

## **Penalidades e sanções administrativas em contratos de serviços terceirizados no serviço público: revisão sistemática da literatura**

**Francielle Correa Nepomoceno<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0009-0000-9103-4609>

**Wellington Gonçalves<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-7106-3637>

### **Resumo**

O serviço terceirizado é de grande relevância e importância no serviço público, estando presente principalmente nas atividades meios, a cada ano que passa, a fiscalização de contratos tem sido fundamental para manutenção da eficiência nos serviços prestados, para tanto, a aplicação de penalidades e sanções administrativas se faz necessário. Dados do Portal da Transparência mostram que 69% das sanções aplicadas são as de impedimento de licitar e contratar, considerada uma das mais graves. Diante disso, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática de literatura que demonstre como é realizado a aplicação de penalidades e sanções administrativas, sobre tudo nas instituições federais de ensino. Para tanto, as pesquisas foram realizadas nas bases de dados Scopus e *Web of Science* para extração, também foram utilizados o software RStudio com o script *bibliometrix* para tratamento dos dados que foram submetidos ao *Methodi Ordinatio*, seguindo os critérios adotados na metodologia, chegou – se ao um quantitativo de 25 artigos. Os resultados e discussões mostram as características dos trabalhos que vem sendo produzidos, a evolução temática e revelaram que há muito a ser estudado para que se possa caracterizar a aplicação de penalidades e sanções administrativas nos contratos de serviços terceirizados. Assim, o trabalho sugere que para realiza tal caracterização são outras pesquisas sejam feitas, evidenciando uma lacuna a ser discutida.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Sanções Administrativas; Penalidades.

### **Abstract**

The outsourced service is of great relevance and importance in the public service, being present mainly in middle activities, with each passing year, contract inspection has been fundamental for maintaining efficiency in the services provided, therefore, the application of penalties and sanctions administrative if necessary. Data from the Transparency Portal show that 69% of the sanctions applied are impediments to bidding and contracting, considered one of the most serious. Therefore, the objective of this article is to carry out a systematic literature review that demonstrates how the application of penalties and administrative sanctions is carried out, especially in federal educational institutions. For this purpose, the searches were carried out in the Scopus and Web of Science databases for extraction, RStudio software was also used with the *bibliometrix* script to process the data that were submitted to the *Methodi Ordinatio*, following the criteria adopted in the methodology, it arrived – if to a quantitative of 25 articles. The results and discussions show the characteristics of the work that has been produced, the thematic evolution and revealed that there is much to be studied in order to characterize the application of penalties and administrative sanctions in outsourced service contracts. Thus, the work suggests that in order to carry out such a characterization, further research is needed, highlighting a gap to be discussed.

**Keywords:** Public Management; Administrative Sanction; Penalties.

### **1 Introdução**

A terceirização é uma prática adotada por empresas públicas e privadas que objetivam delegar à terceiros alguns setores ou serviços de seu ramo (Damanpour *et al.*, 2020; Leal Santos *et al.*, 2019). Por princípio, terceirizar atividades ou parte delas a outrem significa delegar atribuições que a empresa e/ou setor público, não deseja

ter tanto domínio. Para isso, são necessários um conjunto de estudos e fatores que influenciam neste processo de terceirizar ou não (Brunjes, 2022; Eckersley; Ferry, 2020).

No serviço público brasileiro, essas contratações se dão por meio licitatório, que é regido pelas Leis nº 8.666/93 e nº 10.520/02, e a mais recente Lei nº 14.133/21, que estabelecem as regras e formas contratação e gestão desses contratos, dentre elas, as aplicações de penalidades e sanções administrativas, quando necessário. As instituições federais de ensino, sejam elas fundações ou autarquias também são regidas por essas leis.,

Segundo Marinho *et al.* (2018), a fiscalização do contrato são atribuições dos agentes públicos, devidamente designado e para um bom desempenho da execução contratual, parceria público – privada é fundamental (Karaba *et al.*, 2022).

O ato de sancionar e penalizar uma empresa, na incorrência de um ato infracional, é apenas uma das atribuições da fiscalização, ou seja, na verdade é o resultado de uma boa e efetiva fiscalização (Blomqvist & Winblad, 2022). No Brasil, o governo federal disponibiliza o caderno de sanções administrativas, que disponibilizam diretrizes para os procedimentos administrativos<sup>1</sup>, porém as decisões de como serão realizadas, são processos específicos e individuais de cada órgão, tornando-se algo muito mais subjetivo do que prático (Miranda *et al.*, 2019).

De acordo com as legislações vigentes<sup>2</sup>, as sanções devem (ou deveriam) ser aplicadas de acordo com a ocorrência e gravidade, variando de advertências à declaração de inidoneidade para licitar e contratar. Porém, conforme já apontado, a dosimetria e aplicação perpassa pelo conhecimento e crivo do agente público, para isso é necessário ter um conjunto de fatores, conhecimento, competência, formação, entre outros para que a fiscalização de fato ocorra (Marinho *et al.*, 2018).

Ainda assim, dados extraídos do portal da transparência<sup>3</sup> (apontam que existem 20.603 sanções vigentes, dessas 69% (sessenta e nove por cento) são de impedimento/proibição de licitar e contratar por prazo indeterminado, o que é considerado uma penalização grave. Este dado é de grande relevância, pois reflete que a aplicação de penalidades e sanções tem um papel importante na atividade de fiscalização.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é realizar uma pesquisa de revisão bibliográfica do há de produção científica sobre sanções administrativas e penalidades de contratos de serviços terceirizados que possam responder a seguinte pergunta: “Como é realizado as aplicações de penalidades e sanções administrativas nos contratos de serviços terceirizados em Instituições Federais de Ensino?”

Neste contexto, os artigos encontrados nas bases pesquisadas, abordaram a temática de maneira tangencial, demonstrando haver uma lacuna de pesquisas que tratam de aplicações de penalidades e sanções nos contratos terceirizados tanto no serviço público quanto em instituições federais de ensino.

<sup>1</sup> (Rousseff *et al.*, n.d.)

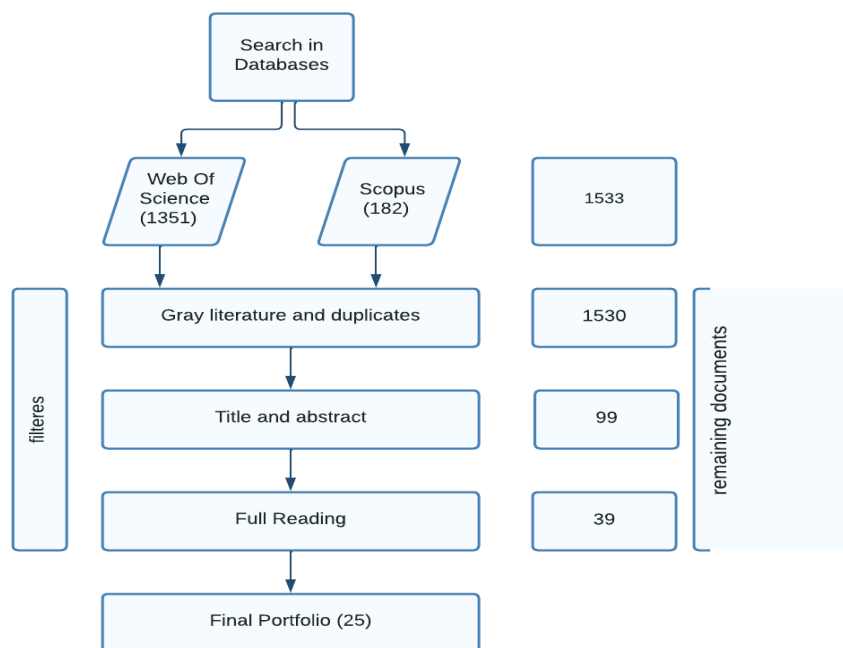
<sup>2</sup> (Lei 14.133-21, n.d.; Lei 8666-93, n.d.)

<sup>3</sup> Dados extraídos do portal da transparência< <https://portaldatransparencia.gov.br/sancoes>> acesso em 30/04/2023

## 2 Metodologia de pesquisa

O processo de revisão sistemática de literatura foi desenvolvido conforme ilustra o fluxograma da pesquisa ilustrado na Figura 1 (Salvador *et al.*, 2019):

Figura 1 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: elaboração própria

Seguindo um protocolo metodológico proposto para a pesquisa de revisão sistemática de literatura (Mattei *et al.*, 2021), foram escolhidos termos que pudessem investigar como são realizadas as sanções administrativas e penalidades nos setores públicos. Desta forma, os termos selecionados foram “public Management”, “administrative sanctions” e “penalties” que foram combinados em cadeias de caracteres, formando a string de busca conforme abaixo:

“Public Management” OR “Public Governance” OR “Public government” OR “Public Administration\*” OR “New Public Management” OR “New Public Governance” OR “Public Sector Management” OR “public service\*” OR “Public Organization\*” OR “Public Sector” OR “City government” OR “city manager” AND “administrative sanctions” OR “administrative punishment” OR “sanctions and administrative penalties” OR “financial penalties” OR “penaltie\*”.

A partir dessa *string* foram realizadas pesquisas nos dias 27 e 28 de abril de 2023 nas bases de dados *Web of Science* (WoS) e Scopus, escolhidas pelo elevado número de publicações e significância (Pagani *et al.*, 2015), disponíveis na plataforma CAPES através do acesso CAFE (Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes). Foi ainda utilizado um recorte temporal dos últimos 5 anos (a partir de 2018).

Além disso, foram estabelecidos, estrategicamente, outros critérios para que ao final pudesse chegar a um resultado que atendesse ao objetivo da pesquisa. Sendo

assim, conforme constante na Figura 1, chegou-se a um quantitativo inicial de 1533 artigos, 1351 da base WoS e 182 da base Scopus.

Para a base Scopus, a pesquisa se deu da seguinte maneira e ordem: em todos os campos de pesquisa; - artigos com acesso aberto. Ainda na base, foi feita a escolha apenas por artigo e também por área da matéria: “negócios, gestão e contabilidade e economia” e “econometria e finanças”, resultando o número de 182 artigos, conforme ilustrado na Figura 1.

Na pesquisa realizada na base WoS, foram utilizados os mesmos filtros iniciais empregados na base Scopus, acrescidos de - citação micro: “public administration”; - categoria WoS: “public administration”, finalizando em 1.351 artigos, constantes também na Figura 1. Com os 1533 artigos selecionados, foi utilizado o software RStudio com script bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) para mesclar e tratar os resultados obtidos, subtraindo 3 duplicidades, restando então 1530 artigos. Depois disso, os dados gerados dessa análise foram transferidos para uma planilha eletrônica que utilizou o Methodi Ordinatio de classificação, Pagani (2015).

Por fim, para a análise dos artigos e chegar ao quantitativo de 25 artigos utilizados para a revisão, foram adotados alguns critérios de inclusão e exclusão, conforme constante no Quadro 1 (Pongboonchai-Empl *et al.*, 2023).

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão

	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
1º Momento (keyword por autor)	- Filtro por palavras relacionadas a string de busca: public administration, management, local Governance, public, service, financial, accountability, contracts;	- Artigos que não tivessem relação com a temática
2º momento (análise de título)	- Análise de títulos que tivessem relacionados ao tema: contracts, public service, public sector, public management, outsourcing e sanctions;	- Títulos que não fossem relacionados a temática
3º momento (análise de resumo)	- Resumos dos artigos selecionados no 2º momento que contemplem conteúdo relacionados a temática;	- Resumos que tivessem abordagem divergentes da temática;

Fonte: elaboração própria

### 3 Resultados e Discussão

#### 3.1 Resultados

O portfólio final composto dos 25 artigos estão relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 - Portifólio final

	Autor	Título	Fonte	Citação / Co – citação	Objetivo	Método
1	Demircioglu M; Vivona R	Positioning public procurement as a procedural tool for innovation an empirical study	Policy And Society	10	Estudar ferramentas de inovação e a sua contribuição nas aquisições públicas	Coleta de dados;
2	Colonnelli E; Lagaras S; Ponticelli J; Prem M; Tsoutsoura M	Revealing corruption firm and worker level evidence from Brazil	Journal Of Financial Economics	12	Estudar os efeitos dos programas anticorrupção em empresas expostas pela interação ilegal com o governo.	Análise documental
3	Brunjes B	Your competitive side is calling an analysis of Florida contract performance	Public Administration Review	6	Analisar a os procedimentos de sourcing competitivos que levam a um melhor desempenho contratual	Análise de dados (FACTS, sistema desenvolvido pelo governo da Flórida)
4	Albalate D; Bel G; Gonzalez-Gomez A	Contract renewal in urban water services incumbent advantage and market concentration	Public Administration Review	2	Estudar determinantes da renovação das concessões dos serviços urbanos de água na Espanha para a iniciativa privada	Análise de dados a partir do levantamento documental (período de 2008 a 2019).
5	Mazzei M; Teasdale S; Calo F; Roy M	Coproduction and the third sector conceptualising different approaches to service user involvement	Public Management Review	26	Estudar a relação entre o terceiro setor, organizações e o usuário de serviços no contexto de coprodução.	Modelo PSP Estratégico; Análise abdução de dados.
6	Damanpour F; Magelssen C; Walker R	Outsourcing and insourcing of organizational activities the role of outsourcing process mechanisms	Public Management Review	17	Estudar a decisão de terceirizar como um processo e investigar as influências dos mecanismos organizacionais em sua sustentabilidade	Análise os dados da ICMA sobre ASD;
7	Blomqvist P; Winblad U	Contracting out welfare services how are private contractors held accountable	Public Management Review	11	Analisar como o governo da Suécia responsabilizam os prestadores de serviços privados no atendimento domiciliar de idosos.	Entrevistas de profundidade com informantes – chaves com visão sobre os processos locais de contratação;
8	Karaba F; Roehrich J; Conway S; Turner J	Information sharing in publicprivate relationships the role of boundary objects in contracts	Public Management Review	5	Estudar as relações públicas e privadas (e suas fronteiras) entre uma empresa farmacêutica e organizações públicas de saúde do Reino Unido.	Fontes primárias (entrevistas e observação);
9	Cheng Y; Brudney J; Meijs L	Exploring the relationship between privatization in public service delivery and coproduction evidence from us local governments	American Review Of Public Administration	0	Avaliar a relação entre a privatização da prestação dos serviços públicos e a participação cidadã na coprodução.	Análise dos dados da ICMA sobre ASD;
10	Berlin J; Jansson M; Karlsson D; Carlstrom E	Involuntary back sourcing in the public sector from conflict to collaboration	Public Administration	1	Estudar quais as fases que caracterizam a rescisão involuntária dos contratos e como o back sourcing (recontratação) involuntário afeta as organizações públicas.	Coleta de dados através de observação, entrevistas e documentos.
11	Stiel C	Remunicipalization corporatization and outsourcing the performance of publicsector firms after reorganization	International Public Management Journal	2	Investigar o impacto da reorganização na produtividade das empresas do setor público, abordando a composição dos proprietários, a relação conselho administração e a decisão da administração de terceirizar atividades	Análise de dados de empresas municipais de serviços de água e energia da Alemanha.
12	Boon J; Verhoest K; De B B	Hiving off the nonessential analysing which public organizations outsource administrative overhead	International Review Of Administrative Sciences	1	Estudar quais são as características das organizações que tendem a dedicar maior parte de suas despesas gerais administrativas à terceirização	Pesquisa documental;
13	Fitzgerald C; Carter E; Dixon R; Airoidi M	Walking the contractual tightrope a transaction cost economics perspective on social impact bonds	Public Money & Management	25	Estudar as proposições testáveis aplicando TCE ao uso crescente e diversificado de SIBs na prestação de serviços público.	Aplicação de TCE (transação de custos e economia) para estabelecer critérios para análise dos SIBs (título de impacto social)
14	Grega M; Orviska M; Nemeč J; Lawson C	Factors determining the efficiency of Slovak public procurement	Nispacee Journal Of Public	18	Descobrir quais são os principais fatores na Eslováquia que estão influenciando a eficiência das compras públicas e, com base em nossa análise, também	A pesquisa foi em 3 etapas:

			Administration And Policy		estimaremos qual é o impacto de cada fator na eficiência da contratos públicos na Eslováquia.	
15	Eckersley P;Ferry L	Public service outsourcing the implications of known unknowns and unknown unknowns for accountability and policymaking	Public Money & Management	5	Examinar o que sabe sobre terceirização nos conselhos ingleses e descobrir quais informações estão disponíveis sobre a natureza e a extensão da contratação de autoridades locais.	Pesquisa realizada em sites do governo (CIPFA, MHCLG e LGA);
16	Merritt C;Kennedy S;Kienapple M	The cost of saving money public service motivation private security contracting and the salience of employment status	Public Performance & Management Review	3	Explorar as motivações dos indivíduos que trabalham para empresas que oferecem serviços de segurança privada.	A metodologia adotada foi a teoria fundamentada (Suddaby, 2003) que consiste na coleta sistemática dos dados e análise;
17	Aleksovska M	Accountable for what the effect of accountability standard specification on decisionmaking behavior in the public sector	Public Performance & Management Review	3	Examinar os efeitos da especificação do padrão de responsabilidade e analisar as mudanças de comportamento que podem surgir ao responsabilizar servidores públicos pela implementação de regras específicas, em oposição a padrões definidos de forma mais vaga ou a nenhum padrão predefinido.	Experimento de vinheta com 3 propostas que foram avaliadas pelos convidados que receberam instruções diferentes para avaliação das propostas.
18	Sarter E;Karamanidou L	Quality qualifications and the market procuring interpretation services in the context of the refugee crisis	Social Policy & Administration	2	Analisar as estratégias de licitação das duas agências gregas responsáveis por garantir a prestação de serviços interserviços de interpretação nos processos de asilo e acolhimento.	Estudo exploratório realizado em duas agencias responsável pelas estratégias de licitação de serviço de asilo e de recepção e identificação;
19	Greasley S	Privatizing the blame game corporate reputation in the outsourced state	Public Money & Management	2	Analisar o desenvolvimento e o impacto de quatro problemas de contratação pública potencialmente prejudiciais à reputação envolvendo duas grandes empresas no Reino Unido.	Estudo de caso
20	Makovleva E	Tools and methods for resistance to unfair execution of a government contract	Ekonomicheska Politika	3	Analisar os fatores negativos que afetam o resultado da compra.	Análise estatística sobre os contratos estaduais (Russia) rescindidos em 2015-2016, através dos dados disponíveis no site oficial do governo. Tal análise foi dividida em 4 grupos e partir dos indicadores quantitativos dos grupo pós – contratual (rescisão e multa), foi dado um modelo geral de oportunismo pós – contrato para avaliar o nível de esforços do fornecedor para cumprimento das obrigações contratuais.
21	Carlstrom E;Jansson M;Karlsson D;Berlin J	Quasiback sourcing in the public sector the challenge of withdrawing from an intertwined and longstanding relationship	International Journal Of Public Administration	1	Mapear o processo envolvido no término de uma relação comercial de longa data em um contexto público.	Entrevistas realizadas em 2018 e 2019 com políticos, gerentes seniores e médios, funcionários de ambulâncias, centros de despacho e representantes da aliança regional de pacientes de um município da Suécia.
22	Nakanishi Y	Accountability pressure and intraorganizational dynamics in japans public procurement	Administration & Society	0	Analisar a pressão de responsabilização imposta às compras públicas do Japão após uma série de escândalos, como eventos de manipulação de licitações e dinâmicas intraorganizacionais relacionadas que levaram a outros problemas.	Estudo de caso único.
23	Christ F C	Public procurement in Brazil innovation trends advances and difficulties in the recent period	Administracao Publica E Gestao Social	0	Realizar um balanço dos avanços, limitações e perspectivas para o fortalecimento das compras públicas na Administração Pública brasileira.	Análise de trabalhos apresentados em congressos de Administração Pública entre 2008 e 2016, promovidos pelo CONSAD.
24	Santos N;Andrade D;De L J	Public values and contracts for outsourced services challenges in the public sector	Administracao Publica E Gestao Social	0	Analisar editais, contratos e a prestação de serviços terceirizados em uma instituição pública federal localizada em Minas Gerais, a fim de verificar a aplicação dos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) na terceirização.	Pesquisa exploratória de abordagem qualitativa através de estudo de caso;
25	Vento I	The consequences of the temporary employment of project managers for public innovation an analysis of EU projects in Finland	Public Money & Management	0	Explorar como o emprego de gerentes com contratos de tempo parcial e de duração limitada afeta a inovação pública.	Coleta de dados sobre o acompanhamento de projetos executados na Finlândia, através do Ministério de Assuntos Econômicos e Empresa e pesquisa independente de gerentes de projeto.

Fonte: elaboração própria (2023).

Sobre estes, é possível afirmar que a maioria dos artigos foram escritos em parceria, sendo apenas 8 escritos por um autor, os demais deram-se em colaboração de dois autores pelo menos, mantendo uma média de 2,52 por documento, conforme pode ser constatado na Tabela 1.

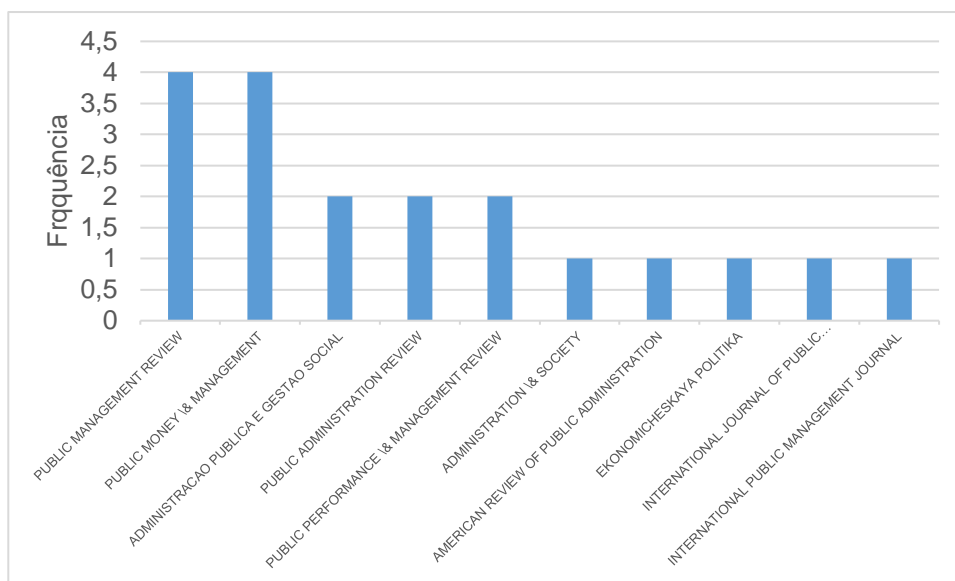
Tabela 1 - Análise Bibliométrica

Descrição	Resultados
<b>PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SOBRE DADOS</b>	
Intervalo de tempo	2018:2023
Fontes (jornais, livros, etc.)	16
Documentos	25
Taxa de crescimento anual %	14,87
Idade Média do Documento	2,57
Média de citações por documento	4,04
Referências	94
<b>CONTEÚDO DO DOCUMENTO</b>	
Mais palavras-chave (ID)	90
Palavras-chave do autor (DE)	92
<b>AUTORES</b>	
Autores	59
Autores de documentos de autoria única	8
<b>COLABORAÇÃO DOS AUTORES</b>	
Documentos de autoria única	8
Co-autores por documento	2,52
% de coautorias internacionais	20
<b>TIPOS DE DOCUMENTOS</b>	
artigo	21
artigo; acesso antecipado	4

Fonte: extraída a partir dos dados inseridos no Rstudio

Outra informação que pode ser extraída da coleção é distribuição das publicações entre as fontes, das 16 encontradas (Tabela 1), as 10 que mais se destacam estão constantes na Figura 2, destas, é possível verificar que as revistas de alto impacto que mais publicaram sobre o tema foram a *Public Management Review* e a *Public Money & Management*, que possuem 4 publicações cada uma.

Figura 2 - Fontes mais relevantes



Fonte: elaboração própria a partir dos dados inseridos no Rstudio

Ainda é possível dizer que, das 92 palavras - chaves frequentes (Tabela 1), privatization, governance, service, sector e management que se destacam na nuvem de palavras (Figura 3) estão relacionadas com o tema da pesquisa.

Figura 3 – Nuvem de palavras



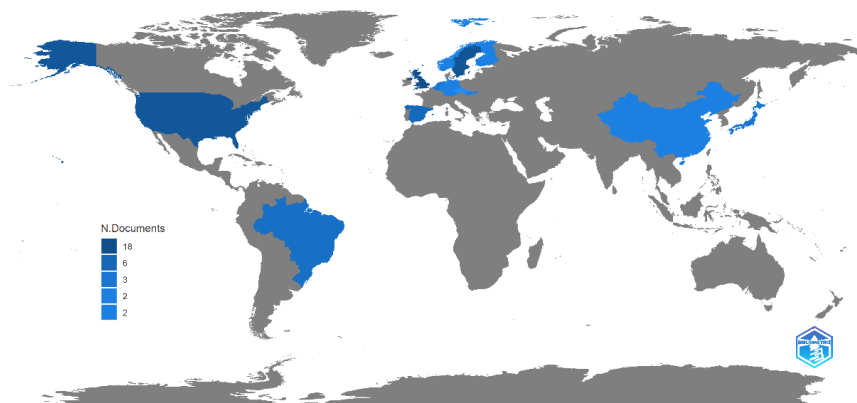
Fonte: extraída a partir dos dados inseridos no Rstudio

Outra característica relevante verificada na coleção é a distribuição geográfica das produções. Na Figura 4 estão dispostos os países que mais produziram, dentre eles, constata-se a presença do Brasil figurando entre eles.



Figura 4 – Produção científica por País

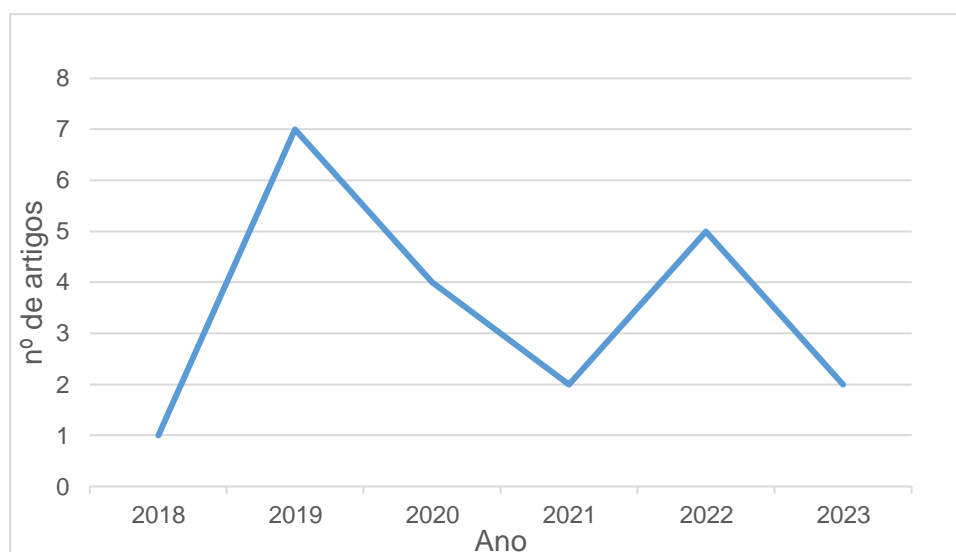
Country Scientific Production



Fonte: extraída a partir dos dados inseridos no Rstudio

Também foi extraído da coleção a evolução das publicações por ano, esses dados estão na Figura 5, nela fica evidente o salto dado em 2019, após, um declive até o ano de 2021, a partir de 2022 torna-se crescer, porém não se pode afirmar que é uma tendência, uma vez o ano de 2023 ainda está corrente.

Figura 5 – Distribuição anual



Fonte: extraída a partir dos dados inseridos no Rstudio

### 3.2 Discussões

A partir da leitura dos artigos selecionados, uma primeira informação relevante que podemos levantar sobre a coleção é a maioria não abordam a temática penalidades e sanções administrativas diretamente em seus textos, os autores mais se aproximaram estão no Quadro 2, são os 7, 10, 19, 20 e 22, respectivamente, que trataram da inexecução contratual e responsabilização, 4 desses estão nas revistas mais relevantes (Figura 2), sendo 2 nas de maior publicação.

Além dos que já foram apresentados, para melhor compreensão dos estudos, os artigos foram divididos em grupos por categoria, que foram 3: terceirização, relação público x privado, impactos financeiros, renovação contratual. Nestes estão os artigos 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 18, 24 e 25 do Quadro 2. Estes trazem as vantagens da terceirização no serviço público, a importância e a relação público – privado, os impactos financeiros dos contratos e renovações, entre outros. A outra classificação que pode ser dada, é o da preocupação com a tomada de decisão, inovação, eficiência e motivação das contratações, estes estudos estão voltados para otimização das contratações, os impactos e melhorias. Os artigos que mais abordaram estes assuntos foram 1, 2, 6, 14, 16, 17 e 23.

Considerando ainda os resultados, outra informação pertinente que foi percebida é quanto ao número de publicações, que em sua grande maioria estão no continente europeu (Figura 4), destes 18 trabalhos são do Reino Unido, o Brasil é o terceiro da lista com 3 produções.

Dando seguimento, é factível ainda dizer que esses 3 artigos não tratam diretamente da aplicação de penalidades e sanções, o que mais se aproxima é o texto de Ciro Campos Christo Fernandes, o nº 23 do Quadro 2, que trata da terceirização através das ferramentas e do arcabouço legal.

Ainda que muito pouco foi abordado a respeito de penalização e sanções administrativas, este levantamento trouxe contribuições que podem ser usadas nas pesquisas futuras, a primeira dela é a preocupação com a melhoria das contratações, a segunda é a inovação e tomada de decisões nas contratações, a responsabilidade ou responsabilização, que estão diretamente ligadas ao ato de sancionar e penalizar, pois remetem a aplicação da lei. O termo *back sourcing* (recontratação) também foi abordado, a recontratação gera custos e retrabalho para o serviço público e principalmente quando advém de inexecução contratual, tem forte ligação com a penalidade e sanção, uma vez que há implicações no encerramento do contrato antes do previsto e nova contratação, o texto 10 (Quadro 2) discorre sobre isso. De certo modo, todos esses temas em algum momento, perpassam pela fiscalização e por conseguinte nas aplicações de penalidades e sanções administrativas, porém, não respondem a pergunta proposta neste estudo.

### 4 Conclusão

Esta pesquisa apresentou uma revisão de literatura com o objetivo de realizar um levantamento bibliográfico que ajudassem a responder “como é realizado as aplicações de penalidades e sanções administrativas nos contratos de serviços terceirizados em Instituições Federais de Ensino”. Para tanto, foram pesquisados artigos dos últimos 5 anos nas bases Scopus e WoS, através do software RStudio e

do *Methodi Ordinatio*, foram submetidos e obedecidos os critérios apresentados na metodologia.

A partir disso, chegou-se ao escopo de 25 artigos como resultado, que foram analisados e caracterizados, cujo dados foram apresentados na seção Resultados e Discussões.

Desta seleção fora possível destacar que a maioria dos artigos focam na relação pública x privada, na terceirização, na inovação e tomada de decisão, na eficiência e impactos financeiros, como principais temas, evidenciados no âmbito do serviço público.

Do mesmo modo, a coleção também apresentou artigos que abordaram assuntos relevantes que orbitam temática “aplicações de penalidades e sanções administrativas nos contratos de serviços”, dentre eles estão a responsabilização tanto do agente público quanto do contratado, a necessidade de reconstrução (*backsourcing*), quando o contrato não é cumprido e os impactos que isso gera, e a importância da observância e cumprimento da lei.

De todo modo, os resultados apresentados estiveram aquém e limitados, não sendo suficiente para responder como à pergunta norteadora desta revisão. Ainda que esta seja apenas uma das formas de pesquisas existentes, pode-se dizer que há lacunas e que para estas serem respondidas precisarão ser realizados outros estudos no intuito de que se possa entender como, quais e de que maneira a aplicação de penalidades e sanções administrativas impactam e refletem na execução dos contratos de serviços terceirizados e quão isso é prejudicial para o serviço público.

Entretanto, a busca pela eficiência, otimização e os próprios estudos sobre terceirização em si, mostram que este é uma preocupação e objeto de estudos, revelando-se como uma lacuna a ser explorada.

Neste sentido, deixa-se como sugestão para pesquisas futuras, visto a importância, relevância e a necessidade de entender e tratar a temática, não somente objetivando responder como são realizadas, mas os impactos da realização e a não realização, a motivação, o arcabouço legislativo e suas implicações, entre tantos outros.

## Referências

ALBALATE, D., BEL, G., GONZÁLEZ-GÓMEZ, F., & PICAZO-TADEO, A. J. Contract Renewal in Urban Water Services, Incumbent Advantage, and Market Concentration. **Public Administration Review**, 82(2), p. 314–324, 2022.

ALEKSOVSKA, M. Accountable for What? The Effect of Accountability Standard Specification on Decision-Making Behavior in the Public Sector. **Public Performance and Management Review**, 44(4), p.707–734, 2021.

ARIA, M., & CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), p.959–975, 2017.

BERLIN, J. M., JANSSON, M., KARLSSON, D., & CARLSTRÖM, E. D. Involuntary backsourcing in the public sector: From conflict to collaboration. **Public Administration**, 100(3), p. 674–691, 2022.

BLOMQVIST, P., & WINBLAD, U. Contracting out welfare services: how are private contractors held accountable? **Public Management Review**, 24(2), p. 233–254, 2022.

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

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. 2021.

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. Brasília, DF: Presidência da República. 1993.

BRASIL. **Caderno de Logística: Sanções Administrativas**. Brasília, DF: Presidência da República. 2015

BOON, J., VERHOEST, K., & DE BORGER, B. Hiving off the non-essential: analysing which public organizations outsource administrative overhead. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), p. 228–246, 2019.

BRUNJES, B. M. Your Competitive Side Is Calling: An Analysis of Florida Contract Performance. *Public Administration Review*, v. 82, n. 1, p. 83–101, 2022.

CARLSTRÖM, E., JANSSON, M., KARLSSON, D., & BERLIN, J. Quasi-backsourcing in the Public Sector—The Challenge of Withdrawing from an Intertwined and Long-standing Relationship. *International Journal of Public Administration*, 46(4), p. 302–311, 2023.

CHENG, Y., BRUDNEY, J. L., & MEIJS, L. Exploring the Relationship Between Privatization in Public Service Delivery and Coproduction: Evidence from U.S. Local Governments. *American Review of Public Administration*, p. 1-14, 2023.

COLONNELLI, E., LAGARAS, S., PONTICELLI, J., PREM, M., & TSOUTSOURA, M. Revealing corruption: Firm and worker level evidence from Brazil. *Journal of Financial Economics*, 143(3), p. 1097–1119, 2022.

DAMANPOUR, F., MAGELSSSEN, C., & WALKER, R. M. Outsourcing and insourcing of organizational activities: the role of outsourcing process mechanisms. *Public Management Review*, 22(6), 767–790, 2020.

MARINHO, R. C. P.; ANDRADE, E. P.; MARINHO, C. R. P; MOTTA, E. F. R. O.; Contract inspecting of outsourced service: challenges for public universities. *Gestão e Produção*, v.25, n 3, p. 444-457, 2018.

DEMIRCIOGLU, M. A., & VIVONA, R. Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. *Policy and Society*, 40(3), p. 379–396, 2021.

ECKERSLEY, P., & FERRY, L. (2020). Public service outsourcing: the implications of 'known unknowns' and 'unknown unknowns' for accountability and policy-making. *Public Money and Management*, 40(1), p. 72–80, 2020.

FERNANDES, C. C. C. Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Administração Pública E Gestão Social*, 4(11), p. 1–19, 2019.

FITZGERALD, C., CARTER, E., DIXON, R., & AIROLDI, M. Walking the contractual tightrope: a transaction cost economics perspective on social impact bonds. *Public Money and Management*, 39(7), p. 458–467, 2019.

- GREASLEY, S. Privatizing the blame game: corporate reputation in the outsourced state. **Public Money and Management**, 40(2), p. 91–101, 2020.
- GREGA, M., ORVISKA, M., NEMEC, J., & LAWSON, C. Factors Determining the Efficiency of Slovak Public Procurement. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, 12(1), p. 43–68, 2019.
- KARABA, F.; ROEHRICH, J., CONWAY, S., TURNER, J. Information sharing in public-private relationships: the role of boundary objects in contracts. **Public Management Review**, p. 1-25, 2022.
- MAKOVLEVA, E. E. Tools and methods for resistance to unfair execution of a government contract. **Ekonomicheskaya Politika**, 13(3), p. 62–81, 2018.
- MATTEI, G., GROSSI, G., & GUTHRIE A.M, J. Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: a literature review. **In Meditari Accountancy Research**, Vol. 29, Issue 7, p. 94–134, 2021.
- MAZZEI, M., TEASDALE, S., CALÒ, F., & ROY, M. J. Co-production and the third sector: conceptualising different approaches to service user involvement. **Public Management Review**, 22(9), p.1265–1283, 2020.
- MERRITT, C. C., KENNEDY, S. S., & KIENAPPLE, M. R. The Cost of Saving Money: Public Service Motivation, Private Security Contracting, and the Salience of Employment Status. **Public Performance and Management Review**, 42(4), p. 920–946, 2019.
- MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. de A.; DE ALMEIDA, F. M. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise para uma instituição federal de ensino superior. **Contabilidade Vista & Revista**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 143–170, 2019
- NAKANISHI, Y. Accountability Pressure and Intraorganizational Dynamics in Japan's Public Procurement. **Administration and Society**, Vol. 55(4), p. 696–725, 2023.
- PAGANI, R. N., KOVALESKI, J. L., & RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, 105(3), p. 2109–2135, 2015.
- PONGBOONCHAI-EMPL, T., ANTONY, J., GARZA-REYES, J. A., KOMKOWSKI, T., & TORTORELLA, G. L. Integration of Industry 4.0 technologies into Lean Six Sigma DMAIC: a systematic review. **Production Planning and Control**, p. 1-27, 2023.
- SALVADOR, R., BARROS, M. V., ROSÁRIO, J. G. D. P. DO, PIEKARSKI, C. M., DA LUZ, L. M., & DE FRANCISCO, A. C. Life cycle assessment of electricity from biogas: A systematic literature review. **In Environmental Progress and Sustainable Energy**, Vol. 38, Issue 4, 2019.
- SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. P Public Values and Contracting of Outsourced Services: Challenges in the Public Sector. **Public Administration and Social Management**, 11(3), 2019
- SARTER, E. K., & KARAMANIDOU, L. Quality, qualifications, and the market: Procuring interpretation services in the context of the “refugee crisis.” **Social Policy and Administration**, 53(3), p. 493–507, 2019.

STIEL, C. Remunicipalization, corporatization, and outsourcing: the performance of public-sector firms after reorganization. **International Public Management Journal**, p. 1-27, 2021

VENTO, I. The consequences of the temporary employment of project managers for public innovation: An analysis of EU projects in Finland. **Public Money and Management**, Vol. 43, No. 4, p. 349–356, 2023.

---