

O funcionário terceirizado: A gestão de pessoas
no âmbito da MPE. Um estudo de caso
das contratadas pelo IFSP

Rodrigo Favoreto Rodrigues

Dezembro / 2016

Dissertação de Mestrado Profissional
em Administração

FACCAMP

Faculdade Campo Limpo Paulista

RODRIGO FAVORETO RODRIGUES

**O FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO: A GESTÃO DE PESSOAS NO
ÂMBITO DA MPE TERCEIRIZADA. UM ESTUDO DE CASO DAS
CONTRATADAS PELO IFSP**

CAMPO LIMPO PAULSTA

2016

i

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

Rodrigo Favoreto Rodrigues

O funcionário terceirizado: a gestão de pessoas no âmbito
da MPE terceirizada. Um estudo de caso das contratadas
pele IFSP

Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Rodrigo Favoreto Rodrigues e orientado pelo Prof. Dr. Djair Picchiai

Orientador - Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA

2016

ii

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Rodrigues, Rodrigo Favoreto

O funcionário terceirizado: a gestão de pessoas no âmbito da MPE terceirizada. Um estudo de caso das contratadas pelo IFSP / Rodrigo Favoreto Rodrigues. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof^o. Dr. Djair Picchiali.
Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Terceirização. 2. O funcionário terceirizado. 3. Gestão de pessoas. 4. MPE. I. Picchiali, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.3

CAMPO LIMPO PAULISTA

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e Nossa Senhora por ter me protegido em cada viagem a Campo Limpo Paulista, e ter me guiado na busca desta conquista.

Agradeço ao meu pai, pelos ensinamentos, à minha amada e linda esposa, pelo amor, carinho e companheirismo, e aos servidores do IFSP que me apoiaram nesta investida.

Agradeço a FACCAMP, por ter despertado em mim, novas atitudes. Agradeço ao Professor Dr. Djair Picchiai, meu orientador, pela ajuda. E aos professores doutores, Takeshy Tachizawa e José Carlos Barbieri por participarem de minha banca examinadora.

Agradeço e dedico este trabalho a todo funcionário terceirizado, peça importantíssima ao desenvolvimento de contratantes e contratada, que como qualquer outro trabalhador, vende sua força de trabalho para sobreviver.

RESUMO

A presente pesquisa evidencia a percepção de funcionários terceirizados, funcionários de MPEs, às políticas e práticas de gestão de pessoas executadas por sua empresa. A atenção ao capital humano, tão importante ao desenvolvimento das empresas, foi o enfoque desta pesquisa. A motivação do autor pela temática nasceu de sua experiência profissional como gestor público, na função de fiscal de contratos, onde geralmente observou uma relação distante entre funcionário terceirizado e empresa contratada. A pesquisa é qualitativa, apoiada em um referencial teórico que trata da terceirização, sua legalidade, formas, do PL 4.330 de 2004, da terceirização na Administração Pública, e do funcionário terceirizado. Seu referencial teórico também trata da gestão de pessoas na organização, da validade de sua efetivação, à descrição de seis políticas de gestão de pessoas. Políticas que foram selecionadas pelo pesquisador por constituírem um recente mecanismo de percepção de políticas de gestão de pessoas, o EPPRH, estas serviram de base para a construção de questões sobre a temática, utilizadas em entrevistas junto a 30 funcionários terceirizados, de nove empresas diferentes. Além dos funcionários terceirizados, fiscais de contrato, servidores públicos da instituição contratante das nove empresas, também tiveram suas percepções analisadas, com a finalidade de se descobrir a importância do terceirizado, na organização que o mesmo presta serviço e a real situação da relação entre funcionário terceirizado e empresa contratada. Os resultados referentes às políticas de gestão de pessoas mostram que as mesmas estão longe de serem efetivas. Na percepção dos funcionários terceirizados, existe o distanciamento, pois as empresas geralmente estão atentas somente às ações burocráticas do contrato de fornecimento de serviço, e não ao ser humano. O fiscal de contrato, como representante da contratante, observa o funcionário terceirizado como peça fundamental ao desenvolvimento de sua instituição, mas percebe uma relação enfraquecida entre funcionário terceirizado e sua empresa.

Palavras-chave: Terceirização, Terceirização na Administração Pública, Funcionário Terceirizado, Gestão de Pessoas, MPE.

ABSTRACT

This research evidences the perception of outsourced employees, MSE employees, the policies and practices of people management performed by their company. The attention to human capital, so important to the development of companies, was the focus of this research. The motivation of the author for the subject was born from his professional experience as a public manager, in the role of contract prosecutor, where he generally observed a distant relationship between outsourced employee and contracted company. The research is qualitative, supported by a theoretical reference that deals with the outsourcing, its legality, forms, PL 4.330 of 2004, outsourcing in the Public Administration, and outsourced employee. Its theoretical framework also deals with the management of people in the organization, the validity of its effectiveness, the description of six people management policies. Policies that were selected by the researcher for being a recent mechanism of perception of policies of management of people, the EPPRH, these served as the basis for the construction of questions on the subject, used in interviews with 30 outsourced employees, from nine different companies. In addition to the outsourced employees, contract prosecutors, public servants of the contracting institution of the nine companies, also had their perceptions analyzed, in order to discover the importance of the outsourced, the organization that provides the service and the real situation of the employee relationship Outsourced and contracted company. The results regarding the policies of people management show that they are far from effective. In the perception of outsourced employees, there is distancing, because companies are usually only aware of the bureaucratic actions of the service contract, and not the human being. The contract supervisor, as the representative of the contractor, observes the outsourced employee as a fundamental part of the development of his institution, but perceives a weakened relationship between outsourced employee and his company.

Keywords: Outsourcing, Outsourcing in Public Administration, Outsourced Employee, People Management, MSE.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IDADE DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS.....	57
GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS.....	57
GRÁFICO 3 - TEMPO DE SERVIÇO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS NO IFSP.....	58
GRÁFICO 4 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 1 (APÊNDICE A2).....	59
GRÁFICO 5 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 2 (APÊNDICE A2)	60
GRÁFICO 6 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 3 (APÊNDICE A2)	62
GRÁFICO 7 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 5 (APÊNDICE A2)	64
GRÁFICO 8 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 6 (APÊNDICE A2)	65
GRÁFICO 9 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 7 (APÊNDICE A2)	66
GRÁFICO 10 - DADOS DA ENTREVISTA – QUESTÃO 17 (APÊNDICE A2).....	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO – PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES.....	44
QUADRO 2 – EMPRESAS E FUNÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS	56
QUADRO 3 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 4 (APÊNDICE A2).....	63
QUADRO 4 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 8 (APÊNDICE A2)	67
QUADRO 5 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 11 (APÊNDICE A2).....	69
QUADRO 6 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 12 (APÊNDICE A2)	70
QUADRO 7 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 13 (APÊNDICE A2)	71
QUADRO 8 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 14 (APÊNDICE A2)	72
QUADRO 9 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 16 (APÊNDICE A2)	73
QUADRO 10 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 19 (APÊNDICE A2)	75
QUADRO 11 - DADOS DA ENTREVISTA - QUESTÃO 21 (APÊNDICE A2)	77
QUADRO 12 - CARACTERÍSTICAS DOS FISCAIS DE CONTRATO.....	78
QUADRO 13 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 2 (APÊNDICE B2).....	79
QUADRO 14 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 3 (APÊNDICE B2).....	80
QUADRO 15 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 4 (APÊNDICE B2).....	82
QUADRO 16 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 5 (APÊNDICE B2).....	83
QUADRO 17 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 6 (APÊNDICE B2)	84
QUADRO 18 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 7 (APÊNDICE B2)	85
QUADRO 19 - DADOS DO QUESTIONÁRIO - QUESTÃO 8 (APÊNDICE B2)	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART - Artigo

CF - Constituição Federal

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EPI - Equipamento de Proteção Individual

EPIs - Equipamentos de Proteção Individual

EPPGP - Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas

EPPRH - Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

IN - Instrução Normativa

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MPE - Micro e Pequena Empresa.

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

PL - Projeto de Lei

PLC - Projeto de Lei da Câmara

TST - Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3.	OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	14
1.3.1	OBJETIVO GERAL	14
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4.	JUSTIFICATIVA	15
1.5.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	TERCEIRIZAÇÃO	17
2.1.1	TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA	20
2.1.2	FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO	23
2.1.3	O PROJETO DE LEI 4.330 DE 2004	25
2.1.4	TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
2.1.5	O FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO	34
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	37
2.2.1.	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	40
2.2.1.1	POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	41
2.2.1.2	POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO	42
2.2.1.3	POLÍTICA DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	44
2.2.1.4	POLÍTICA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO	46
2.2.1.5	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	47
2.2.1.6	POLÍTICA DE RECOMPENSAS	48
2.3	O INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO – IFSP	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1.	METODOLOGIA	50
3.2.	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	51
3.3.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	51
3.4.	PLANO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	52
3.5.	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	53
3.6.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	53
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - TERCEIRIZADOS	55
4.1.1	CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS	55
4.1.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA	59
4.1.2.1	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	59
4.1.2.2	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO	62
4.1.2.3	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	67
4.1.2.4	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO	68
4.1.2.5	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	73
4.1.2.6	PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE RECOMPENSA	75

4.1.2.7	PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS.....	76
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – FISCAIS DE CONTRATO	78
4.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS FISCAIS DE CONTRATO	78
4.2.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	79
4.2.2.1	A IMPORTÂNCIA DO FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO.....	79
4.2.2.2	A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA CONTRATADA E FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO.....	80
4.2.2.3	A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA CONTRATADA E FISCAL DO CONTRATO	82
4.2.2.4	A RELAÇÃO ENTRE FISCAL DO CONTRATO E FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO	83
4.2.2.5	OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS FISCAIS DE CONTRATO	83
4.2.2.6	O TREINAMENTO DOS FISCAIS DE CONTRATO	84
4.2.2.7	A FINALIDADE DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS	85
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1.	LIMITAÇÕES.....	89
5.2.	SUGESTÕES	90
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICE A1	103
	APÊNDICE A2	104
	APÊNDICE B1	107
	APÊNDICE B2	108

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Atualmente a terceirização é vista por muitos como caminho para qualidade e redução de custo possuindo como um de seus conceitos a contratação de empresa especializada para execução de serviços (MARCELINO, 2008; VALENÇA; BARBOSA, 2002). No Brasil ganhou força na década de 1980, com sua expansão na indústria automobilística (SOUZA, 2005).

Comum e crescente no mercado, está presente nas estratégias competitivas das empresas modernas. Um nicho de mercado valioso à MPE como executora de serviços terceirizados, pois só o Governo Federal gastou em 2013, R\$ 6, 29 bilhões com a contratação de empresas terceirizadas. Destas contratações, os órgãos do Governo Federal foram responsáveis por 30% da demanda por vigilância armada e 60% dos serviços de asseio e conservação no Brasil. (BRASIL, 2015a).

A terceirização baseia-se em uma relação de parceria, entre empresa contratante e contratada, onde teoricamente, os ganhos são equilibrados e as responsabilidades recíprocas (MORCH et al.,2009; OLIVEIRA, 1994). Com a terceirização, a possibilidade de eficiência na organização ganha força com o uso mais econômico de recursos. Contratando externamente, a preocupação com os entraves da produção é da contratada, não há desperdícios para o contratante, há economia no uso de espaço físico e menor preocupação com a gestão de pessoas. (PAGNOCELLI, 1993).

Inseridos nesta relação entre diferentes empresas, estão os terceirizados, funcionários diretos das empresas terceirizadas, que no Brasil perfazem 12,7 milhões de assalariados, 26,8% do mercado formal de trabalho (DIESSE; CUT, 2014). São eles os executantes do trabalho, objeto da prestação de serviço contratado (CUNHA, 2015b). Os mesmos executam as mais diversas atividades, do trabalho braçal, intelectual, ao técnico especializado, presentes no setor produtivo, possuem exponencial atuação no setor de serviços (POCHMANN, 2013).

Na academia, as pesquisas referentes aos terceirizados, quase que exclusivamente, ligam a sua atuação à precarização do trabalho (BATISTA, 2006, CUNHA, 2015b; MAGALHÃES, 2008). As causas apontadas para tal precarização são diversas, comparados a funcionários efetivos os terceirizados possuem menor remuneração e benefícios, maior rotatividade e instabilidade no emprego, maior carga horária de trabalho, acompanhada de más condições de segurança, até mesmo higiênicas (ANDRETA; CAMPOS, 2015; AMORIM, 2008; BATISTA, 2006; CUNHA, 2015b; DIEESE; CUT, 2014; FIGUEIREDO et al., 2007; RIOS; GODIM, 2010).

Diferente pode ser a estratégia de contratação de mão de obra utilizada nas organizações, mas nenhum funcionário pode ser esquecido, todos devem ser envolvidos no ambiente de trabalho, se sentindo parte da organização. (SOUZA, 2005).

Sem a atenção ao seu capital humano, defendido por Ludwing (2013), como um dos ativos mais importantes para as organizações, e fator chave para o seu sucesso, a capacidade de sobrevivência de empresas terceirizadas e da própria terceirização ficará cada vez mais enfraquecida.

1.2. Definição do Problema

A definição do problema, que constitui a pergunta de pesquisa, é o ponto de partida, no qual o pesquisador reflete suas intenções com o estudo. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

O objetivo principal do estudo é evidenciar a percepção que funcionários terceirizados possuem com relação aos seus cuidados, qual a importância que lhe é dada, por sua empresa na qual é funcionário direto, em relação ao seu bem estar no trabalho, tendo como guia a pergunta: **Como as MPEs terceirizadas utilizam as políticas de gestão de pessoas para gerir seus funcionários?**

Para Valença e Barbosa (2002); Rios e Godim (2010), os laços entre empresa contratada e seus funcionários diretos, os terceirizados, são frágeis, ocasionando menores esforços no trabalho e desmotivação.

O problema de pesquisa alinha as necessidades do trabalhador terceirizado, à seriedade que é executado o serviço pela empresa terceirizada, contratada por uma instituição pública, o que pode ser fator importantíssimo para continuidade de contratos de fornecimento, e garantia de manutenção de várias MPEs.

1.3. Objetivos da Dissertação

Como caminho para análise do problema proposto, serão considerados os objetivos descritos a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar como são executadas as políticas de gestão de pessoas, na percepção de funcionários terceirizados, das MPEs terceirizadas, prestadoras de serviços ao IFSP.

1.3.2 Objetivos Específicos

Perceber qual o grau de satisfação dos funcionários terceirizados, referente à gestão de pessoas de sua empresa;

Descobrir quais os porquês da efetividade ou falta de efetividade das políticas de gestão de pessoas, executadas por MPEs terceirizadas, na percepção dos funcionários das mesmas;

Verificar, na percepção dos fiscais de contrato, representantes dos clientes das MPEs terceirizadas, qual a importância dos funcionários terceirizados em sua organização;

Descobrir qual a percepção dos fiscais de contrato à realidade referente à relação entre as empresas terceirizadas e os seus funcionários.

1.4. Justificativa

De acordo com Souza (2005) os funcionários terceirizados também participam do sucesso organizacional, a atenção as suas necessidades é crucial para o estabelecimento de um bom ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

A ausência de práticas de gestão de pessoas compromete o desenvolvimento das empresas, em relação aos resultados esperados, prejudicando contratante e contratada. (ARAÚJO, 2005).

Esta pesquisa relaciona os funcionários terceirizados às políticas de gestão de pessoas, evidenciando o que realmente acontece através do entendimento das opiniões dos principais atores envolvidos neste processo. É demonstrado como as empresas lidam com a gestão de seu capital humano, fator importantíssimo para o seu sucesso.

1.5. Delimitação do Estudo

A pesquisa possui como tema central a gestão de pessoas realizada por MPEs, prestadoras de serviços ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP. Seu referencial teórico aborda questões relativas à importância da terceirização, sua legalidade, sua inserção na administração pública, à condição do funcionário terceirizado, a validade das políticas de gestão de pessoas na organização, assim como a descrição de algumas políticas e práticas de gestão de pessoas, evidenciadas em estudos recentes sobre percepção de políticas de gestão de pessoas.

Os atores da pesquisa são aqueles envolvidos com o problema proposto, sendo estes, os funcionários de empresas terceirizadas, prestadoras de serviços ao IFSP, e os servidores públicos, fiscais de contratos terceirizados do IFSP.

A coleta de dados da pesquisa foi efetuada junto aos atores descritos, em três câmpus do interior paulista do IFSP, onde 30 funcionários terceirizados, executores de serviços de limpeza, jardinagem, copeiragem, manutenção e vigilância, foram entrevistados.

Os agentes públicos, fiscais de contrato, selecionados por estarem inseridos nos conflitos entre empresa contratada e funcionários terceirizados, também fazem parte dos câmpus do interior paulista do IFSP, perfazendo 13 indivíduos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização

A prática da terceirização conhecida hoje tem suas raízes na II guerra mundial, surgiu nos Estados Unidos pela necessidade de produção das indústrias bélicas, as organizações da época perceberam que algumas de suas atividades poderiam ser repassadas para outras empresas, suprimindo de melhor forma a demanda por armamento do Estado. (QUEIROZ, 1998; SOUZA, 2005; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; AMORIM, 2008; RIOS, GODIM, 2010). No Brasil, ganhou evidência com a indústria automobilística em 1980 (QUEIROZ, 1998; SOUZA, 2005).

A bibliografia na área de administração comumente trata a terceirização como caminho para a qualidade e redução de custos na organização (MARCELINO, 2008).

Para Valença e Barbosa (2002, p. 162), a terceirização:

[...] ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa.

A terceirização é uma prática de gestão comum e crescente no Brasil, onde há a articulação de empresas, geralmente uma menor, prestadora de serviços a uma empresa de maior porte, que busca adequação ao mercado competitivo e modernização (CUNHA, 2015b; VALENÇA; BARBOSA, 2002). “As empresas menores, no caso as contratadas, fornecem todo tipo de produtos às empresas contratantes, tais como: insumos, intermediários, embalagens, força de trabalho”. (MAGALHÃES, 2008, p. 36).

Rezende (1997, p.14) afirma que, “A terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo”.

Para Morch et al. (2009), a terceirização é uma alternativa para a organização na busca de vantagens competitivas, permite adicionar valor aos produtos, melhorando o

serviço ao consumidor, auxiliando no ingresso de novos mercados e oferecendo recursos dedicados.

Uma empresa para ser competitiva deve buscar a focalização de competências, ser flexível, ter custos competitivos, possuir obsessão pela qualidade, ser produtiva e buscar parcerias. Estas são características de competitividade muito ligadas à terceirização, nascem de pressões do ambiente, que literalmente obrigam a organização a se reestruturar. (PAGNONCELLI, 1993)

O foco nas competências é gerado quando a organização se preocupa com aquilo que melhor executa, com aquilo que a representa e forma sua essência, sua atividade principal, aquela para qual foi criada, sua atividade-fim.

Neste caso a organização terceiriza, passando para outras empresas a responsabilidade na execução de tarefas de apoio, ou atividades-meio. (SOUZA, 2005; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; MORCH et al., 2009).

As atividades-meio ou de apoio são aquelas importantes para a organização, mas não o seu objetivo principal ou sua atividade-fim. Como a atividade de limpeza ou de vigilância em uma fábrica de automóveis. (ARIENZO, 2002).

Para Pagnoncelli (1993), executar tarefas não essenciais internamente desvia a atenção dos executivos, atrapalhando no desenvolver da missão de sua organização.

O foco nas competências possui ligação direta com o conceito mais difundido da terceirização, que é a transferência de atividades de uma empresa para outra, atividades estas, não incluídas no negócio principal da tomadora, a empresa que terceiriza (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Os mesmos autores (2002, p. 164), acrescentam que a empresa terceirizando atividades:

[...] concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo.

Retomando as características de competitividade, a organização necessita ser flexível, inteligente, e adaptável às mudanças de mercado (PAGNONCELLI, 1993).

A terceirização amplia a adaptação da organização a estas mudanças, com ela a empresa não fica sujeita a apenas alguns tipos de insumos, tecnologia ou serviços, que antes seriam produzidos internamente. Com a produção externa tais processos podem ser modificados com maior agilidade (REZENDE, 1997).

Russo e Leitão (2006, p. 107) complementam e afirmam que, “A terceirização é uma técnica que vem sendo utilizada em larga escala e é vista como uma alternativa de desverticalização para tornar as organizações mais flexíveis às mudanças do mercado”.

Outra característica relacionada à terceirização é a sua possibilidade de diminuir custos. A organização deve ser mais ágil e enxuta, gerando uma redução de custos permanente (PAGNONCELLI, 1993).

A terceirização auxilia a organização a eliminar processos internos desnecessário e a otimizar seus custos com mão-de-obra, gerando economia de recursos, que podem ser usados, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos (PAGNONCELLI, 1993; AMORIM, 2008; MORCH et al., 2009).

A qualidade, um dos porquês mais relacionados à terceirização, pois o contratante que busca um diferencial competitivo ligado à melhoria de serviços ou produto, pode contratar bens ou serviços especializados. A contratada, que é a empresa terceirizada, se especializa nas atividades de apoio da contratante, fazendo desta sua atividade-fim, prestada com maior competência (SOUZA, 2005; RIOS; GODIM, 2010).

Possuir foco naquilo que faz melhor, estar preparada para as mudanças de mercado e atenta aos seus custos não é nada, se a empresa não for produtiva. Produtividade nasce dos esforços que a organização dispense para ser competitiva, melhorando e se mantendo no mercado (PAGNONCELLI, 1993). É a relação entre produção e os recursos utilizados. (MAXIMIANO, 2011). Com a terceirização, a possibilidade de eficiência na organização ganha força com o uso mais econômico de recursos. Contratando externamente, a preocupação com os entraves da produção é da contratada, não há desperdícios para o contratante, há economia no uso de espaço físico e menor preocupação com a gestão de pessoas. (PAGNOCELLI, 1993).

A última característica citada por Pagnocelli (1993) referente à competitividade é a parceria, onde a organização busca apoio externo para se fortalecer.

Na concepção de Morch et al. (2009, p.49):

[...] a terceirização se refere a uma forma de gestão que utiliza recursos tanto humanos quanto tecnológicos de parceiros, com o objetivo de desempenhar uma ou mais atividades executadas inicialmente pelas organizações, com o objetivo de otimizar custos, mão-de-obra, entre outros.

Sem a parceria entre os atores na terceirização não há compensação financeira e nem aumento da qualidade (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Para Oliveira (1994, p. 50), uma relação de parceria é:

[...] aquela em que nenhuma das partes leva vantagem sobre a outra, mas ambas ganham o máximo disponível, repartindo-o numa irmandade. Parte do pressuposto de que as partes estão dispostas a buscar, em conjunto, uma solução que maximize o resultado de ambas; de que essa busca é um compromisso recíproco; de que cada parte não está preocupada apenas em resolver o seu problema, mas tem também a ver com o problema do outro.

Nesta concepção, a confiança deve ser mútua e sólida, pois não se trata de uma competição, mas de uma relação com responsabilidades determinadas, onde os ganhos devem ser equilibrados (SOUZA, 2005).

2.1.1 Terceirização lícita e ilícita

Como forma ou estratégia de gestão a terceirização pode ser bem ou mal utilizada na organização. Neste processo não são raros comportamentos oportunistas, que se baseiam apenas no lucro, deixando o comprometimento e a parceria de lado (REZENDE, 1997; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Queiroz (1998) deixa clara esta distinção quando menciona seus três tipos de projetos de terceirizações. O primeiro tipo é a terceirização verdadeira, baseada na contratação de empresas especializadas, preparadas para o exercício da atividade. A qualidade na prestação dos serviços é considerada, assim como a legislação, não há exploração de mão de obra, e tanto contratante como contratada estão cientes de suas responsabilidades.

O segundo tipo declarado pelo autor (1998), a terceirização imprópria, se caracteriza pelo uso da terceirização apenas como instrumento de redução de custos, a ampliação nos níveis de qualidade ou produção fica em segundo plano. Há exploração de mão de obra, sem a preocupação com a especialização, descumprimento de obrigações trabalhistas e fraude no pagamento de tributações.

O último tipo, a terceirização ilegal, é marcado pela intermediação de mão de obra, neste há o aluguel de mão de obra terceirizada, não a contratação de um serviço. O contratante utiliza o funcionário terceirizado como seu colaborador por um período superior a 90 dias, se diferenciando de uma contratação de trabalho temporário que é permitida por lei, e caracterizando a criação de vínculo empregatício.

A Súmula 331 do TST, de 27 de maio de 2011, Brasil (2011), que trata da legalidade no contrato de prestação de serviço, informa em seu inciso I que, “1 – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário.”

Segundo Carelli (2014), o que mais demonstra o vínculo empregatício em uma terceirização ilícita é a subordinação entre contratante e funcionário terceirizado, que se dá pela emissão de ordens diretas a este funcionário.

Para Queiroz (1998, p. 205), com a terceirização ilícita:

[...] emergem vários riscos legais que comprometem o tomador de serviços. O principal deles é o vínculo empregatício caracterizado nos art. 2º e 3º da CLT, que em linhas gerais dizem, respectivamente, “é empregador aquele que dirige a prestação pessoal de serviço” e que “é empregado aquele que tem como contratante uma relação de pessoalidade, habitualidade, onerosidade que se traduzem em subordinação e dependência.

A terceirização é uma relação empresarial que une uma organização a uma prestadora de serviços, por meio de contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo. A terceirização legal, exceto a contratação de trabalho temporário, não é a contratação ou aluguel de mão de obra (SOUZA, 2005).

Nos três tipos evidenciados por Queiroz (1998), fica evidente a divisão entre terceirização lícita e ilícita, sendo apenas o primeiro uma terceirização legal, que tem como objetivo a melhoria da competitividade, com ganho na qualidade e especialização.

Outra forma de designar a terceirização como lícita ou ilícita, é a ligada ao tipo de atividade terceirizada por uma organização. Conforme Nascimento e Nascimento (2014, p. 232), “É permitida a terceirização das atividades-meio e é vedada a de atividade-fim.”

Novamente a Súmula 331 do TST, em seu inciso III, auxilia nas limitações da terceirização, mostrando que:

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20. 6. 1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (BRASIL, 2011).

Em seu terceiro inciso, há uma relação entre a atividade terceirizada e o vínculo empregatício, desrespeitadas as hipóteses de terceirização citadas, existirá uma terceirização ilícita.

Este inciso da Súmula limita a terceirização, não permitindo sua utilização nas atividades-fim do tomador, com exceção do trabalho temporário, descrito no inciso primeiro da mesma, somente os serviços de vigilância, conservação e limpeza, que comumente são utilizados em atividades de apoio, e aqueles especializados ligados à atividade-meio, são terceirizáveis (VIEIRA; CASTRO, 2012; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2014).

Para Leiria (2006), uma terceirização lícita é aquela onde se contrata uma empresa com maior especialização no serviço contratado, sendo esta responsável por aquilo que foi acordado, assim como, pela supervisão direta de seus funcionários nas execuções de suas tarefas.

A terceirização ilícita, segundo Carelli (2014), seria aquela marcada principalmente pela intermediação de mão de obra, pela falta de “*know-how*” e recursos da terceirizada.

Segundo Queiroz (1998, p. 39), uma terceirização é lícita quando o contratante:

- a. não comete fraude na relação com o terceiro;
- b. não exerce a supervisão das atividades do seu contratado;
- c. não contrata com exclusividade, controlando, fiscalizando e determinando as ações do seu fornecedor de serviços;
- d. contrata empresas especializadas;
- e. avalia o desempenho e dá “feedback” ao seu parceiro;
- f. não efetiva contratação para execução de serviços inerentes a atividade fim da Instituição/ contratante.

A distinção entre terceirização lícita ou ilícita auxilia na descoberta de sua utilização desvirtuada, onde seus princípios de efetiva ferramenta gerencial são atacados. A real terceirização, aquela realizada de forma legal, leva em consideração todos os aspectos jurídicos e operacionais, um processo realizado com planejamento, onde a escolha do parceiro é fundamental (QUEIROZ, 1998; SILVA, 2014).

2.1.2 Formas de terceirização

Diversas são as formas de se terceirizar utilizadas na organização, as quais demonstram sua versatilidade e importância nas estratégias empresariais (SOUZA, 2005). De forma sucinta a terceirização é dividida por Viana (2015) em duas faces, a terceirização interna e a externa.

Na primeira forma se contrata uma empresa especializada, executora de serviços, a qual fornece pessoal ao contratante. Conforme Viana (2015, p. 14), “[...] a empresa se serve de trabalhadores alheios, como se inserisse uma outra dentro de si.”

Nesta forma, a empresa contratada apenas executa os serviços, comercializando sua própria mão de obra. A contratante internaliza trabalhadores para execução de suas atividades-meio e trabalhos temporários.

Sua segunda forma, a terceirização externa, denominada também de *outsourcing* ou *putting-out*, é caracterizada quando uma empresa insere outra em seu ciclo produtivo, a contratante externaliza etapas de sua produção, fazendo da contratada, parceira na execução de um produto.

A terceirização externa é exemplificada por Viana (2015, p. 19) ocorrendo quando, “[...] a fábrica A, ao invés de fazer um barco inteiro, faz só sua estrutura, descartando os remos para B e os bancos para C.”

O autor (2015) complementa sua definição esclarecendo que o uso dos termos interno e externo não definem lugares, dentro ou fora da planta do contratante. Existem terceirizações externas que ocorrem em um único ambiente, como nas fábricas de automóveis, e terceirizações internas que ocorrem fora da planta do contratante, como no caso das contratações de serviços de *call centers*.

Outros autores classificam a terceirização de acordo com o tipo de atividade na qual a mesma está inserida. Salerno (1995 apud Souza, 2005, p. 45) aponta três possibilidades de terceirização:

- a) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores);
- b) a terceirização de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço;
- c) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Giosa (1997 apud Morch et al., 2009, p. 49) possui uma opinião parecida com a de Salerno (1995), para o mesmo existem quatro possibilidades de terceirização:

- (a) ligados à atividade-fim da empresa, como produção, distribuição, operação, vendas;
- (b) não ligados à atividade-fim da empresa, como publicidade, limpeza, manutenção, contabilidade, serviços jurídicos;
- (c) terceirização de atividades de suporte à empresa, como: treinamento, seleção, pesquisas; e
- (d) substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

Nas classificações dos autores a terceirização possui extensa possibilidade de uso, se mostrando importante ferramenta no auxílio as atividades de apoio e produção nas organizações. Ao descrever suas possibilidades de terceirização Giosa (1997) aponta uma classificação ligada à atividade-fim, ilegal segundo a legislação Brasileira, mas que demonstra o desejo e a necessidade das empresas por esta atuação.

Costa (1994, p.7), em sua definição de terceirização deixa de lado os entraves entre atividade-meio e fim, que limitam a mesma, afirmando que é a “[...] prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”.

Souza, Calle e Donadel (2008, p. 09), complementam a ideia dizendo que:

A terceirização, entretanto, evoluiu enquanto ferramenta gerencial e passou a ser adotada pelas organizações brasileiras, com delegação da maioria das atividades de apoio e, diferentemente da sua concepção original, até mesmo de importantes etapas do processo produtivo.

Um bom exemplo de sua versatilidade, evolução e uso legal é o citado por Souza (2005), quando apresenta os modelos de terceirização das empresas Nike e Arezzo, grandes empresas de confecção e calçados. Em seus processos, as duas empresas terceirizam toda fabricação, incluindo importantes etapas do processo, como corte e costura, além de seu controle de qualidade e logística. Nestas empresas a produção deixa de ser sua atividade principal, as mesmas estão centradas apenas no comércio de suas marcas, tendo como atividade-fim o *marketing*, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

2.1.3 O projeto de Lei 4.330 de 2004

Atualmente um dos assuntos mais discutidos referente à terceirização envolve o Projeto de Lei – PL 4.330 de 2004, de autoria do Deputado Federal Sandro Antonio Scodro. Aprovado em abril de 2015 pela Câmara dos Deputados, atualmente tramita no Senado Federal, convertido como Projeto de Lei da Câmara – PLC 30 de 2015 (OLIVEIRA, 2015). Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes (BRASIL, 2004).

Para Pessoa (2015), o PL 4.330 tem como finalidade regular algo que já faz parte da vida de milhares de empregados e empregadores. Para o autor, o PL auxilia toda a sociedade, evitando, ou pelo menos, dificultando o uso da terceirização de forma ilícita.

Segundo Pessoa (2015, p. 15), “Maus empregadores existem e continuarão a existir e para esses, com a regulamentação proposta, os caminhos para fraude e precarização serão muito mais difíceis através da terceirização normatizada”.

O PL cria mecanismos que dificultam fraudes e a exploração dos trabalhadores, com sua aprovação, os empregados terceirizados estarão mais protegidos do que nos dias atuais (PESSOA, 2015).

A regulação da terceirização no Brasil atualmente se baseia em uma construção jurisprudencial, a Súmula 331, de 27 de maio de 2011, do TST (RABELO; ZAPATA, 2014).

Para Mendonça (2015, p. 59), referente à Súmula 331:

[...] identificada como paliativo à problemática, eis que pode estar sendo mitigada pelo pretense paternalismo atribuído à interpretação e aplicação do direito do trabalho, enquanto as ilicitudes cometidas nos contratos de serviços terceirizados

podem estar se aperfeiçoando; a falta de pragmatismo pode estar minando a força que deveriam ter os direitos trabalhistas e distanciando a terceirização de uma regulação eficiente.

Ao justificar o PL 4.330 de 2004, seu autor afirma que, “No Brasil, a legislação foi verdadeiramente atropelada pela realidade. Ao tentar, de maneira míope, proteger os trabalhadores simplesmente ignorando a terceirização.” (BRASIL, 2004).

A legislação atual é incapaz de controlar e acompanhar as demandas sociais e de mercado, ineficiente implica negativamente no desenvolvimento econômico e na precarização do trabalho, pois empresas não sabem ao certo o que é passível de terceirização, não a utilizando, perdendo possível eficiência e competitividade. E a indefinição de direitos e condições de trabalho, faz com que funcionários de empresas terceirizadas sofram sérios prejuízos (ANTUNES, 2015; MENDONÇA, 2015; PESSOA, 2015).

Os aspectos referentes ao PL 4.330 de 2004 mais evidenciados nos artigos científicos que tratam sobre o tema são aqueles ligados à limitação das atividades terceirizáveis, a especialização das empresas prestadoras de serviços e as responsabilidades das empresas envolvidas.

Aprovado pela Câmara e tratado como PLC 30 pelo Senado, o antigo PL 4.330 em seu artigo 2.º, ao definir terceirização, contratante e contratada, indica a limitação da terceirização e a necessidade de especialização das empresas prestadoras de serviços:

- I - terceirização: a transferência feita pela contratante da execução de parcela de qualquer de suas atividades à contratada para que esta a realize na forma prevista nesta Lei;
- II - contratante: a pessoa jurídica que celebra contrato de prestação de serviços determinados, específicos e relacionados a parcela de qualquer de suas atividades com empresa especializada na prestação dos serviços contratados, nos locais determinados no contrato ou em seus aditivos; e
- III - contratada: as associações, sociedades, fundações e empresas individuais que sejam especializadas e que prestem serviços determinados e específicos relacionados a parcela de qualquer atividade da contratante e que possuam qualificação técnica para a prestação do serviço contratado e capacidade econômica compatível com a sua execução. (BRASIL, 2015b, p.13).

Os três incisos do artigo retratam que qualquer atividade pode ser terceirizada. O PL 4.330, agora PLC 30, autoriza a utilização da terceirização sem a distinção entre atividade

meio e fim (ANTUNES, 2015; ANTUNES; DRUCK, 2013; BIAVASCHI; TEIXEIRA, 2015). Diferente da Súmula 331, que a limita à atividade meio.

A especialização das empresas é evidenciada nos incisos I e II, quando a mesma é exigida. Pelo PLC 30, a contratada deve comprovar sua qualificação técnica ao contratante, se mostrando apta ao serviço contratado (BRASIL, 2015b). Para Pessoa (2015), exigindo-se a especialização das empresas, diminui-se a possibilidade de fraude, da contratação de empresas que só visam o lucro.

Referente às responsabilidades das empresas envolvidas, no PLC 30, a contratada é responsável pelo planejamento e execução dos serviços contratados, assim como a direção e remuneração de seus empregados (BRASIL, 2015b).

Existindo a configuração de vínculo empregatício entre contratante e os funcionários da contratada, a mesma estará sujeita as obrigações trabalhistas e previdenciárias que couber (BRASIL, 2015b).

Há a exigência de prestação de garantia, valor depositado ao contratante, pela contratada com a finalidade de quitação de obrigações trabalhistas e previdenciárias, não efetuadas pela contratada (BRASIL, 2015b).

Diferente da Súmula 331, onde a responsabilidade é subsidiária, o contratante é solidariamente responsável pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias devidas pela contratada. (BRASIL, 2011; BRASIL, 2015b). Com isso, tais obrigações não realizadas pela contratada, podem ser exigidas diretamente da contratante, sem a necessidade de ação judicial (PESSOA, 2015). Para Biavaschi e Teixeira (2015) a responsabilidade solidária é um avanço, pois faz com que a contratante participe ativamente da fiscalização da contratada.

Tal fiscalização, no PLC 30, é dever da contratante, que deve observar mensalmente o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias pela contratada a seus funcionários. Cãnete e Pinto (2015, p. 146) expõem que:

O novo projeto amplia a segurança jurídica dos trabalhadores terceirizados, uma vez que regulamenta suas atividades. Desta feita, as empresas que contratam seus serviços, por exemplo, são obrigadas a fiscalizar se os direitos desses funcionários não estão sendo violados.

Caso não cumprida as obrigações, o contratante está autorizado a efetuar-las diretamente, descontando o valor relativo ao inadimplemento da fatura mensal de prestação de serviços à contratada. Para o pagamento direto, será utilizada a verba existente na garantia (BRASIL, 2015b).

O PLC 30 determina tratamento igualitário aos funcionários da contratada, pela contratante, conforme seu artigo 12:

Art. 12. São asseguradas aos empregados da contratada quando e enquanto os serviços forem executados nas dependências da contratante ou em local por ela designado as mesmas condições:

I - relativas a:

- a) alimentação garantida aos empregados da contratante, quando oferecida em refeitórios;
 - b) direito de utilizar os serviços de transporte;
 - c) atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da contratante ou local por ela designado;
 - d) treinamento adequado, fornecido pela contratada, quando a atividade o exigir;
- II - sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço (BRASIL, 2015b, p. 18).

É responsabilidade do contratante promover um ambiente e condições de trabalho ideais aos funcionários da contratada, assegurando condições adequadas de higiene, segurança e salubridade (BRASIL, 2015b; PESSOA, 2015). O PLC ainda estende todos os direitos previstos em seu texto, aos terceirizados da Administração direta e indireta. (BRASIL, 2015b)

O novo projeto assegura a contratação de empresas idôneas e a responsabilização dos envolvidos, evita a execução de contratos fraudulentos, dificultando a agressão aos direitos do trabalhador. É uma evolução significativa das condições atuais (MENDONÇA, 2015; PESSOA, 2015).

2.1.4 Terceirização de serviços na administração pública

Não só no capital privado, mas também nas instituições públicas, a terceirização está presente com expansão marcante na década de 1990, é uma das características do rearranjo estrutural do Estado na obtenção de uma gestão eficiente e flexível (CÃNETE; PINTO, 2015; CUNHA, 2015a; ESPÍRITO SANTO, 2010).

A terceirização de serviços, junto à privatização e concessão de serviço público, se configura como ferramenta de controle ao crescimento descontrolado do Estado (KIAN, 2006; ESPÍRITO SANTO, 2010).

Para Espírito Santo (2010), a Administração Pública terceirizando atividades, busca agilidade, eficiência e economicidade, não se diferenciando da empresa privada, que ao terceirizar, busca vantagem competitiva e redução de custos.

Já na década de 1960 a intenção do Estado em se desencarregar de certas atividades foi demonstrada pelo Decreto – Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme seu artigo 10, paragrafo 7º:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967).

Conforme o Decreto – Lei nº. 200/ 67, tido como marco regulatório da terceirização na Administração Pública, a mesma deve sempre que possível descentralizar atividades, contando com o particular no apoio de suas atribuições (SILVA, 2011). Apoio este, legalmente permitido em atividades meio, como na iniciativa privada, não finalísticas da instituição que terceiriza, permitindo sua concentração na atividade para a qual foi criada, possibilitando maior empenho no alcance dos anseios da coletividade (CÃNETE; PINTO, 2015; KIAN, 2006; ESPÍRITO SANTO, 2010; SILVA, 2011).

As atividades passíveis de terceirização no âmbito da Administração Pública Federal estão elencadas no Decreto nº. 2.271, de 7 de junho de 1997:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta (BRASIL, 1997).

Duas destas atividades ganharam destaque em uma avaliação da Controladoria Geral da União, a mesma informa que só o Governo Federal em 2013 foi responsável por 30% da demanda por vigilância armada e 60% dos serviços de asseio e conservação no Brasil, demonstrando a vasta necessidade e utilização das atividades de apoio e da terceirização. Os gastos do Governo ultrapassaram em 2013, 1.4 bilhão de reais com os serviços de asseio e 1.8 bilhão com os de vigilância, ambos com aumento superior a 100 por cento, se comparados ao ano de 2009 (BRASIL, 2015a).

A terceirização desenvolvida na Administração Pública fomenta a criação de novas empresas, gerando novos contribuintes, mais empregos e renda, além da possibilidade da realocação de recursos para a área social (ESPÍRITO SANTO, 2010; QUEIROZ, 1998).

Para a licitude nas contratações destas tarefas de apoio, a Instrução Normativa nº. 02, de 30 de abril de 2008, que disciplina as contratações de serviços no âmbito Federal, impõe algumas vedações à Administração:

Art. 9º É vedada a contratação de atividades que:

- I - sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, assim definidas no seu plano de cargos e salários, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal;
- II - constituam a missão institucional do órgão ou entidade; e
- III - impliquem limitação do exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público, exercício do poder de polícia, ou manifestação da vontade do Estado pela emanção de atos administrativos, tais como:
 - a) aplicação de multas ou outras sanções administrativas;
 - b) a concessão de autorizações, licenças, certidões ou declarações;
 - c) atos de inscrição, registro ou certificação; e
 - d) atos de decisão ou homologação em processos administrativos (BRASIL, 2008).

A terceirização será licita na Administração Pública se as especificações do serviço terceirizado não se enquadrarem nos especificados em seus cargos de carreira existentes, e se a execução dos serviços contratados for somente material, sendo o contratado mero executor da atividade (CÃNETE; PINTO, 2015; KIAN, 2006). Conforme Queiroz (1998, p. 241) ao comentar o Decreto nº. 2.271/ 97, “Não podem ser terceirizados os serviços considerados típicos da Administração Pública e inseridos no plano de cargos da entidade.”.

Demais vedações são dadas pela IN nº. 02/08, estas relacionam a Administração ao funcionário da terceirizada:

Art. 10. É vedado à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada, tais como:

I - exercer o poder de mando sobre os empregados da contratada, devendo reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados, exceto quando o objeto da contratação prever o atendimento direto, tais como nos serviços de recepção e apoio ao usuário;

II - direcionar a contratação de pessoas para trabalhar nas empresas contratadas;

III - promover ou aceitar o desvio de funções dos trabalhadores da contratada, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado; e

IV – considerar os trabalhadores da contratada como colaboradores eventuais do próprio órgão ou entidade responsável pela contratação, especialmente para efeito de concessão de diárias e passagens (BRASIL, 2008).

Na contratação de serviços pela Administração, a mesma se vale de uma prestadora de serviço para execução de determinada tarefa, sendo esta última, responsável pela gestão de sua mão de obra. A IN nº. 02/ 08 exemplifica tal situação, indicando que a Administração deve sempre se reportar ao representante da contratada, preposto, para diversas solicitações:

3.1 - devem ser evitadas ordens diretas da Administração dirigidas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados devem ser dirigidas ao preposto (BRASIL, 2008).

Em uma contratação que envolva subordinação ou até mesmo atividade-fim, diferente da empresa privada, não há formação de vínculo empregatício do funcionário terceirizado com a Administração Pública. Conforme o inciso II da Súmula nº. 331 do TST, Brasil (2011), “II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).” Devido à exigência de concurso público para investidura em cargo ou emprego público, mesmo em terceirizações ilícitas, não há a configuração de vínculo empregatício (BRASIL, 1988).

Comprovada a ilicitude em uma contratação, pode a Administração ser somente responsabilizada pelos encargos sociais devidos ao funcionário pela empresa terceirizada (CUNHA, 2011; CASTRO, 2010).

Referente à responsabilização do ente Público aos encargos sociais devidos aos funcionários terceirizados, os incisos de IV a VI da Súmula nº. 331 do TST, Brasil (2011), evidenciam que:

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.

A Administração Pública se torna responsável pelas verbas trabalhistas não executadas pelo seu prestador de serviço quando executa algo que lhe é vedado perante a legislação, principalmente quando falha em seu dever de fiscalizar. Tais faltas da Administração devem ser comprovadas, não havendo culpa, a mesma será eximida de qualquer responsabilidade. Somente o inadimplemento do contratado, perante os seus funcionários, não torna a Administração responsável pelos seus inadimplementos. (CASTRO, 2010; SILVA, 2011).

Para Cunha (2011, p.137), “[...] é no espectro da gestão e fiscalização que eventual omissão administrativa pode e deve ser fulminada, dando azo ao efetivo cumprimento contratual e ao afastamento de futura responsabilização.”

Referente à fiscalização, a IN nº. 02/ 08 evidência que:

Art. 31. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato (BRASIL, 2008).

Sobre o gestor de contrato o Decreto nº. 2.271/ 97 dispõe que:

Art. 6º A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato (BRASIL, 1997).

É obrigação do ente público fiscalizar sua contratação, realizada por servidor capacitado, que deve observar qualitativa e quantitativamente a prestação de serviço, assim como atentar as obrigações trabalhista da contratada perante seus funcionários. (CUNHA, 2011).

O artigo nº. 34, da IN nº. 02/ 08, itens de I a VI, apresenta o que deve ser medido pelo gestor em sua atribuição de fiscal:

- I – os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;
- II - os recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas;
- III - a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;
- IV - a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;
- V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e
- VI - a satisfação do público usuário (BRASIL, 2008).

O mesmo artigo em seu quarto inciso expõe a responsabilidade dos encargos sociais e trabalhistas devidos pelo contratado, os quais devem ter a atenção do gestor:

§ 4º O descumprimento total ou parcial das responsabilidades assumidas pela contratada, sobretudo quanto às obrigações e encargos sociais e trabalhistas, ensejará a aplicação de sanções administrativas, previstas no instrumento convocatório e na legislação vigente, podendo culminar em rescisão contratual, conforme disposto nos artigos 77 e 87 da Lei nº 8.666, de 1993 (BRASIL, 2008).

Para o auxílio do gestor, há na IN nº. 02/ 08, guias anexos que delimitam parâmetros e periodicidade as suas tarefas de fiscal, como: Observar a correta anotação nas carteiras de trabalho dos funcionários da terceirizada e o número de trabalhadores constantes no local da prestação de serviço. Solicitar e verificar, os contracheques ou comprovantes de depósitos bancários referentes aos salários dos funcionários, os comprovantes de entrega de benefícios, como vale transporte e vale alimentação, e os

extratos que comprovem o recolhimento referente ao INSS e FGTS em nome do empregado (BRASIL, 2008).

A ação do gestor de contratos evita o uso desvirtuado da terceirização e futuras condenações da Administração devido à responsabilidade subsidiária (CASTRO, 2010; CUNHA, 2011). O gestor é o elo entre a Administração e a empresa contratada, que junto ao preposto, formam um canal de comunicação (BRASIL, 1993; CASTRO, 2010).

A fiscalização é necessária para manter a finalidade da contratação, ou seja, a eficiência e celeridade no atendimento dos anseios da sociedade, sem a violação dos direitos trabalhistas daqueles que auxiliam a Administração na consecução desta tarefa (CASTRO, 2010). Para Silva (1999, p. 18) o objetivo da fiscalização é “[...] assegurar a economicidade dos contratos, evitar o desvirtuamento da terceirização e possibilitar uma constante avaliação da execução dos contratos.”

Um contrato de prestação de serviço com a Administração Pública pode ser rompido, rescindido, se suas cláusulas não forem respeitadas. Como executante a empresa contratada possui a obrigação legal de fornecer um serviço adequado (BRASIL, 1993). A IN nº. 02/08 relaciona os deveres da contratada, que além da obrigação do recolhimento dos encargos sociais e pagamento de salários e benefícios aos seus funcionários, possui deveres como, responder integralmente sobre aquilo que foi contratado, selecionar e treinar sua equipe de funcionários, possuir equipamento e material adequado à execução, e supervisionar sua qualidade e seus funcionários. (BRASIL, 2008).

Além de fiscalizar, a Administração viabiliza a terceirização quando realiza controle prévio já no certame licitatório, buscando a melhor contratação possível, observando, conforme Cunha (2011, p.136), a “[...] habilitação jurídica, regularidade fiscal, qualificação técnica e econômico-financeira, a abranger caracteres de saúde financeira e capacidade de adimplemento da contratada [...]”.

2.1.5 O funcionário terceirizado

O funcionário terceirizado é aquele profissional que trabalha para empresas prestadoras de serviço, contratadas por quem terceiriza. Como qualquer outro trabalhador,

vende sua força de trabalho para se manter. Este é funcionário direto da empresa contratada, mas executa suas atividades para um contratante (FERNANDES; NETO, 2004).

Referente ao funcionário terceirizado, Delgado (2011 apud Vieira Júnior, 2014, p. 1733) enfatiza que:

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 ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que concebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido.

O funcionário terceirizado está no centro de uma relação empresarial entre dois agentes, contratada e contratante, é ele o executante do trabalho, objeto da prestação de serviço (CUNHA, 2015b). O mesmo executa as mais diversas atividades, do trabalho braçal, intelectual, ao técnico especializado, presente no setor produtivo, com exponencial atuação no setor de serviços (POCHMANN, 2013).

Baseado em dados do Ministério do Trabalho, a estimativa de terceirizados no Brasil em 2013 foi de 12, 7 milhões de assalariados, 26, 8% do mercado formal de trabalho. (DIEESE; CUT, 2014). Destes, a maioria se concentra na base da pirâmide social brasileira, com remuneração até dois salários mínimos e com escolaridade até o ensino médio completo ou incompleto. (ANDRETA; CAMPOS, 2015; DIEESE; CUT, 2014; POUCHMANN, 2013).

No meio acadêmico, as pesquisas referentes aos terceirizados, quase que exclusivamente, ligam a sua atuação à precarização do trabalho (BATISTA, 2006, CUNHA, 2015b; MAGALHÃES, 2008). As causas apontadas para tal precarização são diversas, comparados a funcionários efetivos os terceirizados possuem menor remuneração e benefícios, maior rotatividade e instabilidade no emprego, maior carga horária de trabalho, acompanhada de más condições de segurança, até mesmo higiênicas (ANDRETA; CAMPOS, 2015; AMORIM, 2008; BATISTA, 2006; CUNHA, 2015b; DIEESE; CUT, 2014; FIGUEIREDO et al., 2007; RIOS; GODIM, 2010).

As pesquisas que observam terceirizados em meio à precarização do trabalho se envolveram em usos distorcidos desta forma de contratação, mesmo que as empresas responsáveis diretas pelos terceirizados, as contratadas, sejam obrigadas a seguir a CLT e as demais legislações vigentes, algumas se aproveitam das falhas nos regulamentos, obtendo vantagens sobre o trabalhador, explorando relações fragilizadas de trabalho (CÃNETE; PINTO, 2015; MARCELINO; CAVALCANTE, 2012; CHILLIDA; COCCO, 2004).

A precarização é exemplificada por Segnini (1999, p. 194), quando demonstra o que a terceirização tem afetado a realidade de bancários:

O desemprego elevado no setor possibilita que bancários anteriormente qualificados pelos bancos sejam contratados pelas terceirizadoras de serviços em condições precárias, sobretudo em relação aos direitos trabalhistas. Na empresa terceirizadora de compensação de cheques, dos quatro mil funcionários, 95% haviam trabalhado em banco anteriormente. O salário de um compensador nessa empresa representa 33% do salário no banco estatal na mesma função, e 70% no banco privado estrangeiro. A jornada de trabalho é freqüentemente desrespeitada e mais longa em comparação aos bancos.

Mesmo gerando emprego e aproveitando uma mão de obra já qualificada, empresas contratadas não oferecem os mesmos salários e jornada de trabalho de 6 horas aos bancários, algo que para estes era uma conquista. Como vendedoras de serviço, as contratadas enxugam o máximo de custos, para se manterem competitivas.

Outro exemplo é dado por Leite (2004, p. 10), quando trata do setor de confecção:

[...] o contínuo processo de terceirização expulsa o trabalho das empresas confeccionistas, concentrando-o cada vez mais nas oficinas de costura, onde predomina o trabalho informal, mal pago, desqualificado, com altas taxas de doenças profissionais e, muitas vezes, a domicílio. Essa tendência se expressa no brutal crescimento do trabalho informal nos últimos anos, tornando-o praticamente uma regra no setor.

O autor retrata o uso distorcido da terceirização, empresas externalizam sua produção sem se preocuparem com a idoneidade dos fornecedores, o que acarreta o crescimento do trabalho informal.

A falta de pertencimento, de autonomia, de gerenciamento e *feedback*, de desenvolvimento na carreira, e preconceito, também são fatores presentes de precarização, nas pesquisas que envolvem terceirizados, isso somado à empresas que cessam suas

atividades repentinamente, deixando seus funcionários desamparados (CARDOSO; GOULART, 2009; CUNHA, 2015b; DIEESE; CUT, 2014).

Estes aspectos que agridem o trabalho terceirizado colaboram negativamente para a qualidade das relações de trabalho, as quais quase sempre são esquecidas (AMORIM, 2008). Empresas se aproveitam de uma legislação deficitária, o que facilita a exploração do empregado terceirizado, fazendo com que o mesmo se submeta a aquilo que lhe é imposto (SOUZA, 2005; AMORIM, 2008; MARTINS, 2014).

Segundo Amorim (2008, p. 06), “O problema desse conceito é se ocupar muito com a relação entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, esquecendo os seus trabalhadores”.

Deixando de lado toda a evolução das políticas organizacionais, que busca maior participação e envolvimento dos funcionários, os terceirizados são aqueles que não participam do planejamento e das decisões, apenas executam tarefas (RUSSO; LEITÃO, 2006).

Souza (2005, p. 62) afirma que:

As formas de contratação da mão-de-obra podem variar em função das estratégias e das organizações empresariais, mas não podem deixar de levar em conta o fato de que toda pessoa contratada deve estar envolvida na organização e no ambiente de trabalho, partilhando metas e objetivos de crescimento mútuo, desafiando ainda mais a gestão das organizações.

Situação aceita pela sociedade, a precarização do trabalho, acompanhada de dominação e invisibilidade do trabalhador terceirizado são notórias (MARTINS, 2014). Sua integração dentro da organização é importantíssima para mantê-lo otimista e com bom desempenho.

2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é retratada na literatura a partir do final do século XIX, sua evolução é evidenciada através de suas funções na organização ao longo do tempo. Conforme Freire (2013) os estudos em gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos são divididos em três períodos: A administração de pessoal, do fim do século XIX a 1950, a

Gestão de Recursos Humanos, de 1960 até 1980, e a estratégia de gestão de pessoas, sendo a forma de gestão contemporânea.

O primeiro período evidencia uma gestão de pessoas criada com um propósito de controle, influenciada por uma administração que tratava as pessoas como um recurso qualquer, que deveria ser administrado da forma mais racional e econômica possível, mantendo a organização com baixos custos e alinhada à legislação trabalhista. O segundo período foi influenciado por objetivos humanistas, e buscou um maior equilíbrio entre as necessidades humanas e as da organização. O terceiro tem a gestão de pessoas como um dos alicerces ao desenvolvimento e manutenção das empresas, neste as habilidades humanas são vistas como diferencial competitivo, fazendo do ser peça fundamental ao incremento organizacional. (FREIRE, 2013; NEVES; BARRETO; AGOSTINHO, 2002; SOUZA, 2005).

Para Oliveira (2011, p. 29), na gestão de pessoas atual:

[...] os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. A área de gestão de pessoas, atualmente, é também denominada gestão de talentos, gestão de parceiros, ou mesmo, gestão do capital humano e, portanto, abandona um papel de coadjuvante, para tornar-se protagonista de transformações nas organizações. Desse modo, gerir pessoas não mais pode ser concebido como fruto de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, como sinônimos de controle, tarefa e obediência.

O modo tradicionalista da gestão de pessoas na organização se enfraquece à medida que as empresas se encontram em um mercado mais competitivo. (NEVES; BARRETO; AGOSTINHO, 2002; OLIVEIRA, 2011). A competência das pessoas é vital à organização, fazendo com que estas revisem seus comportamentos perante os seus funcionários. (PETEROSI; SIMÕES; SANTOS, 2014).

Freire (2013, p. 32) indica que:

[...] À medida que o perfil do trabalho exigido implica comprometimento e envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, a gestão dos trabalhadores sofre modificações profundas.

Para Souza (2005, p. 80) “[...] nunca houve tanto interesse das empresas em criar vantagem competitiva por meio de estruturas organizacionais adequadas, com profissionais motivados e com as competências ideais para o negócio.”, sendo a gestão de pessoas instrumento para estes processos.

Atualmente empresas que buscam competitividade, percebem as pessoas como um dos seus principais ativos, alinhando-as ao desenvolvimento e eficácia. (ARAÚJO, 2005; OLIVEIRA, 2011; SOUZA, 2005).

Conforme Pinto e Quelhas (2008, p. 54):

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. [...] A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

As atividades da gestão de pessoas buscam resultados nos negócios, e devem ser incluídas nas estratégias da organização (LOPES; MIRANDA, 2014; LOURENÇO; VILLELA; FREITAS, 2010). A gestão de pessoas deve equilibrar e alinhar as necessidades do indivíduo e as da organização. (LOURENÇO; VILLELA; FREITAS, 2010).

Conforme Búrigo e Loch (2011, p. 215) é objetivo da gestão de pessoas “[...] elevar o trabalhador, da concepção como recurso humano, objeto de trabalho à sujeito responsável pelo desenvolvimento da organização/instituição.”

A gestão de pessoas é a área que estabelece relação entre a organização e seu funcionário, cujas políticas e práticas auxiliam na manutenção e desenvolvimento de ambos. (FREIRE, 2013; LOPES; MIRANDA, 2014; LOURENÇO; VILLELA; FREITAS, 2010). É a ação administrativa relacionada à gestão de trabalhadores em seus diversos aspectos, do planejamento da necessidade da força de trabalho, de seu suprimento e aplicação, até seu desenvolvimento, manutenção e monitoração. (BÚRICO; LOCH, 2011).

2.2.1. Políticas e práticas de gestão de pessoas

Em uma organização as políticas de gestão de pessoas traduzem o posicionamento que a mesma possui em relação aos cuidados com os seus funcionários. Para Fiuza (2008, p. 82) “o termo política está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto de maneira construtiva para atingir determinados objetivos.”.

As práticas de gestão de pessoas estão inseridas nas políticas, se referem às ações tomadas pela organização com o intuito de produzir incremento organizacional, estabelecendo condições para melhores resultados dos funcionários (FIUZA, 2008; FIUZA *et al.*, 2014.).

As políticas e práticas de gestão de pessoas serão efetivas se agregarem valor as pessoas, só assim, estas agregaram valor à empresa. (PETEROSI; SIMÕES; SANTOS, 2014).

Para Oliveira (2011, p. 29):

“[...] o termo gestão de pessoas procura ressaltar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção: as pessoas. As atividades de gestão de pessoas cumprem seu papel para captar, reter e desenvolver talentos capazes de fazer o diferencial das organizações. A gestão de pessoas visa descrever a orientação da organização, no que se refere à gestão do fator humano. Para tanto, deve ser coesa ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é praticada.”

É vasta a quantidade de políticas de gestão de pessoas encontradas na literatura que podem ser utilizadas nas organizações, Fiuza (2008) ao promover a validação de uma escala de percepção de políticas de gestão de pessoas, denominada EPPGP, enfatiza quatro grupos de políticas de gestão de pessoas como as mais relevantes, tanto para as organizações, como para os seus funcionários e a literatura. Os grupos de políticas enfatizados pelo autor foram o de envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas.

Em uma nova pesquisa e elaboração de um nova escala de percepção de políticas de gestão de pessoas Fiuza *et al.* (2014) incluem dois novos grupos de políticas de gestão de pessoas à EPPGP, criando a EPPRH, escala de políticas e práticas de recursos humanos,

aprimorando a antiga escala. Os grupos inseridos foram o de recrutamento e seleção, e o de avaliação de desempenho e competências.

Estes seis grupos de políticas foram utilizados na validação da mais recente escala de percepção de políticas e práticas ligadas à gestão de pessoas, subsidiando sua importância e descrição nesta pesquisa. Abaixo a descrição de cada um dos seis grupos citados, juntamente com algumas práticas que os desenvolvem.

2.2.1.1 Política de recrutamento e seleção

As práticas de recrutamento e seleção estão intimamente ligadas, ambas buscam prover a organização através da captação de recursos humanos capazes de atender da melhor forma suas necessidades presentes e futuras. (ARAUJO; GARCIA, 2009; DUTRA, 2014).

O recrutamento é a fase inicial desta captação, para Araújo (2005, p.133) é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”.

O recrutamento pode ser interno, quando há o aproveitamento dos próprios funcionários da organização em novas vagas de trabalho, como é o caso das promoções, ou externo, quando a organização recruta indivíduos externos à organização para o preenchimento das vagas. (TACHIZAWA, 2006).

Para Dutra (2014), os principais meios de recrutamento externo, onde são divulgadas as oportunidades existentes, são: através de indicações de funcionários, de anúncios em jornais e revistas, de agentes especializados, que possuem seu próprio banco de dados, podendo ser agentes do governo, instituições sem fins lucrativos, ou empresas privadas, e através de seu próprio banco de dados, realizando contatos com indivíduos de recrutamentos anteriores.

Após o recrutamento, a captação de pessoas continua através do processo de seleção, que consiste na escolha do funcionário mais adequado às necessidades da organização. Os indivíduos anteriormente recrutados são comparados e avaliados, e aquele

com maior possibilidade de incremento organizacional é escolhido como funcionário. (ARAÚJO, 2005).

Na seleção a organização deve ser capaz de observar tanto os aspectos técnicos solicitados, como as características pessoais do indivíduo, as quais devem se adequar aos valores da empresa, como capacidade de raciocínio, de trabalhar em equipe, e bom senso. (DURÃO, 2015).

Vários são os instrumentos de análise no processo de seleção, Araújo (2005) e Durão (2015) citam: a análise de currículo, a entrevista, o teste de habilidade, o psicológico e avaliação de saúde.

Partindo da necessidade clara de pessoal, a finalidade da política de recrutamento e seleção é encontrar a pessoa certa para o exercício de uma determinada atividade na organização. (ARAÚJO, 2005; DURÃO, 2015).

Nos processos de recrutamento e seleção a empresa demonstra o quanto é profissional, e o quanto se preocupa com sua manutenção e desenvolvimento, pois estes são responsáveis pela introdução de novos indivíduos que irão constituí-la. (ARAÚJO, 2005).

2.2.1.2 Política de envolvimento

A política de envolvimento deve estabelecer uma relação de confiança entre organização e funcionário. Este último deve se sentir parte da empresa, envolvido e responsável pelos resultados. De acordo com Durão (2015) a política de envolvimento deve se preocupar com o bem estar dos funcionários, criando um clima afetivo e de cooperação.

Paschoal e Tamoyo (2008, p. 16) conceituam o bem estar no trabalho como, “[...] a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida.”.

Para Fiuza (2008) esta política, que desenvolve o bem estar dos funcionários, é construída através de práticas ligadas ao relacionamento, participação, comunicação e reconhecimento.

O relacionamento entre organização e funcionários deve possuir como base o respeito, garantindo um tratamento adequado e justo ao funcionário, assim como a identificação de suas competências e necessidades. (FIUZA, 2008; SILVA, 2015).

Referente à participação, a organização deve incentivar a cooperação, o trabalho em equipe, a integração e a interação do funcionário nos processos de trabalho, normas e valores, vinculando-o à empresa. (DURÃO, 2015, PALMEIRA, 2000).

Conforme Fiuza *et al.* (2014) ações que incentivam a integração e interação do funcionário à empresa são a adaptação dos mesmos aos seus cargos, sua participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas, e o desenvolvimento de ações sociais na empresa, como confraternizações e eventos esportivos.

Para Tinti (2014, p. 26):

[...] quando as empresas preocupam-se em estabelecer políticas que envolvam seus colaboradores em processos de tomada de decisão ou ainda que os envolvam num clima de confiança e cooperação, comportamentos que revelem afetividade, bem-estar e compromisso afetivo tendem a se manifestar com maior frequência entre os indivíduos.

Sobre a comunicação, Fiuza (2008) afirma que a mesma deve ocorrer em todos os níveis da organização, de forma aberta, envolvendo a consideração de idéias, sugestões e reclamações dos funcionários, e a divulgação de informações referentes ao desenvolvimento do trabalho pela empresa.

Para Oliveira (2009, p. 39) a comunicação é uma “tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo sugestão de melhorias, discussão dos problemas com os superiores.”.

A comunicação na organização deve ser uma via de mão dupla, organização e funcionários devem atuar como ouvintes e desencadeadores de opinião, servindo como ferramenta de orientação para ambas, onde o *feedback* é a principal via para o aprendizado e desenvolvimento. (LOURENÇO; VILLELA; FREITAS, 2010)

Referente ao reconhecimento, que para Ludwig (2013, p. 20) “[...] são ações que demonstram que a empresa reconhece o esforço, talento, dedicação e comprometimento

dos colaboradores.”, é efetuado pela organização quando transmite elogios ao funcionário, tornando pública as realizações efetivadas pelos mesmos. (FIUZA, 2008).

O quadro 1 exemplifica a política de envolvimento:

Quadro 1: Política de envolvimento – principais considerações

Política de envolvimento				
Práticas	Relacionamento	Participação	Comunicação	Reconhecimento
Principais considerações	Centrado no respeito e justo.	Inclusão dos colaboradores nas decisões; Incentivar o trabalho em grupo e a cooperação.	Aberta; Organização e colaboradores como bons ouvintes e interlocutores.	Elogiar; Tornar pública as contribuições dos colaboradores.

Fonte: Próprio autor

Este conjunto de práticas da política de envolvimento busca melhorar a qualidade dos relacionamentos entre empresa e funcionários, criando um laço de envolvimento e colaboração recíproca, onde todos participem de forma conjunta. (FIUZA, 2008; SILVA, 2015).

2.2.1.3 Política de treinamento, desenvolvimento e educação

O foco da política de treinamento, desenvolvimento e educação é de elevar o potencial dos funcionários da organização, elevando com isso as competências da empresa. (MAXIMIANO, 2011).

Para Fiuza (2008, p. 85) o conjunto de práticas desta política visa “[...] prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.”.

Campos e Fonseca (2013) afirmam que as ações da política de treinamento, desenvolvimento e educação provém de estímulos do ambiente, que promovem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, construindo mudanças de comportamento.

Os mesmos autores (2013, p. 02) enfatizam os diferentes aspectos dos componentes desta política, conceituando treinamento, educação e desenvolvimento:

[...] treinamento – aprendizagem relacionada com o trabalho presente, educação – aprendizagem voltada ao preparo do indivíduo para trabalhos futuros, e finalmente desenvolvimento – aprendizagem para o crescimento pessoal, sem relação com um trabalho específico.

Existem na literatura diferentes conceitos sobre os componentes citados acima, utilizados até como sinônimos, mas ambos demonstram que os componentes são importantes atividades de apoio à aprendizagem. (ARAUJO; GARCIA, 2009; CAMPOS; FONSECA, 2013).

Para Fiuza (2008, p. 85), a caracterização dos componentes da política de treinamento, desenvolvimento e educação é dada da seguinte forma:

- Treinamento e desenvolvimento: oferta de treinamentos on the job (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de on the job e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários.
- Educação: incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância; cursos de línguas.

Campos e Fonseca (2013) complementam, evidenciando que o treinamento é uma ação educacional de curta ou média duração, composto por cursos e oficinas, onde instruções e informações relativas ao trabalho são repassadas, com o auxílio de manuais, cartilhas ou roteiros. O desenvolvimento é realizado através de cursos, seminários, oficinas e palestra, e tem como finalidade o apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, constituindo-se de orientação profissional, gestão de carreira e similares. Já a educação, é caracterizada por programas de média e longa duração, que incentivam os funcionários da organização a se especializarem em cursos técnicos, profissionalizantes, de graduação e pós-graduação.

Para Araújo (2005) e Tachizawa (2006) é imprescindível para o sucesso empresarial o investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, o mesmo não pode ser

visto como despesa, mas sim como investimento que tem retorno garantido, beneficiando os clientes da organização.

2.2.1.4 Política de condições de trabalho

A política de condições de trabalho visa proporcionar facilidades e segurança aos funcionários nas organizações. Segundo Fiuza *et al.* (2014, p. 247) é uma “Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.”.

Os benefícios, que normalmente estão relacionados a uma política de remuneração, são utilizados na política de condições de trabalho como facilitadores ao dia a dia dos empregados (TINTI, 2014). Os benefícios oferecidos pela organização dão suporte e segurança aos funcionários, sem eles os mesmos teriam dificuldade ao acesso a estas duas condições. (DUTRA, 2014).

Uma série de benefícios pode ser oferecida aos funcionários, benefícios básicos como: plano de saúde, auxílio transporte e alimentação, e benefícios complementares, como: convênios com academias, clubes e creches, estacionamento, e espaços de convivência e descanso no local de trabalho. (FIUZA, 2008).

Sobre as práticas relativas à saúde e segurança dos funcionários, as mesmas devem promover um ambiente saudável e seguro, protegendo-os dos riscos das atividades exercidas, tal proteção é dever do empregador. (SILVA, 2015).

Os programas de qualidade de vida no trabalho são considerados por Fiuza *et al.* (2014) como práticas relativas à saúde dos funcionários, tais programas incluem atividades de prevenção de doenças e estresse no trabalho, a preocupação da empresa em manter um ambiente de trabalho limpo, arejado e iluminado, com atenção à ergonomia, observando se os recursos que estão sendo utilizados pelos empregados se ajustam a estes.

Referente às práticas de segurança Silva (2015) e Souza (2005) expõem que estas estão intimamente ligadas com a prevenção e a eliminação de acidentes no trabalho.

Sobre prevenção de acidentes no trabalho, Silva (2015, p. 66) apresenta que:

[...] a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho.

Para Fiuza (2008) e Silva (2015) a organização fomenta as práticas de segurança através da criação de comissões internas de prevenção de acidentes, palestras e informativos referentes à segurança no trabalho, com ilustrações de procedimentos seguros, e através da atenção e investimento aos EPIs, extintores de incêndio e demais características do ambiente que possam causar acidentes, como um piso escorregadio e a falta de saídas de emergências.

No que se refere à tecnologia, a política de condições de trabalho deve ofertar aos funcionários, materiais, equipamentos e tecnologia que reduzam a necessidade de esforço do funcionário, e que auxiliem no ideal desempenho de suas funções. (FIUZA, 2008).

2.2.1.5 Política de avaliação de desempenho e competências

As ações da política de avaliação de desempenho e competências informam a organização sobre o rendimento de seus funcionários e dão subsídios as demais políticas de gestão de pessoas, como as ligadas ao treinamento e remuneração. (FIUZA *et al.*, 2014).

Tachizawa (2006, p. 207) afirma que:

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano em seus quadros.

Para Durão (2014) avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles esperados; para o mesmo, a política de avaliação cria mecanismos que possibilitam a organização corrigir desvios entre estes resultados, mantendo a execução alinhada àquilo que foi planejado.

A avaliação de desempenho e competências é uma apreciação dos valores de cada funcionário, no que se refere à execução de suas tarefas no trabalho, evidencia os seus resultados alcançados, deficiências, competências e potenciais. (SILVA, 2015). Esta avaliação

é um acompanhamento sistemático, que permite a organização utilizar de maneira mais efetiva sua mão de obra. (DURÃO, 2014).

Segundo Lopes e Miranda (2014, p. 69) esta política é importante, pois:

[...] define o grau de contribuição de cada empregado, identifica quem possui qualificação superior à requerida do cargo, identifica em que medidas os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promove o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados e obtém subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e para remuneração e promoção.

Sendo avaliados, os funcionários percebem como está o seu trabalho, se estão ou não atendendo as expectativas da organização e dos clientes. (SILVA, 2015).

Um programa de avaliação eficiente é caracterizado pela interação entre gestores e empregados, com análise sistemática das informações pela empresa e seu repasse aos funcionários, gerando *feedback* constante. (DURÃO, 2014; SILVA, 2015; TINTI, 2014).

Sobre os sistemas de avaliação, Durão (2014) enfatiza que os mesmos devem ser justos e imparciais, com objetivos claros, apoiados na realidade, e com a participação do maior número de atores possíveis, chefias, colegas de trabalho, clientes, e o próprio avaliado.

2.2.1.6 Política de recompensas

A política de recompensas visa retribuir os funcionários por suas contribuições efetivadas em prol dos objetivos da organização. Estas recompensas ocorrem em termos de remuneração e incentivos. (FIUZA *et al.*, 2014).

As recompensas devem abranger uma remuneração, compatível com a formação e o cargo do funcionário, além de incentivos como, prêmios, bônus, participação nos lucros e plano de carreira. (FIUZA, 2008; TINTI, 2014).

Para Lopes e Miranda (2014, p. 70) a remuneração “[...] para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento, enquanto que para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.”.

Uma política de recompensas gerencia as retribuições que auxiliam a organização a atrair, manter e motivar as pessoas. (ARAÚJO, 2005; DURÃO, 2015). Retribuir, seus

funcionários não pode ser visto apenas como custo, mas como fator que impulsiona melhorias na organização. (DURÃO, 2015).

O principal modo de se recompensar os funcionários na organização é através da remuneração, representada basicamente pelo pagamento de salário, que conforme Lopes e Miranda (2014, p. 70) “[...] é a contrapartida devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado, [...] e não pode se desviar dos preceitos contidos na Consolidação das Leis de Trabalho.”.

Para Peterossi, Simões e Santos (2014), o ato de recompensar está alinhado à valorização das pessoas, o mesmo sustenta o compromisso destas com a organização quando é justo, atendendo suas necessidades e expectativas.

2.3 O Instituto Federal de São Paulo – IFSP

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP é uma autarquia Federal de ensino, fundada em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices, por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Historicamente recebeu os nomes de Escola Técnica Federal de São Paulo e Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo, transformando-se em Instituto em 2008. (IFSP, 2016b).

Segundo IFSP (2016b) o IFSP possui como princípios:

- I. compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática;
- II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- IV. inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;
- V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Atualmente conta com 37 câmpus, presentes na capital e no interior paulista. Com aproximadamente 40 mil alunos matriculados, oferece variadas modalidades de ensino, do básico ao superior. (PEREIRA, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Metodologia

A definição correta do método facilita a exploração dos dados disponíveis, conduzindo mais claramente o pesquisador às repostas (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Por Silva e Menezes (2005), a pesquisa científica pode ser classificada do ponto de vista de sua natureza, pela forma de abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e pelos seus procedimentos técnicos.

Com o objetivo de encontrar as respostas aos objetivos propostos no estudo, foi utilizado quanto à natureza, o método de pesquisa aplicada, que conforme Silva e Menezes (2005, p.20), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos.”.

Referente à forma de abordagem, foi utilizada a pesquisa qualitativa, que pelos mesmos autores (2005, p. 20), “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave”.

Creswell (2010, p. 209) afirma que, “A pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem.”.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é exploratória, que segundo Silva e Menezes (2005, p. 21), “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

E quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado o estudo de caso, que investiga acontecimentos da vida real, desconhecidos, é a estratégia onde o pesquisador não tem controle sobre os acontecimentos, e são colocadas questões do tipo “como” e “por que”. (YIN, 2001).

Referente à coleta de dados, fator integrante dos procedimentos metodológicos da pesquisa, foi utilizado dois métodos, a entrevista e o questionário.

A entrevista é um procedimento de coleta de dados realizado face a face com o entrevistado, onde seus pontos de vista são captados pelo entrevistador. (CRESWELL, 2010).

Sobre o questionário Silva e Menezes (2005, p.33), afirmam que “é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante.”. Os mesmos autores esclarecem que o questionário deve vir acompanhado de instruções, evidenciando a importância da colaboração e facilitando o preenchimento pelo respondente.

3.2. Desenvolvimento da Pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo, apoiado em sua pergunta de pesquisa, e em seu referencial teórico, a relação entre terceirização, terceirizados e as políticas de gestão de pessoas foram analisadas pelo pesquisador.

Por meio da metodologia indicada, os dados foram coletados, as opiniões dos principais atores envolvidos, citados, foram utilizadas.

Respeitando as etapas, os colaboradores, as limitações do método, e com atenção a relevância e credibilidade das informações, o pesquisador construiu o caminho para suas conclusões.

3.3. População e Amostra

A população do estudo compreendeu os funcionários das MPEs, prestadoras de serviços terceirizados de limpeza, jardinagem, copeiragem, manutenção predial e vigilância ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP.

O IFSP, na capital e no interior paulista, somam 30 câmpus, que possuem 50 contratos de terceirização com MPEs, sendo 25 diferentes prestadores de serviços e 297 funcionários terceirizados (IFSP, 2016a). Também fizeram parte da população, servidores efetivos do IFSP, designados como fiscais de contrato, na instituição há dois fiscais para cada contrato.

A amostra não é probabilística, selecionada de forma intencional, que conforme Prodanov e Freitas (2013) pode representar toda a população, de acordo com suas

características. Tal amostra está compreendida em três câmpus do IFSP, no interior paulista, perfazendo 30 terceirizados e 13 fiscais de contrato.

3.4. Plano de Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados que auxiliaram o pesquisador na concretização dos objetivos da pesquisa surgiram nas entrevistas realizadas junto aos funcionários terceirizados, e do questionário, junto aos fiscais de contratos do IFSP.

As entrevistas foram realizadas diretamente com os terceirizados, no formato semiestruturado, compostas de perguntas abertas e fechadas, conforme apêndice A2, pautadas pela simplicidade e objetividade, coletados no local de trabalho dos mesmos, seguindo o posicionamento de Creswell (2010, p. 208) que diz, “Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado”.

As entrevistas foram individuais, previamente autorizadas, realizadas em local reservado dentro do câmpus no qual o terceirizado presta serviço, com duração média de 35 min. As entrevistas ocorreram entre outubro e novembro de 2016, a temática da pesquisa e a importância da participação dos terceirizados foram evidenciadas através da apresentação do pesquisador e da entrega da carta de apresentação, apêndice A1, aos mesmos.

Nesta etapa, o pesquisador buscou um bate papo informal, executado da forma mais natural possível, evitando constrangimentos e interferências nas opiniões.

Com imparcialidade as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas pelo pesquisador, que buscou o que mais sensibiliza a amostra, com a intenção de descobrir as verdades ocultas do dia a dia de trabalho envolvendo os terceirizados e a gestão de pessoas.

O questionário, apêndice B2, foi encaminhado pelo pesquisador aos fiscais de contrato, via correio eletrônico, junto à carta de apresentação, apêndice B1. O retorno dos fiscais foi efetuado também por correio eletrônico, no prazo máximo, estabelecido pelo pesquisador, de 20 dias após o recebimento do questionário, que fora enviado no início de novembro de 2016.

3.5. Plano de Análise dos Dados

Os dados, em forma de evidências, de cada grupo analisado, foram tratados de forma individual pelo pesquisador, embasado em seu referencial teórico e experiência profissional a interpretação dos mesmos se deu em subgrupos, para melhor organização. A relação entre os resultados dos diferentes atores da amostra também foi indicada.

Creswell (2010) afirma que a interpretação do pesquisador não pode ser desassociada de suas crenças, contexto e entendimentos anteriores.

O pesquisador utilizou a estatística descritiva para melhor visualização e interpretação dos dados coletados.

3.6. Limitações do Método

A limitação do método se concentra na coleta de dados, na entrevista, o pesquisador depende das habilidades do entrevistado para obtenção de respostas relevantes, espontâneas e racionais. Nem todas as pessoas são articuladas e perceptivas, o que pode dificultar a percepção da verdade pelo pesquisador (CRESWELL, 2010).

Gil (2008, p. 110) demonstra as principais limitações da entrevista, que são:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;

O pesquisador deve atuar naturalmente, com postura amigável, realizando questões simples e objetivas, que não ofendam o entrevistado, informando a finalidade da pesquisa, e que o nome do mesmo não será divulgado, evitando assim, que estas limitações atinjam sua pesquisa.

Referente ao questionário, sua redação deve ser simples e direta, para que o receptor compreenda claramente o que está sendo questionado, pois há o risco de dupla interpretação. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados coletados em decorrência das entrevistas com os funcionários terceirizados e das respostas dos questionários, junto aos fiscais de contrato. Primeiramente são demonstrados e analisados os dados referentes aos terceirizados, em seguida, são apresentados e analisados os dados obtidos junto aos fiscais de contrato. Ambos os dados demonstrados e analisados nesta seção, foram subdivididos em temas, com uma síntese, por relevância, das percepções dos entrevistados e questionados.

4.1 Apresentação e análise dos dados - terceirizados

Conforme explicitado nos procedimentos metodológicos da pesquisa, 30 funcionários terceirizados foram entrevistados pelo pesquisador, por convenção, na pesquisa, cada um destes recebeu um código, a letra T, seguida de um numeral. Facilitando a análise e apresentação dos dados, como mantendo o sigilo do funcionário.

4.1.1 Caracterização dos funcionários terceirizados

Os funcionários em questão, pertencem a nove empresas diferentes, nomeadas na pesquisa também por convenção, de A a I, com funções ligadas ao desenvolvimento e manutenção dos câmpus do IFSP. São as funções: limpeza, jardinagem, manutenção, portaria e vigilância. O quadro 2 apresenta os terceirizados, suas empresas, e funções:

Quadro 2 – Empresas e funções dos funcionários terceirizados

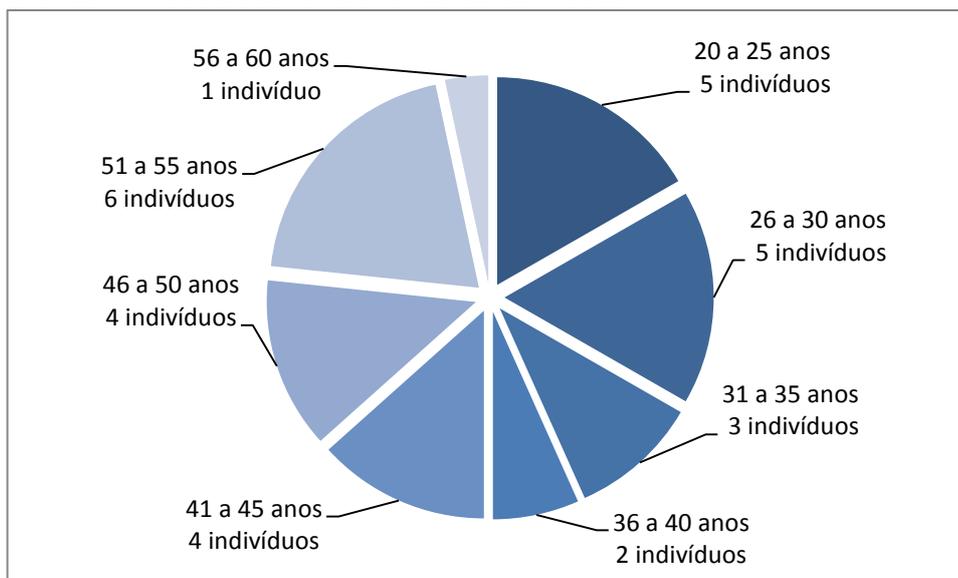
Código	Empresa	Função
T1	A	Jardineiro
T2	B	Oficial de manutenção
T3	B	Auxiliar de manutenção
T4	C	Encarregada - limpeza
T5 a T7	C	Auxiliar de limpeza
T8	D	Vigilante
T9	E	Porteiro
T10 a T14	F	Auxiliar de limpeza
T15	F	Encarregada - limpeza
T16	C	Jardineiro
T17 a T23	G	Vigilante
T24 e T25	H	Ajudante geral
T26	H	Pedreiro
T27	H	Eletricista
T28	A	Auxiliar de limpeza
T29 e T30	I	Vigilante

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A função que mais exige pessoal no IFSP, pela pesquisa, é a de limpeza, dos terceirizados entrevistados, 11 exercem a referida função. A segunda função mais exigida é a de vigilância, com 10 terceirizados. A empresa G, de vigilância, é a que possui o maior número de funcionários, sete funcionários, seguida pela empresa F, de limpeza, com seis.

Referente à idade dos funcionários terceirizados, sua média é de 39 anos, sendo a menor de 22 e a maior de 58 anos. O gráfico 1 demonstra as idades dos mesmos:

Gráfico 1 – Idade dos funcionários terceirizados

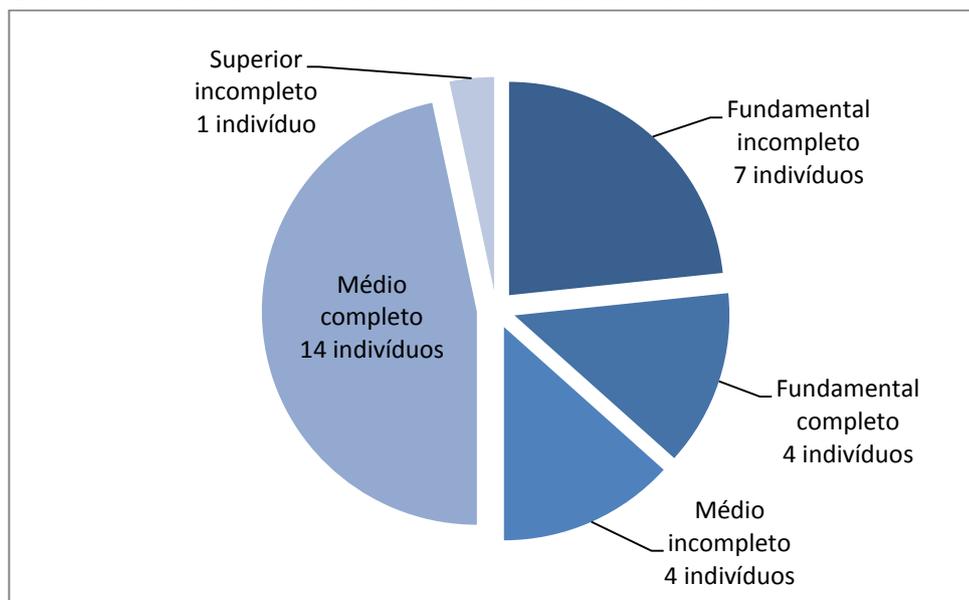


Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Existe uma concentração nas faixas etárias entre 20 e 30 anos, mas também entre a de 51 a 55 anos, daí a média de 39 anos de idade.

Sobre a escolaridade dos terceirizados, a maioria possui ensino médio completo, o gráfico 2 apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 2 – Escolaridade dos funcionários terceirizados

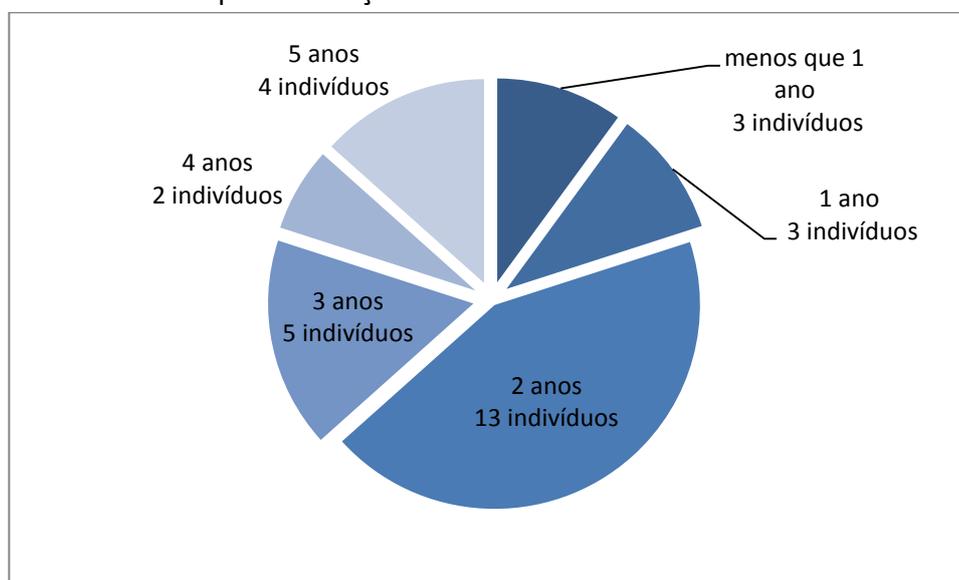


Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A escolaridade de nível médio, incompleta ou completa, possui concentração nos terceirizados que exercem a função de vigilante e as ligadas à manutenção predial, como a de pedreiro e a de eletricista. As funções ligadas à limpeza concentram os funcionários com escolaridade mais baixa, entre o ensino fundamental incompleto e completo. Apenas um dos funcionários, um vigilante, possui ensino superior, mesmo que incompleto.

Referente ao tempo de serviço, como terceirizado no IFSP, e na mesma empresa, o gráfico 3 apresenta o seguinte:

Gráfico 3 – Tempo de serviço dos funcionários terceirizados no IFSP



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

O tempo médio de serviço dos funcionários terceirizados no IFSP é de dois anos e cinco meses, apenas três terceirizados possuem menos de um ano na instituição.

Duas empresas demonstraram certa fidelidade com o IFSP, a empresa A mantém seu vínculo com o IFSP e seu funcionário há quatro anos. Já a empresa C, possui a mesma equipe trabalhando com o IFSP há cinco anos.

Entre os vigilantes, vários relataram experiência profissional como terceirizado fora do IFSP. Juntos, sete vigilantes somam 50 anos de experiência trabalhando como terceirizados em outras empresas.

4.1.2 Apresentação e análise dos dados da entrevista

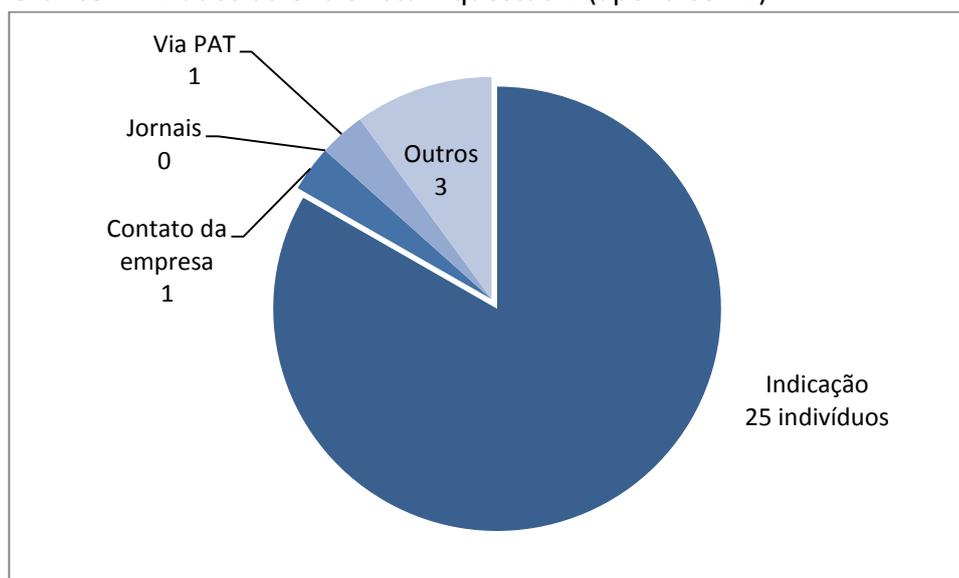
Além da descoberta das características dos funcionários terceirizados, a entrevista realizada com os mesmos, possui o objetivo de captar as percepções dos terceirizados referentes às políticas de gestão de pessoas desenvolvidas por suas empresas, nas quais são funcionários diretos.

Para as entrevistas, o pesquisador utilizou como roteiro o apêndice A2, onde cada questão transmitida ao terceirizado possui uma temática ligada às políticas e práticas de gestão de pessoas citadas no referencial teórico da pesquisa. As políticas e práticas de gestão de pessoas citadas foram selecionadas pelo pesquisados por constituírem um recente método de percepção de políticas e práticas ligadas à gestão de pessoas, a escala EPPRH, criada por Fiuza *et al.* (2014).

4.1.2.1 Percepções sobre a política de recrutamento e seleção

As questões de um a três possuem como temática a política de recrutamento e seleção. Os resultados da primeira questão, Como você ficou sabendo desta oportunidade de emprego?, estão presentes no gráfico 4:

Gráfico 4 – Dados da entrevista – questão 1 (apêndice A2)



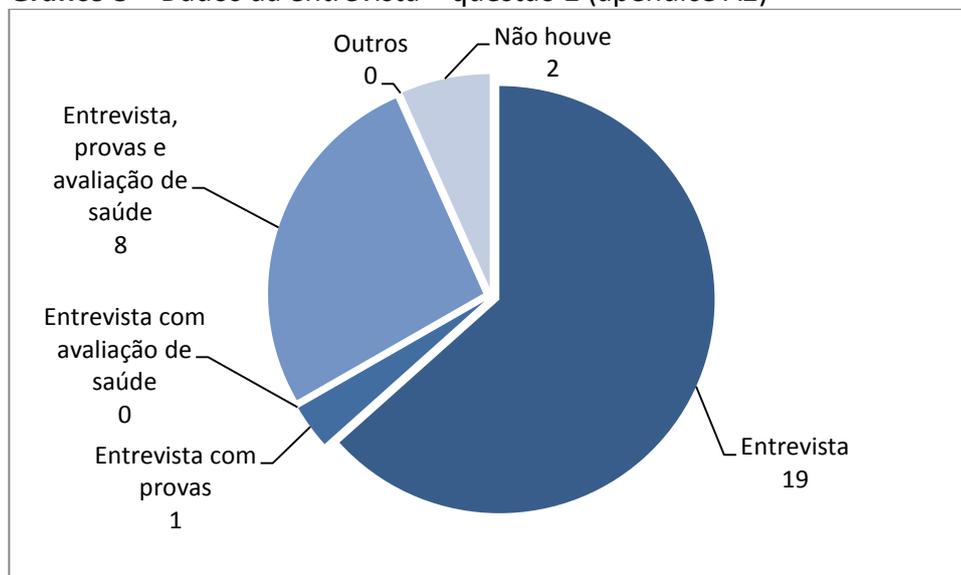
Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A maioria dos terceirizados foi informada da oportunidade de emprego, junto às empresas terceirizadas, por indicação, através de pessoal interno aos câmpus do IFSP, representando 25 indivíduos da amostra. Outras formas de captação de possíveis funcionários são pouco utilizadas pelas empresas. Foram citadas, como descoberta da oportunidade de emprego, o PAT, que representa a central de apoio ao trabalhador, por apenas um terceirizado. O sindicato, a internet e a entrega de currículo, cada com uma indicação dos terceirizados, e também apenas um dos funcionários foi contactado diretamente pela empresa.

O terceirizado T7 contactado diretamente expôs o seguinte: “Estava na rua, quando um carro me parou e perguntou se estava à procura de emprego, ou conhecia alguém desempregado.”.

As respostas ao questionamento de número dois, Na sua seleção, o que foi realizado? E o que foi verificado?, indicaram como foi executada a seleção dos funcionários terceirizados, pelas empresas contratadas. O gráfico 5 apresenta os resultados do que foi realizado nas seleções:

Gráfico 5 – Dados da entrevista – questão 2 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A maioria dos funcionários, 19 indivíduos, em sua seleção, foi submetida à entrevista, com análise de experiência profissional e documentação. Na entrevista, os terceirizados eram informados sobre rotina de trabalho e salário.

Empresas de manutenção não realizam algo além das entrevistas, não há provas de habilidade, ou solicitação de exames médicos, antes do funcionário iniciar suas atividades.

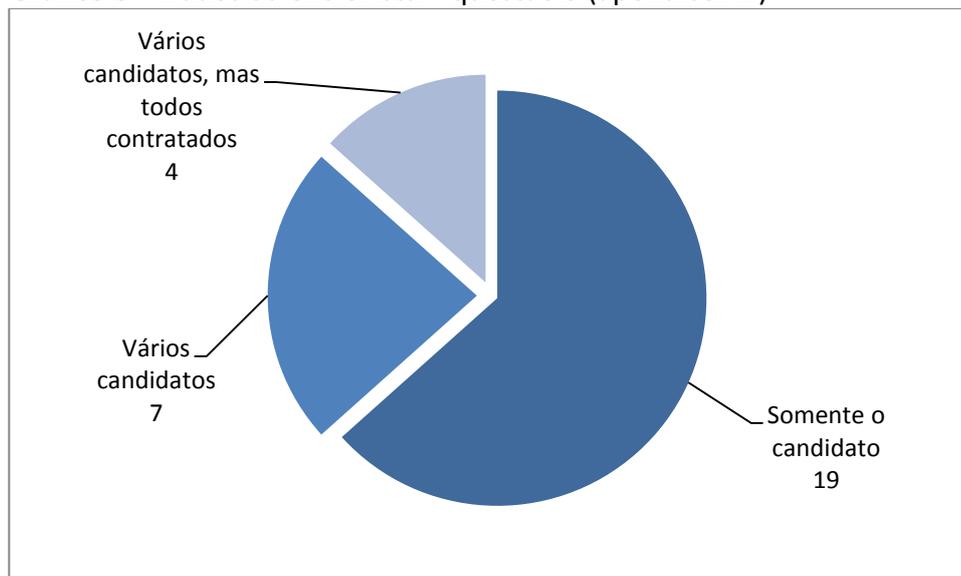
Entre as funcionárias da limpeza, suas entrevistas são geralmente efetuadas pela encarregada, que também é terceirizada, trabalha no mesmo posto, e não possui nenhuma formação específica em recursos humano. Apenas uma funcionária ligada à limpeza foi submetida a testes de habilidade.

Entre os vigilantes, a atenção das empresas é maior, há entrevistas com provas e avaliação de saúde. As provas são testes de conhecimento gerais e redação. Pelo pesquisador, o teste psicotécnico, foi observado como avaliação de saúde, estando presente maioria das seleções dos vigilantes. Demais avaliações de saúde só foram realizadas ou solicitadas pela empresa I, junto aos seus dois vigilantes. O curso obrigatório de vigilante, exigência para o exercício da função, também foi observado, assim como sua reciclagem, no momento da entrevista, pelas empresas.

Seleções mais deficitárias foram observadas pelos seguintes funcionários terceirizados, funcionário T24: “Minha entrevista foi por telefone, e envio da documentação pelo correio.”. Funcionário T25: “não houve nada, nem exame médico, nem entrevista, só pediram os documentos.”. E funcionário T18: “Não teve entrevista, me entregaram o uniforme para desenvolver as atividades no dia seguinte.”.

A questão três, Na sua seleção houve mais candidatos?, do apêndice A2, ligada também a política de recrutamento e seleção, objetivou descobrir se as empresas terceirizadas realizam processos de comparação entre diferentes candidatos em suas seleções. Os resultados obtidos estão presentes no gráfico 6:

Gráfico 6 – Dados da entrevista – questão 3 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Os resultados evidenciam que a seleção geralmente ocorre com um indivíduo, e este é contratado. Das seleções que possuíam mais de um candidato, a relação informada pelos respondentes foi de dois candidatos para uma vaga. Também ocorreram seleções com diversos indivíduos, onde todos foram contratados.

As empresas que realizam a seleção com mais de um candidato, também realizam com somente um, não há um processo consolidado por empresa.

4.1.2.2 Percepções sobre a política de envolvimento

As questões de quatro a oito, se referem à política de envolvimento, possuem a finalidade de verificar como as empresas terceirizadas desenvolvem a relação com o seu funcionário, como incentiva o envolvimento do mesmo com o trabalho e com a equipe.

Referente à questão quatro, o quadro 3 apresenta seus resultados mais relevantes e frequentes:

Quadro 3 – Dados da entrevista - questão 4 (apêndice A2)

Questão 4 (apêndice A2) - Política de envolvimento Como é a comunicação com sua empresa? Existe um espaço aberto para esclarecimentos e trocas de ideias?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Geralmente a comunicação é por telefone, nós que ligamos
Ninguém liga, não há espaço para troca de ideias
A comunicação é pouca, no máximo uma vez por mês
Existe comunicação somente quando o preposto vem buscar nossos holerites
Meu contato é com a encarregada ou com o fiscal do IFSP
Quando há comunicação, o assunto é serviço
Somente uma vez houve contato, na implantação
É difícil, demoram para responder
Quando a empresa não responde, procuro o fiscal
É restrito
A comunicação com minha empresa só acontece via fiscal do IFSP

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

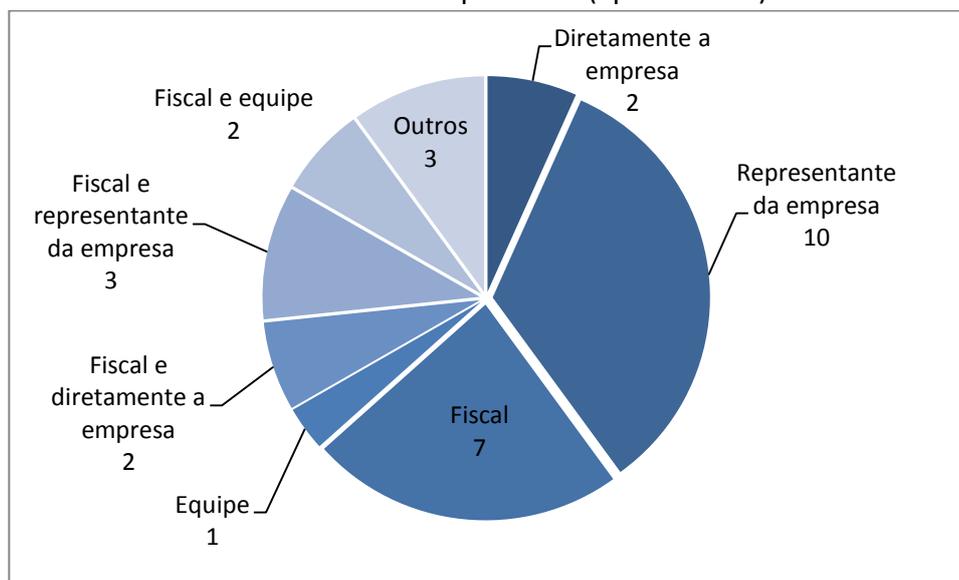
O funcionário terceirizado percebe que comunicação é insuficiente com sua empresa, geralmente é o funcionário que entra em contato com a empresa, mesmo assim não recebe retorno. Não há nenhum espaço para troca de ideias e manifestações de necessidade.

A percepção de comunicação fragilizada é exposta nas opiniões dos terceirizados, T4: “O contato é mínimo, às vezes entro em contato pelo *WhatsApp*, mas é complicado, ninguém liga e jamais houve um espaço aberto para a troca de ideias.”. Terceirizado T19: “Não existe, os contatos são com o supervisor, mas ele não dá retorno, acredito que não é culpa dele, e sim da cultura da empresa.”. Terceirizado T22: “Somente com o supervisor e não há retorno. Se recorremos ao fiscal do contrato, rapidamente é respondido, é o único caminho para conseguir alguma coisa. Se ligamos na empresa, somos tratados com ignorância.”. E Terceirizado T24: “[...] dificilmente há um diálogo. O preposto não aparece no posto há mais ou menos dois meses. O contato é só por e-mail ou *WhatsApp*, acredito que seria necessário uma visita de 15 em 15 dias. Hoje a visita é mais burocrática, para retirada de documentação.”.

Apenas dois terceirizados, da empresa I, relataram satisfação com a comunicação, que é realizada através de seu supervisor, e que os mesmos possuem retorno de suas manifestações.

Sobre a questão de número cinco, No caso de dúvidas trabalhistas, ou da própria tarefa, a quem você recorre?, que trata sobre o suporte que a empresa oferece aos seus funcionários em caso de dúvidas, os resultados estão evidenciados no gráfico 7:

Gráfico 7 – Dados da entrevista – questão 5 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Dos terceirizados, 10 indivíduos, buscam auxílio dos representantes da empresa, a encarregada no caso dos funcionários da limpeza, o supervisor no caso dos vigilantes, e o preposto no caso dos funcionários envolvidos nas funções de manutenção, jardinagem e portaria. Vários terceirizados que buscam estes representantes alegam que o retorno às solicitações é demorado, isso quando acontece. O mesmo é dito por aqueles que procuram diretamente a empresa. Foi observado que dúvidas trabalhistas são geralmente encaminhadas aos fiscais de contrato, pelos funcionários terceirizados. Dúvidas sobre a rotina de trabalho são discutidas com os representantes da empresa e a equipe. Outros meios de suporte foram citados, como o sindicato e a internet, ambos para dúvidas trabalhistas.

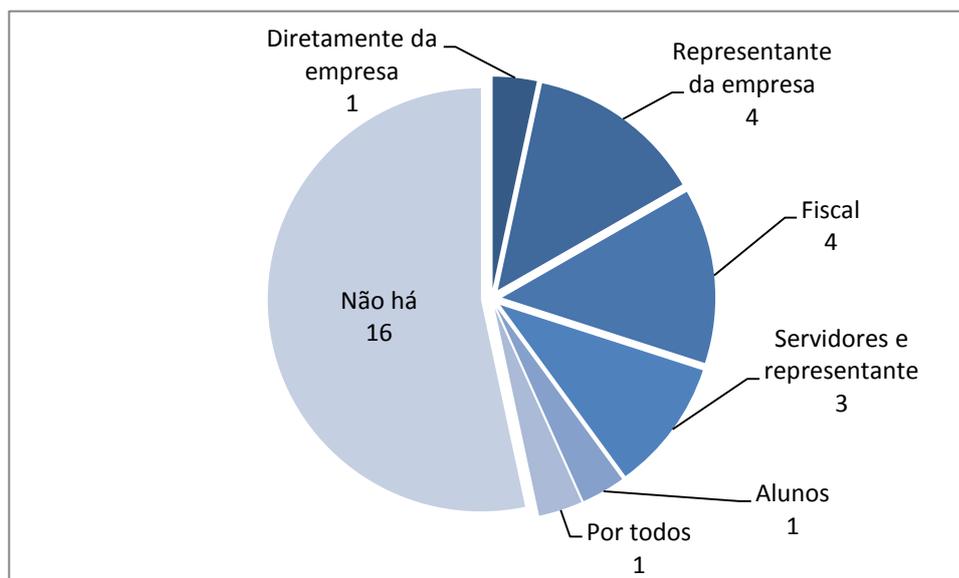
O funcionário T17 informa que: “Procuro o supervisor, e também pesquisa na internet. Nunca tenho retorno do RH da empresa.” O T13: “Busco a encarregada, mas não

tenho o retorno esperado.”. E o T27: “Geralmente converso com o fiscal sobre as dúvidas trabalhistas, e com a empresa em relação às tarefas.”.

Novamente os terceirizados da empresa I, dois vigilantes, possuem uma percepção positiva, alegam que o suporte é dado pelo supervisor, que para eles, este é a ponte entre empresa e funcionário, as solicitações dos mesmos sempre possuem retorno.

Os resultados da questão seis, do apêndice A2, retratam quem reconhece o trabalho dos funcionários terceirizados, se é reconhecido diretamente pela empresa, pela encarregada, supervisor ou preposto, pelo fiscal, por outros servidores, ou pelos alunos da instituição. O gráfico 8 ilustra os resultados:

Gráfico 8 – Dados da entrevista – questão 6 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Mais da metade dos entrevistados, 16 indivíduos, não se percebe reconhecido no trabalho, dos que se percebem, a atuação direta da empresa terceirizada é pequena, atingindo apenas um entrevistado.

É pequena também a percepção dos terceirizados ao reconhecimento através dos alunos, clientes do IFSP, que são atingidos diretamente pelos serviços executados, pelo pesquisador, foi percebida certa frustração ao fato. O reconhecimento efetuado por todos, incluindo empresa, servidores, fiscal, representante e alunos, foi relatado por apenas um funcionário, o terceirizado T1.

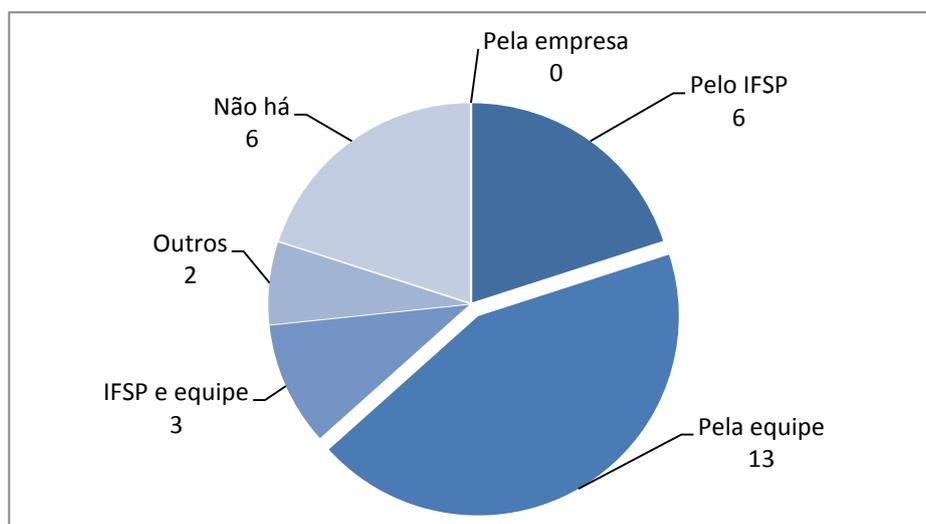
Os que mais reconhecem são os representantes da empresa, citados por quatro indivíduos da amostra, destes, todos relataram que o reconhecimento vem da encarregada, através de elogios, avaliações, ou até mesmo cobranças. O reconhecimento pela equipe não foi citado por nenhum dos entrevistados.

A figura do fiscal é citada por quatro indivíduos como fonte de reconhecimento, sua representação é maior do que a da empresa e igual a do representante da empresa, no caso a encarregada, que possui contato diário e direto com os funcionários.

A percepção da amostra é enfatizada nas opiniões dos terceirizados, T7: “No começo sim, hoje não mais, hoje e só cobrança, em cinco anos só fui elogiada duas vezes”. Funcionário T8: “Não há reclamação, nem elogio.”. T15: “Geralmente reclamações por parte dos servidores e outros terceirizados, às vezes, elogio. A visita do supervisor é só para a parte burocrática, retirada de documentação, cartão de ponto.”. Funcionário T20: “Não, não dão valor aos funcionários.”. T21: “Não sou elogiado pela empresa, só recebemos críticas por falhas nas rondas.”. T25: “Acredito que não, a empresa não está nem aí.”. E funcionário T26: “O fiscal reconhece, o diretor do IFSP, às vezes e a empresa, nunca.”.

A questão de número sete, incluída na temática referente à política de envolvimento, buscou descobrir se há, nas equipes terceirizadas, eventos de confraternização, como meio de se ampliar relações, e se os mesmos são desenvolvidos pela empresa na qual são funcionários diretos. O gráfico 9 demonstra os resultados:

Gráfico 9 – Dados da entrevista – questão 7 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

As confraternizações ocorrem geralmente por conta dos próprios funcionários terceirizados, conforme 13 indivíduos da amostra, nenhum dos entrevistados alegou que sua empresa organiza ou motiva confraternizações. O IFSP foi citado por nove indivíduos, por integrar os terceirizados em suas confraternizações. Aqueles que nunca perceberam este tipo de evento somam seis funcionários terceirizados.

Como opiniões mais relevantes, temos o funcionário T2: “Não tem comemorações nem com terceirizados, nem com os servidores.”. T6: “Só entre os terceirizados e promovida por nós mesmos, sem ajuda da empresa.”. T8: “Pela empresa não, já houve convite por parte dos servidores do IFSP.”. Funcionário T10: “Só entre os funcionários da limpeza, mas sem incentivo da empresa.”. E o funcionário T21: “Não pela empresa, somente entre os companheiros.”.

4.1.2.3 Percepções sobre a política de treinamento, desenvolvimento e educação

As questões entre oito e dez demonstram as percepções dos funcionários terceirizados sobre as ações que envolvem seu treinamento, desenvolvimento e educação.

Algumas observações, dos funcionários, referentes à questão oito, estão elencadas no quadro 4:

Quadro 4 – Dados da entrevista - questão 8 (apêndice A2)

<p align="center">Questão 8 (apêndice A2) É dado por sua empresa, na qual você é funcionário direto, algum tipo de curso? (Ex.: Sobre suas tarefas, sobre saúde, sobre segurança.).</p>
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Não recebo orientações, nem manuais, ou cursos.
Não, só querem cortar gastos.
Não, faço por conta própria o curso de eletrônica.
Só tive instruções, e foi no início do contrato.
Não, só a reciclagem que é obrigatória, e não é dada diretamente pela empresa.
Somente orientação da rotina de trabalho.
Não, mas acredito que seria uma ação positiva.
Não, somente nos deram um livreto com normas de segurança da empresa.
Não, mas acho necessário curso sobre segurança e saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Entre os entrevistados, toda a amostra, não percebe o desenvolvimento de cursos pela empresa na qual são funcionários. Vários citaram a importância dos cursos para sua segurança e melhor desenvolvimento das tarefas. Algumas ações instrutivas foram percebidas, como a orientação da rotina de trabalho, e a entrega de informativos com instruções, mas com pouca frequência na amostra.

Para a questão nove, Sua empresa estimula que você aprenda algo novo? (Ex: existe comunicação sobre cursos profissionalizantes, pagamento de bolsas, entrega de material instrutivo)., o resultado foi o mesmo, toda a amostra, não percebe estímulo da empresa a sua aprendizagem.

Para o funcionário T19: “Não estimula, isso não é bom para a empresa, ela não precisa de funcionário que pensa.”.

A questão 10, do apêndice A2, Existe alguma avaliação sobre a necessidade de treinamento, realizada por sua empresa?, avalia, na percepção dos terceirizados, se a empresa terceirizada está atenta as competências de seus funcionários, realizando avaliações de uma possível necessidade de treinamento.

Os resultados para esta questão também foram negativos, nenhuma empresa realiza este tipo de avaliação. Na percepção do funcionário T19, “Não há, nem o controle da reciclagem eles fazem, avisam quando está próximo de vencer e às vezes não tem como se programar para ir fazer o curso.”.

4.1.2.4 Percepções sobre a política de condições de trabalho

As questões de 11 a 15 possuem a finalidade de descobrir como os funcionários terceirizados percebem as políticas de sua empresa, ligadas ao seu bem estar no trabalho.

O quadro 5 evidencia as opiniões mais frequentes dos entrevistado sobre a questão 11:

Quadro 5 – Dados da entrevista - questão 11 (apêndice A2)

Questão 11 (apêndice A2) Você percebe se há preocupação com o seu bem estar no trabalho, existe alguma preocupação e avaliação das condições do ambiente realizada por sua empresa? (Como a avaliação da limpeza da cozinha e refeitório que você utiliza)
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Não há avaliação sobre isso, pela empresa.
Desconheço tal preocupação.
Não, nunca se preocupam.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Referente à questão 11, os resultados, na percepção dos funcionários, são unânimes, não existe preocupação com o seu bem estar no trabalho pela terceirizada, As condições físicas do ambiente de trabalho do terceirizado é de responsabilidade da contratada, mas as contratantes, pela avaliação, não avaliam ou cobram melhorias.

As opiniões dos seguintes funcionários demonstram as condições: T14: “Não há, e seria interessante uma avaliação por parte da empresa. Hoje estamos em um quartinho que não é adequado, pois há produtos de limpeza que são muito fortes, e tem funcionária que almoça aqui, precisamos de um local adequado.”. Funcionário T17: “Não há, a preocupação é só pelo posto de trabalho, se estamos trabalhando, está tudo bem.”. T22: “Não, só questionaram se havia disponibilidade de bebedouro, banheiro e refeitório, mas nunca vieram ver as condições.”. E T26: “Uma vez o supervisor quis ver a cozinha, somente.”.

A questão 12 avalia quais são os benefícios que os funcionários terceirizados recebem como meio de facilitar o seu dia a dia. O quadro 6 apresenta os resultados mais relevantes:

Quadro 6 – Dados da entrevista - questão 12 (apêndice A2)

Questão 12 (apêndice A2) Sua empresa se preocupa em gerar facilidades para você? Quais são os benefícios que ela oferece?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Só o que está na convenção, não tem convênio médico.
Vale refeição e alimentação, bem aceito na cidade.
Recebo vale refeição e alimentação, em cartão, mas não consigo gastar na cidade.
Os benefícios são pagos em dinheiro.
Existe convênio médico, mas só em São Paulo.
Vale transporte quando necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

As facilidades geradas aos funcionários pelas empresas contratadas são aquelas previstas nas convenções coletivas, como o fornecimento de vale alimentação, refeição, e vale transporte. Existe o fornecimento de convênio médico por uma empresa, conforme convenção coletiva, mas o mesmo acaba não sendo utilizado pelos funcionários da empresa, pois o atendimento médico é só na capital, longe do local de residência dos mesmos.

Sobre o recebimento de vale alimentação e refeição, há algumas observações realizadas por mais de 60% dos funcionários que os recebem. Conforme opiniões dos funcionários T7: “Recebo o VA e VR, mas não são aceitos em qualquer mercado, só um mercado aceita, e é muito caro e também não é bom. Não há preocupação da empresa em trocar.”. E o T12 “O cartão de VA é aceito em um só mercado, o que dificulta a minha vida, pois tenho que ir até o centro da cidade para gastar”.

O pagamento de benefícios é pago em dinheiro por duas empresas, para quatro funcionários, na opinião dos mesmos esta ação é facilitadora, pois já tiveram problemas com os cartões de benefício.

A questão 13, do apêndice A2, buscou evidenciar qual a percepção dos funcionários terceirizados aos materiais e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas no trabalho, os resultados mais aparentes estão descritos no quadro 7:

Quadro 7 – Dados da entrevista - questão 13 (apêndice A2)

Questão 13 (apêndice A2) Falta alguma coisa para o ideal exercício de suas funções no trabalho? (Exemplos: falta de produtos de limpeza, uniformes e ferramentas). Se sim, isso acontece normalmente?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Falta uma máquina melhor, já reclamei, e a troca não acontece.
A falta de produtos de limpeza é constante, demoram na reposição.
A qualidade do material é muito ruim, os servidores reclamam com a gente.
Só tenho um uniforme, e há equipamento quebrado.
Meu uniforme está descosturado e não trocam.
Faltam ferramentas, utilizamos ferramentas do IFSP.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Geralmente a situação referente aos materiais empregados pelas empresas terceirizadas é crítica. Há falta de produtos de limpeza para a execução da faxina, no caso dos funcionários da limpeza, que também reclamam da falta de uniformes, da qualidade do material empregado, e do uso de equipamentos inadequados.

O jardineiro trabalha com uma máquina antiga e pesada, os funcionários da manutenção pedem ferramentas emprestadas ao contratante e os vigilantes, na maioria, são obrigados a utilizar calçados próprios, e são punidos por isso.

As respostas seguintes atestam este posicionamento, funcionário T10: “Estou sem uniforme, até agora estou usando o uniforme do funcionário que foi dispensado.”. T12: “Falta uniforme e bota, a que veio era numeração diferente da minha. Falta material de limpeza, sempre vem em quantidade menor que a solicitada pela encarregada, e os produtos são de má qualidade.”. T17: “Uniforme, coturno, coletes, rádios, cinturões, armamento, capa de colete, praticamente falta tudo, uma vez me entregaram um uniforme que cabiam umas três pessoas dentro, sem condições.”. T18: “Os rádios estão desmontando, também não tem manutenção no armamento, não tenho coldre, pois sou canhoto e a empresa só tem para quem usa a mão direita.”. E T 25 “Não tenho uniforme e bota, já foi solicitado, mas eles não entregam o uniforme. Já gastei dois tênis meus porque a empresa não trazia a bota. As ferramentas de trabalho são do IFSP.”.

Aqueles que não reclamaram das condições, somam três funcionários terceirizados, das empresas A, na função de limpeza, e da empresa I, na função de vigilante.

A questão de número 14, sobre a temática de condições de trabalho, também buscou a percepção dos funcionários terceirizados aos materiais que lhe são fornecidos, neste caso, exclusivamente os equipamento de proteção individual – EPIs. O quadro 8 representa as principais indagações dos respondentes:

Quadro 8 – Dados da entrevista- questão 14 (apêndice A2)

<p style="text-align: center;">Questão 14 (apêndice A2) Qual a condição de seus equipamentos de segurança? Você foi instruído para utilizá-los?</p>
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
O EPI é meu, não é da empresa.
O uniforme da empresa não me serve.
Falta máscara, luva tem, mas poucas.
O uniforme é ideal, mas a bota é péssima.
Falta cinto de segurança e andaime com plataforma.
Quase não há equipamentos de segurança.
Não é ideal, atrapalha no rendimento do serviço.
Qualidade péssima.
Nunca fui instruído para usar.
Só trouxeram, não instruíram.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Pelas percepções dos funcionários, há falhas no fornecimento de EPIs aos postos de trabalho, pelas empresas contratadas. Quando este material existe no posto são de baixa qualidade e ineficazes, e não existe instruções ou reuniões para motivar seu uso.

Segue as afirmativas que refletem as opiniões mais frequentes: Funcionário T1: “A botina é minha mesmo, a da empresa é de um material péssimo. Eles esquecem do funcionário em seu posto de trabalho.”. T3: “Só tenho a bota. Não há outros EPIs, não tenho cinto de segurança, e acho necessário quando preciso trocar alguma lâmpada que é em lugar alto.”. T7: “A roupa até que é boa, mas a bota é muito ruim, nota zero. Luva tem, mas a máscara não.”. E o T26: “Tive problema com equipamentos de EPI e botas. Estava fazendo um serviço com serra, e acabou entrando um pedaço de metal no meu olho, não tinha óculos de segurança. Os óculos vieram depois que machuquei o meu olho. Fui ao médico e a empresa me ressarcir. A instrução de uso do EPI foi depois do acidente.”.

Para quatro funcionários, não há problemas com os EPIs, três deles, são vigilantes, das empresas D e I, e um é porteiro, da empresa E.

Referente à análise da questão 15, do roteiro de entrevista, (apêndice A2), Existem reuniões que tratam sobre saúde e segurança no trabalho?, apenas um dos entrevistados, o funcionário T26 citou ter passado por esta experiência, através de sua empresa.

O funcionário afirmou o seguinte: “Somente uma vez, após o acidente.”. A empresa só o instruiu sobre práticas mais seguras e saudáveis no trabalho, após o mesmo ter sofrido acidente, ocasionado por falta de EPI. Os funcionários da mesma equipe do funcionário T26, mais três funcionários, não foram atingidos por estas instruções.

4.1.2.5 Percepções sobre a política de avaliação de desempenho

As questões de 16 a 17 tratam das percepções dos funcionários terceirizados, quanto a sua avaliação no exercício da função, pela empresa terceirizada.

O quadro 9 indica as observações mais relevantes dos funcionários referentes a questão 16:

Quadro 9 – Dados da entrevista - questão 16 (apêndice A2)

Questão 16 (apêndice A2)
Você já obteve alguma avaliação sobre o que você faz? Se sim como foi?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Já, através de elogios do preposto.
A avaliação do serviço acontece pelos servidores.
Não há avaliação pela empresa.
Sim, mas realizada só na base da cobrança.
Pelo encarregado.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

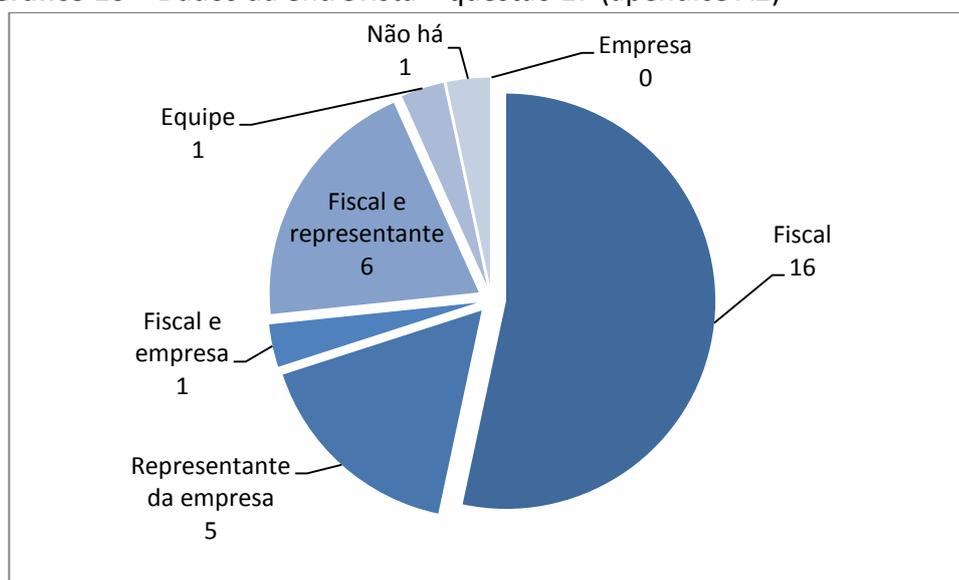
Apenas quatro funcionários terceirizados relataram que são avaliados, mas somente através de elogios, um pelo preposto da empresa A, e três pelo encarregado da empresa F. Não existe uma avaliação individual, das competências ou habilidades, e nem dos

serviços executados. Não existe nenhum processo de autoavaliação, onde os funcionários poderiam relatar suas necessidades.

As afirmativas que evidenciam as opiniões mais frequentes são: Funcionário T3 “Nunca, eles só aparecem aqui para pegar o cartão de ponto.”. T6: “Não, aliás, só pelos servidores, da empresa é só cobrança.”. T17: “Dizem que tem um pessoal da qualidade, mas eu nunca vi por aqui. Também nem quero a visita, pelo que dizem os outros vigilantes, eles vêm para punir caso você não esteja trajando o uniforme corretamente.”. T24: “O preposto raramente vem, e nunca sou avaliado.”.

A questão de número 17 indica, na percepção dos terceirizados, quem observa sua rotina de trabalho. Mesmo sem avaliação, conforme os resultados da questão 16, por quem este se percebe observado, completando a temática de avaliação de desempenho. O gráfico 10 trata dos resultados da questão:

Gráfico 10 – Dados da entrevista – questão 17 (apêndice A2)



Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

O fiscal de contrato, servidor do IFSP, é a figura mais citada pelos funcionários terceirizados, como observador de sua rotina de trabalho, citado por 16 funcionários terceirizados. O representante da empresa foi citado por 11, geralmente a figura citada foi a do encarregado, citado por nove funcionários da limpeza. O supervisor foi citado por apenas dois vigilantes.

4.1.2.6 Percepções sobre a política de recompensa

Sobre as percepções dos funcionários à política de recompensa de sua empresa, as questões de 18 a 20 buscaram responder, se a empresa contratada verifica a satisfação de seu funcionário a sua remuneração. Se existem falhas nos pagamentos dos mesmos, e se há algum programa de incentivo, além da remuneração, oferecido aos funcionários.

A questão 18, Você já foi perguntado sobre sua satisfação com a remuneração pela empresa?, apresentou um resultado negativo, toda a amostra nunca foi questionada sobre sua satisfação com o salário ou benefícios. Dois vigilantes da empresa I afirmaram que são questionados por seu supervisor, apenas para saber se foi depositado ou não o salário, geralmente este questionamento ocorre no dia do pagamento.

A opinião da amostra está demonstrada nas dos funcionários, T9: “Só o fiscal do IFSP questiona se o pagamento caiu na conta no final do mês.”. T16: “Não, nunca fui questionado, mas acho que tenho o direito de reclamar.”. T20: “Já questionei sobre o Vale Refeição e me informaram que não tem como trocar.”. E T26: “Não, geralmente nós que ligamos e questionamos.”.

Referente à questão 19, que trata sobre a falta ou atrasos na remuneração, o quadro 10, indica as principais percepções:

Quadro 10 – Dados da entrevista - questão 19 (apêndice A2)

Questão 19 (apêndice A2)
Você já sofreu atraso ou falta de pagamento de salário ou benefícios? Isso é comum?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Já aconteceu, mas não é constante.
Não ocorreu.
Atraso não, mas às vezes os valores mudam e não sabemos o porque.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Nenhum funcionário indicou ter sofrido falta de pagamento, metade da amostra afirmou ter sofrido atraso, entre duas a quatro vezes neste último ano, com no máximo uma semana de atraso no pagamento. Diferenças a menor no salário, foram indicadas pelos

vigilantes da empresa G, as mesmas são questionadas, e os funcionários não recebem resposta.

A outra metade da amostra nunca sofreu falta ou atraso no pagamento de benefícios ou salário.

A questão 20, do apêndice A2, buscou descobrir se as empresas terceirizadas oferecem incentivos, além da remuneração, como prêmios, participação nos lucros, ou outro adicional, aos seus funcionários.

Mais da metade da amostra, 17 indivíduos, não recebe outro incentivo, aqueles que recebem, são funcionários das empresas, C, G e I, todos estes, com mais de um ano de empresa, receberam participação nos lucros. Para as empresas de Limpeza e vigilância da região, a participação nos lucros é obrigatória, conforme convenção coletiva.

4.1.2.7 Percepções sobre a gestão de pessoas

A última questão da entrevista possuiu a finalidade de descobrir se os funcionários terceirizados percebem alguém, ou algum departamento de sua empresa, preocupado com a gestão do fator humano em seus postos de trabalho. O quadro 11 enfatiza as principais percepções:

Quadro 11 – Dados da entrevista - questão 21 (apêndice A2)

Questão 21 (apêndice A2) Você percebe se há na empresa, na qual você é funcionário direto, algum setor, ou pessoal preocupada com você? Por quê?
Observações realizadas pelos funcionários terceirizados
Não tem ninguém preocupado com nosso bem estar.
Não ligam, não perguntam sobre o serviço.
É um descaso.
Me sentiria melhor, se fosse dada atenção.
A empresa é distante.
Não, a comunicação que tenho é só com o encarregado.
A empresa não tem contato com seu funcionário.
Na visita, a conversa é só com o encarregado, e só sobre serviço.
Acredito que deveriam dar mais valor.
Falta comunicação, falta retorno.
Não visitam.
O RH é só burocrático

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A percepção dos funcionários terceirizados, sobre os seus cuidados, efetuados pelas empresas terceirizadas, é negativa, 28 indivíduos da amostra acreditam que não há departamento, como um departamento de RH, ou alguém, preocupado com o funcionário terceirizado em seus postos de trabalho.

As afirmativas negativas foram acompanhadas por suas causas, como exposto pelos funcionários, T4: “Não percebo, pois não ligam perguntando sobre como estou, se preciso de algo, até mesmo como está o ambiente de trabalho.”. T15: “Não há preocupação nem por falta de materiais ou a má qualidade deles, imagina pelas pessoas.”. T16: “Na visita eles não questionam nada. Só trazem o holerite e perguntam se há falta de material, mas com relação ao funcionário, não estão preocupados.”. T17: “Não há demonstração. Não respondem, tratam a gente com arrogância, não orientam.”. E T19: “Não, nunca procuraram ajudar, e quando reclamamos, não é resolvido. Há represália por parte da empresa, quando você começa a questionar muito.”.

Os que percebem alguém preocupado com o funcionário terceirizado são os dois vigilantes da empresa I, para eles está preocupação vem da figura do supervisor, que orienta, pergunta sobre as necessidades, e dá retorno as solicitações.

4.2 Apresentação e análise dos dados – fiscais de contrato

Os dados apresentados e analisados, referentes aos fiscais de contrato, foram obtidos junto aos mesmos, através de questionário (apêndice B2), enviado por correio eletrônico pelo pesquisador. Foram enviados questionários a 20 fiscais, 13 responderam. A seleção dos fiscais, pelo pesquisador, foi pelos seguintes critérios: Fiscal de contrato com MPE, exercício da função em câmpus do IFSP no interior paulista, fiscal de contrato com as empresas estudadas na pesquisa e experiência como fiscal.

4.2.1 Caracterização dos fiscais de contrato

Este item apresenta as características dos fiscais de contrato ligadas a sua função, o quadro 12 apresenta a codificação dos fiscais, representados pela letra F, seguida de um numeral. Sua experiência na função, e os contratos que fiscaliza.

Quadro 12 – Características dos fiscais de contrato

Fiscal	Tempo na função	Contrato
F1	3 anos	Manutenção e vigilância
F2	3 anos	Limpeza e vigilância
F3	5 anos	Vigilância
F4	8 anos	Manutenção, limpeza e vigilância
F5	1 ano	Limpeza (empresa C)
F6	4 anos	Limpeza e vigilância
F7	2 anos	Jardinagem (empresa C)
F8	3 anos	Manutenção (empresa H)
F9	3 anos	Manutenção e limpeza
F10	10 anos	Manutenção, limpeza e vigilância
F11	3 anos	Vigilância (empresa G)
F12	6 meses	Manutenção
F13	2 anos	Limpeza (empresa F)

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A média de experiência na função de fiscal, entre os 13 servidores, é de três anos e sete meses. Apenas um fiscal possui menos de um ano na função.

Fiscais que possuem experiência em mais de um contrato representam seis indivíduos da amostra. Os fiscais F5, F7, F8, F11 e F13, são fiscais de contrato de empresas estudadas na pesquisa e representam 38% da amostra de fiscais, mas estão envolvidos em 73% da amostra de funcionários terceirizados da pesquisa.

4.2.2 Apresentação e análise dos dados do questionário

A finalidade do envio do questionário aos fiscais de contrato foi a de descobrir como os mesmos percebem a importância dos funcionários terceirizados, como percebem a relação entre empresa terceirizada e seu funcionário direto, qual a sua relação com a empresa terceirizada e o funcionário terceirizado, quais os seus desafios frente à função de fiscal, como a instituição o treina para o exercício da função, e como percebe sua função de fiscal.

4.2.2.1 A importância do funcionário terceirizado

As respostas dos fiscais referentes à segunda questão de seu questionário (apêndice B2), representam a validade percebida pelos mesmos, referente ao funcionário terceirizado. Os resultados obtidos foram sintetizados no quadro 13:

Quadro 13 – Dados do questionário - questão 2 (apêndice B2)

Questão 2 (apêndice B2)
Qual a importância do funcionário terceirizado no desenvolvimento do IFSP?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
São essenciais para o desempenho das atividades na instituição
Garantem a limpeza, a manutenção e a segurança de nossas escolas.
São imprescindíveis, pois executam tarefas de apoio, extintas de nossa carreira.
A sua contratação, teoricamente, gera economia de recursos.
Sem eles, o câmpus não funcionaria.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A importância do funcionário terceirizado é percebida pelos fiscais de contrato através das funções que os mesmos desempenham, como a limpeza e a manutenção. Observam que executam tarefas de apoio necessárias ao funcionamento dos câmpus do

IFSP, e que a sua contratação, através da terceirização de atividades, gera economia de recursos que podem ser utilizados em outros fins.

Sobre a importância do funcionário terceirizado, o fiscal de contrato F4 afirma que: “O trabalho do funcionário terceirizado é essencial para o funcionamento do IFSP, como o de vigilância, limpeza e manutenção, sem esses serviços o nosso patrimônio não seria protegido, a escola não teria boas condições de conservação e limpeza para o bom andamento das aulas e serviços administrativos.”.

O fiscal F10 alinha a importância do terceirizado à atividade meio, e que esta auxilia a instituição na execução de sua atividade fim: “A atividade meio hoje desenvolvida pelos terceirizados é de suma importância para manutenção, equilíbrio do campus e o alicerce para que nós possamos desenvolver a atividade fim.”.

4.2.2.2 A relação entre empresa contratada e funcionário terceirizado

O objetivo da questão de número três foi descobrir como os fiscais de contrato percebem a relação entre empresa terceirizada e seu funcionário direto. Os resultados que ocorreram com maior frequência, estão presentes no quadro 14:

Quadro 14 – Dados do questionário - questão 3 (apêndice B2)

Questão 3 (apêndice B2)
Como você percebe a gestão das empresas terceirizadas, frente aos seus funcionários?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
Negligente, há atrasos de salário e benefícios, há alta rotatividade
Não existe seleção, falta competência para vários funcionários
É distante, com pouca participação, percebo a intenção somente de redução de custos pelas empresas
A empresa não dá o apoio necessário ao funcionário
O funcionário terceirizado tem dificuldade de esclarecer dúvidas com seu RH.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A gestão das empresas terceirizadas é percebida como falha, não foi observada nenhuma relação positiva referente a políticas de gestão de pessoas, nas opiniões dos fiscais.

A opinião do fiscal F3 foi a seguinte: “[...] noto um distanciamento entre a empresa e seus funcionários. Como a sede da empresa fica em São Paulo a aproximação entre eles fica comprometida. Ainda que as visitas do supervisor deveriam ocorrer duas vezes na semana, em postos e horários alternados, isso acaba não acontecendo, embora seja cobrado com frequência. Com isso, os vigilantes ficam tempo sem contato com o supervisor, que é a ponte entre eles e a empresa terceirizada. Muitas vezes, alguns problemas só são resolvidos pela intervenção dos fiscais de contrato, que entram em contato com o supervisor cobrando visita ao câmpus e atenção à equipe que se encontra com dificuldade de contato com a empresa.”.

O fator distância aparece na opinião do fiscal F3 como um dos agravantes na relação empresa e funcionário terceirizado. O fiscal cita que os problemas junto a empresa e funcionário, várias vezes só são resolvidos com sua intervenção, fato também observado pelo pesquisador nas entrevistas com os terceirizados.

O fiscal F4 observa que: “Alguns contratos não eram renovados em razão da grande inadimplência da empresa”, evidenciando que a instituição possui mecanismos para deter empresas que não realizam uma prestação de serviço adequada.

A opinião do fiscal F5 apresenta relação com a situação de abandono que em sua opinião, os terceirizados estão inseridos: “[...] vemos uma situação de “abandono”, no qual a empresa terceira não dá o apoio necessário aos seus funcionários, fazendo com que esses percam o senso de pertencimento, uma vez que não são funcionários diretos do IFSP e tampouco se sentem parte integrante da empresa contratada. Tal situação pode gerar problemas de insubordinação e má realização dos trabalhos.”.

As opiniões dos fiscais F10: “Amadora, sem poder dizer que é uma gestão sem reconhecimento e sem qualquer desenvolvimento do funcionário.”, F12: “As empresas pagam salário adequado, porém não têm mais nada a oferecer. Ex: cursos de atualização, treinamentos, etc.”, e F13: “Deficitária no que diz respeito à valorização de seus funcionários e organização e controle de equipamentos e suprimentos de execução do trabalho.”, demonstram a atitude das empresas terceirizadas frente aos seus funcionários.

4.2.2.3 A relação entre empresa contratada e fiscal do contrato

Os resultados da questão quatro, do apêndice B2, retratam como é o relacionamento entre fiscal e empresa terceirizada. Estes resultados estão sintetizados no quadro 15:

Quadro 15 – Dados do questionário - questão 4 (apêndice B2)

Questão 4 (apêndice B2) Como é sua relação com a empresa contratada?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
Profissional, sem troca de favores, quando necessário a empresa é cobrada
Procuo estabelecer uma relação de parceria, com certa flexibilidade
O contato com a empresa é fácil, sou atendido, a comunicação geralmente é por e-mail e telefone
As solicitações são atendidas
Boa, mas observo despreparo das empresas frente às exigências documentais
Em alguns momentos é necessário agir com firmeza para execução correta das cláusulas do contrato

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A relação entre fiscais e empresas terceirizadas é considerada boa, entre a maioria dos questionados, há um espaço para comunicação e as exigências dos fiscais são geralmente atendidas.

O fiscal F10 menciona que a relação melhorou após a inclusão de ferramenta de controle: “Atualmente está tranquila e sem problemas, pela primeira vez em 10 anos as empresas estão comprimindo de maneira correta o contrato com a implantação do acordo de níveis de serviços pelo IN 02/08 vi que melhorou bastante.” O acordo de nível de serviço facilita a aplicação de sanções contratuais pelo fiscal.

O fiscal F6 aponta para uma questão negativa na relação: “No começo dos contratos, é sempre amistosa, uma vez que a empresa está implantando seus postos de trabalho no IFSP, porém ao decorrer do contrato, sempre há falhas por parte da contratada, e a relação vai se complicando por causa das cobranças.”.

4.2.2.4 A relação entre fiscal do contrato e funcionário terceirizado

A questão de número cinco trata do relacionamento entre fiscal de contrato e funcionário terceirizado. Os dados obtidos estão sintetizados no quadro 16:

Quadro 16 – Dados do questionário - questão 5 (apêndice B2)

Questão 5 (apêndice B2) Como é sua relação com os funcionários da contratada (que exercem atividades no seu câmpus)?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
Profissional, não atuo como patrão
É tranquila, o contato é maior com o supervisor da empresa
É respeitosa e de confiança, não dou ordens diretas, deixo isso por conta da terceirizada

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

A relação entre fiscais e funcionários da terceirizada é considerada boa pelos respondentes, existe a preocupação de uma atuação profissional pelos fiscais centrada no respeito e confiança, com a observação de não tratar o terceirizado como funcionário direto.

A preocupação no uso de ordens diretas é observada na opinião do fiscal F1: “Qualquer tipo de solicitação deve ser tratada com a empresa. Eu apenas observo se está sendo prestado o serviço da forma que a administração contratou. Até porque, ele é contratado da empresa, e não nosso.”.

O fiscal F8 vai um pouco além dos outros fiscais, informando que: “Tenho uma relação boa e de respeito com os funcionários e com o preposto. Tento prezar pelo bem-estar deles e por uma boa relação profissional porque entendo que estes são alguns dos fatores que ajudam a melhorar a qualidade do serviço.”.

4.2.2.5 Os desafios enfrentados pelos fiscais de contrato

A questão seis, do questionário enviado aos fiscais, se refere aos desafios enfrentados por estes na função. O quadro 17 enfatiza as opiniões mais relevantes:

Quadro 17 – Dados do questionário - questão 6 (apêndice B2)

Questão 6 (apêndice B2) Na sua função como fiscal, quais os principais desafios?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
Garantir que a contratada realize um serviço de qualidade
Garantir que a contratada cumpra com todos os seus deveres trabalhistas
Possuo dificuldades em sanar dúvidas dos terceirizados, em relação a cálculos como hora extra
Conciliar as tarefas de fiscal com as demais tarefas do IFSP.
Que as empresas treinem seus funcionários
Não possuir um representante da empresa próximo, para resolução de conflitos

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Os principais desafios enfrentados pelos fiscais, também indicam falha na gestão realizada pelas terceirizadas, a garantia de qualidade e o cumprimento de deveres trabalhistas, deveriam ser preocupações exclusivas das empresas contratadas. Fatores como estes sobrecarregam o fiscal de contrato, que além de suas atribuições como servidor, possui certas incumbências geradas pela falta de gestão das terceirizadas.

A opinião do fiscal F11 sintetiza o sentimento dos demais: “O principal desafio é fazer com que o contrato seja cumprido, e os serviços sejam prestados corretamente. Questões de registro em carteira, pagamento dos salários mensais e benefícios dos terceirizados, folgas, férias, fornecimento de uniformes e demais materiais necessários ao cumprimento das funções, são nossas cobranças diárias.”.

4.2.2.6 O treinamento dos fiscais de contrato

A pergunta de número sete se refere ao treinamento oferecido pelo IFSP aos fiscais de contrato. Os resultados mais relevantes se apresentam no quadro 18:

Quadro 18 – Dados do questionário - questão 7 (apêndice B2)

Questão 7 (apêndice B2) Para exercer a fiscalização de contratos, você recebeu treinamento do IFSP? Se sim, o que é tratado neste treinamento?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
Recebi, já faz alguns anos. Foram tratadas situações do cotidiano, e a melhor forma de resolvê-las
Recebi muito depois de estar exercendo a função de fiscal. Os treinamentos abordaram questões documentais e relativas a legislação
Aprendi muita coisa na prática, depois vieram os treinamentos que focam a lei 8666/93 e demais normativas
O treinamento foi dado pelos antigos fiscais, no próprio câmpus
Realizei treinamentos por conta própria

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

Os treinamentos realizados pela instituição tratam das atribuições do fiscal e da legislação, mas não atingem a todos os fiscais, não são realizados com um intervalo adequado, obrigando vários fiscais a buscarem conhecimento por conta própria.

O fiscal F8 acredita que os treinamentos oferecidos pela instituição são insuficientes, e alerta sobre a necessidade de aprimoramento do fiscal: “Recebi, mas não foi um treinamento amplo. Considero a necessidade de uma melhora nestas capacitações. É tratada a óptica geral da fiscalização. As problematizações são uma experiência adquirida quase que totalmente na prática. Existe um grande conhecimento legislativo que o fiscal precisa ter pelo menos noção e que deveria ser melhor abordado nestes treinamentos.”.

4.2.2.7 A finalidade da fiscalização de contratos

A última questão, de número oito, do apêndice B2, trata da percepção que o fiscal de contrato possui sobre sua própria função. Os resultados do questionamento estão apresentados no quadro 19:

Quadro 19 – Dados do questionário - questão 8 (apêndice B2)

Questão 8 (apêndice B2) Como você definiria a finalidade da fiscalização de contratos?
Observações realizadas com maior frequência pelos fiscais
É o meio de se fiscalizar aquilo que está sendo entregue, mantendo a qualidade.
Meio de se evitar que as empresas se aproveitem do governo.
Um ônus aos fiscais, sem nenhum bônus.
É uma ferramenta para alinhar o fornecimento às obrigações legais.
Uma forma de zelar pelo dinheiro público.

Fonte: Elaborado pelo autor, através dos dados da pesquisa. (2016)

As opiniões dos fiscais de contratos sobre a finalidade de sua função demonstram que todos conhecem a sua importância frente a prestação de serviço de um contrato terceirizado. Sabem que fiscalizar adequadamente auxilia no recebimento de um serviço adequado, e que esta função dificulta que empresas ilícitas forneçam ao governo.

O fiscal F13 descreve sua função como: “de verificar a relação entre as obrigações contratadas pela administração e as executadas pela empresa (modo, forma e tempo), adotar providências que se fizerem necessárias para o perfeito cumprimento dessas obrigações e garantir que as cláusulas contratuais sejam rigorosamente observadas, com o objetivo de assegurar que o objeto contratado seja recebido e/ou executado a contento e as obrigações decorrentes sejam realizadas no tempo e modo devidos.”.

A função pode ser complementada pelo fiscal F3, que relatou o seguinte: “É uma atividade bastante complexa, que demanda tempo e que deve ser desempenhada diariamente. É preciso dar suporte à equipe para que eles tenham seus direitos respeitados.”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização é sem dúvida um dos caminhos mais efetivos às empresas que buscam vantagens competitivas, redução de custos, e foco em suas competências essenciais. Utilizada em larga escala por empresas privadas e instituições públicas, é uma oportunidade de negócio à MPE, como fornecedora de serviços.

Possui como instrumento de regulação a Súmula 331 do TST, que hoje não acompanha as necessidades do mercado, e o equilíbrio de conflitos entre funcionário e empresa terceirizada. Como solução, provável para maior equilíbrio, há no Senado Federal o PLC 30/2015, antigo PL 4330/2004, que dá novas limitações à terceirização, assim como novos deveres aos contratantes e contratadas, no quesito funcionário terceirizado. Na Administração Pública, além da Súmula, outros instrumentos dão limites às contratações de suas instituições, como é o caso da IN 02/ 2008.

Em meio a uma legislação ainda em construção, e relações empresariais, se encontra o funcionário terceirizado, foco desta pesquisa, que teve como guia a pergunta: **Como as MPEs terceirizadas utilizam as políticas de gestão de pessoas para gerir seus funcionários?**

Os resultados da pesquisa foram negativos, referente ao seu objetivo geral, que objetivou verificar como são executadas as políticas de gestão de pessoas, na percepção de funcionários terceirizados das MPEs terceirizadas. Concluiu-se que as políticas de gestão de pessoas executadas, não possuem preocupação com a seleção e recrutamento de funcionários que executarão suas atividades no contratante, a seleção é básica, geralmente realizada por entrevista, poucas empresas realizam testes de habilidades, ou exames de saúde, não há comparação entre candidatos. No recrutamento, não há atração de candidatos, as publicações das vagas de emprego geralmente não ocorrem em meios de grande circulação, como internet, ou jornais, os funcionários são indicados.

Sobre a política de gestão, ligada ao incentivo, envolvimento do funcionário no trabalho, na empresa e na equipe, os resultados mostraram que a empresa não incentiva nenhum tipo de relacionamento, não há comunicação, o suporte da empresa é distante, e não há incentivo pela empresa a confraternizações.

Os resultados sobre a política de treinamento, desenvolvimento e educação, evidenciaram que não há treinamento, e geralmente, nem instruções básicas de trabalho. As empresas não investem no desenvolvimento do funcionário, não há incentivo para que os mesmos conquistem novos conhecimentos.

Sobre a política de gestão de pessoas, referente às condições de trabalho do funcionário, a análise evidenciou que as empresas contratadas não se preocupam com o bem estar dos funcionários, não verificam seu ambiente de trabalho, geram pouquíssimas facilidades aos mesmos, apenas aquelas obrigatórias, e os recursos necessários ao bom desempenho do trabalho, sempre estão em falta.

Não há avaliação de competências, ou simplesmente das tarefas executadas pelos funcionários, que tem sua rotina de trabalho mais observada pelos fiscais de contrato do IFSP, do que por sua própria empresa, evidenciando inexistência da política de avaliação de desempenho.

A análise da política de recompensa mostrou que atrasos nos benefícios e salários, dificilmente acontecem, e que algumas empresas fornecem aos seus funcionários a participação em seus lucros, obrigadas por convenção. Não há premiações, fora as obrigatórias, ao incentivo de um bom trabalho e participação nos objetivos da empresa.

Sobre o primeiro objetivo específico, cuja finalidade foi perceber qual o grau de satisfação dos funcionários terceirizados, referente à gestão de pessoas de sua empresa, a grande maioria dos funcionários está insatisfeita, não se sentem protegidos ou com suporte das empresas nas quais são funcionários.

Referente ao segundo objetivo específico, que visou descobrir quais os porquês da efetividade ou falta de efetividade das políticas de gestão de pessoas, executadas por MPEs terceirizadas, na percepção dos funcionários das mesmas. Diversas foram as causas citadas pelos funcionários ao descontentamento às ações das empresas, como a falta de um canal de comunicação entre funcionário e empresa, a falta de orientação, a falta de retorno, a despreocupação as suas necessidades, e a falta constante de materiais essenciais para as tarefas, assim como a qualidade precária destes.

Sobre a percepção dos fiscais de contrato, o objetivo específico de número três possuiu a finalidade de verificar qual a importância dos funcionários terceirizados em sua

organização. Os fiscais, em geral, acreditam na importância dos trabalhos executados pelos terceirizados, que os mesmos auxiliam no desenvolvimento do IFSP, que a terceirização gera economia, e que sem estes funcionários o IFSP não funcionaria.

O quarto objetivo específico buscou descobrir, na percepção dos fiscais de contrato, qual a realidade referente à relação entre as empresas terceirizadas e os seus funcionários. A análise dos resultados desta questão evidenciou o que foi apresentado pelos funcionários terceirizados, uma gestão distante, com pouca participação, onde as empresas deixam de lado o fator humano, e tratam as pessoas como um número, um posto qualquer de trabalho que precisa ser coberto, para que não haja penalizações, conforme contrato.

Esta pesquisa relacionou a mão de obra terceirizada às políticas de gestão de pessoas, algo incomum na academia. Relacionou a falta de gestão de pessoal à precarização das condições de trabalho, e possui como contribuição um alerta, tanto à academia quanto aos gestores de empresas privadas e públicas, evidenciando que praticamente todas as empresas dos funcionários entrevistados estão na contramão das políticas organizacionais que promovem cada vez mais a atuação do funcionário em seus objetivos, e esta falta de interesse em seu funcionário pode ocasionar falta de qualidade nos serviços executados, o que pode também inibir renovações de contrato com a instituição contratante.

Apenas os funcionários da empresa I estão satisfeitos com a atuação da gestão de pessoas de sua empresa, algo positivo, que melhora a imagem da empresa frente aos seus funcionários, e os motiva rumo a um trabalho mais efetivo.

5.1. Limitações

A generalização dos resultados da pesquisa é limitada. Pelas amostras utilizadas, não há subsídio para confirmar a percepção de milhares de funcionários terceirizados que executam suas atividades em órgãos do governo ou em empresas privadas.

A amostra utilizada, referente aos terceirizados, foi selecionada por conveniência; a mesma está inserida em 297 funcionários de 25 diferentes MPEs terceirizadas, que prestam serviços ao IFSP.

Uma das limitações do método, que no início da pesquisa preocupou o pesquisador, referente à participação dos atores nas entrevistas e questionários, não foi percebida; pelo contrário, em geral, referente aos funcionários terceirizados, a aceitação ao processo de entrevista foi total. Foi percebida a sinceridade dos mesmos, e sua necessidade de expor as problemáticas na relação entre funcionário e empresa. O pesquisador também não teve problemas com a colaboração dos fiscais de contrato.

As limitações que mais restringiram os resultados da pesquisa, além de seu potencial de generalização, foram a distância entre os câmpus do IFSP, e a falta de tempo para uma análise documental dos contratos e convenções coletivas, que detém os limites e obrigações de contratante e contratada.

5.2. Sugestões

Para futuras pesquisas, o uso de metodologias quantitativas, seria interessante. Abrangendo um número maior de atores, para maior generalização, e o uso efetivo da EPPRH, que contém questões fechadas em seu roteiro.

Outro caminho que pode ser seguido é a análise das percepções dos empresários, proprietários das empresas terceirizadas, dos prepostos e supervisores, e dos colaboradores da área de recursos humanos dessas empresas, verificando as ações tomadas pelas mesmas, referente à gestão de pessoas.

Uma pesquisa que compare a relação entre os diferentes portes das empresas e suas políticas e práticas de gestão de pessoas é mais um caminho, assim como pesquisas que analisem convenções coletivas de trabalho, acordos sindicais, e contratos entre contratante e contratada, com a intenção de se descobrir, se estes instrumentos abordam questões relativas à gestão de pessoas e se são respeitados por ambas as empresas.

Uma análise bibliométrica sobre a temática também seria importante, para desenvolvimento do tema na academia, comparando estudos existentes, e verificando como o tema está sendo tratado.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. S. Terceirização e desidentidade sindical: uma (ou mais uma?) estratégia ideológica do capital. **Revista da Rede de Estudos do Trabalho - RET**, a.1, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/PDFs_rret2/Artigo8_2.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2016.

ANDRETA, R. L; CAMPOS, R. S. Base da pirâmide social brasileira? O perfil dos trabalhadores terceirizados no contexto dos anos 2000. **Revista da ABET**, v. 14, n. 2, p. 241-258, jul. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/27952/15021>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ANTUNES, R. A sociedade da terceirização total. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 6-14, jan. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/25698/13874>>. Acesso em: 23 maio 2016.

_____; DRUCK, G. A terceirização como regra. **Revista TST**, v. 79, n. 4, p. 214-231, dez. 2013. Disponível em: <http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/55995/011_antunes_druck.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 maio 2016.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, M.A.S.R. **Análise da gestão de pessoas na terceirização de atividades-fim no setor financeiro Cearense**. 2005. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005. Disponível em: <http://www.ppac.ufc.br/images/Corpo_Discente_-_Mestrado_Profissional/maria_antonia_do_socorro_rabelo_araujo_2005.pdf>. Acesso em: 01 out. 2016.

ARIENZO, W. T. **Manual prático: CLT x terceirização**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro, 2002.

BATISTA, E. L. **Terceirização no Brasil e suas implicações para os trabalhadores**. 2006. 92f. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Educação, Campinas, 2006. Disponível em:<

<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000379727>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

BIAVASCHI, M. B; TEIXEIRA, O. T. A terceirização e seu dinâmico processo de regulamentação no Brasil: Limites e possibilidades. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 37-61, jan./jun. 2015. Disponível em:
<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/abet/article/view/25700/13876>>. Acesso em: 23 maio 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. Controladoria Geral da União. **Relatório de avaliação por área de gestão nº. 3:** Gastos do Governo Federal com Terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial. Brasília: Controladoria Geral da União, 2015a. Disponível em:
<http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/6939_%20RAG_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 20 março 2016.

_____. **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. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 24 maio. 2016.

_____. **Decreto-Lei nº. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm >. Acesso em: 24 maio. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução normativa nº 02**, de 30 de abril de 2008. Que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em:
<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm> Acesso em: 29 jan. 2016.

_____. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 29 jan. 2016.

_____. **Projeto de Lei nº. 4.330**, de 2004. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em:
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=246979>.
Acesso em: 16 maio 2016.

_____. **Projeto de Lei da Câmara nº. 30**, de 2015b. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em:
<<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120928>>.
Acesso em: 01 jun. 2016.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula 331**, de 2011. Contrato de prestação de serviços. Legalidade. Disponível em:
<http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em 02 maio 2016.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, v. 19, n. 1, p. 209-231, jan./ jul. 2011. Disponível em:
<<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028/1913>>. Acesso em: 02 out. 2016.

CAMPOS, N. G; FONSECA, D. R. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Contribuições para um debate conceitual. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos da ANPAD**. Brasília: EnGPR, 2013. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR216.pdf>.
Acesso em: 05 out. 2016.

CÃNETE. B. B; PINTO, A. P. Terceirização na Administração Pública: O Projeto de Lei n. 4330 e sua (im)possibilidade de aplicação no âmbito das empresas públicas. **Revista Pesquisa Jurídica**, v. 4, n. 3, p. 139-152, ago./dez. 2015. Disponível em:
<<http://www.revistapesquisasjuridicas.com.br/ojs/index.php/RPJur/article/view/117>>.
Acesso em: 24 maio 2016.

CASTRO, A. C. B. de. **Obrigações trabalhistas em contratos de terceirização na administração pública**: o caso do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. 2010. 94f. Dissertação (Mestrado em saúde pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Recife, 2010. Disponível em:
<<http://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/13597/1/595.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2016.

CARDOSO, S. U; GOULART, I. B. As relações de trabalho em equipes terceirizadas: um estudo das significações psicossociais para os trabalhadores e para as organizações. **Revista Gestão Contemporânea**, a. 6, n. 6, p. 147-176, jan./dez. 2009. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/11/7>>. Acesso em 21 jul. 2016.

CARELLI, R. C. **Terceirização como intermediação de mão de obra**. E-book: Rodrigo de Lacerda Carelli, 2014. Disponível em: <<https://indicadoresdeemprego.files.wordpress.com/2013/12/terceirizac3a7c3a3o-como-intermediac3a7c3a3o-de-mc3a3o-de-obra.pdf>>. Acesso em 06 maio 2016.

CHILLIDA, M. S. P.; COCCO, M. I. M. Saúde do trabalhador e terceirização: perfil de trabalhadores de serviço de limpeza hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.12, n. 02, p. 271-276, março 2004. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692004000200018>. Acesso em: 23 jan. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COSTA, M. da S. Terceirização/parceria e suas Implicações no Âmbito Jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 34, n. 1, p. 06-11, jan./fev. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a02v34n1.pdf>> Acesso em: 01 maio 2016.

CUNHA, B. S. Fiscalização de contratos administrativos de terceirização de mão de obra: Uma nova exegese e reforço de incidência. **Revista TST**, v. 77, n. 1, p.131-138, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/22356/006_cunha.pdf?sequence=5>. Acesso em: 16 jun. 2016.

CUNHA, Y. R. Terceirização e o setor público. **Revista Política e Trabalho**, n. 43, p. 239-262, jul./ dez. 2015a. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/18621>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. **Terceirização e terceirizados: um estudo sobre os impactos objetivos e subjetivos da terceirização sobre trabalhadores terceirizados que atuam no setor de limpeza em Escolas Estaduais no Município de Marília-SP**. 2015b. 147f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília,

2015b. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciasSociais/Dissertacoes/cunha_yr_me_mar.pdf>. Acesso em 20 jul. 2016.

DIESE; CUT. **Terceirização e desenvolvimento**: uma conta que não fecha. Dossiê acerca do impacto da terceirização sobre os trabalhadores e propostas para garantir a igualdade de direitos. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 2014. Disponível em:<<http://www.cut.org.br/system/uploads/ck/files/Dossie-Terceirizacao-e-Desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19273/1/2015_AdrianaAlvesXavierDurao.pdf>. Acesso em: 05 out. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

ESPÍRITO SANTO, I. H. do. **Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – O caso Secretaria da Fazenda de Pernambuco**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8052>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. C. A. A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT204.pdf> Acesso em: 24 jan. 2016.

FIGUEIREDO, M. et al. Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera *offshore* da Bacia de Campos (RJ). **Revista Gestão e Produção**, v. 14, n. 1, p. 55-68, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/05.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/193>>. Acesso em: 01 out. 2016.

_____. et al. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. 18, p. 240-255.

FREIRE, D. A. L. **Identidade organizacional, estratégia de gestão de pessoas e potencial de crescimento em empresas de micro e pequeno porte**. 2013. 204f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/720/1/B_Denilson%20Aparecida%20Leite%20Freire.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relação de funcionários terceirizados**, jan. 2016a. Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/591-funcionarios-terceirizados.html?download=15517%3Afuncionarios-terceirizados>>. Acesso em: 20 março 2016.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2015**, mar. 2016b. Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/relatorio-de-gestao.html>>. Acesso em: 03 out. 2016.

KIAN, T. Terceirização na Administração Pública. **Revista de Direito Público**, v. 1, n. 2, p. 227-240, maio/ ago. 2006. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/11577>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

LEIRIA, J. S. **Gestão da terceirização e gestão de contratos**. Porto Alegre: Leiria e Pietzsch, 2006.

LEITE, M. de P. Tecendo a precarização: gênero, trabalho e emprego na indústria de confecções em São Paulo. In: SIMPÓSIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 28, 2004, Caxambu. **Anais Eletrônicos...** Caxambu: ANPOCS, 2004. Disponível em:

<http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=4103&Itemid=319>. Acesso em: 21 jul. 2016.

LOPES, J. S.; MIRANDA, R. C. Senado Federal e Terceirização: Estudo da retenção de talentos em empresas terceirizadas. **Revista E-legis**, v. 14, n. 14, p. 64-86, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/187>>. Acesso em: 01 out. 2016.

LOURENÇO, S. C. C.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1 p. 45-56, jan./ jun. 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/7365/1/2010_art_scclourenco.pdf>. Acesso em: 01 out. 2016.

LUDWIG, N. C. **Reconhecimento e percepção de suporte organizacional**: um estudo entre trabalhadores dos serviços compartilhados regional norte e nordeste da Petrobras. 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2013. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/reconhecimento-percepcao-suporte-organizacional-estudo-entre-trabalhadores-servicos>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

MAGALHÃES, Y. T. de. **Gestão de terceirizados**: múltiplos desafios. 2008. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_MagalhaesYT_1.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2016.

_____. **Terceirização e ação sindical**: A singularidade da reestruturação do capital no Brasil. 2008. 373 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000438166&fd=y>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

_____; CAVALCANTE, S. M. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p. 331-346, maio/ ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v25n65/v25n65a10.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. **Revista Produção**, v. 17, n. 2, p. 286 - 301, 2007. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a06v17n2.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

MARTINS, M. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados e concursados da câmara dos deputados. **Revista E-legis**, n. 14, p. 46-63, maio/ago. 2014. Disponível em:
<<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/18581>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MENDONÇA, S.B. Debate regulatório acerca da terceirização de mão de obra: Expectativas sobre o Projeto de Lei 4.330/04. *Revista Agenda Social*. v. 8, n. 2. p. 58 – 69, jan. 2015
Disponível em:
<http://www.revistaagendasocial.com.br/files/journals/Revistas/V8_N2_REVISTA_AGENDA_SOCIAL_v3.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

MORCH, R. B. et al. Estudo comparativo sobre a evolução dos serviços de terceiros em empresas estatais e privadas do setor elétrico no período de 2001 à 2007. **Revista de contabilidade da UFBA**, v. 3, n. 1, p. 46-57, jan./abr. 2009. Disponível em:
<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3280/2478>>
Acesso em: 26 jan. 2016.

NASCIMENTO, A, M; NASCIMENTO, S, M. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 39. ed. São Paulo: LTr, 2014.

NEVES, M. R.; BARRETO, M. I. F.; AGOSTINHO, O. L. Uma análise sobre as tendências de Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional no contexto atual: Um Estudo de caso em uma empresa de equipamentos odontológicos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. **Anais eletrônicos da ABEPRO**. Curitiba: ENEGEP, 2000. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0557.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

OLIVEIRA, A. L. A. de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 out. 2016.

OLIVEIRA, E. F. de. **Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo**. 2011. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/673>>. Acesso em: 03 out. 2016.

OLIVEIRA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, R. V. Sindicalismo e Terceirização no Brasil: pontos para reflexão. **Caderno CRH**, v. 28, n. 75, p. 545-567, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v28n75/0103-4979-ccrh-28-75-0545.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2016.

PALMEIRA, M. Recursos Humanos em pequenas empresas. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2000, Salvador. **Anais eletrônicos da ANGRAD**. Salvador: ANGRAD, 2000. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_687_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Revista Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2016.

PEREIRA, J. P. **Licitações sustentáveis: mapeamento e racionalização de rotina administrativa. Um estudo no IFSP – Câmpus São João da Boa Vista**. 2015. 137f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) - Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE, São João da Boa Vista, 2015. Disponível em: <<https://mestradounifae.wikispaces.com/file/view/JO%C3%83O+PAULO+PEREIRA.pdf>>. Acesso em 03 out. 2016.

PESSOA, V. A Terceirização no Brasil – Análise dos aspectos trabalhistas da PL 4330/ 2004. **Revista Direito UNIFACS**, n. 183, set. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/3887/2657>>. Acesso em: 20 maio 2016.

PETEROSI, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. **Revista Gepros**, v. 9, n. 3, p. 131-148, jul./ set. 2014. Disponível em:<<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1058/593>>. Acesso em: 01 out. 2016.

PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Revista da FAE**, v. 11, n. 2, p. 51-58, jul./ dez. 2008. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

POCHMANN, M. **Sindeepres**: As relações do trabalho terceirizado. 2013. Disponível em:<http://www.diap.org.br/images/stories/terceirizacao_nobrasil.pdf>. Acesso em 20 jul. 2016.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS, 1998.
QUIVY, R.; CHAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RABELO, C. S; ZAPATA, D. L. M. A terceirização no Brasil. **Revista Letras Jurídicas**, n. 2, p. 45-50, jan. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/publicanewton/docs/letras_juridicas_n2>. Acesso em: 20 maio. 2016.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou?. **Revista de administração de empresas - RAE**, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./ dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a02v37n4.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: Um estudo das relações entre vínculo e as práticas de gestão de pessoas. **Revista Organizações & Sociedade - O&S**, Salvador, BA, v.17, n.55, p. 689-703, out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n55/06.pdf>>. Acesso: 26 jan. 2016.

RUSSO, M. G.; LEITÃO, S. P. Terceirização: Uma análise desconstrutivista. **Revista Organizações & Sociedade - O&S**, v.13, n. 36, p. 107-123, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n36/a06v13n36.pdf>>. Acesso: 26 jan. 2016.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Revista Educação & Sociedade**, a. 20, n. 67, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

SILVA, A. G. C. da. **Da inserção à inclusão**: um estudo sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB. 2015. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/7986>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 30 março 2016.

SILVA, J. C. da. Reforma Administrativa Brasileira e a terceirização no setor público. **Revista de Direito Administrativo**, v. 217, p. 13-30, jul./ set. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47404/45318>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SILVA, D. M. **Terceirização na administração pública como instrumento estratégico de gestão**. Curitiba: Juruá, 2014

SILVA, P. P. Terceirização nos Serviços Públicos. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 77, n. 1, p. 95-130, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/22336>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. 2006. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89363>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

SOUZA, L. L. C. de. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano**: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção. 2005. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wpcontent/uploads/2010/06/Dissertacao_Mestrado_Leocadio.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

_____; CALLE, G. A. D.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11, 2008, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: SIMPOI, 2008. Disponível em:
<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2008/artigos/E2008_T00298_PCN42095.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2016.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TINTI, J. A. **O Impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional**. 2014. 83f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Administração e Economia, São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/66/1/Joel%20Adame%20Tinti.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2016.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.6, n.1, p. 163-185, jan. 2002. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a10.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

VIANA, M. T. **Para entender a terceirização**. São Paulo: LTr, 2015.

VIEIRA, A. L; CASTRO, S. C. **Manual Prático de Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília: Ideal, 2012.

VIEIRA JÚNIOR, D. B. A terceirização de serviço na Administração Pública através de convênios e a questão da isonomia salarial. **Revista Direito e Política - UNIVALI**, v. 9, n. 3, p. 1726-1760, set. 2014. Disponível em:
<www6.univali.br/seer/index.php/rdp/article/download/6757/3854>. Acesso em: 20 jul. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A1

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS TERCEIRIZADOS

Ao
Ilmo. (a) Sr. (a)
Funcionário terceirizado

Prezado (a):

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP e estou em fase de conclusão de curso.

Estou desenvolvendo minha dissertação, uma pesquisa de campo que relaciona a gestão de pessoas e os terceirizados. A mesma será desenvolvida através de dados coletados junto aos funcionários terceirizados de nossa instituição, e aos servidores, fiscais de contrato.

Solicito gentilmente que participe desta pesquisa, através desta entrevista, pois sua opinião possui enorme valia para descobrir a realidade dos fatos.

Como pesquisador, comprometo-me a utilizar os dados coletados somente para esta pesquisa, dando tratamento confidencial às informações pessoais recebidas, assim como disponibilizando os resultados finais a todos os colaboradores.

Agradeço vossa compreensão e colaboração no processo de pesquisa e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos, através do telefone (0XX11) 98072-2948 ou pelo e-mail: rodrigofavoreto@ifsp.edu.br.

Rodrigo Favoreto Rodrigues
Mestrando em Administração – FACCAMP

APÊNDICE A2

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS TERCEIRIZADOS

Identificação

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Empresa:

Contrato/ Campus:

Função:

Tempo como terceirizado no IFSP:

- Tema de referencia: Política de recrutamento e seleção

1. Como você ficou sabendo desta oportunidade de emprego?

- () Contato da empresa
- () Via PAT – central de apoio ao trabalhador
- () Jornais da cidade
- () Foi indicado
- () Outros:

2. Na sua seleção, o que foi realizado? E o que foi verificado? (Ex.: formação, habilidades).

- () Entrevista:
- () Entrevista com provas:
- () Entrevista com avaliação de saúde:
- () Entrevista com provas e avaliação de saúde:
- () Outros:
- () Não houve:

3. Na sua seleção houve mais candidatos?

- Tema de referencia: Política de envolvimento

4. Como é a comunicação com sua empresa? Existe um espaço aberto para esclarecimentos e trocas de ideias (a empresa tem ouvidos aos seus empregados)?

5. No caso de dúvidas trabalhistas, ou da própria tarefa, a quem você recorre?

6. O trabalho realizado por você é reconhecido pelo seu supervisor, funcionários do IFSP, ou pelos alunos da escola?

7. Existem eventos de confraternização entre sua equipe de trabalho?

- Tema de referencia: Política de treinamento, desenvolvimento e educação

8. É dado por sua empresa, na qual você é funcionário direto, algum tipo de curso? (Ex.: Sobre suas tarefas, sobre saúde, sobre segurança.).

9. Sua empresa estimula que você aprenda algo novo? (Ex: existe comunicação sobre cursos profissionalizantes, pagamento de bolsas, entrega de material instrutivo).

10. Existe alguma avaliação sobre a necessidade de treinamento, realizada por sua empresa?

- Tema de referencia: Política de condições de trabalho

11. Você percebe se há preocupação com o seu bem estar no trabalho, existe alguma preocupação e avaliação das condições do ambiente realizada por sua empresa? (Como a avaliação da limpeza da cozinha e refeitório que você utiliza)

12. Sua empresa se preocupa em gerar facilidades para você? Quais são os benefícios que ela oferece?

13. Falta alguma coisa para o ideal exercício de suas funções no trabalho? (Exemplos: falta de produtos de limpeza, uniformes e ferramentas). Se sim, isso acontece normalmente?

14. Qual a condição de seus equipamentos de segurança? Você foi instruído para utilizá-los?

15. Existem reuniões que tratam sobre saúde e segurança no trabalho?

- Tema de referencia: Política de avaliação de desempenho

16. Você já obteve alguma avaliação sobre o que você faz? Se sim como foi?

17. Quem observa a sua rotina de trabalho?

- Tema de referencia: Política de recompensa

18. Você já foi perguntado sobre sua satisfação com a remuneração pela empresa?

19. Você já sofreu atraso ou falta de pagamento de salário ou benefícios? Isso é comum?

20. Existe algum incentivo, como participação nos lucros, ou algum outro adicional, como remuneração por mérito ou prêmios dados pela empresa?

- Tema de referencia: Gestão de pessoas (questão de fechamento)

21. Você percebe se há na empresa, na qual você é funcionário direto, algum setor, ou pessoal preocupada com você? Por quê?

APÊNDICE B1

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS FISCAIS DE CONTRATO

Ao
Ilmo. (a) Sr. (a)
Servidor (a) – Fiscal de contrato

Prezado (a):

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP e estou em fase de conclusão de Curso.

Estou desenvolvendo minha dissertação, uma pesquisa de campo que relaciona a gestão de pessoas e os terceirizados. A mesma será desenvolvida através de dados coletados junto aos terceirizados de nossa instituição, e aos servidores, fiscais de contrato.

Solicito gentilmente que participe desta pesquisa, através do preenchimento do questionário, pois sua opinião possui enorme valia para descobrir a realidade dos fatos.

Como pesquisador, comprometo-me a utilizar os dados coletados somente para esta pesquisa, dando tratamento confidencial às informações pessoais recebidas, assim como disponibilizando os resultados finais a todos os colaboradores.

Agradeço vossa compreensão e colaboração no processo de pesquisa e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos, através do telefone (0XX11) 98072-2948 ou pelo e-mail: rodrigofavoreto@ifsp.edu.br.

Rodrigo Favoreto Rodrigues
Mestrando em Administração – FACCAMP

APÊNDICE B2

QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS FISCAIS DE CONTRATO

Prezado (a):

Abaixo, questionário enviado aos servidores do IFSP, fiscais de contrato, solicito gentilmente que as opiniões sejam sinceras e retratem a realidade vivenciada por cada um.

Nome do servidor (fiscal):

Campus:

1. De qual contrato você é fiscal? E há quanto tempo?
2. Qual a importância do funcionário terceirizado no desenvolvimento do IFSP?
3. Como você percebe a gestão das empresas terceirizadas, frente aos seus funcionários?
4. Como é sua relação com a empresa contratada?
5. Como é a sua relação com os funcionários da contratada (que exercem atividades no seu câmpus e o preposto)?
6. Na sua função como fiscal, quais os principais desafios?
7. Para exercer a fiscalização de contratos, você recebeu treinamento do IFSP? Se sim, o que é tratado neste treinamento?
8. Como você definiria a finalidade da fiscalização de contratos?