



## **RESPONSABILIDADE SUBSIDIÁRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A ANÁLISE DE UMA ENTIDADE DE SAÚDE PÚBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**Siméria Lúcia Dias das Neves**

Especialista em Gestão Pública UNIVASF

Contadora - Horizonte Assessoria Contábil e Administração de Condomínio

Avenida João Cleverson Coelho Monteiro, 31- Jatobá 2 – 56.332.360 – Petrolina/PE- Brasil.

E-mail: simeria\_lucianb@hotmail.com

**Aristófanés Diêgo Araújo Cabral**

Especialista em Auditoria Contábil e Financeira – UNIPÊ

Chefe da Unidade de Programação Orçamentária do HU Univasf -  
Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio.de Barros.

Avenida José de Sá Maniçoba, s/nº. – Centro – 56.304-205 - Petrolina/PE – Brasil.

E-mail: aristofanesdac@gmail.com

**Sileide Dias das Neves**

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA

Chefe da Divisão Administrativo Financeira do HU Univasf -  
Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio.de Barros.

Avenida José de Sá Maniçoba, s/nº. – Centro - 56304-205 – Petrolina/PE – Brasil.

E-mail: sileide.neves@univasf.edu.br

### **RESUMO**

Neste artigo, os autores discutem sobre a temática da terceirização de mão de obra proposto pelos contratos administrativos na administração pública. Para tanto, visando um melhor entendimento do assunto abordado, faremos uma exposição da terceirização de mão de obra no Brasil, desde seu início nos primórdios da década de 50 até os dias atuais, definiremos seus conceitos, características e o enigma no tocante à responsabilização solidária pela administração pública. A pesquisa teve como objeto de estudo analisar a responsabilidade subsidiária de um tomador de serviços no tocante a um contrato de terceirização de mão de obra em um órgão público brasileiro que presta serviços hospitalares no estado de Pernambuco. O objeto do contrato é a prestação de serviços de apoio administrativo em área hospitalar 24 horas por dia, nas atividades de portaria, recepção, secretárias, pessoas encarregadas pela movimentação de pacientes (maqueiros), telefonistas, etc. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e a aplicação de questionários com os atores envolvidos na gestão e fiscalização do contrato do nosso objeto em estudo. Com o advento da pesquisa foram analisados o objeto do contrato, a quantidade de empregados envolvidos no contrato, todas as funções contratadas e seus riscos de responsabilidade solidária pelo órgão contratante e por fim, a avaliação dos números de causas trabalhistas advindos do contrato que poderiam

Recebido em 18.06.2018. Publicado em 26.12.2018



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

tornar a administração pública como culpada na responsabilidade subsidiária. Como pontos negativos foram evidenciados que a administração pública envolve um grande número de recursos orçamentários e financeiros com a mão de obra terceirizada que poderiam ser investidos em servidores públicos de carreira, entretanto, essas funções possuem um alto nível de rotatividade de funcionários no órgão público em análise e como forma de maximizar a eficiência no serviço público; esses cargos foram extintos na reforma administrativa do Estado e devem ser ocupadas através da terceirização de mão de obra, deixando para a empresa contratada a obrigação do preenchimento da vaga estabelecida, sem qualquer interferência por parte da gestão e fiscalização do contrato administrativo, com base na Lei de Licitações 8.666/93, atendendo ao princípio ético da impessoalidade no serviço público.

**Palavras Chaves: Terceirização. Responsabilidade Subsidiária. Administração Pública.**

### ABSTRACT

#### **SUBSIDIARY RESPONSIBILITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION - AN ANALYSIS OF AN PUBLIC HEALTH INSTITUTION IN THE STATE OF PERNAMBUCO**

In this article, the authors discuss the subject of outsourcing of labor proposed by administrative contracts in public administration. To do so, aiming at a better understanding of the subject matter, we will give an exposition of the outsourcing of labor in Brazil, from its beginning in the early 50s to the present day, we will define its concepts, characteristics and the enigma with regard to solidarity accountability by the public administration. The objective of this research was to analyze the subsidiary responsibility of a service provider regarding a contract for outsourcing of labor to a Brazilian public agency that provides hospital services in the state of Pernambuco. The object of the contract is the provision of administrative support services in a hospital area 24 hours a day, in the activities of concierge, reception, secretaries, people in charge of moving patients (maqueiros), telephone operators, etc. The instruments of data collection were the interview and the application of questionnaires with the actors involved in the management and control of the contract of our object under study. With the advent of the research, the object of the contract was analyzed, the number of employees involved in the contract, all functions contracted and their risks of joint liability by the contracting agency and, finally, the evaluation of the number of labor causes arising from the contract that could make the public administration as guilty of subsidiary liability. As negative points, it was evidenced that the public administration involves a great number of budgetary and financial resources with the outsourced labor that could be invested in civil servants of career, however, these functions have a high level of rotation of employees in the public organ in analysis and as a way of maximizing efficiency in the public service; these positions have been extinguished in the administrative reform of the State and must be occupied by outsourcing labor, leaving to the contracted company the obligation to fill the vacancy established, without any interference by the management and supervision of the administrative contract, based on the Law No. 8.666 / 93, in compliance with the ethical principle of impersonality in the public service.

**Key words: Outsourcing. Subsidiary liability. Public administration.**

## 1. INTRODUÇÃO

A mão de obra terceirizada no Brasil surgiu com a globalização na década de 90, em um ambiente de intensa crise econômica, social, política, ou seja, uma crise institucional, organizacional e administrativa do Estado na América Latina e no Brasil, em particular, onde o objetivo do Estado era garantir a racionalidade da administração pública, através da revisão do papel e funções do Estado (NEVES, 2015) e foi a partir deste período, que a terceirização auferiu uma relevância nacional, adentrando em todos os setores de atividades, inclusive na área pública por meio do Decreto-Lei nº 200-67 e Decreto-Lei nº 2.300-86.

Neste período de transformações mundiais ocasionadas pelo capitalismo em todos os setores da economia, política e na sociedade que força à administração pública a se adaptar ao novo modelo imposto pela corrente mundial de perfeição na forma de gerir a máquina pública e apresentar resultados com foco no cidadão.

No âmbito da Administração Pública a terceirização acontece no formato de contrato administrativo e esse procedimento deriva da publicação do Decreto-Lei nº 200-67 e Decreto-Lei nº 2.300-86, que tem como regra que sua contratação deriva através de um procedimento licitatório, e que a empresa que venha a ser contratada obedeça aos requisitos contidos no Termo de Referência que é o documento que origina a contratação pública e estabelece as regras entre as partes e é confeccionado pelo órgão contratante, já o contratante supracitado deve respeitar as normas previstas na Lei Federal 8.666 de 21 de junho de 1993.

As empresas que iniciaram na terceirização no Brasil foram do ramo de conservação e limpeza e em seguida de vigilância; sendo as mais utilizadas nos órgãos públicos. Além dessas, a administração pública possui contratos de mão de obra terceirizados de outros cargos auxiliares que foram extintos na legislação pela reforma administrativa e que servem de apoio na execução das atividades de algumas instituições públicas como: porteiro, recepcionistas, motorista, merendeira, eletricitas, soldador, etc.

Segundo Matias (2016) defende que essa transferência de atividades ou serviços ocasionou diversos reflexos, especialmente, nas relações de trabalho e que há os riscos que devem ser avaliados pelo não cumprimento das obrigações trabalhistas e a tomadora de serviço poderá ser condenada como responsável solidária.

O objetivo do presente estudo é analisar a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto à terceirização de mão de obra em um órgão público brasileiro que presta serviço público de assistência à saúde 24 horas no estado de Pernambuco.

A responsabilidade do tomador de serviços quanto à terceirização, no âmbito público, mais especificamente com base na Lei de Licitações 8.666/93, rege que a responsabilidade é do prestador de serviços, que ocasiona inúmeras ações trabalhistas impetradas onde o requerente empregado não teve suas verbas trabalhistas adimplidas, se estabelecendo conflito entre as duas normas previstas na lei supracitada e CLT, a ser debatida em cada caso, levando em consideração vários aspectos, inclusive a fiscalização pela administração pública.

Cabe à administração pública fiscalizar o contrato de forma adequada para tentar impedir futuros danos aos funcionários da empresa contratada e como consequências coibir à responsabilização futura para a administração pública, que como tomadora de serviços pode atrair a responsabilidade pelo pagamento das obrigações sociais e trabalhistas, na condição de responsável solidária e causar prejuízos ao erário.

## **2. A Origem da Terceirização no Brasil**

### **2.1. Abordagem do Conceito de Terceirização**

O processo de cessão de atividades, denominado posteriormente de terceirização, surgiu de forma muito tênue no início do século passado, na década de 1940 e tornou-se se mais evidente, em razão das necessidades de otimização surgidas na Segunda Guerra Mundial.

Entretanto, para Carelli (2014), “a terceirização não é um fenômeno recente, mas sim a amplitude de sua utilização” e segundo Robert Castell (2014):

Que na Europa, entre os séculos XVI e XVII, praticava-se o *putting-out system*, sistema de subcontratação onde o comerciante fornecia a lã, o tecido de lã ou o metal, e às vezes até as ferramentas, a trabalhadores habitantes no meio rural, retornando estes o material acabado ou semiacabado. E que a subcontratação teve como móvel contornar as regras da organização tradicional das profissões (Corporações de Ofício), já que os subcontratados

(ou terceirizado da época) eram camponeses, fora do âmbito da estruturação urbana dos ofícios (CASTEL, apud; CARELLI, 2014, p. 58).

Dante Girardi (2006) descreve que a origem da terceirização remonta à década de 40 quando os Estados Unidos se coligaram aos países europeus no combate as forças nazistas e, posteriormente, o Japão. Ao longo da Segunda Guerra Mundial, as indústrias bélicas americanas necessitavam aprimorar sua capacidade produtiva e preferiram transferir essas atividades para terceiros que não se demonstravam estratégicas para o seu negócio principal.

Esta prática administrativa se concretizou a partir da década de 50 quando ocorreu um desenvolvimento acelerado da indústria na tentativa de suprir as lacunas abertas com a Segunda Guerra Mundial (GIRARDI, 2006, p.16).

Segundo Ciro Pereira da Silva (1997, apud RAMOS, 2001, p.50) a terceirização é definida pela a transferência de atividades para fornecedores especializados que são os possuidores da tecnologia própria e moderna, que possuíam esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, permitindo a tomadora dos serviços para concentrar seus esforços gerenciais em seu ramo de negócio principal, conservando em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Para Sérgio Pinto Martins (2008) a terceirização chegou ao Brasil pelas multinacionais por volta de 50, que tinham interesse em se preocupar apenas com a essência do seu negócio. A indústria automobilística é exemplo de terceirização, ao contratar a prestação de serviços para a produção de componentes de automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e precedendo a montagem final do veículo (MARTINS, 2008 apud GUIMARÃES, s/d).

Para Brandão et. al. (2016) a definição de terceirização é compreendida como a transferência para terceiros de parte de suas atividades para uma empresa contratante, com objetivos da obtenção de maiores gastos e de tempo e obtendo recursos pessoais e financeiros buscando eficiência na prestação de seus serviços à população.

A terceirização adentrou no Brasil na década de 50, pela iniciativa privada, em decorrência da crise econômica mundial. Desta forma, sendo imprescindível descobrir soluções para reduzir custos de produção e capacidade para aumentar a competitividade com os produtos estrangeiros, surgindo assim a Terceirização.

Com este contexto, a terceirização ganhou mais impulso, com o surgimento de novas empresas prestadoras de serviços no ramo de conservação e limpeza e em seguida de vigilância, expandindo cada vez mais o campo de atuação para outros setores. (SEKIDO,

2010, p.10). Mesmo assim, até meados de 60 existia uma forte aversão quanto à intermediação de mão de obra no Brasil. Em 1966, foram editados os Decretos-Leis nº 1.212 e 1.216 que aprontam sobre a possibilidade da contratação de serviços terceirizados para a segurança bancária, essenciais para a ampliação do instituto.

Segundo Santos e Rodrigues (2014) narram que com o advento da passagem da Administração Burocrática para a Gerencial em 1967, surgiram os ensaios da descentralização e desburocratização da máquina pública, e oportunizou o mercado da terceirização da mão de obra no Brasil.

A palavra terceirização emana da expressão terceira, originária do latim – tertius – que denota estranho em uma relação entre duas pessoas. Assim, trata Mauricio Godinho Delgado, sobre terceirização:

A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com eles os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (2006, p.111)

Santos e Rodrigues (2014) relatam que ocorreu uma crescente interação entre cidadão e o Estado, que os serviços administrativos alcançaram uma demanda ao modo, que se tornou inevitável à desconcentração e descentralização destes serviços, então, essas obrigações, foi deslocado do centro estatal para os setores periféricos. Para tanto, além da atuação estatal direta, na prestação dos serviços, feita por meio de Órgãos, o Estado também criou entidades ou simplesmente transferiu para particulares o exercício de outras atividades públicas.

Com o aparecimento da globalização na década de 90 o Estado cria uma nova configuração política, passa a ter um posicionamento estratégico voltado à sociedade, divergindo de sua postura burocrática de gestar as coisas públicas, esboçando um novo modelo de gestão, focado em resultados (NEVES, 2016).

Dando, origem a coparticipação das organizações empresariais nas atividades complementares do Estado, o mercado da terceirização granjeia força, surgindo às primeiras empresas do ramo de terceirização, no setor público, nas áreas de conservação, limpeza e

segurança e foi a partir desse momento que a terceirização adentrou em todos os setores de atividades, inclusive na área pública.

Assim, para Delgado (2003) a terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com eles os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (2006, p.111)

Segundo Delgado (2003, p 198), a terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho de relação jus trabalhista que lhe seria correspondente. Por tal fenômeno inserem-se os trabalhistas que se preservam fixados com uma entidade interveniente e que se caracteriza na terceirização é a relação trilateral (o obreiro, o prestador de serviços e a tomadora de serviços), substituindo a forma tradicional de relação de emprego bilateral (empregado e empregador) previstas nos artigos 2º e 3º da CLT.

Para a existência da terceirização se faz necessário um terceiro especializado na atividade que será terceirizada, chamado de prestador de serviços, que com qualidade técnica prestará o serviço para a empresa que o contratou chamada de tomadora de serviços.

Como visto, a terceirização é uma prática empresarial onde as empresas concentram os esforços nas suas atividades essenciais ampliando-as e aperfeiçoando-as, delegando a terceiros a responsabilidade de administrar e operacionalizar determinadas etapas do processo produtivo da empresa, etapas acessórias também chamadas de atividades-meio, como por exemplo, serviços de limpeza, vigilância, transporte, refeições, conservação e outras tantas.

## **2.2. Terceirização X Responsabilidade Subsidiária X Súmula 331**

Delgado (2006) define de forma muito latente o significado da palavra terceirização sob a ótica do Direito do Trabalho como *um fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação jus trabalhista que lhe seria correspondente. E este fenômeno, implanta o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços jus trabalhistas que segundo o autor, continuam preservados e presos com uma entidade interveniente.*

Martins (2007) traz que a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho - TST dispõe em seu inciso I que:

*“A contratação de trabalhadores por empresa interposta é considerada ilegal e estabelece a formalização o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974) e ao avaliar o inciso supratranscrito, descreve que, na verdade, a contratação por empresa interposta não se afigura, por si só, ilegal e somente deverá ser considerada somente se existir fraude com o objetivo de frustrar a aplicação da lei trabalhista.*

Assim, para Delgado (2003) a terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com eles os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (2006, p.111).

Pessanha (2010) cita em seu artigo o entendimento dos nossos doutrinadores sobre a terceirização que segundo eles consiste na *“relação trilateral entre trabalhador, intermediador de mão de obra (empregador aparente, formal ou dissimulado) e o tomador de serviços (empregador real ou natural), caracterizada pela não coincidência do empregador real com o formal”*. No entanto, os autores afirmam que a maioria dos doutrinadores se divide em dois tipos de terceirização: a terceirização lícita e terceirização ilícita.

Já Costa et. al. (2016) destacam que a terceirização gera uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista, onde o obreiro que é o prestador de serviços oferece suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas relacionados; a empresa tomadora de serviços, que aufere a prestação de labor, mas não toma a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvida.

## **2.2. Responsabilidades Trabalhistas: Súmula 331 do TST**

Segundo nossa Consolidação das Leis Trabalhista - CLT em seus arts. 2º e 3º - a relação jurídica empregatícia é bilateral, equiparando-se a uma moeda na qual se tem de um lado o poder diretivo (empregador) e, do outro, a subordinação (empregado). Além disso, a pessoalidade e a subordinação são elementos previstos nos conceitos de empregador e de empregado.

Com o aparecimento da terceirização deriva de uma intermediação da mão de obra pelas empresas prestadoras de serviços. Temos duas figuras distintas: de um lado a empresa tomadora e, de outro, a prestadora. E entre esta relação contratual os trabalhadores que são subordinados diretamente à empresa prestadora e não à tomadora. Alguns autores entendem que essa relação jurídica é denominada de triangular, pois, entre a empresa tomadora e a prestadora existe um contrato de trabalho regido pelas leis do Direito Civil, de evidente prestação de serviços.

### **2.2.1. Conceito de Empresa Prestadora de Serviços**

Segundo a Instrução Normativa MTb/GM 3, de 29/8/97), empresa prestadora de serviços é a pessoa jurídica de Direito Privado, que foi formada, de natureza comercial, e se presta a realizar determinado e específico serviço à outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constituiu esta última (art. 2º, Instrução Normativa MTb/GM 3, de 29/8/97).

### **2.2.2. O Papel da Empresa Tomadora dos Serviços.**

Já para a Instrução Normativa MTb/GM 3, a definição de empresa tomadora) é a de uma pessoa natural ou jurídica de Direito Público ou Privado que firma contrato com empresas de prestação de serviços a terceiros com a intenção de contratar serviços (art. 3º, IN 3/97).

A Instrução Normativa ainda destaca que suas características são de que a contratante e a empresa prestadora de serviços a terceiros devem desenvolver atividades diferentes e ter finalidades distintas (art. 3º, § 1º); (b) a contratante não pode manter trabalhador em atividade diversa daquela para a qual o mesmo fora contratado pela empresa de prestação de serviços a

terceiros (art. 3º, § 2º); (c) em se tratando de empresas do mesmo grupo econômico, onde a prestação de serviços se dê junto a uma delas, o vínculo empregatício se estabelece entre a contratante e o trabalhador colocado à sua disposição de acordo com o disposto no art. 2º da CLT (art. 3º, § 3º); (d) o contrato de prestação de serviços a terceiros pode abranger o fornecimento de serviços, materiais e equipamentos (art. 3º, § 4º).

Segundo a Instrução Normativa MTb/GM3 esse contrato entre as duas empresas (prestadora e tomadora) tem uma natureza empresarial. Se o contratante for pessoa de Direito Público, em havendo o procedimento da licitação, é de natureza administrativa com efeitos empresariais (art. 4º, IN 3) e o elo do trabalho é com a empresa tomadora que responsável pelas verbas trabalhistas do empregado do contrato.

### **2.2.3. As Vedações da Terceirização na Atividade-fim da Empresa Tomadora.**

Conforme Delgado (2007), o método de terceirização definido pela Súmula 331 é somente para a “atividade-meio” que estabelece e versa no apoio a setores dentro da empresa tomadora que se interligam ao processo produtivo, mas não na sua atividade-fim e a mesma Súmula não aceita que a empresa tomadora emane da terceirização nas suas atividades relacionadas com a atividade-fim.

Para Baraúna (1997) relata que no estágio avançado da terceirização incide no repasse para terceiros das atividades-chave da empresa, ou seja: gestão de certos processos como implantação da qualidade total, atividades de pesquisa e desenvolvimento, até mesmo, a gestão de outros fornecedores. No entendimento do autor, o estágio avançado aceita que seja implementada uma política de distribuição comercial de responsabilidades, onde as partes contratantes se comprometem em produzir produtos de qualidade, objetivando o aperfeiçoamento do produto final, mesmo que seja repassada tecnologia de uma empresa para outra.

### **2.3. Casos que podem ocasionar uma contratação irregular na Administração Pública**

O Tribunal Superior do Trabalho - TST e fixou o entendimento que pelo princípio da isonomia, tem-se o direito dos empregados terceirizados às mesmas verbas trabalhistas legais

e normativas garantidas àqueles contratados pelo tomador dos serviços, desde que presente a igualdade de funções (aplicação analógica do art. 12, a, Lei 6.019/74) (OJ 383, SDI-I).

Nossa Carta Magna estabelece art. 37, II e § 2º a cobrança do concurso público para os cargos e os empregos públicos, e estabelece a complexidade do cargo ou emprego (art. 37, II, CF). O ingresso no serviço público sem aprovação em concurso público implica nulidade do ato e punição da autoridade responsável (art. 37, II e § 2º). Ademais, nossa CF é tácita ao declarar que o ingresso ao serviço público, deve ser por aprovação em concurso, portanto, estabelece uma imposição para demonstrar lisura e dar transparência à gestão da administração pública, visando a evitar os apadrinhamentos.

Pela Súmula 331, II a imposição constitucional da obrigatoriedade do concurso público (art. 37, II, CF), delonga do que se tem na iniciativa privada, a jurisprudência sumulada do TST (Súmula 331, II) motiva que não há concepção do vínculo empregatício com a Administração Pública quando ocorre a contratação irregular do trabalhador por meio de empresa interposta.

#### **2.4. Fiscalização de Contratos**

Fiscalizar significa: vigiar, examinar, censurar. É um acompanhamento dos serviços, que deve ser atingida no local em que o serviço foi executado, prestado ou onde será entregue. Nesse sentido vem o acórdão do TCU abaixo:

Acórdão TCU nº1930/2006 – Plenário (fiscalização por terceiro contratado). “4.O art. 67 da Lei 8.666/1993 exige a designação, pela Administração, de representante para acompanhar e fiscalizar a execução, facultando-se a contratação de empresa supervisora para assisti-lo. Assim, parece-me claro que o contrato de supervisão tem natureza eminentemente assistencial ou subsidiária, no sentido de que a responsabilidade última pela fiscalização da execução não se altera com sua presença, permanecendo com a Administração Pública. Apesar disso, em certos casos, esta Corte tem exigido a contratação de supervisora quando a fiscalização reconhecidamente não dispuser de condições para, com seus próprios meios, desincumbir-se adequadamente de suas tarefas, seja pelo porte ou complexidade do empreendimento, seja pelo quadro de carência de recursos humanos e materiais que, não raro, prevalece no setor público.” (Trecho do Voto da relatoria do Min. Augusto Nardes)

Como visto, é imperativa por parte da Administração Pública, a designação de um fiscal de contrato, que pode ser um servidor de carreira ou de cargo comissionado e o seu

papel é o de acompanhamento e fiscalização dos serviços a serem contratados para que os objetivos dos mencionados serviços sejam atingidos de forma fiel ao estabelecido no contrato entre ambas as partes.

Por outro lado, a designação do fiscal do contrato tem que ser bastante cautelosa, pois ele tem que ter um conhecimento técnico suficiente do objeto que está sendo contratado, e o mesmo tem que ser devidamente nomeado por meio de Portaria e necessitará acompanhar passo a passo os serviços, como também, registrar todos os acontecimentos da execução dos mesmos e registrar todos os fatos que possa ocorrer de forma simples, portanto que seja objetiva.

#### **2.4.1. Atribuições do Fiscal do Contrato**

O fiscal possui funções específicas para melhor desenvolver seu trabalho, inclusive ele *“induz o contratado a executar de modo mais perfeito os deveres a ele impostos”* (JUSTEN, 2008, p. 748). Nas palavras do mesmo autor:

A regra deve ser justaposta nos casos em que a sequência da execução da prestação provoca o efeito de camuflar eventuais deformidades da atuação do particular. Esses defeitos não são irrelevantes e provocarão efeitos em momentos posteriores. No entanto, o simples exame visual ou a mera experiência são insuficientes para detectá-los. Em tais hipóteses, a Administração deverá designar um representante para averiguar o desenvolvimento da atividade do contratado. Isso se passa especialmente em obras de engenharia.

Haverá casos nos quais será desnecessária aplicação tão estrita do texto legal. A regra será atendida quando a atividade de fiscalização puder realizar-se satisfatoriamente no momento da entrega da prestação. Em outros casos, a fiscalização é inviável e o dispositivo não tem qualquer aplicação. (JUSTEN, 2008, p. 748).

#### **2.5. A Responsabilidade Subsidiária**

Segundo a Súmula 331, na iniciativa privada, a empresa tomadora tem o dever de fiscalizar o cumprimento das obrigações trabalhistas da empresa escolhida. É a divisão da responsabilidade civil quão às relações do trabalho, por meio da culpa in eligendo e in vigilando. Por isso, é obrigada a requerer, mensalmente, a comprovação quanto aos

recolhimentos previdenciários, fiscais e trabalhistas. Essa denotação decorre do fato de que o crédito trabalhista é “superprivilegiado” (art. 186, CTN; art. 449, CLT) (Súmula 331, IV, TST).

Para a Súmula 331 a responsabilidade subsidiária aplica-se quando há evidências que a empresa prestadora é descumpridora quanto aos títulos trabalhistas de seus empregados. Para tanto, é importante o papel da fiscalização do contrato para evitar a culpa pelo inadimplemento para administração pública quando o contrato for rescindido.

Diante desta situação de inadimplemento, pela aplicação decorrente da responsabilidade civil – culpa in eligendo e in vigilando, a tomadora deverá ser responsabilizada, conforme determinada pela Súmula 331, tendo ao respeito aos princípios do contraditório e do amplo direito de defesa, como pilares do devido processo legal.

A responsabilidade subsidiária da empresa tomadora abrange todos os títulos decorrentes do contrato de trabalho, inclusive os de natureza punitiva, como, por exemplo: as multas dos arts. 467 e 477; multa de 40% sobre os depósitos fundiários (Súmula 331, VI).

O art. 5º-A, § 5º (Lei 6.019, com a redação dada pela Lei 13.429), adverte a responsabilidade subsidiária pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que se favoreceu a prestação dos serviços, sendo que o recolhimento das contribuições previdenciárias deve observar o art. 31, Lei 8.212/91 (retenção de 11% pela empresa tomadora do valor bruto da nota fiscal ou fatura de prestação de serviços).

### **3. Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa em tela tem uma abordagem de natureza qualitativa com caráter de estudo de caso., como um estudo descritivo, foram analisados artigos, dissertações, teses e documentos eletrônicos que tratem do tema.

Os métodos utilizados nesta pesquisa consistiram na forma qualitativa e quantitativa, e o instrumento de coleta de dados escolhido foi da entrevista e de questionário aplicados nos atores sociais que compõem o processo de gestão e fiscalização do contrato que foram devidamente analisados e validados.

De acordo com o Plano Diretor Estratégico o hospital objeto de estudo é de excelência na integração entre ensino, pesquisa e assistência no Vale do São Francisco. Foi inaugurado em 04 de setembro de 2008, como Hospital de Urgências e Traumas Doutor Washington Antônio de Barros (HUT) e foi administrado, até 31 de julho de 2013, pela Prefeitura Municipal de Petrolina; quando, por meio do Decreto Municipal nº. 41, de 23 de abril de

2013, foi doado à Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), passando a ser denominado Hospital de Ensino do Vale do São Francisco Doutor Washington Antônio de Barros/ HU-UNIVASF. É a unidade de referência para os 53 municípios da Rede Interestadual de Atenção à Saúde do Médio do Vale do São Francisco - Pernambuco-Bahia, formada por seis microrregionais de saúde, cuja população é de, aproximadamente, 2.068.000 habitantes. O HU-UNIVASF assinou a sua contratualização para assumir a gestão plena no dia 31 de agosto de 2016 e tem como um dos principais e atuais desafios preencher na totalidade o quadro pleno de funcionários para a realização de serviços hospitalares de qualidade.

O contrato estudado conta atualmente com 91 (noventa e um) colaboradores terceirizados que fazem a mão de apoio administrativo nos serviços de recepção, portaria, secretária, maqueiro, costureira, dentre outros e teve seu início em de agosto de 2015. No tocante ao período da amostra da pesquisa foi analisado o período de 01 de agosto de 2015 a abril de 2018.

#### **4. Análise e Discussões dos Dados**

A pesquisa teve como objeto de estudo analisar a responsabilidade subsidiária de um tomador de serviços quanto ao um contrato de terceirização de mão de obra em um órgão público brasileiro que presta serviços hospitalares de urgência e emergência 24 horas no estado de Pernambuco. O contrato tem seu foco na prestação de serviços de apoio administrativo no período de 24 horas interruptas.

Algumas de suas atividades são rotineiras e indispensáveis ao bom atendimento da população pelo nosocômio e por isso, a necessidade de mão de obra terceirizada como forma de contratação, tendo o risco da responsabilidade solidária para a administração pública pela deficiência de fiscalização no contrato.

O estudo foi realizado no Hospital Universitário do Município de Petrolina-PE. A escolha deste órgão deu-se pela importante participação de empresas terceirizadas no desempenho de suas atividades no atendimento à população e a indigência de se verificar a representatividade do número de colaboradores envolvidos no contratato administrativo/operacional, direta ou indiretamente no processo hospitalar versus seu número de servidores concursados.

O município de Petrolina está localizado na área geográfica do Sertão do São Francisco, possuindo um território de 4.561.872km<sup>2</sup> e população estimada em 2017 de 343.219<sup>(4)</sup> habitantes. (Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2017).

A coleta de dados aplicada foi da entrevista e questionários com os atores envolvidos na gestão e fiscalização dos contratos do contrato do nosso objeto em estudo. Com o advento da pesquisa foram analisados o objeto do contrato, a quantidade de empregados envolvidos no contrato, todas as funções contratadas e seus riscos de responsabilidade solidária pelo órgão contratante e por fim, a avaliação dos números de causas trabalhistas advindas do contrato que poderiam tornar a administração pública como responsável solidária pelos inadimplementos das causas trabalhistas.

O objeto do contrato pesquisado é a Contratação de empresa especializada para prestação de serviços continuados de Apoio Administrativo para o Hospital de Ensino Doutor Washington Antônio de Barros – HU – UNIVASF com disponibilização de pessoal devidamente habilitado nas categorias constantes no item 08 do Termo d Referência e conforme disposto no Edital e seus Anexos e conta atualmente com de 91 postos (noventa e um) colaboradores alocado ao contrato e possui um valor mensal de aproximadamente R\$349.000,00 (trezentos e quarenta e nove mil reais).

O contrato apresenta as seguintes funções: 16 postos agente de portaria 12x36 diurno, 04 postos agente de portaria 12x36 noturno, 01 posto de copeira 44 h/semanais, 01 posto de costureira 44 h/semanais, 12 postos de maqueiro 12x36 diurno, 06 postos de maqueiro 12x36 noturno, 12 postos recepcionistas 12x36 diurno, 04 postos recepcionistas 12x36 noturno, 06 postos recepcionistas 44 h/semanais, 04 postos secretárias nível médio 12x36 diurno, 02 postos secretárias nível médio 12x36 noturno, 15 postos secretárias nível médio 44 h/semanais, 06 postos secretárias nível superior 44 h/semanais e 02 postos telefonistas 36 h/semanais.

Os referidos postos estão distribuídos em vários setores de atendimento à população no hospital: recepção de funcionários, portaria de emergência, controle de entrega de tickets de alimentação para acompanhantes de pacientes internados, ambulatório que realiza consultas dos pacientes dos 53 (cinquenta e três) municípios que fazem parte da Rede PEBA Pernambuco e Bahia, suporte da portaria, guarita entrada funcionários, portaria Policlínica,

portaria de emergência, copa da diretoria, lavanderia, emergência, recepção visitas, setor de radiologia, raios-x, setor de rouparia, ambulatório, fisioterapia, recepção diretoria, regulação, setor de informática, ouvidoria, recepção de setores administrativos e logísticos hospitalares.

Analizamos os postos que possuem maior relevância no quantitativo de pessoas, o custo dos dispêndios mensal do contrato versus a receita mensal do HU UNIVASF e por fim, o quantitativo de causas trabalhistas no período de 01 de agosto de 2015 a abril de 2018 que poderiam causar a administração pública com ré subsidiária.

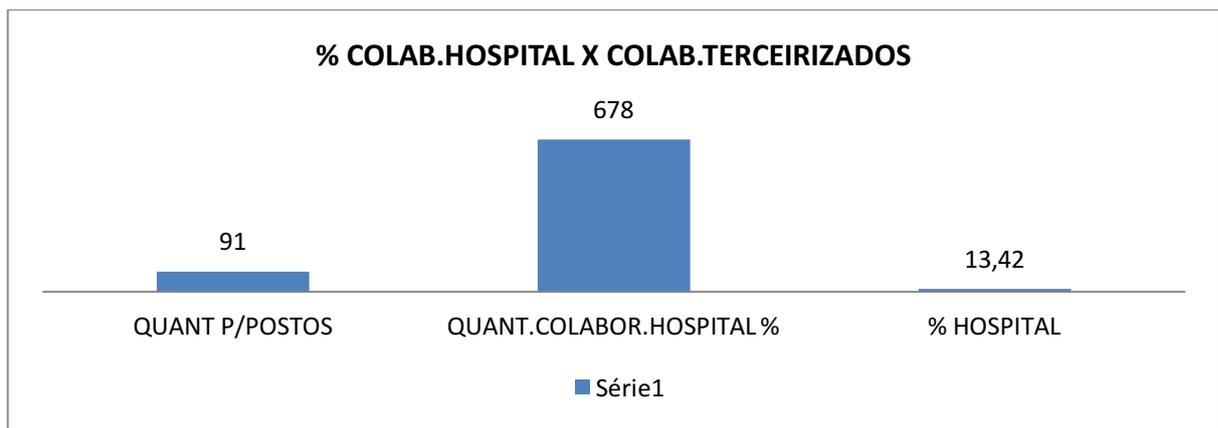
#### 4.1. RESULTADO DA PESQUISA

O diagnóstico demonstrou o quantitativo de colaboradores, quais os cargos que apresentam maior representatividade, custo orçamentário mensal e o número de causas trabalhistas envolvidas no processo estudado.

##### BLOCO I – Quantitativo de Colaboradores

O resultado em relação ao quantitativo de colaboradores terceirizados x quantitativo de cargos concursados têm-se o seguinte:

**Gráfico 1 - Quanto corresponde à relação em porcentagem colaboradora terceirizada x mão de obra concursada?**



Fonte: Elaboração Própria

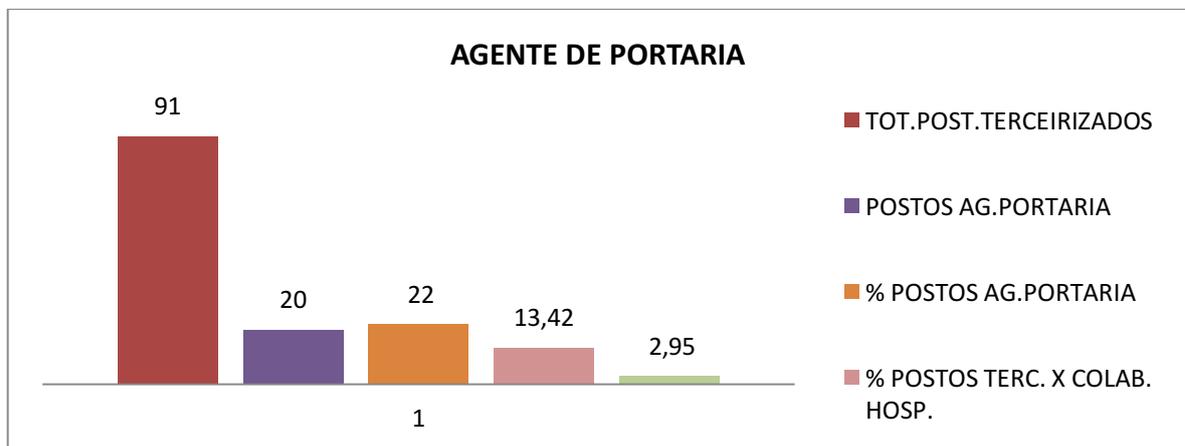
Neste gráfico podemos notar que o número total de colaboradores atual no contrato pesquisado são de 91 (noventa e um) pessoas e que correspondem a 13,42% do total de servidores concursados que obtiveram seus cargos públicos por meritocracia, e hoje, perfazem

um total 678 (seiscentos e setenta e oito) pessoas procedentes do concurso nacional que no ano de 2014 para preencher as vagas do HU-UNIVASF.

O resultado apresentado corrobora com o entendimento Ciro Pereira da Silva (1997, apud RAMOS, 2001, p.50) que conceitua a terceirização como a cessão de atividades para fornecedores especializados, permitindo a tomadora dos serviços empregar seus esforços gerenciais em seu ramo de negócio principal, conservando em qualidade e produtividade e redução de custos.

## BLOCO II – Cargos com maior representatividade de Colaboradores

**Gráfico 2 - Agente de Portaria X Quantidades Postos X Colaboradores Hospital.**

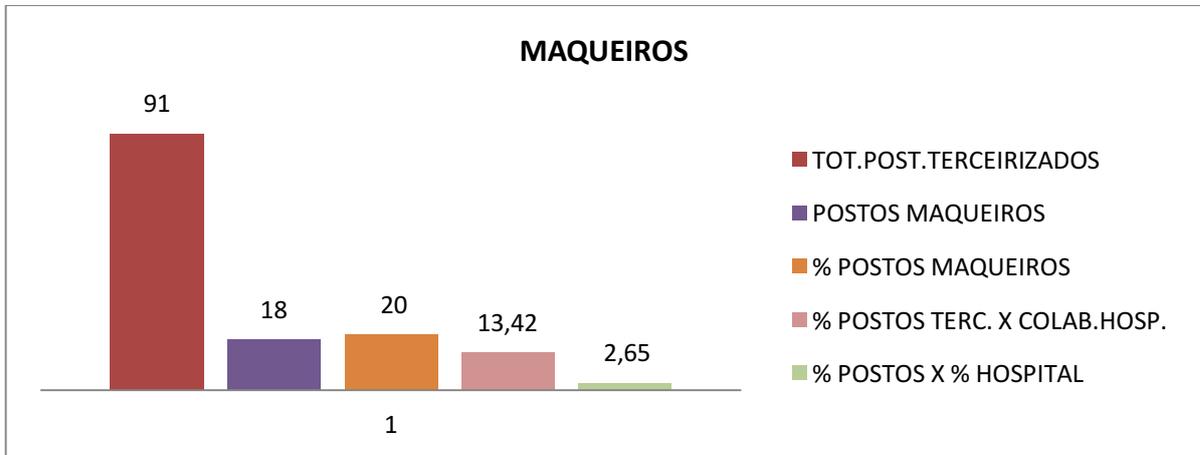


Fonte: Elaboração Própria

Com base resultado analisado e no gráfico apresentado os serviços de portaria do HU UNIVASF representa 22% (vinte e dois por cento) do total de 91 postos contratados, ou seja: todos os serviços de entrada e saída do nosocomio é controlada por pessoas que devem ser especializadas e contratadas por uma empresa que possui uma relação contratual com o nosocomio.

E esse número representa quase 3% (três por cento) dos colaboradores concursados e com esse número representativo, podemos afirmar que há uma interação entre as categorias distintas de terceirizados versus concursados pela rotina diária de funcionamento no atendimento à população.

**Gráfico 3 - Maqueiros Contrato X Quantidades Postos X Colaboradores Hospital**

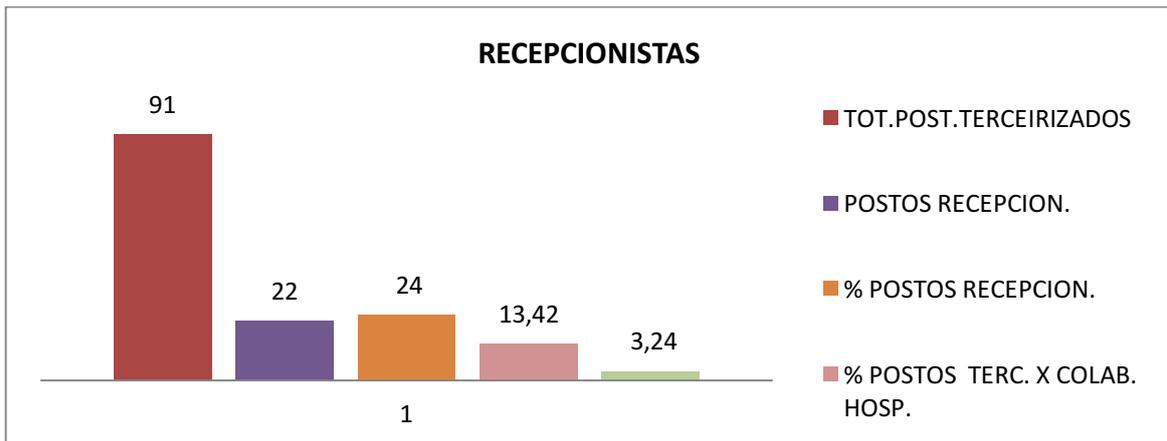


Fonte: Elaboração Própria

Os serviços de transportes e locomoção de pacientes que estão em atendimento ou internados no HU UNIVASF são realizados pela atividade especializada denominada de maqueiros que carregam os pacientes em macas ou cadeiras de rodas no nosocômio.

Com base nos dados analisados estes números representam 20% (vinte por cento) do total de pessoas contratadas e 2,65% (dois inteiros e sessenta e cinco centésimos) no tocante ao pessoal concursado.

**Gráfico 4 - Recepcionistas Contrato X Quantidade Postos X Colaboradores Hospital**



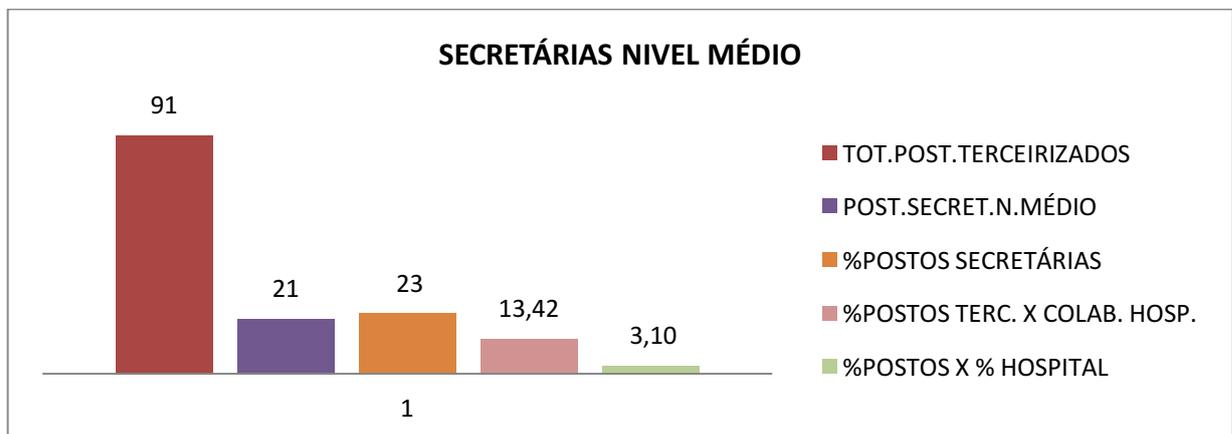
Fonte: Elaboração Própria

O cargo de recepcionista que atende a diversos setores do HU UNIVASF corresponde ao percentual de 24% (vinte e quatro por cento) do total contratado e corresponde ao 3,24% (três inteiros e vinte e quatro centésimos por cento) do total de concursados.

As recepcionistas prestam os serviços de apoio operacional de atendimento à população de recepção de pacientes que passam pela triagem médica, preenchimentos de fichas, entregas de exames e juntamente com os agentes de portaria é a primeira imagem que é passada da instituição em alguns setores de atendimento à sociedade.

E esse elo triplo colaboram com o posicionamento de Delgado (2003) que a terceirização gera uma relação trilateral de contratação de força de trabalho: o obreiro, prestador de serviços, que concretiza suas atividades materiais e intelectuais na empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro e estabelece com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (2006, p.111).

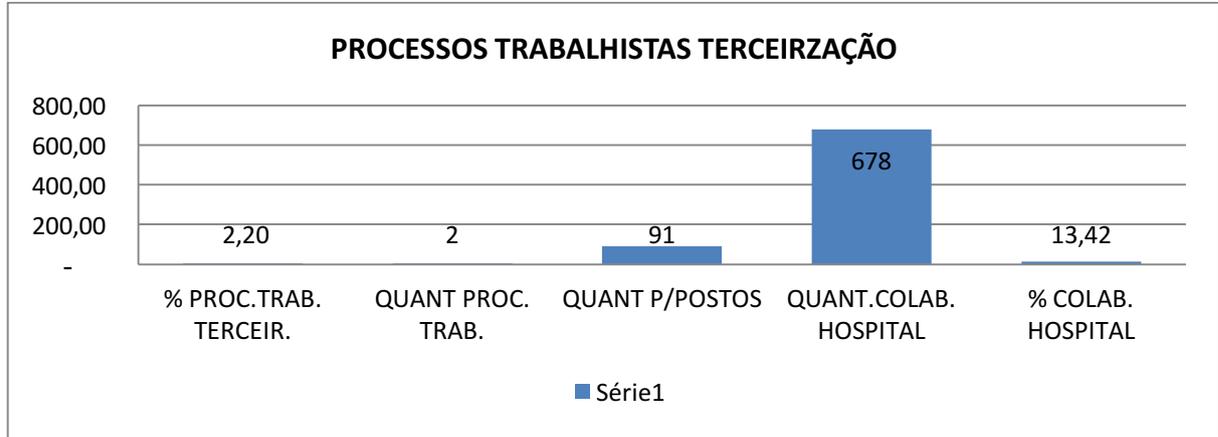
### Gráfico 5 - Secretárias Nível Médio contrato x Quantidade de Postos X Colaboradores Hospital



Fonte: Elaboração Própria

Finalizando as nossas amostras apresentamos os dados do cargo de secretária de nível médio que fazem o trabalho de apoio aos chefes do HU UNIVASF e corresponde ao percentual de 23% (vinte e três por cento) do total do contrato e 3,10% (três inteiros e dez centésimos por cento) sobre os cargos concursados.

**Gráfico 6 - Processos Trabalhistas Terceirização x Responsabilidade Subsidiária**

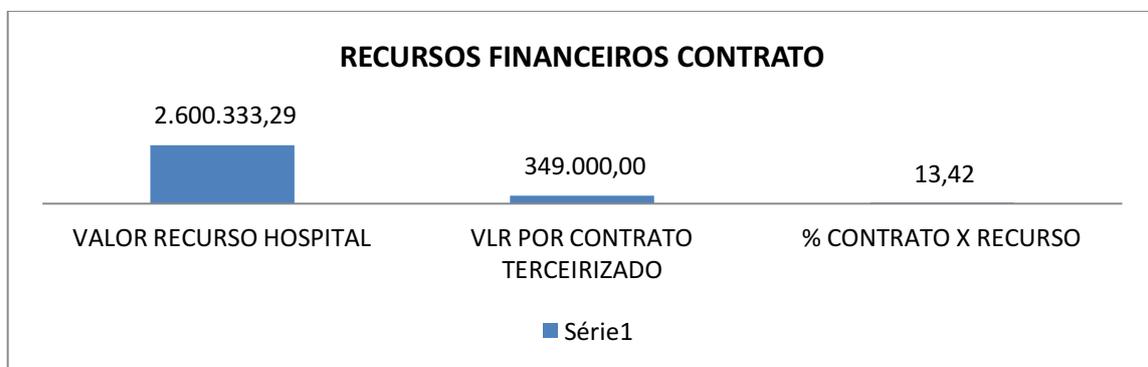


Fonte: Elaboração Própria

O resultado desse indicador encontrado no gráfico é de suma importância para o atendimento da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho – TST que estabelece que a responsabilidade subsidiária só se aplica se houver evidências que a empresa prestadora é descumpridora das verbas trabalhistas de seus empregados e que o papel da fiscalização do contrato não foi suficiente para evitar a culpa pelo inadimplemento para administração pública quando o contrato for rescindido

No contrato pesquisado o número de causas trabalhistas no período de agosto de 2015 a abril de 2018 é de apenas 02 (duas) ações, ou seja, um percentual ínfimo em relação ao número de empregados e demissões envolvidas no contrato pela rotatividade de pessoas envolvidas no processo; o que ressalta uma eficiência na gestão e fiscalização do contrato pela equipe do órgão.

**Gráfico 7 – Porcentagem Contrato Terceirizado X Recursos Financeiros.**



Fonte: Elaboração Própria

No gráfico acima, apresentamos o dispêndio financeiro envolvido no contrato que representa a um percentual de 13,42% (treze inteiros e quarenta e dois centésimos por cento) sobre sua receita mensal de R\$2.600.333,29 (dois milhões, seiscentos mil, trezentos e trinta e três reais e vinte e nove centavos).

O indicador demonstra que o HU-UNIVASF tem um custo elevado no seu custeio mensal para manter o funcionamento de atividades operacionais de cargos que foram extintos na reforma do Estado e que são necessárias para seu bom atendimento à população. Esse recurso poderia ser utilizado no custeio de atividade finalísticas da instituição.

## **5. Considerações Finais**

O presente trabalho analisou a temática da terceirização de mão de obra proposto pelos contratos administrativos na administração pública. Para tanto, visando um melhor entendimento do assunto abordado, apresentamos um estudo sobre a responsabilidade subsidiária de um contrato de apoio administrativo de mão de obra em um órgão público brasileiro que presta serviços hospitalares 24 horas por dia no estado de Pernambuco.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado das entrevistas e aplicação de questionários com os atores envolvidos na gestão e fiscalização do contrato pesquisado. E na amostra foi analisada a quantidade de empregados envolvidos no contrato, a representatividade dos cargos em relação ao contrato e ao número de colaboradores concursados, o número de processos trabalhistas no contrato estudado e o valor do dispêndio financeiro envolvido na contratação.

Durante o estudo foi percebido que a grande parte das funções contratadas foram extintos durante a reforma administrativa do Estado, e são necessárias para as atividades operacionais do órgão no atendimento à população e como atendimento ao princípio da eficiência no serviço público devem ser atalhadas através da terceirização de mão de obra.

Após a análise dos dados ficou evidente que a gestão e fiscalização do contrato têm atuado de forma eficiente afastando da administração pública o entendimento de Santos e Rodrigues (2014) que a terceirização é seguida de causas trabalhistas. No tocante aos recursos financeiros empenhados no contrato, observa-se que é um valor que necessita ser acompanhado de perto para evitar desequilíbrio orçamentário no objeto que a finalidade do

HU UNIVASF que é a prestação de serviços à saúde, fornecendo os insumos necessários ao seu bom funcionamento.

Como recomendações, necessita-se que esses profissionais estejam sempre qualificados para um excelente atendimento à sociedade, tendo em vista que, na maioria das vezes esses profissionais terceirizados representam a primeira imagem do HU UNIVASF perante a sociedade.

Nesta direção, o estudo se mostra de ampla relevância, podendo contribuir em relação a estudos futuros sobre o tema responsabilidade solidária, gestão e fiscalização de contratos no âmbito de distintos entes da administração direta ou indireta para evitar a transferência dos riscos das obrigações trabalhistas para a tomada de serviços.

## REFERÊNCIAS:

Acórdão TCU nº 1930/2006-Plenário TJ/SC RN nº 2009.047769-3, do relator Sérgio Roberto Baasch Luz, em 22.09.2009;

ALMEIDA, Ricardo. Terceirização da mão de obra na Justiça do Trabalho e a aplicação da Súmula n. 331 do TST. **Jornal trabalhista Consulex**, v. 28, n. 1374, p. 13, maio 2011.

AMORIM, Viana Delgado. Artigo: Terceirização – aspectos gerais. Disponível em [http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/22216/003\\_viana\\_delgado\\_amorim.pdf?sequence=4](http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/22216/003_viana_delgado_amorim.pdf?sequence=4)

BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de. **A Terceirização à luz do Direito do Trabalho**. São Paulo: LRD, 1997.

BARROS, Alice Monteiro; **Curso de Direito do Trabalho**, 3ª Ed., São Paulo, 2007.

BELMONTE, Alexandre Agra. **Aspectos jurídicos materiais e processuais da terceirização trabalhista**. *Revista LTr*, v. 79, nº 3.

BRANDÃO, Thays A; JANUÁRIO, Maria Caroline M; et al. **Responsabilidade Social: Setor Público e Privado – Fiscalização de Contratos Administrativos das Empresas Terceirizadas que Prestam Serviços no Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas**  
**RESPONSABILIDADE SOCIAL: SETOR PÚBLICO E PRIVADO – FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS QUE PRESTAM SERVIÇOS NO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE ALAGOAS**: Maceió. 2016.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL, Instrução Normativa 02 de abril de 2008.

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa>.

BRASIL, Instrução Normativa 03, de 1º de setembro de 1997. Dispõe sobre a fiscalização do trabalho nas empresas de prestação de serviços a terceiros e empresas de trabalho temporário.

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.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda, **Terceirização como Intermediação de Mão de Obra**, edição do autor, 2014

COSTA, Maria Clara de O, **BARBIERI**, Giulia Ribeiro, et al. **Terceirização: Uma análise à luz da responsabilidade solidária. Disponível em:**

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de direito do trabalho / Mauricio Godinho. Delgado. — 14. ed. — São Paulo: (2003, p 198) (2006, p.111)  
 Gestão da terceirização & gestão de contratos. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 2006.

DINIZ, Maria Helena. **Dicionário jurídico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

FELICIANO, Guilherme Guimarães. **Direito do trabalho, terceirização e contratos de fornecimento industrial. Notas sobre a responsabilidade jurídica de clientes e fornecedores. Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, nº 1336, 27 fev. 2007. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9538>>. Acesso em: 1/5/2018.

GIRARDI, Dante, **A Terceirização como estratégia Competitiva nas Organizações: Estudos \_gelre\_agosto06: Disponível em: > [http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo\\_Terceirizacao.pdf](http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo_Terceirizacao.pdf)> Acesso em: 27/04/2018.**

<https://mariaclara997.jusbrasil.com.br/.../terceirizacao-uma-analise-a-luz-da-responsab.Maceió.2016>.

JORGE NETO, Francisco. CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 8ª ed., 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitação e contratos administrativos. 12. Ed. São Paulo: Dialética, 2008.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 11. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto; Comentários às Súmulas do TST, 3ª Ed., São Paulo, 2007, Ed. Atlas S.A.

MATIAS, Maria Stella Vidal. **TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA Reflexos nas relações trabalhistas a partir da década de 90**. Angra dos Reis 2016

NEVES. Sileide Dias. **Discutindo Planejamento em Políticas Públicas à Luz da Teoria da Administração Política: A Experiências das Licitações Sustentáveis na UNIVASF**. Juiz de Fora-MG. REBAP. 2015

PESSANHA, Patricia Oliveira Lima. **A responsabilidade do tomador de serviços na terceirização: Análise sob a ótica da prevenção de litígios**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 73, fev 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7255](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7255)>. Acesso em jun 2018.

Plano Diretor Estratégico do HU-UNIVASF: [http://www.ebserh.gov.br/documents/220938/560056/PDE\\_HU\\_UNIVASF.pdf/5ca884c9-b1ee-4c74-b23a-b7bdcb99edca](http://www.ebserh.gov.br/documents/220938/560056/PDE_HU_UNIVASF.pdf/5ca884c9-b1ee-4c74-b23a-b7bdcb99edca).

SANTOS, C. C.; RODRIGUES, Z. A. L. **A Administração Pública e os Entraves com a Terceirização de Mão de Obra**. *Brasil Escola*. 2014.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane, **Terceirização na Administração Pública: A gestão e a fiscalização dos contratos**, Monografia publicada em 2010.

SILVA, Ciro Pereira da *apud* CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004, p. 44.

STOCO, Rui. Tratado de Responsabilidade Civil. 6ª Edição, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

VERGARA, Sylvia Contant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.