

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mestrado Profissional em Administração

Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações,
inovação e colaboração.

**Do Ingresso ao Pertencimento: A Integração de Trabalhadores Terceirizados como
Instrumento de Valor Público.**

CPF 076.196.199-25

Florianópolis

2026

1. INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A Administração Pública busca atender à sociedade com serviços eficientes e humanos (Cunha, 2021; Santos; Schmitt, 2025). Para isso, mobiliza uma força de trabalho plural, englobando servidores estatutários, comissionados e terceirizados, os quais devem atuar sob esses mesmos princípios, independentemente do vínculo. Nesse cenário, o gerenciamento dessas equipes depara-se com o desafio de ir além do controle burocrático, precisando alinhar a atuação de todos esses trabalhadores ao propósito maior do Estado: a garantia de direitos à cidadania (Denhardt, 2012) por meio de um atendimento de qualidade ao cidadão.

Entretanto, a realidade destoa desse ideal, especialmente no que tange os trabalhadores terceirizados. Com a descentralização de atividades-fim, advinda da Lei nº 13.429/2017, funções essenciais como o atendimento direto ao público passaram a ser executadas por esses profissionais (Brasil, 2017). O terceirizado assumiu a linha de frente, sendo frequentemente o representante da máquina pública para o cidadão, o que exige desse trabalhador um acolhimento resolutivo e adequado.

A prática, contudo, revela uma falha estrutural. Na Prefeitura de São José, o ingresso desses indivíduos ocorre de forma isolada e sem orientação institucional. Essa ausência de integração gera insegurança no profissional, ruídos de comunicação e sobrecarrega os demais servidores públicos, que acabam absorvendo a função de repassar orientações básicas. Para o cidadão, o reflexo dessa desestruturação é a frustração de um atendimento fragmentado, que alimenta o estereótipo de ineficiência do serviço público.

Visando mitigar esse cenário, o objetivo central desta pesquisa é propor uma metodologia de integração para os profissionais terceirizados da Prefeitura de São José. Para isso, os objetivos específicos englobam mapear o atual processo de ingresso dos trabalhadores, examinar os impactos decorrentes da falta de integração, e apresentar com base nos achados empíricos, diretrizes para a estruturação do produto no contexto estudado.

Como produto final de intervenção, busca-se elaborar um roteiro de acolhimento (direcionado ao servidor que conduzirá a integração) e uma cartilha de integração (voltada ao trabalhador terceirizado). Esses instrumentos visam nortear o profissional desde seu primeiro dia, transformando uma inserção hoje predominantemente burocrática em um processo estratégico de integração humana, eficiência administrativa e promoção do *ethos* público.

2. JUSTIFICATIVA

A justificativa para esta pesquisa reside, primeiramente, na necessidade de compreender as raízes da insatisfação social com os serviços públicos. A percepção de ineficiência nos serviços públicos frequentemente decorre de falhas no atendimento inicial ao cidadão, etapa muitas vezes executada por colaboradores terceirizados, esse cenário contribui para a recorrente transferência do usuário entre diferentes setores sem solução efetiva, evidenciando fragilidades na resolutividade do contato inicial.

Devido à ausência de processos robustos de socialização organizacional e de integração, esses profissionais acabam impossibilitados de fornecer informações precisas ou desconhecem o fluxo institucional correto (Bergue, 2020). Assim, a falta de pertencimento e de conhecimento sobre a organização resulta em encaminhamentos inconclusivos e na descontinuidade do atendimento.

Para a Prefeitura de São José, a implementação do roteiro e da cartilha representa um ganho sistêmico. A padronização do acolhimento otimiza o tempo interno, evitando que servidores de outras áreas sejam constantemente acionados para solucionar demandas que não lhes competem. Para a sociedade, a intervenção traduz-se em resolutividade. Qualificar a porta de entrada consolida o *ethos* público na prestação do serviço, possibilitando que o atendente internalize o compromisso da administração. Assim, a pesquisa fornece subsídios práticos para aprimorar a gestão de pessoas no município, focando na fase de ingresso desses trabalhadores.

No contexto profissional, a intervenção mitiga uma dor latente: a frustração no cotidiano ao receber cidadãos que transitaram por diversas secretarias sem orientação correta. A proposta facilita a rotina de trabalho e traz a satisfação de possibilitar um atendimento eficiente à população. Simultaneamente, valoriza o trabalhador terceirizado, ajudando-o a compreender o propósito da sua função. Isso desperta o *ethos* público e o reconhecimento do seu impacto social, gerando um ambiente organizacional mais colaborativo, resolutivo e comprometido com a geração de valor público ao cidadão.

Por fim, academicamente, o estudo aprofunda a investigação na relação entre o serviço público e a gestão de pessoas, áreas fundamentais no âmbito da Administração Pública, campos já estudados pela pesquisadora. Além disso, o potencial de replicabilidade dos produtos técnicos, capazes de auxiliar outras instituições em desafios semelhantes, consolida o propósito de contribuir com uma solução que transcende o espaço local e o compromisso com o interesse coletivo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica estrutura-se em três eixos principais: a terceirização na administração pública, a gestão de pessoas no setor público e a lacuna de integração enfrentada pelos terceirizados. A partir dessas premissas, a análise busca demonstrar como a falta de socialização, impulsionada pela precarização do trabalho, resulta na descontinuidade e na ineficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Para tanto, as próximas seções detalham cada um desses fenômenos.

3.1 A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Impulsionada pelo modelo de gestão gerencial, a terceirização no setor público brasileiro ganhou força a partir da década de 1990. Esse processo teve como marco jurídico a Emenda Constitucional nº 19/1998, que viabilizou a Reforma Administrativa (Muniz, 2007) e reconfigurou a atuação estatal ao permitir a execução indireta de diversos serviços. Para reverter o cenário de ineficiência presente, essa nova abordagem gerencial buscou transformar o Estado executor em um Estado regulador (Bresser-Pereira, 1996).

A ênfase, que antes recaía sobre os processos burocráticos, foi deslocada para o alcance de resultados e para o conceito de “cidadão-cliente”, em uma tentativa de adotar padrões de eficiência inspirados na iniciativa privada (Bresser-Pereira, 2001). Entretanto, a assimilação de princípios e valores de mercado tendem a reduzir a complexidade do vínculo entre o cidadão e o Estado. Tratar essa relação como uma simples transação comercial implica em desconsiderar a natureza singular e os propósitos coletivos que diferenciam o serviço público do setor privado (Denhardt, 2012).

A viabilidade jurídica desse modelo tem raízes históricas anteriores. O marco inicial da terceirização na administração pública ocorreu com o Decreto-Lei nº 200/1967, que introduziu o princípio da execução indireta, permitindo ao Estado delegar tarefas operacionais para focar em seu planejamento estratégico (Brasil, 1967). Durante décadas, essa diretriz foi restrita a atividades acessórias e instrumentais, as chamadas atividades-meio, como limpeza e segurança, conforme delimitado pelo Decreto nº 2.271/1997 (Brasil, 1997). Entretanto, houve uma mudança significativa com a aprovação da Lei nº 13.429/2017 e, na esfera federal, com a edição do Decreto nº 9.507/2018. Ao revogar a norma anterior, a nova legislação ampliou as possibilidades de execução indireta, autorizando a terceirização também das atividades-fim (Brasil, 2018). A terceirização se fundamenta em uma relação jurídica triangular, composta

pelo Estado (tomador do serviço), pela empresa prestadora e pelo trabalhador (Pereira, 2013). Nessa configuração, o trabalhador atua fisicamente no órgão público, mas sem pertencer organicamente a ele, o que gera, como aponta Bergue (2020), uma falha na consolidação da identidade institucional.

Todavia, essa lacuna de pertencimento não é apenas simbólica, ela é agravada pelas barreiras da precarização. Diferente do regime estatutário, que visa a estabilidade e a progressão funcional, a lógica da terceirização, muitas vezes centrada na redução de custos, acaba por negligenciar a continuidade dos serviços. Conforme discute Druck (2016), esse cenário reflete-se em indicadores de alta rotatividade (*turnover*), defasagem remuneratória e maior incidência de afastamentos, fatores que dificultam o engajamento do trabalhador com o setor público.

Com a liberação das atividades-fim, funções críticas como o atendimento direto ao cidadão passaram a ser massivamente executadas por terceirizados. O profissional deixou os bastidores e assumiu a interface direta com a sociedade. Diante dessa nova configuração, a lógica puramente contratual mostra-se insuficiente e arriscada (Druck, 2016). Sendo assim, apresenta-se a necessidade de que as organizações públicas atualizem suas práticas de integração e socialização visando evitar que esse modelo de contratação comprometa a qualidade dos serviços prestados, a continuidade do atendimento ou a identidade institucional.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A evolução do termo "Recursos Humanos" para "Gestão de Pessoas" reflete um amadurecimento ao longo dos anos, em que a área deixa de ver o trabalhador apenas como recurso e passa a atuar como um sistema estratégico de conciliação de expectativas entre a instituição e o indivíduo (Dutra *et al*, 2023). No setor público, essa dinâmica ganha uma camada ética, como destaca Denhardt (2012), a administração pública não deve focar apenas na eficiência econômica pregada pelo gerencialismo, mas na garantia de direitos e no serviço à cidadania.

Nesse sentido, a gestão de pessoas atua como elo entre os propósitos do Estado e as práticas operacionais cotidianas (Bergue, 2010), exigindo de todos que operam na máquina pública um alinhamento com o interesse coletivo. Essa exigência recai tanto sobre o servidor estatutário quanto sobre o trabalhador terceirizado (celetista), uma vez que o cidadão, na ponta do atendimento, não faz distinção do vínculo jurídico de quem o recebe. Portanto, a entrega de um serviço pautado pela qualidade, eficiência e profissionalismo torna-se

essencial, independentemente da natureza do contrato de quem o executa, tendo como finalidade a promoção do bem público.

Essa busca constante pela vocação em servir a sociedade, através de um conjunto de valores e princípios éticos é o que a literatura convencionou chamar de *ethos público* (Nunes, 2018). Contudo, para que esse *ethos* não fique apenas no campo teórico e seja, de fato, internalizado por quem atua na linha de frente, a gestão de pessoas contemporânea busca auxiliar a estruturar adequadamente a trajetória desse trabalhador sob a perspectiva do chamado Ciclo Laboral. Segundo Cardoso Jr. e Pedrosa (2025), essa nova abordagem mapeia a jornada contínua do indivíduo, do ingresso ao desligamento, com o objetivo de integrar a vivência do servidor, conectando etapas como o acolhimento e o desenvolvimento, alinhando a experiência do trabalhador aos objetivos estratégicos das organizações.

Entretanto, embora o Ciclo Laboral tenha sido concebido sob a ótica do vínculo estatutário, a realidade no âmbito público revela uma lacuna quando se observa a força de trabalho terceirizada. Segundo as diretrizes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a jornada do trabalhador na administração pública deve ser composta por etapas interligadas. No contexto da terceirização, no entanto, ocorre uma fragmentação desse ciclo. Enquanto a etapa de seleção e contratação é de responsabilidade exclusiva da empresa privada, a etapa de ambientação e integração ocorre, no espaço e sob a dinâmica do órgão público contratante.

3.3 A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ELO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO PÚBLICO

A fase de integração revela-se o ponto crítico na gestão de terceirizados, não podendo limitar-se a apresentações físicas. Deve ser compreendida como um processo estratégico de socialização organizacional que, segundo Bergue (2010), transcende a instrução técnica ao permitir que o indivíduo internalize as normas, valores e expectativas da instituição e fomente o *ethos* público necessário à prestação do serviço.

No setor público, essa etapa fortalece o sentimento de identidade, onde valores compartilhados orientam a conduta do agente desde o ingresso. Ao gerar clareza ao papel ocupado e estimular a troca de conhecimentos, a socialização conecta a competência técnica ao contexto transformador do serviço público (Bergue, 2010). Ainda assim, quando o Estado negligencia seu papel socializador e trata o terceirizado apenas como força de trabalho externa, cria-se um vácuo de pertencimento (Druck 2016). Essa ausência de integração formal

e humanizada resulta em desengajamento e na queda da qualidade do atendimento prestado ao cidadão.

A literatura recente sobre gestão pública demonstra que o engajamento no trabalho não é um atributo estático, mas um processo cíclico influenciado pelo balanço entre as demandas exigidas e os recursos oferecidos pelo ambiente organizacional (Camões *et al.*, 2023). Se para os servidores de carreira a disponibilização de recursos institucionais, como clareza de papéis, suporte e valorização são fundamentais para manter um ciclo positivo de engajamento e evitar a descontinuidade administrativa, para o trabalhador terceirizado essa premissa torna-se ainda mais urgente.

Inserido em uma dinâmica de trabalho marcada pela transitoriedade do vínculo, o profissional terceirizado depara-se frequentemente com altas demandas operacionais e emocionais, especialmente na interface direta com a sociedade. Nesse cenário, uma socialização organizacional bem estruturada funciona como um recurso protetivo e impulsionador, atuando diretamente na prevenção dos ciclos de desequilíbrio e de produtividade disfuncional apontados por Camões *et al.* (2023). Ao prover diretrizes culturais e operacionais claras logo na fase de ingresso, a administração pública fornece as condições necessárias para que esse trabalhador enfrente os desafios da linha de frente de forma resolutiva e conectada ao propósito da instituição.

É a partir dessa compreensão que a presente pesquisa parte da hipótese de que a implementação de uma proposta metodológica de integração e socialização, composta por um roteiro orientador e uma cartilha informativa, pode contribuir para uma mudança cultural e para a ampliação da eficiência no atendimento aos cidadãos. Busca-se, assim, estruturar o ingresso desses trabalhadores na Prefeitura de São José de forma alinhada ao *ethos* público e aos princípios constitucionais da administração pública, mitigando o vácuo de pertencimento gerado pela lógica puramente contratual.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota natureza tripla, caracterizando-se como exploratória, descritiva e prescritiva. O estudo é exploratório ao investigar a lacuna de integração dos terceirizados no serviço público municipal. A fase descritiva busca compreender a realidade desses profissionais na Prefeitura Municipal de São José (SC), identificando o processo de ingresso e ambientação atual e os fatores que dificultam o sentimento de pertencimento. Por fim, a natureza prescritiva manifesta-se na proposição de uma intervenção prática, uma proposta metodológica composta por um roteiro orientador para servidores e uma cartilha informativa para terceirizados, visando promover o engajamento e a qualidade do atendimento.

Quanto à abordagem, utiliza-se a estratégia de métodos mistos, com predominância qualitativa. Conforme Creswell (2007), a combinação de dados quantitativos e qualitativos permite uma compreensão mais completa do problema de pesquisa do que apenas uma das abordagens isoladamente. Busca-se dimensionar a percepção dos sujeitos sobre a cultura organizacional e o processo de integração, elementos que demandam uma interpretação mais minuciosa. A delimitação compreende a Prefeitura de São José, envolvendo terceirizados da área de atendimento ao público e servidores responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos.

A coleta de dados ocorrerá em etapas interligadas. Inicialmente, será feito o levantamento documental de editais e contratos para identificar as responsabilidades da empresa e da administração pública com o trabalhador. Na sequência, o componente quantitativo consistirá em um questionário de triagem com colaboradores e servidores, com o objetivo de identificar perfis representativos e dimensionar a percepção inicial sobre a socialização. A partir desses resultados, serão selecionados participantes para as entrevistas semiestruturadas. Paralelamente, será realizado um levantamento sobre os processos de integração em prefeituras vizinhas, como Florianópolis e Palhoça, para identificação de referências comparativas e boas práticas.

Para garantir o rigor científico, será utilizada a triangulação de dados, cruzando normas documentais, resultados do questionário, percepções das entrevistas e evidências registradas. A convergência dessas fontes fundamentará o produto técnico final, assegurando que a cartilha de integração e o roteiro de acolhimento reflitam uma compreensão multifacetada e fidedigna da realidade institucional.

5. VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de qualificar a gestão do trabalho terceirizado na administração pública. O estudo mostra-se viável visto que atende à busca por maior eficiência no serviço público e, simultaneamente, atua no combate à precarização laboral desses profissionais. Ao propor diretrizes claras de integração, o projeto busca oferecer uma solução prática para fortalecer o vínculo do trabalhador com o órgão, possibilitando uma melhoria no atendimento ao cidadão e a valorização e o acolhimento de quem executa essas atividades.

Nesse sentido, a execução do projeto é favorecida pela inserção da pesquisadora no quadro funcional da Prefeitura de São José. Esta posição estratégica simplifica o processo de coleta de dados, tanto para a aplicação do questionário quanto para a condução das entrevistas, uma vez que permite uma interlocução facilitada com os trabalhadores terceirizados, gestores e fiscais de contratos. Isso permite que o produto final (roteiro e cartilha) esteja não apenas alinhado às necessidades reais, mas também se adeque aos fluxos e à cultura organizacional. Outro facilitador reside no fato de que a proposta dispensa alterações legislativas complexas, tratando-se de uma melhoria focada nos processos de gestão de pessoas e governança interna.

A implementação pode ser considerada de baixo custo e impacto significativo. O material desenvolvido será estruturado para ser distribuído de forma digital e física, aproveitando os canais de comunicação interna já existentes, reduzindo custos operacionais e ampliando o alcance. A simplicidade das ferramentas propostas permite que sejam facilmente adotadas após a validação, atuando em duas frentes. Por um lado, servem como um guia prático para servidores que, muitas vezes, não possuem diretrizes claras sobre como recepcionar esses profissionais. Por outro, a elaboração de um material de apoio voltado ao próprio trabalhador terceirizado possibilita que ele não ingresse na instituição sem as informações organizacionais necessárias para a sua ambientação.

Por fim, levando em consideração a viabilidade social e organizacional, ela manifesta-se na expectativa de melhoria do clima laboral, de integração e da eficiência pública. Ao promover a socialização e o sentimento de pertencimento, espera-se uma redução na rotatividade (*turnover*) e um aumento no comprometimento do trabalhador com o *ethos* público. Dessa forma, a pesquisa não se encerra na teoria, mas oferece uma solução para humanizar a força de trabalho terceirizada e qualificar o atendimento prestado ao cidadão josefense.

6. CRONOGRAMA

O planejamento da pesquisa divide-se em quatro etapas semestrais, integrando as exigências acadêmicas, o cumprimento de prazos e a entrega final.

No primeiro semestre, o foco será a fundamentação teórica através de buscas em bases como EBSCO, SciELO, Spell, Scopus e Web of Science. A triagem dos dados será gerida via softwares como Zotero e Rayyan, garantindo uma base conceitual sólida sobre terceirização e integração organizacional. Paralelamente, os instrumentos de coleta (formulário e roteiro de entrevista) serão formulados e validados para garantir que a coleta de dados seja precisa.

O segundo semestre concentrará o trabalho de campo na Prefeitura de São José, com análise documental e interlocução com gestores e terceirizados. Serão realizadas também visitas técnicas a outras prefeituras da região para verificar a existência de modelos de integração que possam servir de referência ou adaptação ao contexto local.

No terceiro semestre, os esforços voltam-se à análise do material coletado e à construção do roteiro de acolhimento e da cartilha de integração. Nesta fase, ocorre o exame de qualificação para ajustes do projeto junto à banca examinadora.

No último semestre, o cronograma prevê a redação final, o refinamento dos produtos técnicos e a defesa da dissertação. O foco é assegurar uma entrega que atenda aos critérios da UDESC e ofereça um modelo replicável para a gestão pública, visando uma contribuição efetiva à gestão de São José, aos trabalhadores terceirizados e à população.

As informações apresentadas abaixo reforçam e explicam de forma visual o cronograma proposto:

Tabela 1: Cronograma de Entregas

Atividades previstas	1º semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre
Levantamento Teórico	x	x		
Validação dos instrumentos de coleta	x	x		
Pesquisa de campo e visitas técnicas		x	x	
Elaboração do produto			x	x
Escrita da dissertação			x	x
Revisão final e defesa				x

Fonte: elaborado pela autora (2026)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 8 jul. 1997. (Revogado). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm. Acesso em: 1 mar. 2026.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em: 1 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 31 mar. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 1 mar. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acesso em: 7 mar. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; RIZARDI, Bruno; LEMOS, Joselene. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, e 2023-0061, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>. Acesso em: 7 mar. 2026.

CARDOSO JR., José Celso; PEDROSA, Talitha Lopes Saraiva. **O modelo referencial do ciclo laboral aplicado ao setor público federal**: rumo à construção de uma visão e ação sistêmica da gestão de pessoas no Brasil. Brasília: Enap, 2025. 41 p. (Cadernos Enap; 141).

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, E. N. R. **A ética na administração pública em S. Tomé e Príncipe**: caso de estudo sobre a polícia judiciária santomense. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão da Administração Pública) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da

Guarda, Guarda, Portugal, 2021. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/5211>. Acesso em: 8 mar. 2026.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCK, Graça. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, p. 15-43, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023>. Acesso em: 14 mar. 2026.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2023.

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

NUNES, Luís Henrique Monteiro. O controle e a punição salvarão a ética pública?. **Revista da CGU**, v. 10, n. 17, p. 961-979, 2018.

PEREIRA, Leone. **Direito do Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. Dumping social e terceirização na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. 3, p. 391-416, jul./set. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i3.11288>. Acesso em: 15 mar. 2026.