN nº 5/2017 e com a menor objetividade das entregas, além de que tal forma de contratação pode acarretar uma maior dificuldade na fiscalização dos serviços, a depender do quadro de servidores responsáveis por este papel, já que demandará uma maior atenção na análise de questões trabalhistas de todos os contratados, como nas ações relativas à retenção de conta vinculada, por exemplo. O fato de haver dedicação exclusiva de mão de obra se torna um dificultador nas atividades de fiscalização e gestão contratual, conforme pode ser analisado na pesquisa de Gomes Teixeira et al. (2022), que analisou estatisticamente, mesmo que em um ambiente específico, os impactos destas questões para os servidores designados para as atividades de gestão e fiscalização de contratos assim. Mesmo considerando que tal tipo de contratação é permitida, sendo possível a elaboração de um escopo de contratação mais objetivo tende a evitar erros nas etapas posteriores além de otimizar o trabalho dos servidores envolvidos nesta etapa, principalmente se o corpo de servidores da instituição for reduzido, como é a realidade de muitos órgãos públicos. Logo cria-se um problema entre a necessidade de terceirização de serviços e a falta de servidores públicos para fiscalizar os contratos gerados para a prestação desses serviços terceirizados (VASCONCELOS, 2020).

As Contratações do Tribunal de Contas da União – TCU e do Ministério da Fazenda fazem uma mescla entre as Formas de Contratação por Postos de Trabalho e por Horas Técnicas, sendo a parte do serviço em Horas Técnicas um item específico do Contrato. Tal forma de contratação pressupõe, geralmente, um serviço que não foi possível mensurar na forma de produto fechado com as entregas predefinidas e bem estabelecidas, mas também



não demanda a presença constante de um profissional específico, para ser enquadrado como necessário para dedicação exclusiva de mão de obra. Usualmente esta forma é utilizada para serviços de consultoria técnica especializada.

5. Contribuições da proposta

A presente pesquisa permitiu responder ao problema inicialmente proposto: a forma predominante de contratação de serviços de apoio técnico de engenharia em órgãos públicos ainda é aquela em que o escopo da contratação se dá por mão de obra com dedicação exclusiva, através do estabelecimento de postos de trabalho. Esse modelo é preferido em cenários de grande flutuação de demandas, como ocorre em instituições com atuação nacional, a exemplo do Inmetro, Fiocruz, TCU e CRQ12^a - GO/TO/DF. A abrangência dessas entidades em diferentes localidades impõe desafios logísticos e organizacionais, exigindo flexibilidade no planejamento das demandas, o que reforça a adequação deste formato de contratação.

Por outro lado, a contratação por escopo de serviços, embora menos frequente, foi identificada em órgãos como o DNIT e em uma primeira contratação do Inmetro, em 2021, demonstrando ser uma alternativa possível, mesmo em instituições de grande abrangência. Esse modelo pode apresentar vantagens importantes, como a mitigação de problemas associados à terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra, incluindo questões de pessoalidade e apadrinhamento. Entretanto, caberia uma análise específica no caso do Inmetro, que após a contratação de 2021, efetivou uma contratação na modalidade de postos de trabalho logo na sequência, em 2024, podendo isto ser uma indicação de inviabilidade da contratação anterior.

Com a pesquisa, também foi possível verificar que o advento da IN nº 5/2017, que traz as recomendações para a elaboração de contratações por escopo em detrimento de postos de trabalho, não surtiu grande efeito visível na amostragem de contratações da administração pública, visto que todas as contratações analisadas são posteriores ao início da vigência da Instrução Normativa e as contratações permanecem sendo predominantemente por postos de trabalho.

Assim, a pesquisa alcançou seu objetivo geral de analisar os fatores que orientam essas escolhas e discutir a aplicabilidade de diferentes modelos de contratação. No entanto, algumas limitações foram encontradas durante o desenvolvimento do estudo. A primeira diz respeito à restrição na disponibilidade de dados detalhados sobre os critérios adotados por determinados órgãos ao escolherem o modelo de contratação. Além disso, a diversidade das demandas e especificidades regionais das instituições dificultaram uma análise mais uniforme.

Diante dessas limitações, apresenta-se uma proposta de metodologia para composição dos produtos entregáveis a serem considerados em uma contratação de Serviços de Apoio Técnico de Engenharia que não pretenda ter como unidade de medida diretamente os postos de trabalho ou as horas trabalhadas.



A IN nº 5/2017, norma utilizada como referência para a contratação de serviços atualmente, traz algumas possibilidades de montagem do escopo de contratação destes serviços, inclusive a definição da forma de mensuração dos serviços.

A unidade de medida que deve ser escolhida durante o planejamento da contratação, de acordo com a IN nº 5/2017, é uma que permita a aferição das entregas diretamente. Uma forma razoável é designar tal unidade de medida como Produtos, sendo estes detalhados como Relatórios, Desenhos, Laudos, entre outros, considerando o caso dos serviços de apoio técnico de engenharia. Além desta, a IN indica que, excepcionalmente podem ser adotadas as unidades de medida por postos de trabalho ou horas técnicas.

Todas estas podem ser quantificadas inicialmente através do levantamento dos serviços necessários e contabilizando a quantidade de horas de serviços necessárias para entrega destes serviços, de posse dessas informações pode ser definida a quantidade de profissionais (postos de trabalho) ou o volume de horas por profissionais (horas técnicas) para atender a demanda. No caso de definição de produtos há um componente de maior complexidade, pois é necessário ter maior clareza e precisão nos coeficientes de produtividades dos profissionais para que sejam elaboradas as composições de cada produto que deverá conter a quantidade de horas exatas dos profissionais necessários para desenvolvimento das atividades que compõe o produto.

Abaixo são apresentados, para esclarecimento, exemplos das formas de apresentação de partes das planilhas para os diferentes tipos de composição dos serviços, de modo que se possa comparar as metodologias e verificar que é possível aplicar o critério de composição de custos para os mais diversos produtos demandados para uma contratação de serviços de Apoio Técnico de Engenharia.

Tabela 1: Exemplo de planilha de custos por postos de trabalho

Serviço		Valor por Posto de trabalho	Qtde. de Postos	Valor total do Serviço
1	Arquiteto	R\$ 24.550,00	2	R\$ 49.100,00
2	Engenheiro Civil	R\$ 24.550,00	4	R\$ 98.200,00
3	Engenheiro Eletricista	R\$ 24.550,00	2	R\$ 49.100,00
4	Técnico em Edificações	R\$ 7.300,00	8	R\$ 58.400,00
5	Outros insumos diversos (materiais de escritório, transportes, EPI etc.)	R\$ 900,00	40	R\$ 36.000,00
				R\$ 290.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor



Tabela 2: Exemplo de planilha de custos por horas técnicas

Serviço		Valor por Hora Técnica	Qtde. de Horas	Valor total do Serviço
1	Arquiteto	R\$ 153,41	320	R\$ 49.091,20
2	Engenheiro Civil	R\$ 153,41	640	R\$ 98.182,40
3	Engenheiro Eletricista	R\$ 153,41	320	R\$ 49.091,20
4	Técnico em Edificações	R\$ 45,62	1280	R\$ 58.393,60
5	Outros insumos diversos (materiais de escritório, transportes, EPI etc.)	R\$ 900,00	40	R\$ 36.000,00
				R\$ 290.578,40

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3: Exemplo de planilha de custos por Produtos

Serviço		Valor por Produto	Qtde. de entregas	Valor total do Serviço
1	Elaboração de Laudo Técnico de Arquitetura	R\$ 4.850,00	10	R\$ 48.500,00
2	Elaboração de Relatório Técnico de Engenharia Civil	R\$ 4.950,00	20	R\$ 99.000,00
3	Elaboração de Projeto de Elétrica	R\$ 6.150,00	8	R\$ 49.200,00
				R\$ 196.700,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4: Exemplo de planilha de composição de custos de um produto

	Elaboração de Laudo Técnico de Arquitetura		Valor total:	R\$ 4.850,00
<i>Insumos</i>		<i>Valor do Insumo</i>	<i>Qtde.</i>	<i>Valores parciais</i>
1	Arquiteto (horas)	R\$ 153,41	20	R\$ 3.068,20



2	Técnico em Edificações (horas)	R\$ 45,62	20	R\$ 912,40
3	Outros insumos diversos (materiais de escritório, transportes, EPI etc.)	R\$ 900,00	1	R\$ 900,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os exemplos apresentados acima se baseiam nas planilhas apresentadas nas contratações pesquisadas, tanto aqueles com unidades de medida por postos de trabalho e horas técnicas, mas também aqueles que apresentaram unidade de medida em produtos, mostrando que é possível adotar uma metodologia que permita tal forma de medição, mesmo com as dificuldades já discutidas no presente trabalho.

Observa-se, entretanto, uma complexificação ao avaliar as tabelas na ordem apresentada. Para o primeiro caso, com a composição por postos de trabalho, há que se definir a quantidade de postos necessária para atendimento da demanda, que pode ser feita com base em contratações anteriores e demandas previstas. Para o segundo caso, na composição por horas técnicas, há que se fazer um alinhamento direto entre as horas necessárias para desempenho das atividades mapeadas (com base em coeficientes de produtividade previamente definidos) e àquelas necessárias para quantificar o serviço a ser contratado. Por último, no caso de composição de serviços por produtos pré-definidos, há que se usar o mesmo critério de horas técnicas e de identificação dos perfis profissionais necessários, mas quando da medição destes, o serviço deverá ser pago como um produto fechado, não sendo necessário calcular quantas horas efetivamente foram utilizadas em cada demanda específica, devendo a fiscalização dos serviços estar mais focada na avaliação dos níveis mínimos de qualidade dos serviços, previamente definidos, estes, quando não atendidos, ensejam em descontos da medição total dos serviços para o período avaliado.

A abordagem por escopo de produtos pré-definidos não exige a Administração de exercer o seu papel de fiscalizar os serviços com rigor, mas tende a tornar a relação entre a Administração e os empregados da contratada menos pessoal, já que não se trata de dedicação exclusiva de mão de obra, o que também tende a trazer menos problemas trabalhistas onde a Administração acaba muitas vezes arrolada devido a casos de subordinação direta indevida, por exemplo.

Por fim, cabe observar que o normativo e a jurisprudência têm sido mais rígidos em relação às contratações de TIC no âmbito do setor público, de modo que já existem determinações, não tão recentes, de que as contratações desse tipo por postos de trabalho sejam a exceção, justamente pelos motivos destacados anteriormente. Exemplo disto é a Súmula TCU 269, que a remuneração destas contratações deve estar vinculada a resultados ou ao atendimento de níveis de serviço, admitindo o pagamento por postos de trabalho ou



horas trabalhadas apenas em situações que o objeto não permita a mensuração por escopo de trabalho.

Tal constatação indica que este entendimento e exigências podem, em um futuro próximo, ser ampliados para as contratações de serviços de Apoio Técnico de Engenharia, de modo que é importante buscar desde já trabalhar em metodologias alternativas de composição destes escopos de contratação, além do fato de mitigar os riscos apresentados previamente relacionados às contratações por postos de trabalho.

6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, novembro 2018. 68 p.

_____. **NBR 10520:** informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, julho 2023. 19 p.

_____. **NBR 14724:** informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação: Seção 5.8 - Ilustrações. Rio de Janeiro, abril 2011. 11 p.

_____. **NBR 15287:** informação e documentação: Projeto de pesquisa: apresentação: Rio de Janeiro, março de 2011. 12 p.

ARTUR, Karen; GRILLO, Sayonara. **Terceirização e arenas de reconfiguração do Direito do Trabalho no Brasil.** REI-REVISTA ESTUDOS INSTITUCIONAIS, v. 6, n. 3, p. 1184-1213, 2020.

BRASIL. 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. Brasília – DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em 20/02/2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 05, 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. Brasília – DF. Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em 15/04/2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília – DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em 15/04/2025.

BRASIL. 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. Revogada pela Lei nº 14.133/2021. Brasília – DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 15/04/2025.

BRASIL. Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018 - Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Brasília – DF. Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-443-de-27-de-dezembro-de-2018>. Acesso em 20/02/2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 25/2026-P, Plenário. Relator: Min. BENJAMIN ZYMLER. Brasília, DF, 10 de maio de 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 08 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula nº 270. Em licitações referentes a compras, inclusive de softwares, é possível a indicação de marca... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2012. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br>. Acesso em: 19 fev. 2026.

CATHCART, Diego et al. A Aplicabilidade de Custos Referenciais em Serviços de Engenharia Consultiva Socioambiental para Empreendimentos de Infraestrutura de Transportes. **ABCustos**, v. 17, n. 3, p. 165-180, 2022.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHAVES, Andréa Bittencourt Pires; MONTEIRO, Lorena Carolina Marques. **Restruturação Produtiva e Terceirização: mudanças legais e serviço público no Brasil**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 9, p. 69752-69765, 2020.

DA SILVA GONÇALVES, Joyce Mara; DA SILVA GONÇALVES, July Anne. **TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**.

DRUCK, M. G.; SENA, J.; MORENA, M.; ARAUJO, S. **A Terceirização no Serviço Público: Particularidades e Implicações**. In: André Gambier Campos. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. 1ed.Brasília: IPEA, 2018, v. 1, p. 113-142.

FEITOSA, Raymundo Juliano Rego; DA SILVA, Roberta Cruz. **Possíveis inconstitucionalidades na regulamentação da terceirização de serviços na administração pública federal: limites e perspectivas do decreto nº 9507/2018**. Revista de Direito Brasileira, v. 25, n. 10, p. 17-34, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atals, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES TEIXEIRA, C. G. T.; DORING LAUROS, L.; VALERIO DOS SANTOS ARENAS, M.; BATISTA PRESTES DE SOUZA, V. PERCEPÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO QUANTO AS DIFICULDADES EM GERIR E FISCALIZAR CONTRATOS COM REGIME DE DEDICAÇÃO



EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 14 nov. 2022.

MACEDO, Thauana Mirella. **A TERCEIRIZAÇÃO NA TANGENTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2019.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização**. Cadernos CRH, v. 25, p. 331-346, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIANO, H. T. **Análise da terceirização na Administração Pública: vantagens e desvantagens**. 2019.

MELISSOPOULOS, Artur Giolito; DE CARVALHO STROPPA, Christianne. PREGÃO NA LEI Nº 14.133/2021—POSSIBILIDADE DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS E OUTROS SERVIÇOS DE ENGENHARIA CONSULTIVA. **Novos Rumos das Licitações e Contratos Administrativos**, p. 64, 2021.

MIZAE, G. A.; MURAD, C. G. C.; ANTONIALLI, L. M. **Perspectivas da terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação**. Teoria e Prática em administração, v. 10, n. 1, p. 25-37, 2020.

NAPOLEÃO, Jeniffer Gabrielle Silva Barbosa. **Terceirização na administração pública versus concurso público: fundamentações e repercussões**. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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, v. 11, n. 3, p. 1-18, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, P. P. (2011). **Terceirização nos serviços públicos**. Revista TST, 77(1), 95-130.

SILVA, V. M. R. da, & RIBEIRO, W. C. (2017). **Terceirização no setor público: um exemplo do direito subjulgado à gestão**. Revista Digital De Direito Administrativo, 4(1), 131-169.

Vasconcelos, T. (2020). A terceirização no setor público: o papel do instrumento fiscalizatório face à precarização do trabalho. *Laborare*, 3(4), 55–71. <https://doi.org/10.33637/2595-847x.2020-44>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2015.