

BRUNO SILVA OLHER

**TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE APOIO EM
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DA ZONA DA MATA
DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de Magister Scientiae.

**VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2013**

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV

T

Olher, Bruno Silva, 1979-

O45t
2013

Terceirização das atividades de apoio em instituições
federais de ensino da Zona da Mata de Minas Gerais / Bruno
Silva Olher. – Viçosa, MG, 2013.

82f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.66-71.

1. Administração pública. 2. Terceirização. 3. Estado.
4. Universidades e faculdades. I. Universidade Federal de
Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade.
Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 351

BRUNO SILVA OLHER

**TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE APOIO EM
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DA ZONA DA MATA
MINEIRA.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de Magister Scientiae.

Aprovada em, 19 de dezembro de 2013.

Magnus Luiz Emmendoerfer

Marcelo Leles Romarco de Oliveira

Nina Rosa da Silveira Cunha
(Coorientadora)

Adriel Rodrigues de Oliveira
(Orientador)

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2013

Dedicatória

Dedico esta dissertação a Deus primeiramente, a minha esposa Luz D'alma, minhas filhas Rafaella e Mariana, minha mãe Shirley, meu pai Daniel e meu irmão Brayner e a todos os amigos que participaram dessa etapa de minha vida.

“Em tudo somos atribulados, porém não angustiados;
perplexos, porém não desanimados;
perseguidos, porém não desamparados;
abatidos, porém não destruídos.”

II Coríntios 4: 8, 9.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela proteção e oportunidade de me permitir fazer mestrado em uma excelente Universidade.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Adriel Rodrigues de Oliveira, pela liberdade e confiança referente ao presente trabalho, além da indiscutível amizade e compreensão em momentos difíceis. Faço também meus agradecimentos ao Prof. Dr. Walmer Faroni e Prof.^a Dr.^a Nina Rosa da Silveira Cunha, por aceitarem prontamente o convite de participarem da comissão orientadora.

Faço agradecimento especial aos Professores Dr. Adriel Rodrigues de Oliveira, Dr. Édson Arlindo Silva e Dr.^a Telma Regina C. G. Barbosa, que me aceitaram como aluno não vinculado, me dando a oportunidade do primeiro contato com a Pós-graduação.

Agradeço a todos os Professores do Programa de Pós Graduação da UFV, pelo convívio e a transmissão de saberes, certamente foi uma experiência única, conhecimentos estes que levarei comigo por toda minha vida pessoal e profissional.

Agradeço ao coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração, Prof. Dr. Marco Aurélio Marques Ferreira, pela infraestrutura e condições de trabalho para a conclusão deste estudo. Faço agradecimento especial a Luíza Amélia de Arruda Ladeira - Secretária do PPG-ADM - DAD/UFV, pela dedicação, empenho e presteza em resolver pendências e dúvidas durante todo o período da pós-graduação, você realmente é uma pessoa iluminada.

Agradeço ao Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, em especial ao diretor geral Prof. Dr. Arnaldo Prata Neiva Júnior, e aos chefes de departamento, Prof. Paulo Jabur Abdalla e Prof.^a Sâmara Sather Corrêa Lima, pela compreensão de minhas ausências e distanciamento do Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais no período em que estava fazendo disciplinas e principalmente no momento da pesquisa. Agradeço especialmente ao Prof. Wildson Justiniano Pinto e Prof.^a Ivy Silva Costa coordenadores do curso de Administração pelos ajustes nos horários das disciplinas, ministradas por mim.

Agradeço aos Reitores, Pró-reitores e Diretores das IFEs estudadas, por permitir acesso aos campi para coleta de dados, faço agradecimento especial a todos os entrevistados que colaboram com a pesquisa.

Agradeço a todos os alunos e amigos do Programa de Pós Graduação em Administração pelo convívio e o enorme aprendizado, apoio e carinho. Percebi que o aprendizado é uma construção diária cujo ingrediente principal é o afeto.

Por fim agradeço a minha família, minha esposa Luz D'alma e minhas filhas Rafaella e Mariana que compreenderam minha ausência (muitas vezes saindo para Viçosa com elas ainda dormindo), agradeço por entenderem minhas angústias e nervosismo neste período de constante pressão, se não fosse por vocês certamente não teria conseguido. Agradeço a minha mãe, a meu irmão e ao meu pai, a família é o alicerce de uma base forte, obrigado pela educação. Obrigado pela generosidade e simplicidade. Pelo amor incondicional, pelo carinho e afeto recebido de todos vocês. Não encontro palavras que consigam expressar meu sentimento de gratidão. Muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mudança na prestação de serviços.....	15
Figura 2 - Modelo gráfico da metodologia utilizada.....	20
Figura 3 - Fluxo da sequência de coleta de dados.....	25
Figura 4 - Faixa etária dos terceirizados	29
Figura 5 - Gênero dos Terceirizados	29
Figura 6 - Escolaridade dos terceirizados.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra.....	22
Quadro 2 - Divisão por campi do tamanho da amostra e número de entrevista.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de terceirizados entrevistados por <i>campi</i>	28
Tabela 2 - Número de professores e TAEs por <i>campi</i>	28
Tabela 3 - Número de terceirizados estudando	30
Tabela 4 - Anseio dos terceirizados em retomar os estudos.....	31
Tabela 5 - Desejo dos terceirizados em participar de cursos de capacitação	31
Tabela 6 - Número de filhos dos terceirizados	33
Tabela 7 - Renda da família por gênero	33
Tabela 8 - Renda da família por número de trabalhadores nas famílias.....	33
Tabela 9 - Idade comparada ao primeiro emprego com carteira assinada.....	34
Tabela 10 - Renda por local de trabalho.....	34
Tabela 11 - Renda familiar por escolaridade.....	36
Tabela 12 - Tempo de trabalho no <i>campus</i>	37
Tabela 13 - Tempo de trabalho na empresa atual.....	37
Tabela 14 - Forma de seleção dos terceirizados	39
Tabela 15 – Percepção de chefia pelos terceirizados	40
Tabela 16 - O que deveria mudar na terceirização na visão dos terceirizados.....	41
Tabela 17 - Satisfação salarial	42
Tabela 18 - Desvantagens da terceirização percebida pela comunidade acadêmica.....	42
Tabela 19 - Terceirizados que possuem plano de saúde.....	44
Tabela 20 - Uniforme oferecido pela empresa prestadora de serviço	44
Tabela 21 - Percepção da Qualidade do serviço prestado	45
Tabela 22 - Percepção do número de terceirizados	47
Tabela 23 - O que a comunidade conhece da terceirização.....	49
Tabela 24 - Informações sobre a terceirização por <i>campi</i>	50
Tabela 25 - Relação entre efetivos e terceirizados na visão do efetivo.....	50
Tabela 26 - Relação entre efetivos e terceirizados na visão do terceirizado	51

Tabela 27 - Percepção dos efetivos quanto ao comportamento dos terceirizados.....	53
Tabela 28 - Relação entre aluno e o terceirizado na visão do efetivo	54
Tabela 29 - Relação entre aluno e o terceirizado na visão do terceirizado	54
Tabela 30 - Grau de satisfação do terceirizado no <i>campus</i> de lotação	55
Tabela 31 - Tendências da terceirização.....	56

LISTAS DE ABREVIACOES E SIGLAS

CAQDA	<i>Computer Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CCP	Coordenação de Comissoes Permanentes
DASP	Departamento de Administração do Setor Público
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFEs	Instituições Federais de Ensino Superior
FUNPRESP	Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal,
EPI	Equipamento de Proteção Individual
NPM	<i>New Public Management</i>
RH	Recursos Humanos
SSPS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

OLHER, Bruno Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2013. **Terceirização das atividades de apoio em instituições federais de ensino da Zona da Mata de Minas Gerais.** Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira. Coorientadores: Walmer Faroni e Nina Rosa da Silveira Cunha.

Esta pesquisa abordou a terceirização na Administração Pública visando a conhecer melhor a terceirização dos cargos de auxiliares de serviço gerais nas Instituições Federais de Ensino da Zona da Mata Mineira. Conhecendo a situação destes trabalhadores e a percepção dos serviços prestados por eles, este trabalho poderá subsidiar novas e mais profundas investigações sobre este importante assunto. Para o entendimento e aprofundamento do tema, foi abordado o estudo do conceito, da história, das características, dos benefícios e dos problemas resultantes da obrigatoriedade da terceirização, visando a cumprir a Lei nº 9632, de 07 de maio de 1998, que eliminou alguns cargos da estrutura dos órgãos e entidades federais. A metodologia utilizada foi de natureza quanti-qualitativa. Foram entrevistados funcionários terceirizados dos *campi* da Universidade Federal de Viçosa, *campus* Viçosa, da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* Juiz de Fora, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG), *campi* Juiz de Fora, Muriaé, Rio Pomba e Santos Dumont, além da comunidade acadêmica, gestores e responsáveis técnicos ligados ao serviço terceirizados das referidas instituições. Para a análise, foi utilizada a triangulação dos dados, expondo a visão dos gestores, comunidade acadêmica e terceirizados sobre o tema estudado. Os resultados mostraram algumas vantagens administrativas neste processo, mas há ainda muito a ser feito para que a terceirização alcance sua finalidade.

Palavras chave: Gestão pública, terceirização, reforma do Estado.

ABSTRACT

OLHER, Bruno Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2013. **Terceirização das atividades de apoio em Instituições Federais de Ensino da Zona da Mata de Minas Gerais.** Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira. Coorientadores: Walmer Faroni e Nina Rosa da Silveira Cunha.

The study boarded the outsourcing in Public Administration; the aim of this study is the best understanding about the outsourcing from the role of general assistant in Federal Schools from the called “Zona da Mata Mineira”. Knowing the situation of these workers and the perception of the services provided by them, this work can help the newest and deepest investigations about this important subject. About the understanding and explanation of the subject it was studied the concept, history, characteristics, final benefits and problems from the requirement of outsourcing seek following the law number 9632 from May 07th, 1998, which eliminated some positions of the structure from federal agencies and entities. The methodology used was consisted of quantitative and qualitative nature , it was interviewed outsourced employees from: *Universidade Federal de Viçosa – campus Viçosa, Universidade Federal de Juiz de Fora campus Juiz de Fora, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) – campi Juiz de Fora, Muriaé; Rio Pomba and Santos Dumont*, in addition to the academic community , managers and responsible technicians linked to the outsource service from the mentioned institutions. During the analysis it was used the triangulation of data exposing the vision of managers, academic and outsourced community about the subject studied. With the result we are able to conclude at the conclusion that there are some administrative advantages in this process, but too much to be done until the outsourcing reach its purpose.

Keywords: public management, outsourcing, state reform.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 Objetivo Geral.....	4
2.2 Objetivo Específico.....	4
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
3.1 Reforma do estado brasileiro	5
3.2 Conceitos de <i>New Public Management</i>	5
3.3 Estratégias de Recursos Humanos	7
3.4 A terceirização no âmbito das reformas administrativas	10
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4.1 Tipo de pesquisa	18
4.2 O universo.....	20
4.3 Amostra.....	21
4.4 Seleção dos sujeitos	23
4.5 Coleta de dados	23
4.6 Tratamento de dados	25
4.7 Limitações.....	26
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
5.1 Perfil sócio econômico.....	28
5.2 Relação de trabalho dos terceirizados.....	36
5.3 Qualidade dos serviços e nível de satisfação dos terceirizados	45
5.4 Tendências futuras	56
6. CONCLUSÕES	62
7. REFERÊNCIAS	66
Apêndice I.....	72
Apêndice II	77
Apêndice III.....	80

1. INTRODUÇÃO

Para entender melhor a terceirização, é importante conhecer a origem desta prática. Os primeiros relatos sobre a terceirização datam dos séculos XVI e XVII na Europa. No Brasil, depois de uma forte reestruturação, que teve como pano de fundo a volatilidade do mercado, o aumento da competição e o estreitamento das margens de lucro implicaram uma reestruturação das próprias corporações e a formação de uma grande quantidade de mão de obra excedente. Como consequência, estes fatos resultaram no enfraquecimento do poder sindical, permitindo aos patrões a imposição de contratos e regimes de trabalho mais flexíveis e a redução do emprego regular em virtude do uso cada vez mais acentuado do trabalho em tempo parcial, temporário, subcontratado ou terceirizado (MORAES, 2008).

Esta tendência vem atingindo todos os setores da economia, e no setor público não foi diferente. No período em que predominava entre os governantes brasileiros uma tendência ao neoliberalismo, a terceirização foi um dos instrumentos utilizados para reduzir a máquina administrativa. Historicamente, esta tendência vem evoluindo conforme os modelos gestores implantados no país por diversos governos.

A administração pública brasileira vem sofrendo várias mudanças ao longo da história. Na década de 1930, o então presidente Getúlio Vargas utilizou os padrões da teoria burocrata weberiana como ferramenta para estruturação do Estado, partindo de um modelo centralizador e autoritário, criando então o Departamento de Administração do Setor Público (DASP). Passadas três décadas, mais precisamente no ano de 1967, o governo introduziu valores gerenciais. Segundo Matias Pereira (2008), foram tomados novos direcionamentos para a administração pública, pautados na concepção da autonomia de gestão, descentralização administrativa, principalmente com a expansão da administração indireta, especialmente diante da criação de empresas estatais.

A década de 1980 foi marcada por fortes mudanças no cenário mundial, pois a grande maioria dos países passava por reformas políticas. No Brasil, não foi diferente. Em 1995, foi iniciado o processo de reforma gerencial do Estado brasileiro.

Este processo culminou no crescimento da terceirização no serviço público, que se deve, em grande parte, à extinção de cargos, a partir da publicação da Lei nº 9632, de 07 de

maio de 1998, que eliminou cargos fundamentais integrantes da estrutura dos órgãos e entidades do serviço público federal. Cargos como motorista, faxineiro, copeiro, roupeiro, auxiliar de cozinha, auxiliar de agricultura, retireiro, entre outros, foram extintos, o que impactou diretamente nas IFEs da Zona da Mata Mineira.

Esta situação pode ser fundamentada na ideia do Estado mínimo, que implica a diminuição das atribuições do Poder Público perante a sociedade. Em decorrência da crise do modelo do Estado do bem-estar social (Welfare State), observa-se em todo o mundo e também em nosso País vigoroso renascimento do ideário liberal, alicerçado na predominância absoluta do mercado como instrumento regulador da economia (ZYMLER, 1998). Desta forma, o Estado não interfere de forma direta na execução de determinadas funções, que passariam a ser de responsabilidade da sociedade civil organizada ou mesmo do setor privado.

O afastamento do Estado pode ser considerado um esforço neoliberal de gestão, sendo estas práticas correntes em vários setores da sociedade, inclusive na educação. Esta é uma opção juridicamente legal, porém eticamente questionável, por se tratar de uma alternativa lucrativa pela promessa de redução de custos com a mão de obra do trabalhador. Conforme Bresser Pereira (1996), terceirização é o processo de transferência para o setor privado dos serviços auxiliares ou de apoio, o que leva à contratação de empresas para realizar o todo ou parte das atividades organizacionais. É a descentralização de serviços pela contratação de mão de obra teoricamente especializada para o exercício de funções específicas, implicando, de forma direta, a qualidade das atividades fim.

No desenvolvimento das bases ideológicas do socialismo, Karl Marx, através do conceito de mais valia, já apontava e criticava este comportamento capitalista em que a obtenção dos lucros partia da exploração da mão de obra e era gradualmente reforçada pela detenção dos meios de produção, que agiam como instrumento de manipulação e controle de trabalhadores (ALVES, 2002).

A terceirização vem garantindo seu espaço na política moderna, na gestão pública e na economia neoliberal. Tema controverso, a terceirização tem sido cada vez mais discutida não só por aqueles que fazem parte da administração pública, mas também por estudiosos e interessados nas relações entre a administração pública, a empresa contratada e os terceirizados.

A realidade é que a reforma do Estado brasileiro foi pautada em modelos bem-sucedidos no exterior, na tentativa de incorporar soluções práticas para problemas resolvidos em países desenvolvidos, não tendo obtido, em determinadas situações, o mesmo sucesso. Todavia, neste estudo não se pretende discutir profundamente toda a reforma do Estado brasileiro, mas sim a terceirização dos cargos de auxiliares de serviços gerais e seus efeitos na estrutura organizacional das Instituições Federais de Ensino.

O espaço destinado aos terceirizados pode sofrer alterações pela extinção e/ou criação de cargos, conseqüentemente, impactando diretamente na estrutura funcional. Isto faz com que a cada dia novas pessoas sejam incorporadas à organização, o que implica a necessidade de conhecer de forma clara e sistêmica o papel destes indivíduos na estrutura organizacional. Outra realidade que se percebe no processo de terceirização e que implica diretamente a constante mudança organizacional diz respeito à rotatividade de empresas e funcionários terceirizados, impactando diretamente na gestão destas organizações. Nesta realidade imposta pela Lei 9632, surgem novos elementos na composição das Universidades e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, como a contratação dos colaboradores terceirizados.

Diante do exposto, esta pesquisa analisou a terceirização das atividades de apoio nos serviços gerais nas IFEs da Zona da Mata Mineira, antes executados por servidores concursados.

Esta questão é relevante por ser passível de gerar subsídios para nortear processos administrativos e melhoria da gestão Universitária. Acredita-se que, conhecendo os efeitos causados por esta situação, o poder público poderá administrar com mais eficiência, eficácia e efetividade. O motivo de estudar apenas os cargos de auxiliares de serviços gerais¹ foi a existência destes profissionais em todos os *campi*. Cabe destacar que este tema apresenta uma abordagem original, pois é possível constatar uma insuficiência de estudos visando a ponderar a consequência da terceirização nos setores estudados e seus efeitos².

¹ Serviços de limpeza, conservação, jardinagem, retireiro, auxiliar de cozinha, jardineiro, auxiliar de lavanderia, copeiro, auxiliar de manutenção e auxiliar de agricultura.

² Mais bem comentado na metodologia.

2. OBJETIVOS

2.1 – Objetivo geral

Conhecer melhor a terceirização dos cargos de auxiliares de serviço gerais nas Instituições Federais de Ensino da Zona da Mata Mineira.

2.2 – Objetivos específicos

- a) Compreender as vantagens e desvantagens da terceirização;
- b) Descrever a atual situação dos terceirizados lotados em cargos de serviços gerais das IFEs estudadas, em relação a aspectos de relacionamento e motivacionais; e
- c) Discutir as propriedades e particularidades do trabalho terceirizado nas IFEs da Zona da Mata Mineira.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico abordou as reformas do Estado brasileiro, os conceitos históricos que antecederam o processo de terceirização até a extinção dos cargos públicos, que transferem para terceiros algumas atividades meio ou de apoio.

3.1 Reforma do estado brasileiro

Desde a criação do Estado, existe a necessidade de instituir processos administrativos condizentes com cada época, o que implica mudanças diversas em função de transições devidas a crises econômicas, ideológicas e sociais, entre outras.

São perceptíveis as profundas transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas no mundo nas últimas quinze décadas: o advento do *Welfare State*, ou Estado do Bem-Estar, inaugurado por Bismarck, na Alemanha. (...) o *New Dela* de Franklin Roosevelt orientado para estimular a prosperidade norte-americana e o equilíbrio entre os grupos de interesse econômico pós-depressão econômica de 1929; e crises na economia mundial nas décadas de 1980 e 1990 (...) foram responsáveis, de forma indireta e direta, para fomentar mudanças no papel do Estado-nação (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 86).

Estas transformações impulsionam de forma efetiva a criação de novas metodologias administrativas, conseqüentemente o Estado se vê obrigado a reestruturar os processos administrativos.

No Brasil, o governo Getúlio Vargas, na década de 1930, adotou o modelo burocrata de gestão pública, substituindo a então administração patrimonialista. De acordo com Luiz Carlos Bresser Pereira, “A administração pública burocrata clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado” (BRESSERT PEREIRA, 1996, p. 04). Esta é então considerada a primeira reforma administrativa do Brasil.

A administração pública gerencial, que teve seus primeiros atos na reforma do Estado da década de 1930, com a criação da primeira autarquia do Brasil, o DASP, Departamento Administrativo do Serviço Público, também introduziu o conceito de descentralização da administração pública. Segundo Bresser Pereira (2006), existe a ideia de que os serviços na administração pública precisariam ser descentralizados e não necessariamente obedecer a todas as condições burocráticas da administração direta.

Na década de 1960, se fez necessária a segunda reforma do Estado brasileiro, com a finalidade de desburocratizar o sistema administrativo público brasileiro. Matias Pereira (2008) afirma que a reforma administrativa no Brasil por meio do Decreto-lei nº 200, de 1967, representou um avanço na busca de romper com a rigidez burocrática.

A realidade é que a reforma do Estado brasileiro foi pautada em modelos bem-sucedidos no exterior, na tentativa de incorporar soluções práticas de problemas resolvidos em países desenvolvidos.

Nas últimas duas décadas, com a abertura de economia do Brasil e sua inserção no mercado global, o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso iniciou uma reestruturação das funções do Estado.

A flexibilização da máquina pública e a submissão às regras de mercado, promovidas pela corrente neoliberal, exigiram várias alterações legislativas e constitucionais, conforme justificativa do então Presidente:

Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. Pelo contrário, a reforma jamais poderia significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões e, muito menos, é claro, levar à diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou ainda, à diminuição do seu poder de liderar o processo de mudanças, definindo o seu rumo (CARDOSO, 2006, p. 15).

Prega-se, desta forma, a redução do tamanho do Estado, transferindo para iniciativa privada parte das atividades fundamentais para o funcionamento dos órgãos estatais, visando a diminuir o volume de procedimentos burocráticos e melhorar a qualidade do serviço prestado à população.

De acordo com Baptista (2010), a reforma do Estado utilizou o modelo gerencial, adaptando a burocracia estatal para enfrentar dificuldades históricas da gestão pública, com diminuição do número de funcionários públicos, ênfase no papel regulador do Estado, transferindo a responsabilidade de execução para a iniciativa privada, proporcionando aumento da governança.

A ideia de que uma boa governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentável, incorporando ao crescimento econômico a equidade social e também os direitos humanos (Santos, 1997, p. 340-341). Neste caso, a governança faz

referência a padrões de articulação e colaboração entre atores políticos e sociais e adaptações institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema administrativo.

Geralmente, as reformas estão pautadas na redução dos gastos públicos e mudanças estruturais ou de regras administrativas, mas nem sempre há continuidade neste processo. Dessa forma:

O conhecimento acumulado sobre reformas administrativas mostra que elas são frequentemente interrompidas, sofrem descontinuidade ou mesmo terminam reorganizadas. (...) A explicação adicional parte do princípio de que as reformas administrativas são consideradas políticas que visam, em última instância, à melhoria (ou elevação) da performance de um sistema burocrático (REZENDE, 2004, p. 14).

Neste contexto, se não houver um alinhamento das partes envolvidas com os interesses entre os objetivos pretendidos com as reformas, corre-se um grande risco de a reforma pretendida não receber o apoio necessário para sua sobrevivência. Nesse sentido, Denhardt (2012) afirma que os atores das organizações públicas têm a responsabilidade de auxiliar o público a articular suas necessidades, devendo expressar o desejo de vê-las atendidas.

3.2 Conceitos de *New Public Management*

A *New Public Management* (NPM), também conhecida como a nova gestão pública, é um modelo que está sendo utilizado cada vez mais nas organizações públicas, congregando alguns conhecimentos gerenciais diferentes, entre eles, alguns modelos analíticos e outros de caráter normativo. Slomski (2008) afirma que a NPM é uma reforma do Estado que, na maioria dos casos, foi concretizada no processo de transição de uma administração burocrática para uma administração gerencial. Bowrey e Smark (2009) afirmam que estas reformas refletem uma mudança dramática ideológica no papel, funcionamento e gestão do setor. Esta mudança ideológica é geralmente denominada de Nova Gestão Pública. Pacheco (2008) descreve uma nova metodologia de modernização da administração, marcada principalmente por práticas de gestão, originária de diversos países, desenvolvendo soluções para alguns anseios da comunidade, como, por exemplo, a escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade na prestação de serviços etc.

...os *modus operandi* da gestão pública foram, em boa medida, substanciados no movimento da *new public management* (NPM), cujo enfoque central estava

direcionado à adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público (PECI, PIERANT e RODRIGUES, 2008. P. 40).

Alguns dos modelos mais significativos da NPM são: a criação das agências reguladoras, a gerencialização, a privatização, a terceirização, a ética na gestão pública, a participação da sociedade entre outros.

...a NPM abre um campo de discussão sobre as intervenções dentro do governo executivo, com o uso de instrumentos e mecanismos característicos do mercado aplicados às regras institucionais públicas, nas quais as rotinas organizacionais afetam a gestão municipal, influenciando as escolhas públicas, considerando os cidadãos como clientes, sendo que suas relações com as agências públicas são fundamentadas em interesses (DASKO, REZENDE e MENDES, 2009. p. 15).

Segundo Fattore; Dubois e Lapenta (2012), as reformas baseadas na NPM buscam tirar o máximo proveito das funções operacionais dos órgãos, visando a melhorar o desempenho do governo, promovendo economia, eficiência e efetividade, pela introdução de princípios de gestão transferidos da iniciativa privada. Este modelo busca ações diretamente focadas no aumento da produtividade e na melhoria do desempenho da máquina pública, criando ações inovadoras que envolvem o desenvolvimento da eficiência, da efetividade e da eficácia estatal.

A nova gestão pública ou a *new public management* (NPM) pressupõe aplicar nas organizações públicas os modelos de gestão da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo (REZENDE, 2004, p. 07).

Este conceito é uma evolução do modelo weberiano, reafirmando o papel do estado na melhoria dos serviços prestados à sociedade. Abrucio (1997) fala do aumento da consciência a respeito do valor dos recursos públicos, buscando elevar ao máximo a relação financeira entre os recursos iniciais e os gastos realizados na gestão pública, ou seja, incorporando o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia. Conforme Dasko; Rezende e Mendes (2009), a nova gestão pública propõe soluções para o Estado, partindo da adaptação e da transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, implicando a redução do tamanho da máquina administrativa, ampliando a eficiência. Os objetivos frequentemente declarados dessas reformas são melhorar a capacidade de resposta do governo aos cidadãos, para melhorar o uso dos escassos recursos públicos e mover as decisões para mais perto da população (HALLIE, EAKIN; ET AL 2011).

Os mesmos autores complementam o conceito afirmando que a *new public management* é ideologicamente marcada pelo neoliberalismo e busca tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue (DASKO; REZENDE E MENDES 2009). Bresser Pereira (2006) complementa afirmando que a Nova Gestão Pública ganhou destaque porque a Administração Pública burocrática havia esgotado suas possibilidades.

Segundo Ramirez Brouchoud (2009), para obter os resultados da Nova Gestão Pública, algumas medidas foram tomadas, entre elas, a descentralização, desregulamentação, downsizing e a terceirização, substituindo a prestação de serviços governamentais pelos serviços do setor privado. Essas medidas obedecem à tendência das organizações governamentais de promover uma mudança estrutural no Estado, reduzindo as responsabilidades do governo, focalizando no uso eficiente de recursos, gerando crescimento e emprego. Den Heyer (2001) afirma que a *New Public Management* pode ser utilizada como uma estratégia na reforma da polícia, mas sua adoção deve ser culturalmente específica e implementada dentro das restrições de capacidade local. A reestruturação e a modernização do Estado brasileiro foram orientadas pelo modelo da *New Public Management*.

Genericamente pode-se englobar no conceito amplo de privatização todo um conjunto de medidas adotadas com o objetivo de diminuir a influência do Estado na economia, ampliando a participação da iniciativa privada em uma série de atividades antes sob controle estatal. (...) diminuindo a intervenção do Estado no domínio econômico, inclusive com a flexibilização das relações trabalhistas e a desmonopolização de atividades econômicas; a concessão, permissão ou autorização de serviços públicos e a adoção, cada vez mais frequente, de contratações externas (contracting out), com a celebração de ajustes para que a iniciativa privada desempenhe atividades no âmbito do setor público. (RAMOS, 2001, p.40)

Hoje, a nova gestão pública, originalmente concebida como um elo entre o Estado e a sociedade, através da iniciativa privada, tende a se concentrar cada vez mais em problemas internos do Estado, ou seja, sua agenda tende gradualmente a ser assimilada pelos problemas clássicos da administração pública (GUERRERO, 2005).

Healy (2009) afirma que as ideias modernas de gestão resultaram em um estilo mais corporativista da gestão em órgãos governamentais, com tendência à desburocratização por meio da privatização, redução de regras e normas.

Segundo este modelo ideológico, o Estado, voltado para a redução da máquina administrativa, seguindo estas ferramentas de gestão, provocou principalmente uma redução dos postos de trabalho na administração pública, em decorrência da terceirização.

3.3 Estratégias de Recursos Humanos

Possivelmente, o que motivou a adoção de processos gerenciais no governo vem da ideia de que tudo o que é público é ineficiente, deste modo, são introduzidos, na Administração, modelos e técnicas de gestão privada, buscando promover a concorrência entre os diversos fornecedores de bens e serviços públicos na perspectiva do progresso do serviço público diante da população e, paralelamente, reduzir os custos (RODRIGUES, 2009).

Uma das ideias centrais que fundamentam a administração pública inspirada na NPM tem sido a suposição de que os modelos gerenciais do setor privado podem ser transferidos de forma harmoniosa e com benefício para o setor público, contudo, a natureza do governo é completamente diferente dos objetivos e das atividades do setor privado. Organizações do setor privado não são democracias, no setor privado, os planos são normalmente elaborados pela diretoria e então aplicados nos níveis inferiores na hierarquia através das práticas de comando, de consenso, treinamento de conscientização e gestão da mudança. Deve-se sempre ter cuidado para considerar a extensão em que esses modelos e práticas bem como a criação de sistemas administrativos podem suportar os processos políticos ou criar melhor interação entre os cidadãos e os gestores públicos. A NPM deve ser vista como um veículo para a transformação e fortalecimento da política democrática (NAVARRA; CORNFORD, 2012).

A gestão pública é norteada por princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O bom gestor público é aquele que procura fazer o máximo para a população, utilizando o mínimo possível dos recursos disponíveis, buscando soluções para as necessidades e pretensões da população. Assim, o órgão responsável pela gestão de pessoas no setor público tem papel estratégico, pois ele terá que alinhar os objetivos organizacionais com programas de desenvolvimento dos recursos humanos destas instituições.

Vivemos em um período de constantes transformações, sempre novos conceitos e diretrizes norteiam a forma de gerir pessoas e organizações, a cada momento, criam-se novas

culturas e valores dentro das organizações e, entre estes novos valores, estão as novas estratégias de recursos humanos. Carvalho; Nascimento e Serafim (2012) ressaltam a importância do desenvolvimento das questões relativas a recursos humanos, considerando o processo de planejamento organizacional.

Corroborando os autores supracitados, Migliorini (2005) fala da importância da organização na vida social do empregado, pois ela envolve praticamente todos os aspectos da vida de uma pessoa. Esta compreensão nos leva a olhar para o governo com um novo foco, o estado é diferente, ele precisa de legitimidade e eficácia nos controles, e a disposição, a conformidade e a confiança devem ser preocupações centrais.

Sem a busca do estudo prévio destas novas formas de trabalho, corre-se o risco da importação de novas metodologias usadas em outras organizações como forma de adaptação à nova realidade. Segundo Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003), estas mudanças acontecem para se adaptarem ao cenário atual, refletindo os modelos oficiais, incorporando estruturas e instrumentos não apenas por sua eficiência, mas por elas serem institucionalizadas como sendo as melhores estratégias. Nas organizações públicas, não é diferente:

Significativos acontecimentos históricos, de caráter político, econômico e social, marcaram definitivamente o mundo contemporâneo, somados ao avanço tecnológico e científico. Novos temas como a globalização, mercado internacional, neoliberalismo, privatização, responsabilidade fiscal, controle social, gestão pública, acordo monetário, passaram a constituir o cenário de discussões e/ou decisões relacionadas a políticas públicas que pudessem dar conta de questões emergentes que passaram a afetar, direta ou indiretamente, países, governos e populações (COSTA, 2002, p. 41).

As organizações públicas brasileiras têm estruturas com grande número de carreiras, e a atração de profissionais para o setor público geralmente estava relacionada à estabilidade, salários melhores, aposentadoria integral, não havendo necessidade de melhorias no trabalho para obter estes benefícios, necessitando apenas permanecer no cargo.

Marconi (2004) diz que o efeito da aplicação dessas políticas de recursos humanos no Estado resulta em um quadro de servidores desmotivados, acomodados, que não buscam melhorar seu desempenho, tampouco melhorar sua produtividade, pois nada ganham com isso, nem perdem se não o fizerem. O autor resalta que a gestão de recursos humanos está evoluindo, deixando de forma gradativa instrumentos que privilegiavam a progressão e

ganhos salariais agregados ao tempo de serviço, buscando mecanismos que incentivem o desempenho.

Esta evolução pode ser percebida na necessidade de compor o quadro de pessoal das organizações públicas por servidores que tenham conhecimentos, habilidades e motivação para melhoria constante. Segundo Pires (2005), as organizações públicas devem aprimorar seus métodos de seleção, sempre buscando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato.

A administração pública, tendo como norteador os princípios constitucionais, tem por missão realizar ações que vão ao encontro dos anseios da população. Todavia, a gestão de recursos humanos no setor público realizou, por muito tempo, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas, em virtude de que também não havia um quadro de servidores qualificados. [...] Esse cenário tem mudado à medida que os gestores públicos se têm conscientizado da necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização quanto no atendimento às demandas da sociedade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 174-175).

Vale observar que não basta definir as regras para elaborar os processos de seleção, contratação, remuneração e capacitação. Segundo Marconi (2004), para alcançar os objetivos em relação ao perfil do servidor, é necessário o alinhamento das políticas organizacionais, ou seja, elas devem partir de um mesmo princípio e ser integradas, consistentes e coerentes entre si.

A reforma da Administração Pública é uma necessidade, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos, sobretudo na gestão do emprego público. Assim, os sistemas tradicionais de emprego sofrem mudanças na busca de alternativas de emprego mais flexíveis, o que se reflete na redefinição do papel do Estado, que fica limitado às funções essenciais (TEIXEIRA, 2012). Entre as várias estratégias de recursos humanos, destaca-se o processo de terceirização, objeto deste estudo, que vem crescendo nas organizações públicas com a extinção de vários cargos. Este processo foi espelhado na estratégia adotada pelas organizações públicas no final da década de 80 e início da década de 90, quando surge um novo estilo de gestão organizacional buscando a excelência.

A Gestão pública tem nos últimos anos, em razão de diversos fatores, se voltado para técnicas da administração privada, buscando soluções para problemas aparentemente análogos (BERGUE, 2010).

As organizações, quando concentraram seus esforços em suas atividades fim, estavam buscando alternativas para manter o nível de qualidade na prestação de serviços. Para Araújo (2006, p. 271), “a exploração da terceirização trouxe novas possibilidades de emprego e curiosamente abriu um mercado de trabalho também para pessoas de baixa qualificação”. Por outro lado, com a estratégia de terceirização, os trabalhadores, em vez de serem admitidos em uma carreira, são contratados para desempenhar uma função ou um trabalho específico por tempo determinado. A estabilidade e a segurança no emprego ficam fragilizadas, pois a manutenção do vínculo contratual entre o trabalhador e a Administração vai depender das imposições previstas na lei que regulamenta esta nova forma de trabalho (TEIXEIRA, 2012).

Esta mudança de paradigma permitiu que a gestão de recursos humanos entrasse numa fase, passando a ser referenciada por muitos como gestão estratégica de recursos humanos. Esta nova alcunha representa a valorização da função de recursos humanos e a sua importância estratégica é capaz de alcançar a vantagem competitiva desejada (MENDES, 2012). Siehl e Bowen (1997) apontam um novo papel para os recursos humanos, ligado às modificações por que passam as relações de trabalho. Os autores dizem que o antigo contrato existente entre empregado e empresa, que previa estabilidade e emprego para a vida toda, tornou-se arcaico e vem ruindo com a flexibilização das relações trabalhistas e o aparecimento de novas formas de se trabalhar.

Para se adaptarem a este novo cenário, as empresas da década de 90 adotam estratégias defensivas dirigidas principalmente para redução de custos (FISHER 1998). Esta flexibilização e a insegurança advinda das mudanças das relações de trabalho impactaram diretamente no modo como o governo e os indivíduos lidam com a noção de carreira. De acordo com Teixeira (2012), a gestão pública ficou limitada com a utilização de programas de privatização e a terceirização em alguns órgãos públicos, ao mesmo tempo em que tenta reduzir o número de funcionários, flexibilizando as relações de trabalho pela terceirização, criando precariedade nos vínculos laborais.

Conforme Migliorini (2005, p.79), “As vivências positivas e negativas das expectativas do indivíduo estão mediatizadas por um processo sinérgico no qual as relações de trabalho estão buscando conscientemente mecanismos facilitadores que amenizem as dificuldades do dia a dia”.

3.4 A terceirização no âmbito das reformas administrativas

Terceirizar alguns serviços internos a fornecedores externos é uma opção estratégica e em alguns casos muito viável para as empresas que procuram obter vantagem competitiva, focando em suas competências primárias. Em um contexto mais amplo, a terceirização é uma relação contratual que visa a passar para outras empresas o fornecimento de um produto ou serviço, criando alianças estratégicas para obter vantagens competitivas em relação a outras empresas (CONTRERAS, 2008).

A admissão de trabalhadores para atividades de apoio deixa de ser por concurso público meritocrático e tende ser substituído por contratos temporários, sem conexão com a carreira pública. Este processo garante a flexibilidade das relações de trabalho, permitindo ao gestor reduzir ao mínimo os trabalhadores, ajustando os salários ao desempenho pela criação de incentivos (ROCHA, 2005). A terceirização no serviço público é uma realidade cada vez mais explorada diante da possibilidade, no âmbito da Lei, estabelecida para redução da participação do Estado em tarefas e atividades que não constituem o objeto principal da organização.

A reforma provavelmente significará reduzir o Estado, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará também ampliar suas funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos (...) (BRESSER-PEREIRA, *apud* BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 23).

Bresser Pereira, Gaetani (2009) diz que esforços de reforma ocorreram nas últimas duas décadas. Os motivos eram variados: burocrático, gerencialista, participativa, levando a eficiência ou orientado para a luta contra a corrupção. A terceirização tem sido utilizada como uma nova forma de operacionalização da ferramenta administrativa, partindo da conjectura do Estado mínimo. Conforme Aldeguer (2011), as principais dimensões que NPM foram as propostas de expansão dos princípios da autonomia, reforma econômica e financeira com uma maior colaboração público-privada.

A Figura 1 mostra a mudança de um modelo vertical para um modelo horizontal de prestação de serviços. Segundo Correia (2008, p. 11), o modelo vertical corresponde ao “serviço que é elaborado e prestado pelo órgão público a quem compete”. Já o modelo

horizontal abrange o serviço determinado pelo órgão público competente, entretanto, é executado por outro ente.

Conforme Bresser Pereira (1996), terceirização é o processo de transferência para o setor privado dos serviços auxiliares ou de apoio, o que leva à contratação de empresas para realizar todas ou partes das atividades organizacionais. Trata-se então da descentralização de serviços mediante a contratação de mão de obra especializada para a realização de funções específicas, implicando de forma direta a qualidade das atividades fim.

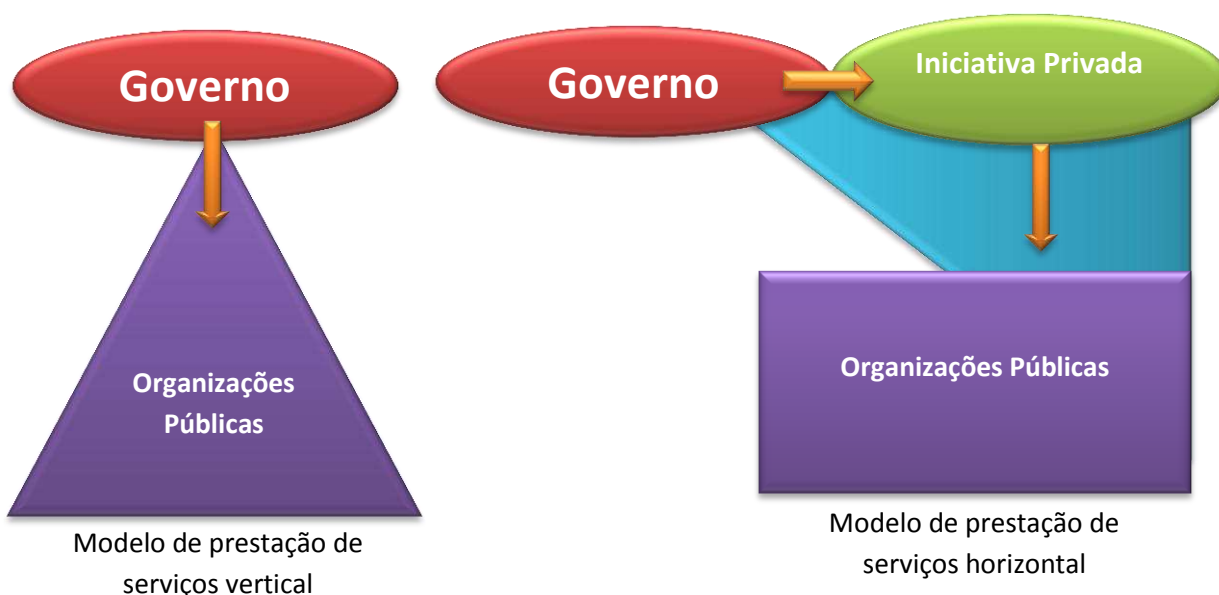


Figura 1 - Mudança na prestação de serviços
Fonte: Adaptado de Correia (2008).

Para o professor Monterrey-Meana, a terceirização está evoluindo rapidamente em processos para os quais há necessidade de um conhecimento mais específico. E segundo o mesmo autor, o negócio da terceirização ainda está longe de ser bem estruturado (MONTERREY-MEANA, 2013). Dessa forma, cabe à administração pública garantir que os colaboradores terceirizados apoiarão de forma efetiva as atividades fim que na rede federal de ensino são representadas pelo tripé ensino, pesquisa e extensão. É importante ressaltar que a atividade fim da instituição de ensino seja bem desenvolvida, sendo a gestão da organização uma atividade que propicia mecanismos para esse desenvolvimento.

Os administradores públicos têm que contribuir para a construção de uma noção coletiva, compartilhada, do interesse público. (...) Isso sugere que os administradores públicos desempenham papel importante no sentido de garantir que o interesse público prevaleça (DENHARDT, 2012, p. 265 - 266).

De acordo com Dutkevicz (s/d *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2009), a transferência para terceiros da responsabilidade pela realização de determinados serviços que não fazem parte de sua linha principal de atuação vai possibilitar à Administração Pública focar seus esforços no cumprimento de seus objetivos institucionais, em respeito ao princípio da eficiência previsto constitucionalmente. Enfatiza-se que este princípio corresponde ao fato de que todo agente público deve “realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 1996, p. 90). É importante salientar a diferenciação entre o que é prioritário e o que é secundário nos serviços prestados por órgãos Estatais, desta forma devem-se estabelecer critérios para a transferência destas atribuições às empresas terceirizadas.

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio a outras empresas, que é a sua atividade-fim, permitindo a concentração na realização do seu objetivo final. (...) A parceria é essencial para caracterização da terceirização. É um comprometimento mútuo com o resultado final do trabalho, na busca de qualidade, diminuição de custos, produtividade, eficiência e eficácia de forma que haja uma integração tal entre as partes que transcenda a uma formalização de contrato. (QUEIROZ, 1998, p. 35)

Em tese, a terceirização pode trazer vantagens. E conforme Ramos (s/d *apud* SEKIDO, 2010) aponta, é importante ressaltar a redução nos custos obtidos pela economia de escala, substituição de custos fixos decorrentes da manutenção, por vezes ociosa de estruturas internas destinadas a atividades de apoio, por custos variáveis, especialização em determinadas atividades, ou seja, a empresa contratada teoricamente tem a expertise técnica para executar as tarefas com mais qualidade e eficiência. Segundo Monterrey-Meana (2013), os órgãos públicos devem levar em conta uma série de fatores na escolha de fornecedores, entre eles, o conhecimento especializado em tecnologias específicas ou aplicações e a estrutura de custos.

A economia, que apresenta ser uma vantagem, pode se tornar uma ameaça quando a contratação da empresa parceira que prestará serviços ao órgão público ocorrer somente pelo critério custo e não com base em fatores como especialização da mão de obra, treinamento, capacitação, entre outros. Confirmando esta preocupação, Sekido (2010) diz que podem não ser alcançados resultados esperados como a redução de custos e a melhoria na qualidade dos serviços, e isto acontece devido a falhas em estudo e planejamento das atividades terceirizadas, ocasionando, algumas vezes, o retrabalho.

Neste contexto, a terceirização deve ser percebida como uma extensão da Administração Pública, formando uma relação de parceria em que a empresa terceirizada cuidará de atividades de apoio, enquanto o Órgão Estatal se concentrará em sua atividade principal.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, serão abordados o tipo de pesquisa, o universo, a amostra, a seleção dos sujeitos e ainda a forma de coleta de dados e o seu tratamento. Cervo e Bervian (2002) afirmam que deve existir um alinhamento entre os objetivos da pesquisa e a natureza do trabalho. Gil (2009) chama atenção para a utilização cuidadosa dos métodos. A pesquisa, segundo Lakatos (2001), é um procedimento formal, com um método de pensamento reflexivo, que deve ser tratado cientificamente e se transforma no caminho para descrever a realidade.

4.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizada foi a taxonomia, proposta por Vergara (2010), classificada sob dois aspectos - fins e meios.

...a estrutura mais citada na literatura para a taxonomia é a hierárquica, sendo uma forma de caracterizá-la, a divisão em classes e subclasses, utilizada na construção de ontologias. A taxonomia organiza a informação da mais genérica à mais específica, utilizando-se, principalmente, da relação hierárquica ou relação de gênero-espécie, entre os termos (VITAL, 2011, p.5).

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva, fase desenvolvida com a finalidade de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre um determinado fato (GIL, 2008).

Esta etapa representa um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter, tanto quanto possível, entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa. (...) Embora nesta etapa o pesquisador disponha de ampla liberdade para exercitar seu próprio talento e adotar a conduta que lhe parecer mais adequada, isso não significa que possa exercer a liberdade em sentido absoluto. O conhecimento proporcionado pelas ciências sociais não autoriza nos dias de hoje empreender um estudo sem que se possa previamente antecipar o comportamento humano nas mais diversas situações (GIL 2009, p. 130).

Nesta etapa da pesquisa, foram feitas análises bibliográficas com o intuito de ampliar o conhecimento a respeito das várias abordagens referentes à terceirização nas instituições públicas de ensino da rede federal da Zona da Mata Mineira.

As características da pesquisa descritiva foram evidentes, pois o objetivo primordial foi a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 2008). Isto é percebido na fase da pesquisa que verificou a situação dos colaboradores terceirizados e investigou o

processo de terceirização sob o olhar da comunidade acadêmica, neste momento, representada pelos servidores técnico-administrativos de educação e professores das referidas instituições.

Reafirmando a tipologia descritiva desta fase da pesquisa, Fernandes e Gomes (2003) dizem que:

Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis), ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo. A pesquisa descritiva pode também ser utilizada para avaliação de programas; sendo que tais estudos podem ou não trabalhar com a formulação de hipóteses e muitas vezes podem servir de base para estudos de relações causais (FERNANDES; GOMES, 2003, p. 8).

Quanto aos meios, foram utilizadas pesquisas bibliográfica e de campo. O levantamento bibliográfico buscou referências em artigos que tratam do tema, subsídios para a construção do arcabouço teórico, conhecimento de como aconteceram o processo de terceirização e, conseqüentemente, a fundamentação metodológica do trabalho.

A pesquisa bibliográfica é, sem dúvida, uma das fontes mais importantes de pesquisa e constitui etapa prévia a ser feita em um processo de pesquisa, seja qual for o problema em questão. Isto se deve ao fato de que é absolutamente necessário um conhecimento prévio do estágio em que se encontra um assunto, antes de iniciar-se qualquer estudo, para não correr o risco de se pesquisar um tema que já foi amplamente pesquisado (FERNANDES; GOMES, 2003, p. 8).

O levantamento bibliográfico mostrou um número muito baixo de publicações sobre a terceirização pública. Na base dos periódicos da Capes, foi feita uma busca sobre este assunto no período de 08 de maio de 1998 até 08 de maio de 2013, tendo sido encontrados apenas três artigos sobre o tema. Pesquisas na base científica do Scielo resultaram em somente nove publicações sobre o objeto. Na base do Google acadêmico, com a frase “terceirização pública”, foram encontrados dez trabalhos sobre o tema. A literatura registra um baixo número de trabalhos sobre a terceirização pública. Ressalto que todos os artigos foram estudados e a maioria, utilizada como referência nesta pesquisa.

A Figura 2 foi elaborada objetivando sintetizar e apresentar didaticamente os aspectos metodológicos que serão adotados nesta pesquisa. Foi utilizada a pesquisa de campo, uma vez que para atingir os objetivos propostos foi feita uma investigação empírica de campo, que, conforme Marconi e Lakatos (2010), é aquela que objetiva o alcance de informações ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se busca resposta.

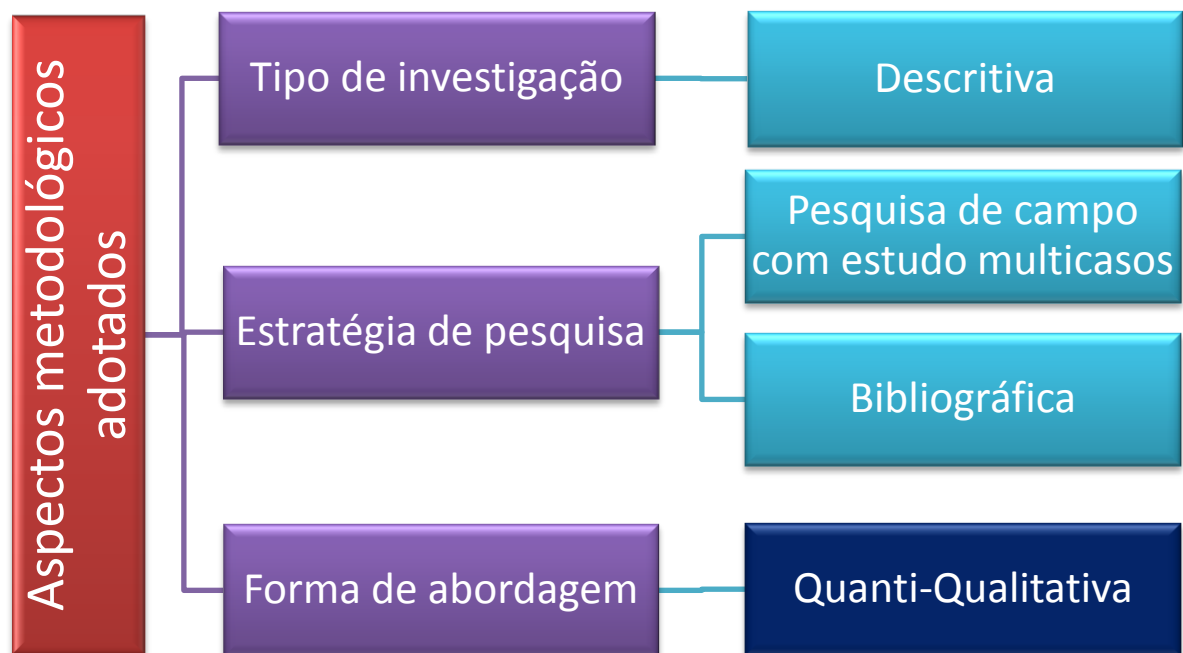


Figura 2 - Modelo gráfico da metodologia utilizada
 Fonte: Elaborado pelo autor

Para a coleta de dados junto aos terceirizados, utilizou-se um formulário semiestruturado, que pode ser visto no Apêndice I. Para a coleta de dados junto à comunidade acadêmica, utilizou-se também da mesma ferramenta, porém com indagações distintas, em destaque no Apêndice II.

Para auxiliar na coleta de dados, foi criado um roteiro de entrevista para orientar e padronizar esta coleta junto aos gestores, que pode ser consultado na íntegra no Apêndice III. Ainda sobre a pesquisa de campo, Gil (2008, p. 52) explica que “é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”. As informações coletadas fora do roteiro das entrevista e dos formulários foram descritas em um diário de campo que, posteriormente, subsidiou a elaboração dos resultados desta pesquisa.

Como exposto, os *loci* de estudo são seis *campi* de Universidades e Institutos Federais de Educação localizados na Zona da Mata, visitados nos meses de abril, maio, junho e julho de 2013.

4.2 O universo

O universo da pesquisa é composto pelos *campi* Universidade Federal de Viçosa *campus* Viçosa, Universidade Federal de Juiz de Fora - *campus* Juiz de Fora, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas (IF Sudeste MG) - *campi* Juiz de Fora, Muriaé, Rio Pomba e Santos Dumont.

A escolha por estudar a Zona da Mata Mineira é justificada pelos aspectos orçamentário e de acessibilidade. Orçamentário, pelo fato de as técnicas de coleta de dados utilizadas exigirem visitas *in loco*, impossibilitando, por falta de recursos, a ampliação dos *loci* a serem estudados; em relação à acessibilidade, é justificada pelo fato de o pesquisador ser servidor efetivo do Instituto Federal do Sudeste de Minas, ser aluno da Universidade Federal de Viçosa e, quanto à Universidade Federal de Juiz de Fora, pela proximidade geográfica. Assim, este estudo engloba todas as Instituições Federais de Ensino da Zona da Mata Mineira.

4.3 Amostra

O critério para definir a amostra desta pesquisa foi do tipo não probabilístico e intencional por acessibilidade aos dados de pesquisa. Desta forma, foram analisadas todas as Instituições públicas federais de ensino técnico e superior da Zona da Mata Mineira. Buscou-se estudar as Universidades Federais e Institutos Federais nesta mesma região para efeito de comparação dos resultados da pesquisa.

Para definir o tamanho da população a ser estudada e atingir o objetivo de detectar a percepção do processo de terceirização nos *campi* das IFEs da Zona da Mata Mineira, utilizou-se amostra estratificada por *campi*. A amostragem estratificada busca dividir uma população em grupos chamados de estratos, em cada um deles, selecionando uma amostra, produzindo estimativas mais precisas da população.

Para chegar a esta amostra, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Esta é uma fórmula para populações finitas onde:

n = número de indivíduos da amostra;

Z²= valor crítico que corresponde ao nível de confiança desejado;

\hat{p} = proporção populacional de indivíduos que pertencem à categoria de interesse da pesquisa;

\hat{q} = proporção populacional de indivíduos que não pertencem à categoria de interesse da pesquisa;

N = tamanho da população;

d= erro amostral.

Trabalhou-se com uma margem de erro de 10% e nível de confiança de 95%. Quando se trabalha com um nível de confiança de 95%, utiliza-se o valor crítico (Z²) de 1,96 (Quadro 1).

Quadro 1 - Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra

Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra		
Grau de Confiança	Valor Crítico	Z ²
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Fonte: Adaptado Tamashiro, 2012.

O universo total da pesquisa foi calculado no mês de abril de 2013. Neste período, contava-se com 3.445 funcionários Técnico-Administrativos em Educação (TAE), 2.056 Professores e 1.901 funcionários terceirizados, dos quais, 706 exerciam a função de serviços gerais.

Nos seis *campi* pesquisados, foram entrevistados nove gestores; 255 Técnico-Administrativos em Educação, em diferentes departamentos de cada *campus*; 252 professores em diferentes departamentos de cada *campus*; e 351 funcionários terceirizados lotados na função de serviços gerais.

O Quadro 2 faz a divisão por *campus* das estatísticas encontradas.

Quadro 2 - Divisão por *campi* do tamanho da amostra e número de entrevista

Local	Números totais		Tam. da amostra	Nº Entrevistas
UFV	Professores	967	26	58
	TAEs	2046	55	87
	Terceirizados S.G.	276	23	90
UFJF	Professores	769	35	49
	TAEs	1144	53	58
	Terceirizados S.G.	300	36	91
IF Sudeste MG Rio Pomba	Professores	122	32	58
	TAEs	149	39	56
	Terceirizados S.G.	77	32	77
IF Sudeste MG Juiz de Fora	Professores	136	39	41
	TAEs	49	14	16
	Terceirizados S.G.	45	24	42
IF Sudeste MG Muriaé	Professores	58	23	24
	TAEs	56	23	23
	Terceirizados S.G.	38	19	27
IF Sudeste MG Santos Dumont	Professores	22	15	22
	TAEs	15	11	15
	Terceirizados S.G.	24	17	24

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos participantes desta pesquisa foram divididos em três grupos:

- a) Gestores e servidores que se beneficiam e dependem dos serviços prestados pela empresa terceirizada, em que o objetivo foi verificar a qualidade destes serviços. Foi entrevistado o Pró-Reitor de Recursos Humanos da UFV, a Pró-Reitora de Administração da UFV, o Pró-Reitor de Recursos Humanos da UFJF, o Reitor do IF do Sudeste de Minas Gerais, a Diretora de Recursos Humanos do IF Sudeste MG, o diretor do *campus* Rio Pomba do IF Sudeste MG, o diretor do *campus* Juiz de Fora do IF Sudeste MG, a diretora do *campus* Muriaé do IF Sudeste MG, o diretor de Administração do IF Sudeste MG. O Pró-reitor de Administração da UFJF se negou a participar da pesquisa e o *campus* de Santos Dumont estava em transição de diretoria e nas várias tentativas de contato não obteve retorno.

As siglas apresentadas nos resultados referem-se aos cargos abaixo:

A.N.P.J - Diretor Geral do IF Sudeste MG – *campus* Rio Pomba

B.E.R.O - Diretora Geral do IF Sudeste MG – *campus* Muriaé

L.A.A - Pró Reitor de Gestão de Pessoas da UFV

L.M.G - Pró Reitora de Administração da UFV

N.C.C - Diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG

P.R.A.G - Reitor do IF Sudeste MG

S.L.A.G - Pró Reitor de Gestão de Pessoas da UFJF

S.S.O - Diretor Geral do IF Sudeste MG – *campus* Juiz de Fora

- b) A comunidade acadêmica (técnico- administrativos e professores - alunos e professores substitutos e temporários não foram entrevistados, devido à característica transitória destes indivíduos nos *campi*) que depende dos serviços terceirizados;
- c) Aqueles servidores terceirizados que prestam diretamente serviços às instituições de ensino estudadas, cujo objetivo foi identificar se a terceirização está oferecendo o apoio necessário para o desenvolvimento das atividades fim.

4.5 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi dividido em duas etapas:

a) aplicação do formulário semiestruturado a uma amostra dos servidores terceirizados e da comunidade acadêmica da rede federal de ensino da Zona da Mata Mineira. Minayo (2004) diz que o formulário semiestruturado é a combinação de perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, em que o entrevistado pode discorrer sobre o assunto proposto, sem respostas ou condições estabelecidas pelo pesquisador. Gil (2009, p. 116) expõe “a elaboração de um formulário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normalmente normas rígidas a respeito da elaboração do formulário”. Segundo Aaker (2001), Marconi e Lakatos (2010), é extremamente importante que se faça um pré-teste das perguntas, ou seja, o questionário precisa ser testado antes de sua

utilização definitiva. A finalidade do pré-teste é garantir ao pesquisador que o questionário atingirá suas expectativas de coleta de dados necessários.

b) Entrevistas com os gestores e servidores envolvidos com o serviço terceirizado nos *campi* citados e eventuais servidores com funções específicas, responsáveis pela contratação e acompanhamento das empresas terceirizadas.

O esquema representado pela Figura 03 resume a sequência para a obtenção de dados através dos formulários e das entrevistas.

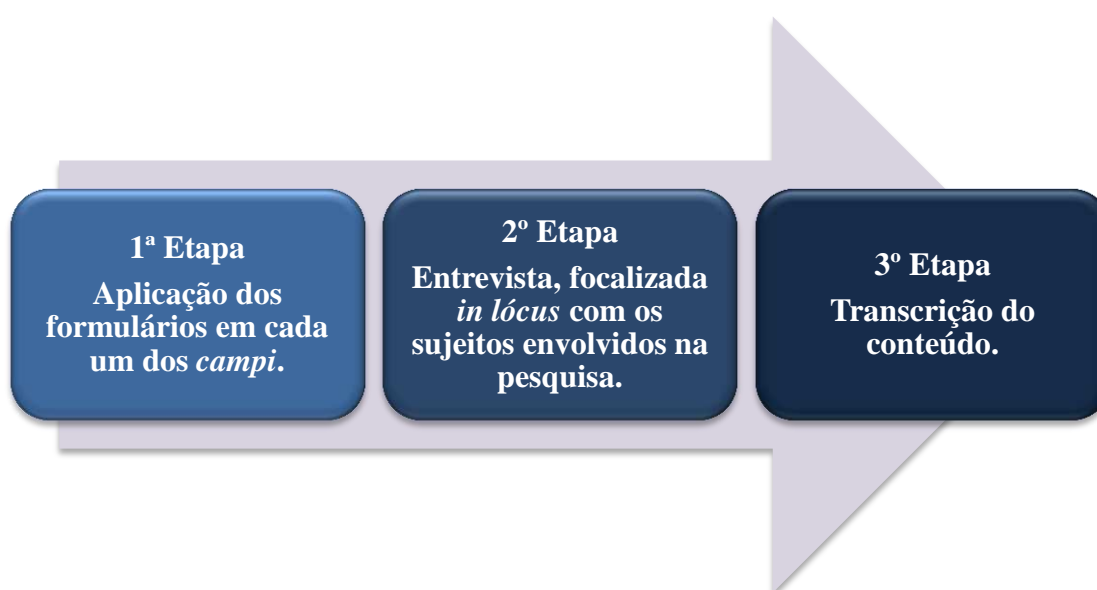


Figura 3 - Fluxo da sequência de coleta de dados
Fonte: Elaborado pelo autor

A entrevista é uma técnica baseada em teorias e pressupostos definidos pelo pesquisador, busca respostas a partir da experiência subjetiva do entrevistado escolhido por deter conhecimentos e informações do que se deseja conhecer. Demo (2001, p.10) complementa dizendo que “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade”. Nesta pesquisa, utilizou-se a entrevista focalizada, pois, de acordo com Gil (2008, p.112), “(...) enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto”. Merton, Fiske e Kendall (1956) complementam, apontando que o principal papel do entrevistador é focalizar a atenção no objeto de estudo e seus efeitos. O entrevistador conhece, previamente, os tópicos e os aspectos do tema que deseja estudar.

4.6 Tratamento de dados

Os dados obtidos com as entrevistas e com os formulários foram transcritos, analisados e interpretados. Gil (2008) define que, logo após a coleta de dados, deve-se proceder à análise e à interpretação. O principal objetivo da análise é organizar os dados de forma que possibilite responder às questões propostas na pesquisa; já a interpretação busca o sentido mais amplo das respostas, fazendo sua conexão com conhecimentos anteriormente obtidos. O instrumento utilizado para o tratamento dos dados qualitativos é a técnica de análise de conteúdo, que visa a identificar o que está sendo dito acerca de determinado tema. Bardin (1979) a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p.42).

Entre as técnicas propostas por Bardin (1979), este estudo utilizou a análise categorial, técnica que trabalha por operações de desmembramento do texto em categorias, segundo um agrupamento por temas, perfil socioeconômico, escolaridade, nível da qualidade do serviço prestado e grau de satisfação, entre outras variáveis. A construção destas categorias pode ser definida previamente, posteriormente, por meio da combinação dos dois processos. A autora afirma ainda que a análise de conteúdo abrange três fases: a) pré-análise, em que se seleciona o material e se definem os procedimentos a serem seguidos; b) exploração do material, que se refere à implementação dos procedimentos escolhidos; e c) tratamento e interpretação dos dados que conduzem a inferências e obtenção dos resultados da investigação.

As questões estruturadas foram analisadas quantitativamente por meio de frequência, média e tabelas de referências cruzadas, entre outras medidas estatísticas. Para tal procedimento, utilizou-se o software para tratamento dos dados quantitativos, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.7 Limitações

A pesquisa apresenta algumas limitações. A priori, o estudo foi realizado em apenas alguns *campi*, desta forma, não deve ser generalizado, por fazer referência a um universo

restrito, não podendo os resultados obtidos representar todas as Instituições Federais de Ensino do Brasil.

Foram dificultadores deste trabalho alguns fatos isolados que aconteceram durante a pesquisa, entre eles, a exigência da UFJF de submeter a pesquisa ao comitê de ética da instituição, e somente depois de muita negociação e apresentação do parecer do comitê de ética de outra Instituição Federal é que foi liberada a coleta de dados. Outro fator foi a negativa dos gestores do Instituto Federal do Sudeste de MG – *campus* Santos Dumont em participar da pesquisa.

Por se tratar de um assunto complexo, as respostas obtidas nas entrevistas e formulários podem não ser as mais completas. E por último, a parcialidade do pesquisador, mesmo tentando se esquivar de qualquer juízo de valor, talvez, em algum momento, tenha influenciado o resultado da análise, considerando o seu envolvimento com as instituições estudadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados objetivou refletir o processo de terceirização, confrontando as respostas dos terceirizados com a fala dos diretores e a visão da comunidade acadêmica, aqui, representada pelos Técnicos Administrativos em Educação e pelos Professores dos três *campi*.

Tabela 1 - Número de terceirizados entrevistados por *campi*

	Local			
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
IF S. Dumont	24	6,8	6,8	6,8
IF Muriaé	27	7,7	7,7	14,5
IF JF	42	12,0	12,0	26,5
IF Rio Pomba	77	21,9	21,9	48,4
UFV	90	25,6	25,6	74,1
UFJF	91	25,9	25,9	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 mostra como foi dividida a coleta de dados dos terceirizados e a Tabela 2, a distribuição de dados coletados na comunidade acadêmica.

Tabela 2 - Número de professores e TAEs por *campi*

	TAE	Professor	Total	
UFV	87	58	145	
UFJF	58	49	107	
Local	IF Rio Pomba	56	58	114
	IF Muriaé	23	24	47
	IF S. Dumont	15	22	37
	IF JF	16	41	57
Total	255	252	507	

Fonte: Dados da pesquisa

5.1 Perfil sócio econômico

A Figura 4 mostra a idade da mão de obra terceirizada nos *campi*, sendo interessante notar que mais de 60% dos terceirizados têm idade até 40 anos, isto é importante devido ao

tipo de serviço prestado por estes servidores, que exige muito esforço físico. Este dado pode ser comprovado pela fala da Pró-Reitora de Administração da UFV: “A terceirização, que é fundamental para as atividades da UFV, e a rotatividade, no sentido de trazer jovialidade para o processo produtivo, são as principais vantagens desse processo” (L.M.G).

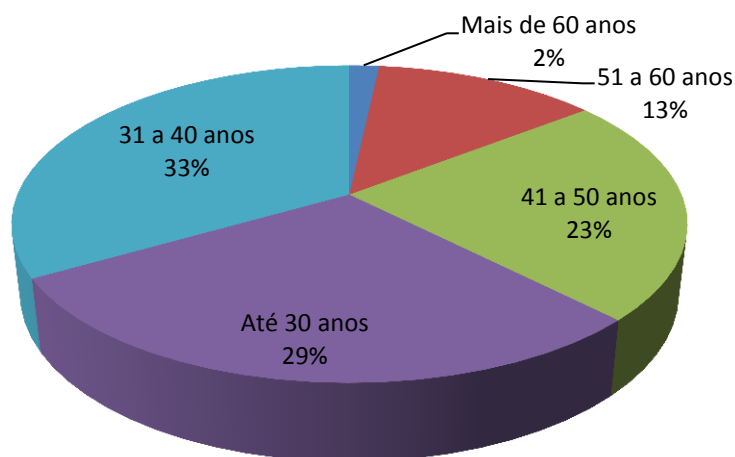


Figura 4 - Faixa etária dos terceirizados

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5 mostra a divisão por gênero, percebendo-se um equilíbrio entre os sexos, o que retrata a diversidade de serviços prestados pelos terceirizados contratados para execução de serviços gerais, que são serviços de limpeza, jardinagem, retireiro, auxiliar de cozinha, auxiliar de lavanderia, copeiro (a), auxiliar de manutenção e auxiliar de agricultura.

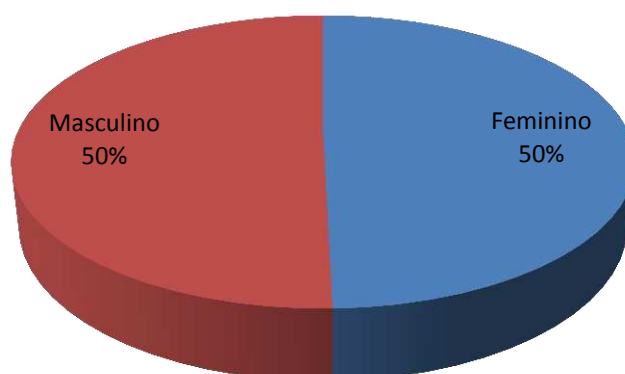


Figura 5 - Gênero dos Terceirizados

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 6 revela alguns dados interessantes, e mesmo estando estas pessoas em cargos que exigem baixa ou nenhuma escolaridade, a pesquisa revelou que 2% delas têm pós-graduação e 3,7%, graduação.

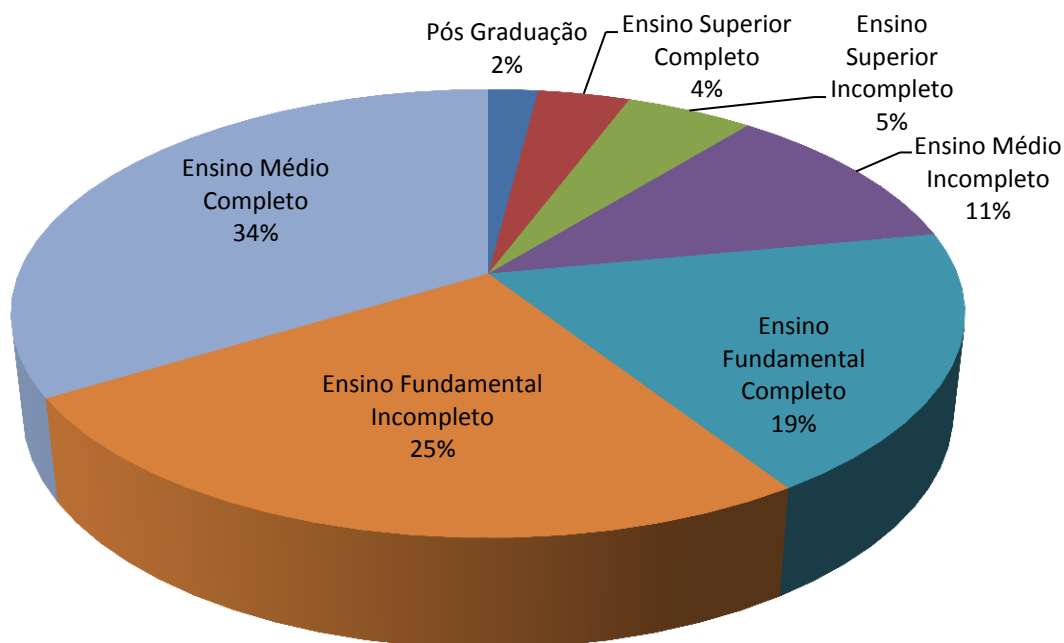


Figura 6 - Escolaridade dos terceirizados
Fonte: Dados da pesquisa

Durante a coleta de dados na Universidade Federal de Viçosa, foi entrevistada uma terceirizada, também aluna da UFV, que disse ter sido a forma encontrada por ela para se manter na cidade por causa da carência financeira da família. A grande maioria dos terceirizados não tem o ensino médio completo.

Tabela 3 - Número de terceirizados estudando

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Sim	63	17,9	18,0	18,0
Válido Não	287	81,8	82,0	100,0
Total	350	99,7	100,0	
Não Responderam	1	,3		
Total	351	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com a baixa escolaridade apresentada na Figura 06, a maioria dos terceirizados não está estudando (Tabela 3).

Ainda com relação ao baixo número de terceirizados regularmente matriculados em algum curso universitário, a Tabela 4 mostra com nitidez o desejo de qualificação. E implicitamente relacionado à vontade de retornar aos estudos, está o anseio de conseguir novos postos de trabalho, em que eles se sintam mais valorizados.

Tabela 4 - Anseio dos terceirizados em retomar os estudos

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Não	88	25,1	29,1	29,1
Válido	Sim	214	61,0	70,9	100,0
	Total	302	86,0	100,0	
	Não Responderam	49	14,0		
	Total	351	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 mostra que apenas 18% dos entrevistados estão estudando. Perguntado a eles se desejam continuar os estudos, mais de 70% expressaram este desejo, que pode ser comprovado na Tabela 4.

Outro dado que mostra o desejo do trabalhador terceirizado em se qualificar é mostrado na Tabela 05, em que quase 75% dos respondentes afirmaram o desejo positivo de se qualificar e capacitar.

Tabela 5 - Desejo dos terceirizados em participar de cursos de capacitação

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Não	80	22,8	25,1	25,1
Válido	Sim	239	68,1	74,9	100,0
	Total	319	90,9	100,0	
	Não Responderam	32	9,1		
	Total	351	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Na fala de alguns dos entrevistados, foi percebido o desejo de receber mais opções de treinamento. A falta de programas de qualificação pode ser percebida na fala dos gestores. A diretora do IF Sudeste Campus Muriaé diz que “no início a empresa faz um bate-papo, uma conversa inicial com eles, o resto é no dia a dia mesmo, não há esse treinamento prévio, não” (B.E.R.O.).

O mesmo posicionamento das empresas de terceirização pôde ser percebido nas outras instituições pesquisadas. Na UFV, “não há um treinamento formal, os funcionários acabam aprendendo com as experiências de campo”, segundo (L.M.G.); no IF Sudeste campus Rio Pomba,

Um programa de treinamento específico no início, não, pois dificilmente um setor, mesmo com a rotatividade que há, nunca há uma troca de cem por cento de terceirizados, então quando troca, como, por exemplo, no caso de auxiliares de limpeza, quando troca é dois ou três, então o treinamento é feito pelo pessoal que já está no setor, tanto o servidor terceirizado como o efetivo (A.N.P.J)

O diretor do IF Sudeste campus Juiz de Fora diz que existe a possibilidade de oferecer este treinamento. “Sim, nas planilhas de formação de custo das empresas, parte é destinada ao treinamento e palestras” (S.S.O). Um dos gestores da Universidade Federal de Juiz de Fora afirma que “o treinamento é de inteira responsabilidade da empresa” (S.L.A.G).

Percebe-se que existe o desejo de qualificação e cabe ao poder público e aos gestores criar mecanismos para viabilizar o acesso destas pessoas a programas de qualificação.

Esta situação é um pouco preocupante por mostrar claramente que os gestores não se preocupam com treinamento e capacitação. Estes dados reforçam o anseio do retorno à sala de aula para melhor qualificação da mão de obra, visto que quase 75% dos trabalhadores terceirizados gostariam de fazer cursos de capacitação profissional, mas para que esta condição seja oferecida a estes profissionais, as IFEs precisam elaborar editais de licitação, prevendo esta qualificação. “Precisa ser solicitado no processo licitatório, a empresa não faz nada mais do que é exigido na licitação. Em caso de algum treinamento, precisamos entrar em contato com a empresa e pedir a liberação do funcionário para a capacitação” (N.C.C).

Tabela 6 - Número de filhos dos terceirizados

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	5 Filhos ou mais	6	1,7	1,7
	4 Filhos	19	5,4	7,1
	3 Filhos	49	14,0	21,1
Válido	2 Filhos	83	23,6	44,9
	1 Filho	101	28,8	71,1
	Não tem filho	92	26,2	100,0
	Total	350	99,7	100,0
Não Responderam		1	,3	
Total		351	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 mostra o número de filhos dos terceirizados. É importante esta análise por tratar da importância do trabalho e, conseqüentemente, da renda destas pessoas que, na maioria das vezes, são quem sustentam as famílias.

Esta tabela apresenta um dado interessante, pois mais de 70% dos terceirizados entrevistados têm filhos, revelando que a grande maioria usa da renda do serviço terceirizado no sustento das famílias.

Merece destaque a análise por gênero, pois quando feito o cruzamento do gênero com a renda, percebe-se que a renda destes trabalhadores é a principal receita da família para 66,3% dos respondentes masculinos contra 46,6% dos respondentes do sexo feminino (Tabela 7).

Tabela 7 - Renda da família por gênero

		A principal renda da família vem do seu trabalho no Campus			Total
		Sim	Não	Prefiro não responder	
Sexo	Masculino	66,3%	30,9%	2,9%	100,0%
	Feminino	46,6%	49,4%	4,0%	100,0%
Total		56,4%	40,1%	3,4%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Continuando a análise socioeconômica, a Tabela 8 apresenta a distribuição dos entrevistados em relação à quantidade de pessoas que trabalham em suas residências: 51,70% dos entrevistados dizem que apenas duas pessoas trabalham e compõem a renda familiar, enquanto 24,90% dizem que é a única pessoa que trabalha em casa.

Tabela 8 - Número de trabalhadores nas famílias

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Apenas eu	87	24,9	24,9	24,9
2 Pessoas	181	51,7	51,7	76,6
3 Pessoas	51	14,6	14,6	91,1
4 Pessoas	15	4,3	4,3	95,4
5 Pessoas	13	3,4	3,4	99,1
6 ou mais pessoas	4	1,2	1,2	100,0
Total	351	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 apresenta dados curiosos: para 27,20% dos trabalhadores terceirizados, o contrato de prestação de serviço é o primeiro com carteira assinada, 19,80% dos 349 entrevistados que responderam a esta questão do formulário com idade até 40 anos dizem ser a primeira vez que têm a carteira profissional assinada.

Tabela 9 - Idade comparada ao primeiro emprego com carteira assinada

		O atual emprego é o seu primeiro com carteira assinada		Total
		Sim	Não	
	Até 30 anos	38,6%	61,4%	100,0%
	31 a 40 anos	25,0%	75,0%	100,0%
Idade	41 a 50 anos	19,8%	80,2%	100,0%
	51 a 60 anos	17,8%	82,2%	100,0%
	Mais de 60 anos	50,0%	50,0%	100,0%
Total		27,2%	72,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 9 reforçam a importância da inclusão social de trabalhadores antes na informalidade ou sem oportunidade de trabalho devido a uma série de fatores do mercado de trabalho.

Corroborando os dados desta tabela, destaca-se a fala da diretora de gestão de pessoas do IF Sudeste MG “... você tem o serviço prestado e o resultado alcançado, dando a pessoas sem muitas qualificações (escolaridade) oportunidades de trabalho de forma até social como integração social”. (N.C.C.). A inclusão e a integração sociais são muito importantes, mas

outros aspectos devem ser levados em conta, como, por exemplo, a valorização salarial e o crescimento profissional mediante programas de treinamento e qualificação.

Os dados apresentados na Tabela 10 mostram, claramente, a baixa remuneração dos serviços terceirizados, pois mais de 45% dos terceirizados entrevistados afirmam ter renda familiar de até dois salários mínimos.

Esta é uma questão realmente preocupante e pode ser claramente percebida nas falas dos gestores, apontando o diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba, como grande desvantagem da terceirização, a questão salarial:

Uma grande desvantagem é a questão da remuneração, em que você (sic) tem servidores terceirizados com a mesma função do efetivo, em que o salário do último chega a três vezes ou mais do que recebe o terceirizado, fora os benefícios de auxílio alimentação, plano de saúde. Tendo esses dois servidores em um mesmo ambiente de trabalho e exercendo a mesma função e com tratamentos legais diferentes não é fácil de harmonizar esse convívio (A.P.N.J.).

Tabela 10 - Renda por local de trabalho

	1 Salário	até 2 salários	de 2 a 5 salários	de 5 a 10 salários	Prefiro não responder	Total
UFV	6,7%	48,3%	37,1%	5,6%	2,2%	100,0%
UFJF	12,1%	47,3%	37,4%	2,2%	1,1%	100,0%
IF Rio Pomba	22,1%	40,3%	31,2%	1,3%	5,2%	100,0%
IF Muriaé	25,9%	37,0%	29,6%	3,7%	3,7%	100,0%
IF S. Dumont	8,3%	41,7%	50,0%			100,0%
IF JF	9,5%	50,0%	35,7%	2,4%	2,4%	100,0%
Total	13,4%	45,1%	36,0%	2,9%	2,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A mesma preocupação pode ser percebida na entrevista com o diretor do IF Sudeste MG *campus* Juiz de Fora: “No modelo de terceirização existente, acaba que a única vantagem vai para a empresa, em razão de a administração pagar a empresa terceirizada, por exemplo, mil reais para cada funcionário e nas mãos dos funcionários só chegam quinhentos reais” (S.S.O.).

O Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFJF corrobora a fala do diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba, alertando para a dificuldade da gestão de pessoas com contratos distintos dentro da mesma instituição:

Tenho observado que este processo não foi de grande valia para a instituição, pois ter na mesma organização pessoas com contratos e direitos diferentes gera conflitos e desigualdades que muitas vezes não temos como resolver (S.L.A.G.).

Também apontando a questão salarial como grande desvantagem no processo, a diretora do IF Sudeste MG *campus* Muriaé diz que:

A desvantagem é o salário dos servidores terceirizados, ele recebe um salário a quem do servidor efetivo. Quem recebe mais é quem é intermediário entre a empresa e os demais servidores. A desvantagem é o servidor menos remunerado e sem benefícios (B.E.R.O).

Reconhecendo a baixa remuneração dos servidores terceirizados, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFV diz que as grandes dificuldades do processo são a “não continuidade na prestação de serviço, baixos salários, ausência de vínculo e falta de dimensionamento em relação a servidores” (L.A.A.).

Observando os dados referentes à qualificação, mesmo pessoas com graduação e pós-graduação responderam ter renda baixa (Tabela 15).

Tabela 11 - Renda familiar por escolaridade

% dentro de Escolaridade	1 Salário	até 2 salários	de 2 a 5 salários	de 5 a 10 salários	Prefiro não responder	Total
Ens. Fund. Incompleto	25,8%	46,1%	28,1%			100,0%
Ens. Fund. Completo	13,6%	50,0%	33,3%	1,5%	1,5%	100,0%
Ensino Médio Incompleto	15,4%	46,2%	30,8%	5,1%	2,6%	100,0%
Ensino Médio Completo	7,6%	46,6%	39,0%	4,2%	2,5%	100,0%
Ensino Superior Incompleto		27,8%	66,7%		5,6%	100,0%
Ensino Superior Completo		30,8%	38,5%	15,4%	15,4%	100,0%
Pós Graduação		28,6%	57,1%		14,3%	100,0%
Total	13,4%	45,1%	36,0%	2,9%	2,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos dados da Tabela 11, vale destacar que das pessoas entrevistadas que afirmaram ter graduação, 30,8% dizem ter renda familiar de até dois salários mínimos e dos que afirmaram ter pós-graduação, 28,6% têm renda familiar de até dois salários mínimos. Mais de 70% dos entrevistados com baixa escolaridade afirmaram ter renda média de até dois salários mínimos. Os 2,9% com renda maior que cinco salários, segundo dados da pesquisa, desenvolvem outra atividade além da prestação de serviço no campus.

5.2 Relação de trabalho dos terceirizados

Nesta seção, trataremos de algumas questões trabalhista como a rotatividade, questões salariais, grau de satisfação, entre outras variáveis. A Tabela 12 apresenta alguns valores que chamam atenção, entre eles, dados que expressam uma rotatividade maior em alguns campi e em outros a retenção do funcionário. Os dados desta tabela mostram o tempo médio de serviço dos trabalhadores terceirizados nos referidos campus. Esta análise é muito importante e pode ser comprovada pelos dados e pelas falas dos gestores sobre o alto índice de rotatividade dos terceirizados.

Tabela 12 - Tempo de trabalho no *campus*

	E no campus atual, há quanto tempo você trabalha?				Total	
	Menos de 1 anos	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 6 anos	Mais de 6 anos		
UFV	22,7%	17,0%	43,2%	17,0%	100,0%	
UFJF	31,9%	28,6%	23,1%	16,5%	100,0%	
Local	IF Rio Pomba	32,5%	15,6%	31,2%	20,8%	100,0%
	IF Muriaé	42,3%	7,7%	38,5%	11,5%	100,0%
	IF S. Dumont	41,7%	45,8%	12,5%		100,0%
	IF JF	45,2%	21,4%	14,3%	19,0%	100,0%
Total	32,8%	21,6%	29,3%	16,4%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na UFV, 43,2% dos terceirizados têm entre dois e seis anos de serviços prestados, o que representa aproveitamento dos trabalhadores mesmo quando terminam o contrato das empresas terceirizadas.

Tabela 13 - Tempo de trabalho na empresa atual

% dentro de Local	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 6 anos	Mais de 6 anos	Total	
UFV	22,5%	25,8%	42,7%	9,0%	100,0%	
UFJF	45,1%	39,6%	11,0%	4,4%	100,0%	
Local	IF Rio Pomba	64,9%	20,8%	10,4%	3,9%	100,0%
	IF Muriaé	81,5%	11,1%	7,4%		100,0%
	IF S. Dumont	62,5%	33,3%	4,2%		100,0%
	IF JF	83,3%	9,5%	7,1%		100,0%
Total	52,3%	25,7%	17,7%	4,3%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 13 mostra o tempo de vínculo do trabalhador com a empresa contratada para prestação de serviço nos *campi*.

Existe na maioria das instituições estudadas um diálogo com as empresas vencedoras do processo de licitação sobre o aproveitamento dos terceirizados que prestavam serviços anteriormente no *campus*. Este dado pode ser confirmado na fala da Pró-Reitora de Administração. Quando perguntada sobre a participação da referida instituição na seleção destes funcionários, ela respondeu: “Temos a participação da UFV, geralmente no processo de avaliação dos encarregados, que selecionam, avaliam as equipes e escolhem os funcionários que já trabalham há anos na instituição pela experiência” (L.M.G.) Diferentemente do que acontece na UFV, alguns *campi* têm alta rotatividade: o IF Muriaé tem 42,3%; o IF Juiz de Fora, 45,2%; e o IF Santos Dumont, 41,7% dos terceirizados com menos de um ano de trabalho nos referidos *campi*.

A Tabela 13 mostra que a rotatividade nas empresas acontece em todas as IFEs estudadas, sendo esta situação um pouco menor na UFV, na qual 42,7% afirmam estar há mais de dois anos na atual empresa, enquanto 83,3% dos funcionários que prestam serviços no IF Juiz de Fora, 81,5% dos funcionários que prestam serviços no IF Muriaé, 64,9% dos funcionários que prestam serviços no IF Rio Pomba e 62,5% dos funcionários que prestam serviços no IF Santos Dumont estão há menos de um ano nas referidas empresas.

A rotatividade pode ser percebida de forma diferente pelos gestores, alguns acham positiva esta situação: “A terceirização é fundamental para as atividades da UFV e a rotatividade, no sentido de trazer jovialidade para o processo produtivo, são as principais vantagens desse processo” (L.M.G.). “Flexibilidade em relação à contratação, e o fato de poder haver demissão” (L.A.A.). “A possibilidade de conversar com o servidor que não está produtivo e dar-lhe uma chance e conversar com a empresa terceirizada de modo a trocar de servidor, quando este não aproveita a chance dada. Sendo essa uma vantagem” (A.P.N.J.). É preocupante esta visão, pois o terceirizado neste caso é visto como uma peça em uma engrenagem de fácil substituição, o lado social às vezes é deixado de lado, enfatizando questões gerenciais.

Outros gestores preferem destacar o lado negativo da rotatividade: “A desvantagem está na fragilidade do vínculo institucional, os benefícios, planos e cargos de trabalhos”

(P.R.A.G.), “Falta de comprometimento, impossibilidade de qualificação pela instituição devido a rotatividade” (S.L.A.G.). Faz-se necessário um esforço conjunto dos gestores e comunidade acadêmica sobre a importância de fortalecer o vínculo destes trabalhadores com o *campus*, através de uma gestão mais efetiva junto às empresas terceirizadas e o governo.

Sobre a forma de seleção dos candidatos, o meio mais comum na maioria dos locais estudados é a indicação de parentes ou amigos que já trabalham em empresas terceirizadas, pois 40,5% dos trabalhadores terceirizados dizem que foram indicados por alguém que já trabalhava no *campus* ou nas empresas terceirizadas.

Tabela 14 - Forma de seleção dos terceirizados

	Qual foi o método de seleção utilizado na sua contratação?					Total
	Entrevista	Análise de currículo	Prova	Indicação de parentes ou amigos	Outros	
UFV	22,5%	30,3%	4,5%	42,7%		100,0%
UFJF	20,9%	29,7%	2,2%	46,2%	1,1%	100,0%
Local	IF Rio Pomba	14,5%	40,8%		44,7%	100,0%
	IF Muriaé	26,9%	26,9%	3,8%	42,3%	100,0%
	IF S. Dumont	33,3%	37,5%	4,2%	25,0%	100,0%
	IF JF	33,3%	40,5%		23,8%	2,4%
Total	22,7%	33,9%	2,3%	40,5%	0,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG relata que “a instituição é proibida de interferir na seleção dos terceirizados, no site temos o cadastro de currículos de pessoas terceirizadas que são apenas recolhidas pela instituição, mas não temos nenhum tipo de intervenção nesse processo” (N.C.C.).

Sobre quem é o responsável por dirigir o terceirizado, ou seja, o supervisor ou chefe imediato, as empresas terceirizadas têm que designar um preposto que é um funcionário da empresa terceirizada para fazer a mediação entre o servidor terceirizado, o *campus* e a matriz da empresa.

Esta responsabilidade fica bem clara na fala dos gestores. O diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba diz que “no *campus* existem dois prepostos que são servidores

terceirizados atuando como os gerentes dos outros. Então, constantemente há um contato com estes prepostos para que passe a determinação para os servidores, tanto para cobrança como para reconhecimento do serviço prestado” (A.P.N.J.).

O diretor do IF Sudeste MG *campus* Juiz de Fora diz que “quem supervisiona o serviço terceirizado são os fiscais e os prepostos da empresa. Cada área tem um fiscal, um substituto e em alguns casos alguém responsável pelo setor para prestar apoio, auxiliando o fiscal” (S.S.O.).

O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFJF diz que “não temos como acompanhar as relações entre empresa e seus funcionários, o gerenciamento é todo da empresa. O que fazemos é verificar e fiscalizar a qualidade do serviço prestado pela empresa” (S.L.A.G.).

Já a Pró-Reitora de Gestão de Administração da UFV relata que:

Hoje temos um controle pleno sobre a nossa mão de obra, há funcionários que cuidam dos contratos, temos apontadores e a verificação da frequência. Temos a participação da UFV, geralmente no processo de avaliação dos encarregados, que selecionam, avaliam as equipes e escolhem os funcionários que já trabalham há anos na instituição, pela experiência (L.M.G.).

Tabela 15 – Percepção de chefia pelos terceirizados

	Aqui no <i>campus</i> quem é seu supervisor ou chefe?			Total
	Funcionário da empresa	Funcionário efetivo do	Não tenho chefe ou	
	terceirizada	<i>campus</i>	supervisor	
UFV	53,4%	46,6%		100,0%
UFJF	42,9%	56,0%	1,1%	100,0%
IF Rio Pomba	50,6%	48,1%	1,3%	100,0%
Local IF Muriaé	53,8%	46,2%		100,0%
IF S. Dumont	12,5%	87,5%		100,0%
IF JF	52,4%	45,2%	2,4%	100,0%
Total	47,1%	52,0%	0,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os gestores deixam claro que existem, dentro das referidas instituições, fiscais de contratos que são servidores efetivos, que fazem a verificação e exigem o cumprimento das cláusulas contratuais, mas existem, também na estrutura administrativa dos *campi* estudados, funcionários terceirizados que atuam como supervisores ou gestores dos serviços

terceirizados, sendo a estas pessoas que o *campus* deve se dirigir para exigir a prestação de serviços e que também seriam a voz dos terceirizados junto à empresa prestadora dos serviços. E isto causa certa confusão na linha de comando percebida pelos servidores terceirizados.

Em nenhum dos *campi* estudados esta hierarquia é claramente definida para estes prestadores de serviços. E esta incerteza de linha de comando pode ser claramente percebida na Tabela 15, em que foi perguntado “quem é seu supervisor ou chefe?” e 52% responderam que é um servidor efetivo, e outros 47% disseram ser um funcionário da empresa terceirizada. Estes dados revelam a falta de informação sobre funções de comando destes servidores em todos os *campi* estudados.

Entre todos os números revelado nesta análise, o *campus* Santos Dumont do IF Sudeste MG mostra que 87,5% dos entrevistados afirmam que o chefe ou supervisor é um funcionário efetivo.

Foi dada a opção ao terceirizado de expressar o que deveria ser melhorado no processo de terceirização.

Tabela 16 - O que deveria mudar na terceirização na visão dos terceirizados

Fatores	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Melhores salários	125	35,6	39,1	39,1
Nada	51	14,5	15,9	55,0
Plano de Saúde	23	6,6	7,2	62,2
Condição de trabalho	17	4,8	5,3	67,5
Incentivo a qualificação	12	3,4	3,8	71,3
Aumentar o número de funcionários	10	2,8	3,1	74,4
Melhorar o relacionamento com os servidores	8	2,3	2,5	76,9
Mais atenção dos fiscais de contrato	7	2,0	2,2	79,1
Uniforme	7	2,0	2,2	81,3
Valorização	7	2,0	2,2	83,4
Melhor divisão do trabalho	6	1,7	1,9	85,3
Comunicação	6	1,7	1,9	87,2
Convivência	5	1,4	1,6	88,8
Atraso de salário	5	1,4	1,6	90,3
Aumentar os benefícios	5	1,4	1,6	91,9
Qualidade e quantidade de EPIs	5	1,4	1,6	93,4
Estabilidade	5	1,4	1,6	95,0
Outros	16	4,56	5,0	100,0
Total Válido	320	91,2	100,0	
Não responderam	31	8,8		
Total	351	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta apreciação, usou-se a Análise de Conteúdo, que, segundo Ghiglione & Matalon (1997), põe em evidência as características dos textos produzidos na entrevista, determina as diferenças, as semelhanças e as transformações que devem ser interpretadas de forma a permitir uma caracterização dos comportamentos observados.

A Tabela 17 mostra que a maior queixa, sem dúvida, é a questão salarial. Mais de 39% dos terceirizados apontam a baixa remuneração como o fator que deve ser revisto no processo de terceirização, a comunidade acadêmica também destaca a diferença salarial como desvantagem do processo de terceirização, fato também percebido na fala dos gestores.

Em todos dos *campi* ficou claro o desconforto de existir funcionários de carreira no mesmo cargo que os terceirizados, mas com salários muito maiores.

“A desvantagem está presente na descontinuidade na prestação de serviço, baixos salários, ausência de vínculo e falta de dimensionamento em relação a servidores” (L.A.A).

O que chama atenção nesta análise é que quando perguntado diretamente ao terceirizado se estava satisfeito com o salário, 46% deles afirmaram estar satisfeitos, apenas no *campus* Santos Dumont do IF Sudeste MG, a maioria diz que está um pouco insatisfeita. Mais detalhes podem ser vistos na Tabela 17.

Tabela 17 - Satisfação salarial

	Muito insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
UFV	9,3%	33,7%	52,3%	4,7%	100,0%
UFJF	27,5%	34,1%	37,4%	1,1%	100,0%
Local					
IF Rio Pomba	19,5%	26,0%	54,5%		100,0%
IF Muriaé	19,2%	23,1%	50,0%	7,7%	100,0%
IF S. Dumont	16,7%	41,7%	33,3%	8,3%	100,0%
IF JF	19,0%	38,1%	40,5%	2,4%	100,0%
Total	18,8%	32,4%	46,0%	2,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Foram apontadas várias desvantagens na terceirização na visão da comunidade acadêmica (Tabela 18). Além da questão salarial, a rotatividade e a instabilidade também mereceram ênfase, pois, na percepção dos terceirizados, a falta de plano de saúde é fator de destaque na fala livre dos entrevistados terceirizados (Tabela 16).

Estes dados confirmam aqueles do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) em pesquisa feita em 2011, mostrando que o trabalhador terceirizado fica em média apenas 2,6 anos no emprego, confirmando assim a alta rotatividade.

Tabela 18 - Desvantagens da terceirização percebida pela comunidade acadêmica

	Frequência	Porcentual	% válida	% acumulativa
Salários menores	63	12,4	14,4	14,4
Rotatividade	58	11,4	13,2	27,6
Instabilidade	42	8,3	9,6	37,2
Não sei	40	7,9	9,1	46,3
Precarização do trabalho	27	5,3	6,2	52,5
Falta de compromisso das empresas terceirizadas	24	4,7	5,5	58,0
Diminuição de cargos efetivos	21	4,1	4,8	62,8
Falta de gerência nos serviços terceirizados	19	3,7	4,3	67,1
Aumento de gastos	17	3,4	3,9	71,0
Nenhuma	15	3,0	3,4	74,4
Falta de comprometimento	13	2,6	3,0	77,4
Falta de identidade	8	1,6	1,8	79,2
Desvio de função	7	1,4	1,6	80,8
Extinção de cargos	6	1,2	1,4	82,2
Menor conhecimento/qualificação	6	1,2	1,4	83,6
Descaso com os funcionários	6	1,2	1,4	84,9
Relações trabalhistas	5	1,0	1,1	86,1
Falta de dedicação	5	1,0	1,1	87,2
Segmentação no ambiente de trabalho	5	1,0	1,1	88,4
Problemas não processo de licitação	5	1,0	1,1	89,5
Carga horária	4	,8	,9	90,4
Falta de motivação	4	,8	,9	91,3
Falta de qualidade	4	,8	,9	92,2
Atraso salarial	4	,8	,9	93,2
Clima hostil	4	,8	,9	94,1
Desvalorização	4	,8	,9	95,0
Lobismo	3	,6	,7	95,7
Outros	19	3,75	4,3	100,00
Não responderam	69	13,6		
Total	507	100,00	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado confirmado pela pesquisa do Dieese (2011) e apontado nesta pesquisa é a questão salarial. Os terceirizados têm uma jornada de trabalho em média três horas a mais por semana e ganham 27% menos que os funcionários de carreira para a mesma função, além de

72,5% dos terceirizados terem menos direitos trabalhistas do que os contratados diretamente pela empresa.

O plano de saúde, o terceiro item na lista do que precisa mudar na terceirização, na percepção dos terceirizados, pode ser confirmado na Tabela 19. Percebe-se claramente a falta deste benefício em todos os *campi*. Algumas empresas, conforme relatado pelos terceirizados, oferecem plano de coparticipação, ou seja, a empresa paga uma parte do plano de saúde e o restante é descontado do terceirizado quando o plano é utilizado; outra opção relatada na cidade de Juiz de Fora é o sindicato da classe, que oferece um plano de saúde a seus associados. Menos de 10% dos terceirizados têm este benefício.

Tabela 19 - Terceirizados que possuem plano de saúde

	Sim	Não	Total
UFV	11,5%	88,5%	100,0%
UFJF	16,5%	83,5%	100,0%
IF Rio Pomba	1,3%	98,7%	100,0%
IF Muriaé	3,8%	96,2%	100,0%
IF S. Dumont	12,5%	87,5%	100,0%
IF JF	4,8%	95,2%	100,0%
Total	9,2%	90,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os equipamentos de proteção individual (EPIs), item obrigatório no tipo de serviço prestado pelos auxiliares de serviço gerais, também foram lembrados (Tabela 20). Foi perguntado aos gestores se já foi constatada, entre o pessoal terceirizado, ausência de EPIs em tarefas para as quais eles são obrigatórios por lei. E na maioria dos casos a resposta dos dirigentes foi que existe o monitoramento: “Sim, há falta de uniformes e alguns equipamentos, por isso a necessidade de fiscalização” (L.A.A.). “Já tivemos algumas denúncias que foram rigorosamente verificadas” (L.M.G.).

Quando acontece a falta deste equipamento, entra o fiscal de contrato, “no caso de não cumprimento de algumas normas por parte da empresa, o fiscal do contrato que acompanha o serviço pode notificar a empresa e, em alguns casos, até multar” (S.S.O.). Outro item alvo de reclamação de alguns terceirizados foi o uniforme. Na maioria dos casos, a reclamação é

devida à falta de conforto e não ao fornecimento, mas mesmo com imposição legal, existe caso de demora na entrega e até mesmo o não fornecimento (Tabela 20).

Tabela 20 - Uniforme oferecido pela empresa prestadora de serviço

% dentro de Local	Sim	Não	Total
UFV	71,3%	28,7%	100,0%
UFJF	74,7%	25,3%	100,0%
IF Rio Pomba	79,2%	20,8%	100,0%
IF Muriaé	80,8%	19,2%	100,0%
IF S. Dumont	95,8%	4,2%	100,0%
IF JF	81,0%	19,0%	100,0%
Total	77,5%	22,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Qualidade dos serviços e nível de satisfação dos terceirizados

Nesta seção, são apresentados dados relevantes em relação à qualidade do serviço prestado pelos terceirizados, o nível de satisfação em relação a suas condições de trabalho, mostrando também como é o convívio destes profissionais com a comunidade acadêmica e também com os alunos dos *campi* estudados (Tabela 21).

Tabela 21 - Percepção da Qualidade do serviço prestado

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Péssimo	2	,4	,4	,4
Ruim	11	2,2	2,4	2,8
Regular	101	19,9	21,7	24,5
Bom	285	56,2	61,2	85,6
Ótimo	67	13,2	14,4	100,0
Total	466	91,9	100,0	
Não responderam	41	8,1		
Total	507	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 21 mostra a percepção da comunidade acadêmica e dos gestores em relação à qualidade do serviço prestado pelos terceirizados. Mesmo com a defasagem salarial e a

reivindicação de outros benefícios por parte dos terceirizados, o que se percebeu nos *campi* visitados foi a aprovação das atividades executadas por estes profissionais.

Nota-se que mais de 75% dos Professores e TAEs consideram a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários terceirizados boa ou ótima.

Esta percepção pode ser confirmada na fala dos gestores das IFEs estudadas: “Os servidores terceirizados cumprem perfeitamente o que é determinado como tarefas para eles. Lógico que, numa instituição deste tamanho, têm-se, às vezes, problemas, mas, de uma maneira geral, estamos muito satisfeitos com a prestação de serviços dos servidores terceirizados aqui no *Campus*” (A.P.N.J.). “Atendem perfeitamente o que é demandado” (N.C.C.). “Há variação, alguns deixam a desejar e outros têm respondido bem ao serviço” (L.A.A.). “Hoje está em um nível satisfatório, levando em consideração que a Instituição realizou o treinamento desse pessoal e selecionou aqueles mais aptos a determinadas funções” (L.M.G.). “Estou satisfeito com a qualidade” (P.R.A.G.). “De uma forma geral não são ruins, acontece que não há comprometimento com a instituição, é apenas uma prestação de serviço para uma determinada firma, que muitas vezes não se importa com a qualidade do serviço, e sim com o recebimento do valor contrato” (S.L.A.G.). “Sempre bom” (S.S.O.). “Excelente” (B.E.R.O.).

Nas duas maiores instituições estudadas, UFV e UFJF, alguns setores apresentaram alguns problemas com a qualidade do serviço prestado, ficando mais evidente na percepção do Pró-Reitor de Recursos Humanos da UFJF. Isto pode ser explicado pelo grande número de pessoas terceirizadas nestas instituições, que, somadas, chegam a mais de 1600, o que dificulta o controle e exige dos gestores ações mais efetivas para que o serviço tenha a qualidade desejada.

Além de a qualidade do serviço prestado ser extremamente importante, vale ressaltar a análise da quantidade de trabalhadores terceirizados na visão da comunidade acadêmica e dos gestores.

A Tabela 22 mostra que a grande maioria dos Professores e TAEs acha que está de bom tamanho a quantidade destes postos de trabalhos, pouco mais de 28% acham que o

número é pequeno e apenas 6,5% acham que existem muitos trabalhadores terceirizados nos *campi*, e alguns gestores corroboram esta visão.

Tabela 22 - Percepção do número de terceirizados

% do Total			IF Rio	IF	IF S.		
	UFV	UFJF	Pomba	Muriaé	Dumont	IF JF	Total
São poucos os terceirizados	10,2%	4,1%	6,9%	2,2%	1,1%	3,9%	28,3%
Está razoável	5,0%	5,2%	6,9%	3,9%	1,1%	2,4%	24,4%
Está bom	6,7%	6,0%	3,9%	2,8%	3,9%	1,1%	24,4%
Existem muitos terceirizados	2,8%	1,7%	0,4%		0,4%	1,1%	6,5%
Não tenho condições de opinar	3,5%	2,8%	5,2%	0,9%	0,6%	3,5%	16,4%
Total	28,1%	19,9%	23,3%	9,7%	7,1%	11,9%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em “Muriaé, considero suficiente principalmente por ser um *Campus* novo e pequeno, e existir legislação regulamentadora” (B.E.R.O). “Pela infraestrutura que temos no IF Sudeste MG, atende de forma razoável, a limitação de quantidade é orçamentária não onera de forma satisfatória, mas é um processo caro, existe também a limitação por metragem, mas muitas áreas não são contempladas” (N.C.C.). “Em Juiz de Fora, é até difícil dizer se o número está adequado, há um grande número de terceirizados em todos os setores, no setor de limpeza, conservação e transportes o numero está adequado” (S.S.O.). O Reitor do IF Sudeste MG diz que “algumas áreas sim, outras não. As áreas de manutenção e serviços gerais sofrem com um déficit, pois estamos em fase de crescimento” (P.R.A.G.).

Não, de forma alguma, tem se visto nos últimos anos um aumento da matriz orçamentária aqui do *Campus* Rio Pomba, mas os gastos têm aumentado em uma velocidade maior. Aumentou o número de laboratórios, prédios e setores, isto tudo aumenta muito a demanda de servidores, seja de auxiliares de limpeza, de auxiliar de agropecuária, de vigilância, de motorista, de diversos cargos, e não temos conseguido com o orçamento aumentar o número de servidores terceirizados na proporção que deveria, em razão do orçamento (A.P.N.J.).

Em Viçosa, “precisaríamos aumentar em pelo menos 30% o número de funcionários nessa fase de expansão da universidade” (L.M.G.).

Percebem-se na fala dos gestores duas realidades distintas: os *campi* novos estão com número razoável de trabalhadores terceirizados, mas onde está acontecendo expansão, por exemplo, na UFV e IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba, os gestores dizem que o crescimento

dos *campi* implica a necessidade de ampliar o número dos terceirizados, mas a restrição orçamentária vem impedindo este crescimento.

Perguntado aos gestores sobre o seu conhecimento no processo de terceirização nos *campi* advindo da extinção dos cargos a partir da publicação da Lei nº 9632, de 07 de maio de 1998, as contribuições foram diversas e enriqueceram muito a pesquisa devido ao fato de a maioria dos entrevistados estar ocupando cargos públicos no momento da publicação da lei.

A Pró-Reitora de Administração da UFV diz que:

Ao ocupar alguns cargos de direção, percebi o desafio da escassez de pessoal a nível operacional, vi as limitações de verbas legais para a contratação de terceirizados, assim como aspectos culturais enquanto a UFV tinha liberdade para treinar o pessoal, contrataram e delegar funções. No nível de apoio, os funcionários foram envelhecendo e houve um desequilíbrio, havia a experiência e treinamento, mas não dispúnhamos de força de trabalho, logo a partir de 1997 houve uma situação crítica de falta de pessoal e recursos e não havia alternativa a não ser a terceirização. Na UFV, os novos funcionários tiveram a oportunidade de aprender técnicas com os trabalhadores antigos, ocorrendo, assim, a junção de força jovem para o trabalho e experiência, porém sempre esbarrando em recursos orçamentários já que eram financiados pelos recursos de custeio. Além de contratar, tínhamos que treinar e capacitar o profissional para ocupar alguns cargos como chefes de obras, por exemplo. A lei diz que a universidade não pode capacitar o funcionário terceirizado, porém a falta de capacitação gera a necessidade de intervenção da universidade (L.M.G.).

É interessante ressaltar a importância da renovação da força de trabalho e a participação das IFEs no treinamento destas pessoas. Este processo, na visão do diretor do *campus* Rio Pomba do IF Sudeste MG, mostra a importância destes trabalhadores na estrutura atual da instituição, pois o número de terceirizados é quase o mesmo dos servidores efetivos:

...enquanto na escola agrotécnica a terceirização era praticamente nula, no início dos anos 2000 houve um aumento do número de funcionários e hoje são cerca de cento e vinte e cinco servidores terceirizados e cento e cinquenta técnicos administrativos efetivos (A.P.N.J).

Apenas atualizando estes dados, o *campus* de Rio Pomba no momento da coleta dos dados conta com cento e quarenta e nove técnicos administrativos e cento e trinta e oito terceirizados, reforçando ainda mais a equidade entre o número de efetivos e prestadores de serviços contratados neste *campus*, sendo estes números semelhantes nos demais *campi* estudados.

Perguntado o mesmo fato aos técnicos administrativos e professores, nota-se que ainda falta informação sobre este assunto (Tabela 23). Deste universo estudado, mais de 7,3%

dizem desconhecer totalmente o processo de terceirização, enquanto outros 14,3% afirmam conhecer muito pouco sobre o assunto. Esta falta de informação é preocupante, pois existe o convívio direto com os servidores terceirizados, que são regidos por normas e leis diferentes do servidor público.

A falta de informação pode levar a cometer alguma infração, o que pode ser confirmado na fala da diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG: “a lei diz que não pode haver interação entre funcionários da instituição e os terceirizados, existem alguns casos de problemas pessoais” (N.C.C.). Perguntado aos gestores se já foi constatado, entre o pessoal terceirizado, tratamento abusivo por parte de chefias ou outros servidores, alguns responderam que sim, “já tivemos algumas denúncias que foram rigorosamente verificadas. A UFV tem como princípio não permitir nenhum tipo de abuso, mas os casos foram raros. Tivemos denúncias de assédio moral a mulheres e homens” (L.M.G.).

O diretor do IF Sudeste MG *campus* Juiz de Fora diz também ter presenciado alguns casos, “casos raros, mas já aconteceram, já aconteceu até o contrário, ou seja, tratamento inadequado do terceirizado pelo servidor do quadro” (S.S.O.). O mesmo acontece no *campus* Rio Pomba, “efetivos já tivemos casos de conflitos com os terceirizados por tratamento abusivo” (A.P.N.J.).

O processo de terceirização acontece em todas as instituições federais desde a década de 1990. Durante mais de 15 anos, há o convívio entre servidores de carreira e trabalhadores terceirizados. A Tabela 23 mostra o que a comunidade acadêmica conhece sobre a terceirização. Um número preocupante é que mais de 7% dos entrevistados dizem não conhecer nada do processo de terceirização.

Tabela 23 - O que a comunidade conhece da terceirização

	Nada	Muito pouco	Conheço bem	Conheço todos os setores e cargos terceirizados	Total
TAE	5,9%	14,2%	44,7%	35,2%	100,0%
Professor	8,7%	14,3%	50,0%	27,0%	100,0%
Total	7,3%	14,3%	47,3%	31,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Se esta mesma análise for feita por *campi*, nota-se que quanto maior é a estrutura, maior é também o número de pessoas que dizem não conhecer nada ou muito pouco sobre terceirização (Tabela 24). Esta constatação pode ser explicada pelo convívio menor entre efetivos e terceirizados em *campi* maiores, pois quanto menor o *campus* mais se percebe a relação entre as classes.

Tabela 24 - Informações sobre a terceirização por *campi*

	Nada	Muito pouco	Conheço bem	Conheço todos os setores e cargos terceirizados	Total
UFV	9,0%	20,7%	49,0%	21,4%	100,0%
UFJF	10,5%	20,0%	40,0%	29,5%	100,0%
IF Rio Pomba	4,4%	7,9%	62,3%	25,4%	100,0%
IF Muriaé	6,4%	8,5%	23,4%	61,7%	100,0%
IF S. Dumont	8,1%	5,4%	35,1%	51,4%	100,0%
IF JF	3,5%	10,5%	54,4%	31,6%	100,0%
Total	7,3%	14,3%	47,3%	31,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com o relato dos gestores sobre conflito interno, a maioria considera boa a relação entre os terceirizados e os servidores efetivos. Isto pode ser percebido na Tabela 29, que mostra que mais de 78% dos gestores consideram bom ou ótimo o convívio entre efetivos e prestadores de serviços contratados.

Tabela 25 - Relação entre efetivos e terceirizados na visão do efetivo

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
UFV	0,8%	1,6%	25,6%	63,6%	8,5%	100,0%
UFJF	1,1%	3,2%	9,7%	74,2%	11,8%	100,0%
IF Rio Pomba		3,7%	14,8%	69,4%	12,0%	100,0%
IF Muriaé	4,4%		11,1%	68,9%	15,6%	100,0%
IF S. Dumont		6,2%	3,1%	40,6%	50,0%	100,0%
IF JF		9,3%	29,6%	33,3%	27,8%	100,0%
Total	0,9%	3,5%	17,4%	62,5%	15,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esta é a mesma percepção na visão dos terceirizados, pois, perguntado a eles como é a relação com os servidores efetivos, mais de 80% deles classificaram como boa ou ótima (Tabela 26).

Tabela 26 - Relação entre efetivos e terceirizados na visão do terceirizado

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
UFV	3,4%	2,3%	16,1%	57,5%	20,7%	100,0%
UFJF	2,2%	5,5%	12,1%	64,8%	15,4%	100,0%
IF Rio Pomba	2,6%	2,6%	17,1%	56,6%	21,1%	100,0%
IF Muriaé			15,4%	73,1%	11,5%	100,0%
IF S. Dumont				54,2%	45,8%	100,0%
IF JF			16,7%	59,5%	23,8%	100,0%
Total	2,0%	2,6%	14,2%	60,4%	20,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Foi solicitado aos gestores que comparassem o servidor efetivo com o servidor terceirizado, e as respostas também enriquecem muito esta pesquisa, tendo o diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba afirmado que:

...em setores específicos o trabalho dos terceirizados é mais eficiente, porém alguns cargos devem ser desempenhados por efetivos. A resposta a essa pergunta é muito complexa, pois depende do setor a ser analisado. Há necessidade de valorização do terceirizado de modo que todos caminhem juntos, pois esse processo é uma realidade (A.P.N.J.).

Já o diretor do *campus* de Juiz de Fora convive com outra realidade:

No *campus* de Juiz de Fora, temos um quadro de servidores jovens na instituição, grande parte em seu primeiro emprego, portanto, são muito dedicados, eficientes e qualificados. Em relação aos terceirizados, devido às fiscalizações, os trabalhos têm sido desempenhados de forma satisfatória. Aqueles que não desempenham de forma coesa suas atividades são substituídos pela empresa (S.S.O.).

A diretora de gestão de pessoas do IF Sudeste MG corrobora a visão do diretor do *campus* Rio Pomba. “Alguns trabalhos que são prestados por terceirizados, se fossem por efetivos, não trariam os mesmos resultados” (N.C.C). O mesmo conceito apresentado pelo diretor do *campus* Juiz de Fora do IF Sudeste MG pode ser percebido na fala do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFV e na reflexão da diretora do IF Sudeste MG *campus* Muriaé. “Espera-se que não haja diferenciação, com consciência do trabalho a ser desempenhado. Em alguns casos, os terceirizados se doam mais para à instituição, mas quando há negligência, é mais fácil lidar com os terceirizados, pois podem ser demitidos” (L.A.A). “Tem a questão cultural, quando o funcionário entra no serviço público, torna-se menos comprometidos com o trabalho por estar seguro no emprego. Já o terceirizado, por ter o risco de ser mandando

embora, ele trabalha com afinco e coragem” (B.E.R.O). O Pró-Reitor da Universidade Federal de Juiz tem outra visão sobre os serviços terceirizados:

...vou dar um exemplo concreto que acompanhei e conheço: o nosso RU, por força de um aumento da demanda (nº de refeições servidas) e pela impossibilidade de contratação de funcionários, como cozinheiro auxiliar de cozinha, foi terceirizado o serviço. O que temos hoje é uma constante reclamação, por parte dos usuários, da qualidade da prestação do serviço. Nós tínhamos um quadro treinado e as reclamações se comparadas estatisticamente era menor, além disso, a qualidade era muito melhor (S.L.A.G.).

Perguntado também aos gestores se existe alguma integração entre servidores efetivos de carreira e os profissionais terceirizados que atuam dentro do *campus*, percebeu-se que, na maioria das IFEs estudadas, há ações de integração entre as classes. No IF Sudeste de MG – *campus* Rio Pomba

...vem se praticando essa integração no dia a dia com a valorização dos servidores terceirizados, não aceitando de forma alguma nenhum desrespeito a esses servidores por parte de efetivos ou por parte de alunos. Tem-se também neste processo de integração chamado os servidores terceirizados para confraternizações aqui no *Campus*. Como exemplo, na comemoração dos cinquenta anos da Instituição, todos os servidores foram convidados a confraternizar. No final do ano, temos as confraternizações de natal e de ano novo, para as quais são chamados todos os servidores terceirizados para que eles se sintam de fato parte integrante aqui do *Campus* (A.P.N.J.).

No *campus* do IF Sudeste MG na cidade de Muriaé, não é diferente: “procura-se incluir o servidor terceirizado nos eventos, sejam culturais ou de confraternização; para tudo o que acontece procuramos chamá-los e fazê-los participar, inclusive até em palestras” (B.E.R.O.). O diretor do IF Sudeste MG *campus* Juiz de Fora diz que “não existe programa formalmente implantado. Em alguns setores há confraternizações” (S.S.O.).

Na reitoria, esta visão de tratamento igualitário continua: “Com esse objetivo específico não, existe a política de tratá-los de forma igual. Em caso de eventos, participam todos” (P.R.A.G.). Em nenhum dos *campi* do Instituto Federal do Sudeste de MG e também na reitoria há programas formalmente implantados, mas o desejo de boa convivência com estes profissionais.

Já a Universidade Federal de Juiz de Fora oferece alguns programas: “nós oferecemos alguns tipos de integração como Projeto Vem pra Dança, Som de domingo, que são abertos aos terceirizados” (S.L.A.G.).

Na Universidade Federal de Viçosa, a Pró-Reitora de Administração diz que “formalmente implantado, não. Em alguns setores, há confraternizações, mas não são promovidas pela instituição” (L.M.G.). O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas fala que devido a impedimento legal não existem programas formalmente implantados, pois “a própria legislação proíbe esse tipo de interação, para que não haja a geração de vínculo” (L.A.A).

De forma geral, o convívio entre os servidores efetivos e terceirizados acontece de forma amistosa devido à visão dos gestores, visto que a maioria expressou o desejo de que estes funcionários se sintam como parte da Instituição, gerando, desta forma, identidade com o local de trabalho. “Com certeza, sendo uma meta trabalhada em reuniões para tratar exatamente isto, é mais um colaborador aqui dentro do *Campus*, com direitos e deveres como os servidores efetivos” (A.P.N.J.). “Trabalha-se para que todos se vejam na mesma situação, sejam todos responsáveis pela instituição como um todo, onde ninguém é melhor que ninguém, onde um trabalho complementa o outro” (B.E.R.O). “Desejamos que tenham todas as garantias e trabalhistas e todas as vantagens de um servidor efetivo” (L.M.G.). “Sim, é o que tentamos fazer, não discriminando” (P.R.AG.). “Sim, porém deve-se tomar muito cuidado, pois a Lei quer justamente que eles fiquem separados, por motivos de cumprimento de leis trabalhistas e fiscalização do instituto à empresa” (S.S.O.). “Gostaríamos, mas sabemos que o gerenciamento direto com a empresa dificulta este entendimento” (S.L.A.G.).

Tabela 27 - Percepção dos efetivos quanto ao comportamento dos terceirizados

	Não	Às vezes	A minoria comporta-se como efetivo	A maioria comporta-se como efetivo	Total
TAE	36,4%	29,7%	15,3%	18,6%	100,0%
Professor	37,9%	36,1%	15,0%	11,0%	100,0%
Total	37,1%	32,8%	15,1%	14,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esta forma de pensar e agir dos gestores e dos servidores efetivos pode gerar algumas situações que merecem atenção, como criar a falsa ilusão nos terceirizados que são membros efetivos da instituição.

Diante desta questão, buscou-se junto à comunidade acadêmica saber se os terceirizados têm esse comportamento ou se sentem membros efetivos das IFEs. A maioria das respostas apontam que não, mas quase 19% dos técnicos administrativos entrevistados, Tabela 27, dizem que a maioria dos terceirizados têm comportamento de servidores efetivos, enquanto quase 33% de todos os entrevistados já perceberam, nos trabalhadores contratados, comportamento de servidores de carreira.

Este dado é preocupante por gerar a falsa ilusão de efetivação dos terceirizados, mas, por outro lado, pode ser entendido como um processo natural, em que o tratamento igualitário faz com que o terceirizado se sinta inserido no corpo funcional da instituição, criando identidade com ela e se sentindo mais um funcionário da IFE do que da empresa terceirizada que o contratou.

Outro dado que merece destaque se refere à relação entre o funcionário terceirizado e os alunos, lembrando que em alguns casos existe convívio direto entre eles, como, por exemplo, no refeitório. Nas entrevistas, foram relatados alguns casos de desrespeito por parte dos alunos, mas nenhum servidor efetivo e nem os terceirizados relataram casos extremos. Perguntado aos funcionários de carreira como eles enxergam esta relação, 58% disseram que há bom relacionamento entre as duas classes e menos de 4% do total falou que esta relação é ruim ou péssima (Tabela 28).

Tabela 28 - Relação entre aluno e o terceirizado na visão do efetivo

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
TAE	0,4%	5,7%	22,3%	54,6%	17,0%	100,0%
Professor		1,8%	19,9%	61,5%	16,8%	100,0%
Total	0,2%	3,7%	21,1%	58,0%	16,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Feito o mesmo questionamento aos terceirizados sobre a relação entre eles e os alunos, percebe-se que a relação ainda é melhor na visão desta classe (Tabela 29). Sessenta e três por cento classificam a relação entre eles e os alunos como boa e menos de 4% classificam entre ruim e péssimo este convívio. Ficou clara durante a aplicação dos formulários a satisfação dos terceirizados de conviver com alunos, e alguns relatos de incentivo à leitura e até mesmo de retomada dos estudos foram narrados por alguns entrevistados.

Tabela 29 - Relação entre aluno e o terceirizado na visão do terceirizado

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
UFV	2,3%	3,5%	15,1%	59,3%	19,8%	100,0%
UFJF	1,1%	6,7%	10,0%	70,0%	12,2%	100,0%
IF Rio Pomba		1,3%	5,2%	68,8%	24,7%	100,0%
IF Muriaé				73,1%	26,9%	100,0%
IF S. Dumont				45,8%	54,2%	100,0%
IF JF			17,5%	47,5%	35,0%	100,0%
Total	0,9%	2,9%	9,6%	63,0%	23,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esta boa convivência com os professores, técnicos administrativos em educação, aliada com a política de inclusão praticada em praticamente todos os *campi* estudados, revela um elevado índice de satisfação dos trabalhadores terceirizados em relação ao ambiente de trabalho.

Tabela 30 - Grau de satisfação do terceirizado no *campus* de lotação

	Muito insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
UFV	10,1%	19,1%	51,7%	19,1%	100,0%
UFJF	8,9%	21,1%	56,7%	13,3%	100,0%
IF Rio Pomba	6,5%	18,2%	71,4%	3,9%	100,0%
IF Muriaé	23,1%	3,8%	50,0%	23,1%	100,0%
IF S. Dumont	12,5%	12,5%	54,2%	20,8%	100,0%
IF JF	9,5%	14,3%	57,1%	19,0%	100,0%
Total	10,1%	17,2%	58,0%	14,7%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 30 que 58% de todos os entrevistados estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e esse número chega a mais de 70% em alguns *campi*, enquanto o grau de insatisfação é relativamente baixo, chegando a pouco mais de 10% dos terceirizados.

O processo de terceirização trouxe impactos na administração das IFEs. Em cada *campus* estudado, foram percebidas peculiaridades no processo, tendo o diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba relatado que:

...falta um pouco de identidade da instituição, mesmo que a rotatividade seja baixa, o vínculo funcional do servidor efetivo vai a dez, vinte até trinta anos, e o terceirizado pode ir aí dez quinze, vinte dias, então este impacto seria um pouco de perda institucional. Não por conta deles, já que muitos vestem a camisa da instituição e têm todo o comprometimento com o trabalho, mas, às vezes, não temos condições de dar esta confiança para eles, de que eles vão continuar, de que o orçamento para 2014, por exemplo, vai fazer com que se possa aumentar este número de terceirizados, que estes vão continuar ou se vai diminuir, então, esta identidade é um impacto que se vive” (A.P.N.J.).

A diretora de Muriaé ressalta a qualidade do serviço, dizendo que “o impacto seria maior eficácia no serviço, impacto positivo, acredita que com menos custos se tenham serviços melhores” (B.E.R.O). A Pró-Reitora de Administração da Universidade Federal de Viçosa ressalta a dificuldade em lidar com dois regimes de trabalho: “o principal impacto seria conviver com dois regimes de trabalho, contratação e gestão. Logo, para a instituição, o maior impacto seria a necessidade de os gestores aprenderem a lidar com essa realidade” (L.M.G.). O diretor do IF Sudeste MG *campus* Juiz de Fora também observa questões gerenciais e a qualidade do serviço prestado:

A forma de se tratar o serviço terceirizado sofreu alterações, o contrato foi feito com a empresa, e a Administração não pode como antes estabelecer o quanto cada funcionário irá receber. A maior mudança foi na prestação de serviço, o desempenhado por terceirizados é melhor do que o prestado por efetivos. Pode até ser pelo fato de que se não desempenharem seus serviços de forma satisfatória poderão ser mandados embora pela empresa (S.S.O.).

Já o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa destaca a onerosidade do processo e a baixa qualidade das empresas contratadas, além da diminuição de postos efetivos na matriz de cargos da instituição: “extinção de alguns cargos e um sistema caro e que traz falta de qualidade” (L.A.A).

5.4 Tendências futuras

Neste ponto em diante, buscou-se entendimento de como ficará este processo futuramente ouvindo a opinião dos gestores e da comunidade acadêmica sobre o assunto. Investigado os professores e técnico-administrativos sobre o futuro da terceirização nos *campi*, notam-se opiniões parecidas entre professores e TAEs (Tabela 31). Mais de 45% deles concordam que a tendência é aumentar o número de terceirizados de forma moderada, por ser um processo crescente na visão dos entrevistados, sendo que dificilmente haverá um retrocesso.

Tabela 31 - Tendências da terceirização

	Diminuir muito	Diminuir um pouco	Continuar como está	Aumentar um pouco	Aumentar drasticamente	Total
TAE	5,5%	8,0%	21,8%	43,7%	21,0%	100,0%
Professor	0,9%	6,1%	23,2%	46,9%	22,8%	100,0%
Total	3,2%	7,1%	22,5%	45,3%	21,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esta percepção pode ser confirmada pelos gestores:

...a tendência é aumentar, já que alguns cargos vão sendo extintos e não são liberadas vagas para concurso, passando-os a terceirizados e acredita que outros cargos serão extintos. Considerando que aqui no *Campus*, dos 150 técnicos administrativos, 27 são de cargos extintos e, a partir de quando eles se aposentarem, não serão liberadas vagas para concurso público. Não para os cargos voltados para o ensino, mas os voltados para área operacional a tendência é cada vez mais terceirizar, se for seguido esse cenário que se vê atualmente (A.P.N.J.).

A gestora do campus Muriaé entende que deve aumentar, “considerando que já estão querendo unir as classes “C” e “D” nos planos de carreira, já se tem uma prova de que não vai deixar de crescer o processo de terceirização” (B.E.R.O.). O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFV também acredita que existe a possibilidade de ampliação, pois “a tendência, pelo governo, seria a ampliação da terceirização, porém há pressão para que esses trabalhos sejam desempenhados por funcionários públicos” (L.A.A.). Outros gestores avaliam com mais cautela esta situação. A Diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG diz que “o ideal seria a manutenção. É necessário que as instituições façam um dimensionamento da força de trabalho, deixando clara a finalidade da contratação, acho que não deveria crescer o número de terceirizados” (N.C.C.). O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFJF segue a mesma linha de raciocínio. “Quero acreditar que deve parar em pouco tempo, porque se continuar, em pouco tempo começaremos a sentir os malefícios deste processo, rotatividade, má qualificação dos técnicos, comprometimento com sigilo de informações etc.” (S.L.A.G.). “A natureza da terceirização é permanecer limitada a cargos de apoio, em curto prazo traz benefícios e em longo prazo traz descontentamentos pela rigidez desse processo” (P.R.A.G.). Já a Pró-Reitora de Administração da UFV apresenta preocupação com o processo: “talvez o governo entre com o modelo de regime celetista, contudo o governo deve fazer algo para proteger essa mão de obra terceirizada” (L.M.G.). A realidade é que a terceirização desperta

nos gestores sentimentos distintos e percepções bem diferente sobre os benefícios ou malefícios deste modelo.

Como já citado, o processo de extinção dos cargos de apoio e, conseqüentemente, a chegada da terceirização no serviço público tiveram início no final da década de 1990. Nesta época, todos os gestores entrevistados já estavam no serviço público, assim buscou-se identificar junto a estes entrevistados quais teriam sido as principais razões que levaram o Governo Federal a intensificar o processo de terceirização nas IFES. Suas opiniões foram distintas mas sempre no tocante à economia:

O que se houve é que a terceirização traz uma economia para o Governo, através de pagamento de salários e benefícios, mas na prática não é tão visto e sim que o custo de um servidor efetivo é muito próximo do que custa um terceirizado. As razões que levaram o Governo federal a intensificar o processo de terceirização talvez teriam sido um primeiro passo para terceirização e privatização das escolas públicas, das Universidades, dos CEFETs e das antigas Escolas Agrótécnicas (A.P.N.J.).

Legitimando a visão do diretor do IF Sudeste MG *campus* Rio Pomba, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa diz que “a intenção do governo foi reduzir o custo do processo, pois essa mão de obra envelhece rapidamente e, provavelmente, gera grandes custos. Só que a forma da terceirização, hoje, acaba resultando em maiores custos para o governo” (L.A.A.). A economia também foi citada pela diretora do Instituto Federal do Sudeste de MG *campus* Muriaé. “Redução de custos nas folhas de pagamento do pessoal” (B.E.R.O.). Corroborando a questão, a Pró-Reitora de Administração da Universidade Federal de Viçosa diz que na sua visão o principal motivo da terceirização são os “fatores econômicos e previdência privada com o servidor aposentado” (L.M.G.).

A diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG também aponta a questão previdenciária e a qualidade nos serviços prestados com indutoras do processo:

A terceirização veio resolver um problema no serviço público que era a prestação de serviço com qualidade, não estou dizendo que o serviço não era executado, ele era executado só que não com a qualidade necessária. É uma política de governo que gera a melhoria da condição social como um todo, gera economicidade, pois os efetivos geram muitos custos já que os temos até a morte e depois da morte ainda temos o pagamento de pensões (N.C.C).

O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Viçosa levanta a questão do estado mínimo, mas discorda da Diretora de Gestão de Pessoas do IF Sudeste MG sobre a qualidade dos serviços prestados: “esta é uma política que vem sendo implantada há

mais de uma década, a do Estado mínimo, e acredito que é uma forma contábil como o Estado vê a administração, não atentando para a qualidade do serviço prestado” (S.L.A.G.). O reitor do IF do Sudeste de MG ressalta princípios econômicos em sua percepção: “duas razões fundamentais, primeiramente econômicas, pela suspensão de concursos, e secundárias, pela dinâmica em cargos que são restritos e impedem o desenvolvimento do servidor” (P.R.A.G).

Percebe-se, na fala dos gestores, o princípio da redução de custos como o grande indutor deste processo, mas esta economia fica mascarada quando reduz o custo da folha de pagamento, aumentando o custeio das IFEs. A grande economia apontada por alguns gestores acontecerá em longo prazo na questão previdenciária.

Analisando a atual situação do Brasil e as ações de expansão e reestruturação das antigas Escolas Agrotécnicas, CEFETs, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e das universidades, que vêm ampliando substancialmente não apenas a quantidade dos cursos oferecidos, mas também suas estruturas, cabe ressaltar que foi percebida, na fala de alguns gestores em relação ao aumento da força de trabalho mais velha, em cargos que exigem maior vigor físico, tendência de crescimento do quadro de terceirizados nas Instituições Federais de Ensino.

O surgimento da terceirização foi justificado pelo Governo para cobrir o déficit orçamentário e previdenciário, buscando redução de custos de maneira a poder destinar mais recursos para priorizar a atividade fim. Nas instituições estudadas, a justificativa era maior investimento em ensino, pesquisa e extensão, mas é um assunto polêmico, que divide opiniões dos gestores entrevistados, a maioria preferindo a estrutura com cargos de carreira. “Realçando as limitações legais, pois a terceirização foi vista como uma forma de solução para todos os estados, porém não é bem assim que acontecem as coisas” (L.M.G.).

O processo é conflituoso e gera situações desagradáveis para as Instituições. Na coleta de dados, foram percebidas algumas situações que colocam em dúvida se realmente a terceirização é benéfica para as Organizações Públicas. Nos *campi* de Juiz de Fora e Rio Pomba do Instituto Federal do Sudeste de MG, nas entrevistas com os terceirizados, foi relatada a falta de compromisso das empresas contratadas para prestar serviços nos referidos locais, deixando os funcionários terceirizados em situações de extremo desconforto, com atraso de salários, horas extras que chegaram, em alguns casos, a mais de 120 dias de atraso

no pagamento, forçando a gestão intervir no processo, em alguns casos, sendo necessário, inclusive, o acionamento da justiça do trabalho. É deprimente esta constatação, pois as instituições necessitam desta força de trabalho, e quando acontecem situações como esta, depara-se com a descontinuidade da prestação do serviço.

No *campus* Rio Pomba do IF Sudeste MG, durante a coleta de dados, percebeu-se que, devido aos constantes atrasos salariais, a empresa teve seu contrato cancelado e, até a conclusão do novo certame licitatório, o *campus* teve sérios problemas com a limpeza de salas, laboratórios e escritórios administrativos, tendo de recorrer a serviços de diaristas até resolver a situação. No *campus* do mesmo Instituto, na cidade de Juiz de Fora e Santos Dumont, problemas parecidos foram relatados.

Diante destas situações negativas, os gestores justificam suas insatisfações com a terceirização. A dificuldade começa logo no início do processo. O setor de licitação e contratos participa desde a confecção do termo de referência para o edital, ou seja, participa da elaboração dos termos de referência em que são definidas as quantidades de serviços necessários para cada setor e o tipo de serviço dentro do orçamento disponível e cuida também de toda a parte de licitação e gerenciamento de contrato. Regulamentado pela Lei 8.666 de 1993, as empresas vitoriosas nas licitações são as que apresentam o menor preço. Geralmente, no afã de saírem vencedoras, às vezes, algumas empresas deixam de calcular alguns custos, gerando problemas financeiros, conseqüentemente, se refletindo nos funcionários por ela contratados para prestar serviços nos *campi*.

Para que a empresa receba das IFEs, ela deve apresentar os comprovantes do cumprimento das relações dela com os trabalhadores (pagamento dos salários em dia, bem como as contribuições trabalhistas). Existem também cláusulas mais específicas que permitem até o pedido de substituição. Quando se chega a este ponto, ocorrem insatisfação e falhas na prestação de serviço para o qual a empresa foi contratada. Percebem-se outras dificuldades originárias de contratações malfeitas e descasos na execução dos contratos, fragilizando o processo como um todo e dificultando o papel dos gestores nas IFEs.

Atento a esta situação, Martins (2001) diz que os principais riscos da terceirização são contratar a empresa inadequada para realizar o serviço. Dessa forma, a gestão dos

terceirizados não envolve o desenvolvimento institucional do trabalhador, e sim a gestão dos contratos, a fiscalização e a execução dos serviços prestados pela empresa contratada.

Apesar das desvantagens encontradas na fala dos gestores e nas entrevistas, percebem-se também vantagens no processo, entre elas, destaca-se a abertura dinâmica de postos de trabalhos para pessoas de baixa qualificação, o que gera oportunidades a pessoas sem muita ou nenhuma escolaridade; em contrapartida, a Instituição tem a possibilidade de renovação da força de trabalho e postos que exigem maior vigor físico. Durante a coleta de dados, mesmo com os aparentes problemas já relatados anteriormente e a baixa remuneração, percebe-se, nestas pessoas, a satisfação de fazerem parte de grandes e renomadas instituições de ensino.

Positivamente destaca-se, pelas falas dos gestores e pela coleta de dados, que, na grande maioria dos locais estudados, os serviços destes trabalhadores são prestados com empenho, afinco e dedicação.

Sob esta perspectiva, percebe-se que a maioria dos *campi* das Instituições Federais de Ensino Superior da Zona da Mata Mineira estão passando por uma expansão, ampliação ou reestruturação, e isto implica a ampliação da área física e o aumento da demanda por profissionais de atividades de apoio. O processo de terceirização, que surgiu como uma ferramenta estratégica adotada Governo Federal no final dos anos 90, ainda é motivo para discussão, porém esta situação parece não ter volta, pois cresce a cada ano.

6. CONCLUSÕES

O entendimento da evolução dos conceitos históricos sobre a terceirização e as reformas que a antecederam foram de extrema importância para conhecer melhor como se iniciou o processo de terceirização. A gestão pública brasileira, antes centralizadora, passa com tempo a ser cada vez mais descentralizada, até apresentar características de Estado Mínimo, iniciando neste momento a transferência de responsabilidades e serviços públicos para empresas privadas.

O processo de terceirização é muito amplo e complexo. Durante todo o tempo da pesquisa, surgiram pontos positivos e negativos, nem mesmo autores e gestores apontam ao certo se o processo trouxe realmente o ganho esperado para as instituições.

Respondendo ao primeiro objetivo deste trabalho, que é a compreensão das vantagens e desvantagens da terceirização a partir da percepção dos terceirizados, do ponto de vista da comunidade e na visão dos administradores, chega-se à conclusão de que os fatores perceptivos de benefícios gerenciais da terceirização estão principalmente na fácil substituição do trabalhador quando ele não corresponde ao que dele é esperado. Outro fato que merece atenção, percebido na pesquisa bibliográfica, é o desenvolvimento econômico, pois, inegavelmente, a terceirização abre novos postos de trabalho para várias classes e níveis, o que resulta na ampliação dos postos de trabalho e diminuição do desemprego. E se levada em conta a baixa escolaridade dos terceirizados, este processo pode ser considerado até mesmo instrumento de inclusão social. Outra vantagem percebida está na juventude da mão de obra. Pela necessidade de força física dos cargos estudados, ela se torna uma grande vantagem, pois, em decorrência da rotatividade do processo, é possível a renovação constante da força de trabalho. A especialização da mão de obra também merece atenção, pois é possível contratar pessoas com experiência em determinados serviços, reduzindo o custo de treinamento e especialização da mão de obra, aumentando a qualidade do serviço prestado.

Negativamente, destacam-se alguns fatores. O primeiro é a disparidade salarial, visto que funcionários de carreira que ainda estão na ativa e executam o mesmo serviço dos terceirizados têm salários superiores, sendo este um aspecto desmotivador, pois geralmente estas pessoas estão lotadas nos mesmos setores e desempenham funções idênticas. Durante a pesquisa, observou-se uma grande insatisfação em relação às empresas que vencem a licitação

e mesmo com a fiscalização por parte dos *campi*, que não dão o apoio necessário aos trabalhadores terceirizados, deixando de honrar alguns compromissos como salário em dia e não fornecendo Equipamento de Proteção Individual e uniformes. O processo administrativo para garantir que estes direitos sejam cumpridos, na maioria das vezes, é lento, causando insegurança e descontentamento por parte dos terceirizados. Este aspecto pode ser confirmado pela pesquisa do DIEESE (2011). O fim dos contratos também costuma ser um momento complicado para os trabalhadores terceirizados, pois os “calotes” são constantes e, conseqüentemente, os trabalhadores não recebem as verbas indenizatórias a que têm direito com o fim do contrato. Podem existir falhas no processo de contratação destas empresas dando margem a golpes contra os trabalhadores. Da mesma forma que a rotatividade pode ser um fator positivo no olhar gerencial, torna-se um fator negativo se considerarmos a incerteza de manutenção dos terceirizados gerada por esta situação.

Em relação ao custo do processo, necessita-se de maior imersão no tema para afirmar se realmente representa vantagem ou desvantagem. Alguns gestores afirmam que a terceirização em um primeiro momento é mais onerosa para o órgão público, porém, com o passar dos anos, devido aos direitos trabalhistas e previdenciários do servidor de carreira, ele se torna mais dispendioso para o governo. Outro elemento novo que merece ser mais bem estudado é a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal, Funpresp. Com esta nova estrutura, os servidores que ingressaram no serviço público anteriormente ao dia cinco de fevereiro de 2013, se desejarem, podem aderir à previdência complementar nos próximos 24 meses, renunciando ao direito à aposentadoria integral pelo regime próprio, ou seja, esta nova modalidade muda completamente a relação de custo do servidor de carreira. Olhando esta situação superficialmente, a relação trabalhista do governo passa a ser semelhante à praticada por algumas empresas terceirizadas, “cedendo” para terceiros a gestão da previdência.

Em relação à situação motivacional dos terceirizados, a maioria declara satisfação em fazer parte da estrutura das IFEs da Zona da Mata Mineira, principalmente pela boa relação com os funcionários de carreira e os alunos destas instituições, mas não estão satisfeitos com o salário e, principalmente, com as empresas, às quais estão vinculados, devido a constantes atrasos salariais e não cumprimento de acordos trabalhistas, como, por exemplo, uniformes confortáveis e equipamentos de proteção individual. Cabe, neste momento, maior fiscalização

dos contratos e quando eles não forem cumpridos, que os responsáveis acionem os meios legais para garantir os direitos destas pessoas.

Sobre os aspectos comuns encontrados nos locais de estudo, percebe-se que são muito parecidos com as relações de trabalho, as queixas e as dificuldades encontradas na prestação de serviços, o que remete à necessidade por parte do governo de criar leis que realmente norteiem esta situação. Está na câmara dos deputados desde 2004 o projeto de lei 4330, que regula o contrato de prestação de serviço e as relações de trabalho dele decorrentes. Esta lei aguarda encaminhamento à Coordenação de Comissões Permanentes (CCP) para ser apreciada no plenário.

As peculiaridades encontradas nesta pesquisa estão diretamente relacionadas com o tamanho das IFEs estudadas, campi da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Universidade Federal de Viçosa. A relação entre servidores de carreira e terceirizados é mais distante, principalmente pela grande quantidade de funcionários destas instituições e, conseqüentemente, pela formação de grupos informais, o que distancia o convívio diário com estas pessoas. Em *campi* menores como Santos Dumont e Muriaé, a relação entre terceirizados e servidores efetivos é intensa, motivada principalmente pelo pequeno número de trabalhadores nestas instituições: eles dividem o mesmo local do café, convivem com as mesmas pessoas, compartilham angústias e alegrias no mesmo local de trabalho. Em campi médios, caso de Rio Pomba e Juiz de Fora, percebe-se uma relação de amizade entre funcionários efetivos e terceirizados, mas não com a mesma intensidade percebida nos campi de Santos Dumont e Muriaé. Dessa forma, conclui-se que as relações de afetividade no ambiente de trabalho vão se distanciando com ao crescimento e desenvolvimento das IFES e o aumento do número de pessoas lotadas nestas instituições, o que parece ser uma tendência na maioria das organizações.

O processo está institucionalizado e é irreversível, deve-se trabalhar agora para a melhoria das condições de trabalho destas pessoas. O governo deve tomar medidas mitigadoras para inibir o descaso que muitas empresas vencedoras das licitações têm pelos funcionários terceirizados. Muitas das vezes, os trabalhadores nem mesmo conhecem os responsáveis das empresas vencedoras da licitação e, conseqüentemente, estas pessoas, que se

dedicam e prestam relevantes serviços às IFEs, ficam com salários atrasados ou sem uniformes e equipamentos de proteção individual.

Durante a pesquisa, algumas dificuldades foram encontradas, entre elas, destaca-se a dificuldade de coleta de dados devido à reposição de aulas e férias para ajustar o calendário pós-greve, também não foi possível entrevistar o gestor do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – *campus* Santos Dumont. E mesmo depois de duas visitas ao referido local e várias tentativas de agendamento por telefone e e-mail, não se obteve resposta. Destaca-se também como fato dificultador a mudança de direção e da reitoria no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais durante o período de coleta de dados.

Este estudo buscou conhecer um pouco mais o processo de terceirização das IFEs da Zona da Mata Mineira, contribuir com a gestão universitária e também gerar subsídios para mais estudos. Algumas comissões estão sendo formadas em Brasília para analisar o processo e seus Impactos na Gestão Pública. Pesquisas futuras devem direcionar seus esforços para aprofundar e ampliar o conhecimento sobre este importante tema, principalmente em relação aos custos do processo.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, David et al. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, **Cadernos ENAP**, n.10. 1997.

ALDEGUER, Bernabé. La ética pública en la configuración del nuevo servicio público. **Más poder local**, n. 7, p. 12-13, Madrid, Espanha, 2011.

ALVES, Osvaldo Nunes. **Terceirização de serviços na Administração Pública**. Brasília: TCU, 2002. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br>> Acesso em: 29/04/2011.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**; estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BAPTISTA, Isabelle: Patrimonialismo e coronelismo: análise da Administração Pública no Brasil, no contexto da pós-modernidade. *In*: Encontro Nacional do CONPEDI, XIX, Fortaleza, 2010. **Anais...** Fortaleza: CONPEDI, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro Lisboa: Edições 70, 1979.

BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. *In*: CAMÕES Marizaura Reis de Souza, PANTOJA Maria Júlia e BERGUE Sandro Trescastro (org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília : ENAP, 2010.

BOWREY, Graham; SMARK, Ciorstan. *New Public Management: Is it really new?*, *In*: Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference , **Conference Paper**, Innsbruck, Austria: University of Innsbruch, School of Management, p. 1-14, 2009.

BRASIL, **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 28 de maio de 2012.

BRASIL, **Lei n. 9.632**, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm> Acesso em 28 de maio de 2012.

BRASIL, **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em 27 de janeiro de 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. **Texto para Discussão** ENAP nº 9. Brasília: ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Pereira Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática À Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47, janeiro-abril, 1996. Disponível em: <http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>. Acesso em 31 de janeiro 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (org.) **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.) **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª. ed. São Paulo Cengage Learning , 2012.

CASTEL, Robert. **Metamorfoses da questão social**. Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONTRERAS, Francisco Ganga; REINOSO, Iván Toro. Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. **Estudios gerenciales**, v. 24, n. 107, p. 107-136, Cali, Colômbia, 2008.

CORREIA, Mauricio da Silva. **Análise da influência da terceirização de serviços Públicos sobre o processo de monitoramento e avaliação de políticas públicas: o caso da merenda escolar na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2008. Monografia (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, 2008.

COSTA, Selma Frossard. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. **Terra e Cultura**. , v.1, p.40 - 58, 2002.

DASKO, Veridiana; REZENDE, Denis Alcides; MENDES, Jefferson Marcel Gross. Processo de planejamento estratégico municipal e suas relações com a teoria *new public management*. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 11-36, jan./jun. 2009.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública** - Tradução da 6ª. ed. Norte-Americana. Tradução. de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DEN HEYER, Garth. *New Public Management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries*. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 34, n. 3, p. 419-433, 2011.

DIEESE. **Terceirização e Desenvolvimento, uma conta que não fecha**. DIEESE CUT: São Paulo, 2011.

FATTORE, Giovanni; DUBOIS, Hans FW; LAPENTA, Antonio. Measuring *New Public Management* and governance in political debate. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

FISHER, André Luíz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo, Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

GAETANI, Francisco. Debate sobre políticas de gestión pública en el contexto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): notas desde la perspectiva brasileña. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. Caracas Venezuela, n. 44 Junho, 2009.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Matalon, **O Inquérito** - Teoria e prática. Oeiras, Celta, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRERO, Omar. La gerencia pública en la sociedad post-industrial. **Revista Venezolana de Gerencia** [online]. Maracaibo, Venezuela, vol.10, n.3, p.463-477, 2005.

HALLIE, Eakin; et al (2011). Public Sector Reform and Governance for Adaptation: Implications of *New Public Management* for Adaptive Capacity in Mexico and Norway. **Environmental Management**. Bethesda, USA, vol 47, n. 3 p. 338-351, 2011.

HEALY, Karen. A case of mistaken identity: The social welfare professions and *New Public Management*. **Journal Of Sociology**. Australian, vol. 45 n. 4, p. 401-418, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho Científico**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Nelson . Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1ed.São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARCONI, Nelson . Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: Loureiro, Maria Rita, Abrucio, Fernando Luiz e Pacheco, Regina. (Org.).

Burocracia e política no Brasil - Desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 219-275, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho.** São Paulo. Editora Atlas, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1996.

MENDES, Inácio Manuel. **Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: mito ou realidade?**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal – Portugal, 2012.

MERTON, Robert King., FISKE, Marjorie, KENDALL, Patricia L. **The Focused Interview.** Glencoe: Free Press, 1956.

MIGLIORINI, Mariceia Aparecida. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza(ORG.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 23ª.ed. Petrópolis: Vozes, 2004

MONTERREY-MEANA, MANUEL. Nuevas tendencias en la externalización de procesos. Estudio de los casos Español y Europeo. **Dyna rev.fac.nac.minas** [online], Medellín, Colombia, vol.80, n.177, pp. 4-12, 2013.

MORAES, Paulo Ricardo Silva de. Terceirização e precarização do trabalho humano. **Rev.TST**, Brasília, vol. 74, n.4, 2008.

NAVARRA, Diego D.; CORNFORD, Tony. The State and Democracy After *New Public Management*: Exploring Alternative Models of E-Governance. **The Information Society**, v. 28, n. 1, p. 37-45, 2012.

OLIVEIRA, José Maria de. et al.. Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da Administração Pública federal. In **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, VIII, Rio de Janeiro, 2009.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro.** 2008. Monografia (Conclusão de curso)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PECI, Alketa; PIERANT, Otávio P. RODRIGUES, Silvia. Governança e o *new public management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. **O&S**, Salvador, v.15 - n.46 - Julho/Setembro – 2008.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília, DF: ENAP, 2005.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação de projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RAMIREZ BROUCHOUD, María Fernanda. Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del *New Public Management*. **Estudios Políticos**, [online]. Medellín, Colômbia, n.34, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria *new public management*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENAPG, 2004.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que Falham as Reformas Administrativas?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ROCHA, J. A. Oliveira. Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública. In: Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (Iscal), Lisboa. **Anais...** Lisboa – Portugal, 2005.

RODRIGUES, Vítor; et al. Políticas Sociais e Exclusão em Portugal. **Sociologia, Problemas e Práticas**. Lisboa, Portugal, 2009.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós Constituinte. – **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, vol. 40, nº 3, pp. 335-376, 1997.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na Administração Pública a Gestão e a Fiscalização dos Contratos**. Brasília, 2010. Monografia (*Lato-sensu* Auditoria Governamental) Universidade Gama Filho, 2010.

SELLTIZ, Claire. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

SIEHL, Caren; BOWEN, David E. The future of human resource management : March and Simon revisited. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 57-63, 1997.

SLOMSKI, Valmor; etal. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TAMASHIRO, Helenita Rodrigues da silva. **A relação entre conhecimento ecológico, preocupação ecológica, afeto ecológico, normas subjetivas e o comportamento de compras verdes no setor de cosméticos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de pós graduação em administração. 2012.

TEIXEIRA, Carmem Olívia, **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Bragança - Portugal, 2012.

VASCONCELOS, Isabella; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n. 2, p. 94-106, abr./jun. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Débora Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VITAL, Luciane Paula. Ontologias e Taxonomias convergências e divergências. In Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, XXIV, **Anais...**, Maceió, 2011.

ZYMLER, Benjamin. Contratação Indireta de Mão-de-Obra Versus Terceirização; **Revista do Tribunal de Contas da União**, nº 75, 1998.

Apêndice I

Pesquisa sobre os impactos gerados pela terceirização da mão de obra de cargos extintos das Universidades Federais e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Zona da Mata Mineira

Formulário Servidores Terceirizados

Local:

- () UFV () UFJF
() IF *campus* Muriaé () IF *campus* Juiz de Fora
() IF *campus* Rio Pomba () IF *campus* Santos Dumont

1. Qual a sua idade?

- () Até 30 anos
() 31 a 40 anos
() 41 a 50 anos
() 51 a 60 anos
() mais de 60 anos

2. Gênero:

- () Masculino () Feminino

3. Qual a sua escolaridade?

- () Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo
() Pós Graduação

4. Atualmente você está estudando?

- () Não () Sim

5. Caso você não esteja estudando, se tiver oportunidade voltaria estudar?

- () Não () Sim

6. Você tem interesse em fazer algum curso ou treinamento de capacitação ou profissionalização?

- () Não () Sim: qual curso? _____

7. Esse curso ajudaria em seu trabalho?

- () Não () Sim

8. Você tem filhos?

- () Não
() Sim 1 filho(a)

- Sim 2 filhos(as)
- Sim 3 filhos(as)
- Sim 4 filhos(as)
- Sim 5 ou mais filhos(as)

9. Considerando você, há quantas pessoas que trabalham em sua casa?

- Duas pessoas.
- Três.
- Quatro.
- Cinco.
- Acima de cinco
- Apenas eu

10. Você tem algum parente estudando neste *campus*?

Não Sim. Em qual curso? R: _____

11. Qual a renda da família?

- Até 1 salário mínimo.
- De 1 a 2 salários mínimos.
- De 2 a 5 salários mínimos.
- De 5 a 10 salários mínimos.
- Prefiro não responder

12. A principal renda da família vem do seu trabalho no *Campus*?

Não Sim Prefiro não responder

13. O que você fazia antes de desempenhar o trabalho atual?

- Trabalhava em outra empresa nesta cidade
- Trabalhava em outra empresa em outra cidade
- Trabalhava na zona rural
- Tinha meu próprio negócio
- Fazia trabalhos autônomos
- Estava desempregado

14. O atual emprego é o seu primeiro com carteira assinada?

Não Sim

15. Qual foi o método de seleção utilizado na sua contratação?

- Entrevista
- Análise de currículo
- Prova
- Indicação de parentes ou amigos
- Outros, citar: _____

16. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 2 e 6 anos.
- Mais de 6 anos

17. E no *campus* atual, há quanto tempo você trabalha? (observação para o entrevistado: aqui estamos considerando que ele já trabalhou prestando serviços para outras empresas no *campus*)

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 2 e 6 anos.
- Mais de 6 anos

18. Antes de trabalhar nessa empresa você já havia trabalhado em outra empresa terceirizada?

- Não
- Sim,

19. Caso a resposta anterior seja afirmativa, essa empresa prestava serviço neste *campus*?

- Sim
- Não, em qual local? _____

20. Aqui no *campus* quem é seu supervisor ou chefe?

- Funcionário da empresa terceirizada
- Funcionário efetivo do *campus*
- não tenho chefe ou supervisor

21. Quando entrou na empresa você recebeu algum treinamento?

- Não
- Sim, que tipo de treinamento

R: _____

22. Você recebe alguma oportunidade de crescimento ou incentivo da empresa para qualificação?

- Não.
- Sim, treinamentos para especialização.
- Sim, palestras motivacionais.
- Plano de carreira.
- Outro: _____

23. Você possui algum contato com a empresa para qual trabalha?

- Sim, com muita frequência.
- Às vezes, mensalmente.
- As informações são passadas pela Instituição.
- Não possuo contato algum atualmente.
- Nunca tive contato.

24. Você está satisfeito trabalhando no *Campus*?

- Muito insatisfeito.
- Um pouco insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

25. Quais benefícios à empresa oferece:

- | | | | | |
|----------------|--------------------------|-----|--------------------------|-----|
| EPI | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Uniformes | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Plano de saúde | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Alimentação | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Transporte | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |

26. Você está satisfeito com o seu salário?

- Muito insatisfeito.
- Um pouco insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

27. Como você qualifica a relação de vocês servidores terceirizados com os alunos neste *campus*?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

28. Como você qualifica a relação de vocês servidores terceirizados com os servidores efetivos neste *campus*?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

29. E em relação ao número de Funcionários terceirizados está adequado para a prestação dos serviços no *campus*?

- Existe poucos terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação
- Existe um número razoável de terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação.
- Está equilibrado o número de terceirizados com a quantidade de serviços
- Existe um número grande de terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação.
- Não tenho condições de opinar

30. O que você acha que precisa melhorar no seu trabalho?

R: _____

Apêndice II

Pesquisa sobre os impactos gerados pela terceirização da mão de obra de cargos extintos das Universidades Federais e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Zona da Mata Mineira

Comunidade acadêmica (Professores e Técnicos Administrativos)

Local:

- UFV UFJF
 IF *campus* Muriaé IF *campus* Juiz de Fora
 IF *campus* Rio Pomba IF *campus* Santos Dumont

1. Faixa de Idade:

- Até 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35 anos
 mais de 35 anos

2. Gênero:

- Feminino Masculino

3. Formação

Qual a grande área de sua formação:	Quais os cursos que você possui?
<input type="checkbox"/> Ciências Humanas	<input type="checkbox"/> Curso Técnico
<input type="checkbox"/> Engenharias	<input type="checkbox"/> Graduação Bacharelado
<input type="checkbox"/> Ciências da Saúde	<input type="checkbox"/> Graduação Licenciatura
<input type="checkbox"/> Ciências Sociais Aplicadas	<input type="checkbox"/> Graduação Tecnológica
<input type="checkbox"/> Ciências Exatas e da Terra	<input type="checkbox"/> Pós Graduação Lato Sensu (Especialização)
<input type="checkbox"/> Ciências Biológicas	<input type="checkbox"/> Pós Graduação Stricto Sensu Mestrado
<input type="checkbox"/> Ciências Agrárias	<input type="checkbox"/> Pós Graduação Stricto Sensu Doutorado
<input type="checkbox"/> Linguística, Letras e Artes	<input type="checkbox"/> Pós Doutorado
<input type="checkbox"/> Áreas Multidisciplinar	<input type="checkbox"/> Nenhum destes

4. O que você conhece sobre o processo de terceirização neste *campus*?

- Nada (caso esta alternativa seja marcada interromper a sequencia de perguntas)
 Muito Pouco
 Sei que tem alguns servidores terceirizados trabalhando nesta instituição
 Conheço os setores e cargos terceirizados

5. Você percebe alguma diferença entre os serviços prestados pelos servidores efetivos e os terceirizados?

- Nenhuma diferença

- Pouca diferença
- Os servidores efetivos são mais dedicados e atenciosos
- Os terceirizados são mais dedicados e atenciosos

6. Gostaria que você apontasse uma vantagem neste processo terceirização?

7. Gostaria que você apontasse uma desvantagem neste processo terceirização?

8. Como você qualifica o serviço prestado pelos funcionários terceirizados?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

9. E em relação ao número de funcionários terceirizados está adequado para a prestação dos serviços no *campus*?

- Existe poucos terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação
- Existe um número razoável de terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação.
- Está equilibrado o número de terceirizados com a quantidade de serviços
- Existe um número grande de terceirizados se for considerado a quantidade de serviços no setor de lotação.
- Não tenho condições de opinar

10. Sua opinião, como seriam os impactos se mais setores fossem terceirizados?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

11. O comportamento dos terceirizados desta instituição é o mesmo dos servidores efetivos, ou seja você percebe que os servidores terceirizados com o tempo acreditam que são servidores efetivos da instituição?

- Não
- As vezes
- A minoria tem comportamento de servidores efetivos
- A maioria tem comportamento de servidores efetivos

12. Como você qualifica a relação dos terceirizados com os alunos neste *campus*?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

13. Como você qualifica a relação dos terceirizados com os servidores efetivos neste *campus*?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

14. Em sua opinião, quais são as tendências futuras ao processo de terceirização?

- Diminuir drasticamente o número de servidores terceirizados
- Diminuir um pouco o número de servidores terceirizados
- Continuar como está
- Aumentar um pouco o número de servidores terceirizados
- Aumentar drasticamente o número de servidores terceirizados

Apêndice III

Roteiro

Pesquisa sobre os impactos gerados pela terceirização da mão de obra de cargos extintos das Universidades Federais e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Zona da Mata Mineira. Entrevista Gestores

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Local:

UFV

UFJF

IF *campus* Muriaé

IF *campus* Juiz de Fora

IF *campus* Rio Pomba

IF *campus* Santos Dumont

PARTE 1. Perfil do entrevistado

Faixa de Idade:

Até 25 anos

De 25 a 40 anos

De 40 a 60 anos

Mais de 60 anos

Gênero:

Feminino

Masculino

Área de Formação: _____

Tempo na Organização: _____

Cargo: _____

Tempo no Cargo: _____

Questões:

1. O que o(a) senhor(a) conhece sobre o processo de terceirização neste *campus*?
2. O(a) senhor(a) percebe alguma mudança no setor que dirige em decorrência da terceirização?
3. O que o (a) senhor (a) considera como vantagem da terceirização?
4. E como desvantagem?
5. Como o (a) senhor (a) qualifica o serviço prestado pelos funcionários terceirizados?
6. O senhor (a) considera o número de Funcionários terceirizados adequado para a prestação dos serviços no seu setor?

7. Em sua percepção quais seriam os principais impactos do processo de terceirização nas IFES?

8. Existe algum programa de integração entre servidores efetivos de carreira e os profissionais terceirizados que atuam dentro do *campus*?

9. Esta Instituição deseja que os trabalhadores terceirizados sintam-se ou se vejam como servidores da instituição?

10. Esta Instituição tem influência sobre a política de remuneração e benefícios praticada pelas empresas terceirizadas?

11. Esta Instituição acompanha ou supervisiona a execução dos trabalhos e as relações humanas entre os supervisores e o pessoal terceirizado?

12. Esta Instituição tem alguma interferência no processo seletivo dos funcionários terceirizados?

13. Como o pessoal terceirizado é treinado para as funções no *campus*?

14. Já foi constatado, entre o pessoal terceirizado, tratamento abusivo por parte de chefias, ou ocorrências como exploração,

15. Já foi constatado ausência de EPI, em tarefas para os quais eles são obrigatórios por lei?

16. Nas hipóteses citadas acima, existe alguma cláusula no contrato com a empresa de prestação de serviços que permita a intervenção da Instituição?

17. Segundo a percepção do senhor, quais teriam sido as principais razões que levaram o Governo Federal a intensificar o processo de terceirização nas IFES?

18. Na sua visão quais são as tendências futuras ao processo de terceirização?

19. Gostaria que o senhor (a) fizesse uma comparação entre o servidor efetivo e o servidor terceirizado que presta serviço nesta instituição.