

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Educação
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE
SERVIDORES CONCURSADOS E TERCERIZADOS NAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS**

Ana Maria Rodrigues Maltez

Belo Horizonte
2019

Ana Maria Rodrigues Maltez

**UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE
SERVIDORES CONCURSADOS E TERCERIZADOS NAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientadora: Mabel Melo Sousa.

Belo Horizonte

2019

M261e TCC Maltez, Ana Maria Rodrigues, 1963-
Um estudo bibliográfico das relações interpessoais entre servidores concursados e terceirizados nas universidades públicas [manuscrito] / Ana Maria Rodrigues Maltez. - Belo Horizonte, 2019.
24 f. : enc.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora: Mabel Melo Sousa.
Bibliografia: f. 23-24.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Administração. 3. Universidades e faculdades -- Administração de pessoal. 4. Administração pública. 5. Terceirização. 6. Relações humanas. 7. Servidores públicos.
I. Título. II. Sousa, Mabel Melo. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 378.1

Catálogo da fonte: Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Ana Maria Rodrigues Maltez**, CPF 791.492.006-15, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020



Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

RESUMO

Nas últimas décadas, as universidades públicas, assim como outros órgãos públicos, adotaram uma política de terceirização de serviços. A terceirização dessas funções estabeleceu novas relações de trabalho entre os servidores efetivos e os funcionários contratados. O presente trabalho teve como objetivo geral compreender, à luz da Ética, as relações interpessoais entre servidores concursados e funcionários terceirizados nas universidades públicas. A abordagem metodológica adotada foi uma revisão bibliográfica sobre o tema “relações interpessoais”. Sua classificação quanto aos objetivos foi de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Ao final da pesquisa, os dados apontaram que as relações interpessoais entre servidores concursados e terceirizados é saudável no ambiente de trabalho, mas estas podem ser influenciadas pela função desempenhada ou pelo nível de função exercida. Deste modo, funções que exigem mais escolaridade foram apontadas como mais valorizadas. Já nas funções gerais, como limpeza, alguns servidores sentem maior desvalorização ou sofrem discriminação por parte de alguns concursados, o que afeta as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Organização pública. Relação interpessoal. Universidade.

ABSTRACT

In recent decades, public universities, as well as other public bodies, have adopted policies to outsource certain services. The outsourcing of these roles has established new working relationships between hired public servants and temporary service providers. This study had as general objective to understand, in the light of Ethics, the interpersonal relationships between public servants and outsourced service providers in public universities. The methodological approach adopted was a literature review on the topic “interpersonal relationships”. Regarding its objectives, this is a descriptive research with a qualitative approach. At the end of the research, the data showed that the interpersonal relationships between public servants and outsourced service providers is healthy in the work environment, but these relationships can be influenced by the role carried out or the level of function performed by the workers. Thus, roles that require higher levels of formal education were identified as more valued. As for general roles, such as cleaning, some employees feel greater devaluation or suffer discrimination by some permanent public servants, which affects interpersonal relationships in the work environment.

Keywords: Public organization. Interpersonal relations. University.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	DESENVOLVIMENTO.....	9
2.1	As culturas e valores organizacionais.....	9
2.2	Relações interpessoais nas organizações.....	10
2.3	A terceirização: sua origem, seu conceito e sua influência no serviço público.....	11
3	ANÁLISE DOS DADOS.....	15
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as universidades públicas, assim como outros órgãos públicos, adotaram uma política de terceirização de serviços, que antes se restringia à área de limpeza e segurança, para outras áreas de apoio, tornando-se a terceirização uma ferramenta poderosa no processo de enxugamento do quadro de servidores pertencentes à máquina pública (SILVA; POLETO; PONCHIROLLI, 2011).

Através da terceirização dessas funções, estabeleceram-se novas relações de trabalho entre servidores efetivos e funcionários contratados pelas fundações. A terceirização leva trabalhadores que exercem atividades similares a conviver na mesma organização, embora com vínculos distintos que separam efetivos e terceirizados (ROSÁRIO FILHO, 2015).

No entanto, sabe-se que a maneira como a terceirização é conduzida, em termos da relação com o trabalhador, nem sempre é positiva, sendo, por vezes, um sinal da precariedade do vínculo de trabalho, visto que o terceirizado possui direitos e deveres distintos dos trabalhadores efetivos (LYKAWKA, 2013). Neste contexto, destacam-se elementos como: condições contratuais de trabalho, jornada, remuneração, benefícios, planos de carreira dos trabalhadores terceirizados, entre outros, os quais são, geralmente, desvantajosos em relação à situação dos funcionários efetivos. Tudo isso pode repercutir de forma negativa na relação interpessoal entre sujeitos em um mesmo ambiente de trabalho.

Dessa forma, justifica-se o interesse por essa temática, considerando-se a situação atual em que as universidades se encontram, passando por cortes orçamentários e extinção de cargos e concursos, o que se deu através do Decreto 9.262¹ de 9 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018). Neste contexto, há um aumento da contratação de terceirizados para suprir a demanda de servidores concursados.

Diante dessas questões, considera-se importante compreender a dinâmica das relações interpessoais entre funcionários terceirizados e concursados que atuam nas universidades públicas e exercem funções similares. Considerando o quadro apresentado, a pergunta-problema que norteou o presente estudo foi: como se caracterizam as relações interpessoais dos funcionários terceirizados com os servidores efetivos nas universidades públicas federais?

O objetivo geral foi analisar como ocorrem as relações interpessoais entre os servidores públicos e os funcionários terceirizados nas universidades públicas. Como objetivo específico,

¹ Decreto 9.262, de 9 de janeiro de 2018, que extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público para cargos especificados.

buscou-se compreender a percepção dos terceirizados e servidores concursados a respeito do relacionamento entre as duas partes. Dessa forma, torna-se importante verificar se as relações de trabalho decorrentes dos referidos contratos têm acontecido de maneira ética entre funcionários terceirizados e concursados.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica sobre as relações interpessoais, o que possibilitou a obtenção de dados necessários para se refletir sobre a percepção do relacionamento entre servidores concursados e terceirizados. Sua classificação quanto aos objetivos foi de caráter descritivo. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo expor as características de determinada população ou fenômeno.

A abordagem escolhida foi a qualitativa, a qual, segundo Gil (2010), é a forma mais adequada ao estudo de uma realidade que não pode ser compreendida somente através de dados quantificados.

Para obtenção do material bibliográfico, foi feita uma busca de trabalhos nos portais da Capes e da *SciELO*, em seus bancos de dados de teses e dissertações. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “terceirização” e “relacionamento interpessoal nas universidades públicas”.

Durante a busca pelo referido assunto, foram encontrados oito trabalhos. Após leitura e análise dos mesmos, foram selecionados quatro deles, considerados pertinentes ao tema estudado e, assim, abordados no presente estudo. A metodologia utilizada foi a análise bibliográfica, devido à riqueza de informações que este tipo de pesquisa pode oferecer. Nesta perspectiva, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa, visto que ela permite uma compreensão mais ampla e clara sobre o objeto de investigação (GIL, 2010).

O presente texto apresenta os resultados de uma pesquisa de cunho bibliográfico e se desenvolve a partir dos seguintes eixos: as culturas e valores organizacionais; as relações interpessoais nas organizações; a terceirização, sua origem, conceito e sua influência no serviço público; análise dos trabalhos selecionados a partir dos objetivos traçados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 As culturas e valores organizacionais

Antes de se adentrar o tema “culturas e os valores organizacionais”, faz-se necessário entender o que vem a ser Ética. O conceito “Ética” provém do vocábulo grego *ethos*, que significa costume, índole, modo de agir habitualmente (MAXIMIANO, 2006). Porém, enquanto moral, é normalmente definida como conjunto de regras de conduta consideradas válidas e legitimadas por determinados grupos. A Ética tem sido definida como a ciência da moralidade.

De acordo com o referido autor, Ética é parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortação presentes em qualquer realidade social (MAXIMIANO, 2006).

Já a “ética profissional” está voltada para profissionais, profissões, associações e entidades de classe. A empresa necessita desenvolver-se de forma que a ética, a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e convicções da organização, se tornem parte de sua cultura (ROSÁRIO FILHO, 2015).

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente, recebendo e transmitindo influências. Os colaboradores que atuam nessas organizações são considerados os agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo os seus valores componentes para a formação da cultura da organização (FLEURY & SAMPAIO, 2002).

“Cultura organizacional” também é um dos conceitos que devem aqui ser abordados para uma melhor análise desta temática. Na literatura existem vários conceitos de cultura organizacional. Para Fleury e Sampaio (2002, p. 287),

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Srour (1998, p. 175),

a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de

significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Srouf (1998) tem uma maneira diferente de explicar o que vem a ser a cultura organizacional. Ele pede que o leitor se imagine dentro de uma organização em que nunca esteve e comece a sentir o conjunto de sinais que, “apesar de intangíveis, dão àquela organização a sua identidade: códigos na maneira de falar, de olhar, de se movimentar, de trabalhar, de debater e tantos outros que, à primeira vista, não se pode captar em sua totalidade.” (SROUR, 1998, p.31).

Para que se consiga fazer isto, é necessário permanecer por um certo período em uma determinada organização, para se sentir familiarizado, de modo a criar uma relação interpessoal com seus colaboradores.

2.2 Relações interpessoais nas organizações

Estudiosos como Bowditch e Buono (1992), da área de gestão de pessoas, analisam a importância das relações interpessoais para as organizações. De acordo com esses autores, à medida que os estudos da administração e das organizações evoluíram, o foco da atenção foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais para as relações e interações humanas.

Toda essa evolução resultou numa tendência para análises integradas do comportamento e da estrutura nos níveis individual, em grupo organizacional e interorganizacional. Daí a centralidade do tema comportamento organizacional e, conseqüentemente, do estudo das relações interpessoais nas organizações (BOWDITCH & BUONO, 1992).

Relações intergrupais são aquelas que destacam a questão da interdependência e os conflitos entre grupos. Essas relações constituem fatores importantes para o funcionamento correto da organização, uma vez que a cultura da organização surge de relacionamentos de qualidade, que incluem consenso e consentimento sobre questões importantes, como as questões éticas (FLEURY & SAMPAIO, 2002).

Essas relações também são ocasionadas por sentimentos presentes em todas as frações de acertos e erros dentro da organização, como competitividade entre colegas, falta de sinceridade nas relações e abuso do poder das lideranças formais ou informais (SILVA; POLETO; PONCHIROLI, 2011).

Muitas vezes, as relações das pessoas dentro da organização se tornam complexas e acabam por levar ao processo de burocratização, à formação de normas que restringem as

tomadas de decisões. É frequente se observar que chefes são tratados com reverência e cortesia, enquanto os operários com indiferença, desatenção e até descaso (BOWDITCH & BUONO, 1992).

Outro ponto notado é que raramente as empresas perguntam aos seus colaboradores como se sentem em relação ao que fazem, descartando, assim, o diálogo, que tenta ser justificado pela dificuldade de estabelecê-lo e pelo medo de gerar expectativas e pressões que tornam a liderança vulnerável (SILVA; POLETO; PONCHIROLI, 2011).

Assim, pouco é percebido acerca de como é o trabalho em si, bem como sobre as relações entre colegas e líderes, o sistema de salários e benefícios. Na empresa, o trabalhador pode e deve buscar, além do salário, estabilidade, segurança, desafios, possibilidades de crescimento e aprendizagem, convivência, amizade, *status* (SILVA; POLETO; PONCHIROLI, 2011).

Por sua vez, a empresa deseja manter aqueles que, além de aplicados e pontuais, mostrem lealdade, esforço na redução de custos, capacidade produtiva e compromissos com os objetivos (BOWDITCH & BUONO, 1992). Este acaba se tornando um processo desafiador, pois, todo colaborador quando tem a necessidade de evoluir dentro da organização, pensa, também, em sua realização pessoal, o que envolve fatores como: melhoria do poder aquisitivo, aquisição de benefícios e a aprendizagem que ele irá adquirir nesse processo.

2.3 A terceirização: sua origem, seu conceito e sua influência no serviço público

De acordo com Carneiro (2016, p. 63), “a palavra ‘terceirização’, oriunda da Ciência da Administração, é derivada da palavra ‘terceiro’, que, para o interesse da Administração, corresponde à delegação de execução de atividades acessórias a terceiros [...]”. Neste contexto, Pereira (*apud* CARNEIRO, 2016, p. 63), esclarece:

[...] a terceirização consubstancia uma relação jurídica triangular (trilateral), que envolve 3 atores e 3 relações jurídicas simultâneas. Os 3 atores sociais envolvidos são: a) trabalhador; b) empresa terceirizante (empresa prestadora dos serviços); e c) empresa tomadora dos serviços (cliente).

No Brasil, o processo de terceirização teve início com a política desenvolvimentista do governo de Juscelino Kubitschek (1955-1960), a partir da execução do Plano de Metas, “cujo lema tinha como escopo levar o país a crescer 50 anos em 5.” (CARNEIRO, 2016, p. 1). Atraídos pelos incentivos oferecidos pelo governo federal, empresas multinacionais, como a

Volkswagen, Ford, Willys, Toyota, Renault e Mercedes Benz, entre outras, instalaram-se no Estado de São Paulo (CARNEIRO, 2016).

Para alcançar os objetivos traçados, a então recente indústria automobilística nacional dedicou-se, tão somente, à montagem dos automóveis, transferindo a fabricação das peças e demais componentes utilizados na produção de veículos, para empresas contratadas que passaram à condição de fornecedoras exclusivas para essas montadoras. A estratégia adotada pelas montadoras internacionais deu origem ao processo de terceirização no Brasil que, depois, seria disseminado por outros setores da economia nacional. (CARNEIRO, 2016, p. 4).

A terceirização no Brasil continuou em expansão a partir do exemplo trazido pelas montadoras, chegando também à administração pública. No entanto, a terceirização no referido setor no país não é algo inovador, ou provocado pelas exigências impostas por um mundo altamente globalizado mas, sim, um resultado da quase completa integração dos mercados nos seus diferentes níveis e setores desde décadas passadas, afirma Carneiro (2016).

Desde o Decreto-Lei nº 200/1967, em seu art. 10º, parágrafo 7º, já se previa no seu ordenamento a possibilidade de a administração pública desincumbir-se das atividades não relacionadas, diretamente, ao seu objeto finalístico, que é a prestação de serviços públicos, transferindo a execução dessas atividades assim compreendidas, para empresas prestadoras de serviços, mediante contrato e desde que satisfeitas algumas condições específicas, conforme se observa no seu enunciado:

A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (BRASIL, 1967, p. 3).

A complexidade em relação ao estudo do processo de terceirização na administração pública consubstancia-se face à obediência aos princípios regentes do Direito Administrativo e ao respeito ao que preceitua as regras do procedimento licitatório estabelecido pela Lei nº. 8.666/1993, que institui normas para as licitações e para os contratos firmados pela administração pública.

A terceirização no setor público nos variados campos tem se colocado como uma alternativa para a flexibilização da gestão do trabalho, apesar de ser uma opção administrativa extremamente polêmica e, não raro, perversa para os trabalhadores. Além disso, do ponto de vista do serviço prestado, a questão relevante é a de escolher

quais os setores ou funções que, terceirizados, resultaria não somente em redução de custos, mas também em melhoria, agilização e aumento da qualidade desses serviços. Resta mencionar as dificuldades inerentes à especificação e ao monitoramento dos resultados almejados por meio do mecanismo de terceirização. Os resultados devem ser avaliados não apenas sob uma ótica estritamente técnica, pois sua definição deveria também ser permeada pelas expectativas de atendimento qualificado dos maiores interessados: os cidadãos-usuários. (DIEESE, 2017, p. 39).

A terceirização no serviço público apresenta vantagens e desvantagens, segundo Carneiro (2016). Como vantagem, pode se dizer que a terceirização de determinadas atividades na administração pública permite que:

[...] o ente estatal possa se dedicar com maior afinco às atividades que lhe são peculiares, além de servir como um instrumento capaz de solucionar, ainda que temporariamente, a falta de pessoal no serviço público, muitas vezes provocada pela demora, em algumas situações de forma excessiva, na realização de concurso público para contratação de novos servidores. (CARNEIRO, 2016, p. 69).

Ainda de acordo com a referida autora, essa demora na realização de concursos decorre do contingenciamento de verbas por parte do governo federal, o que acaba por resultar na perda na qualidade do serviço público prestado, por falta de pessoal para execução das atividades necessárias (CARNEIRO, 2016).

Para aqueles que defendem a terceirização, essa deficiência na prestação do serviço público poderia ser suprida através de sua adoção, aponta Carneiro (2016). “Por outro lado, a prática descontrolada e intensiva da terceirização na administração pública poderia fazer com que o Estado se tornasse completamente dependente dos serviços executados pelas empresas prestadoras de serviços.” (CARNEIRO, 2016, p. 70).

A Constituição de 1988 lançou uma especificidade no tocante aos efeitos jurídicos da terceirização efetuada por entidades da administração pública direta, indireta e fundacional: colocou a aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos como requisitos para a investidura em cargo ou emprego público, considerando nulo o ato de admissão efetuado sem a observância de tal requisito (DELGADO *apud* CARNEIRO, 2016, p. 70).

A restrição constitucional, portanto, constitui-se em óbice intransponível a uma possível pretensão da administração pública de tentar substituir servidor público por empregado terceirizado, ainda que seja sob a alegação de que ocorra escassez de mão-de-obra para realizar atividades típicas do ente estatal. Assim sendo, qualquer ação nesse sentido é considerada um ato nulo de pleno direito, caracterizado pela ocorrência de contratação irregular de mão de obra. (CARNEIRO, 2016, p. 70).

Nas universidades não tem sido diferente: a inserção dessa modalidade tem apresentado um crescimento substancial dentro das instituições de ensino.

Atividades de apoio vêm sendo gradativamente ampliadas para acompanhar as demandas da Universidade, tais como aposentadoria de servidores do quadro, que ocupavam cargos em áreas de apoio, hoje extintos (como porteiros, recepcionistas, pedreiros, jardineiros, auxiliares de limpeza, segurança, motoristas, entre outros), e para os quais não existe mais concurso público. (LYKAWKA, 2013, p. 19).

Dessa forma, para continuação desses trabalhos é utilizada a contratação de serviços terceirizados. Santos (2014), fazendo uma análise das vantagens e desvantagens da terceirização na administração pública, destaca que a terceirização pode se tornar eficiente para o referido setor. Entretanto, o sobredito autor pondera que:

se o nível de investimento for de tal ordem que não possa ser reutilizado, pode-se configurar, além de um aumento de custos de transação, também uma dependência do tomador de serviços com alguns trabalhadores terceirizados, o que não se revela eficiente, porquanto afeta diretamente também a competência essencial da organização [...] (SANTOS, 2014, p. 580).

3 ANÁLISE DOS TRABALHOS SELECIONADOS

Para o desenvolvimento do trabalho, após a pesquisa bibliográfica foram selecionados quatro estudos que abordavam a relação interpessoal entre funcionários concursados e terceirizados, sendo três dos trabalhos voltados para as universidades públicas e um deles voltado para o Tribunal de Contas da União. A seleção desses trabalhos teve como intuito compreender a percepção dos terceirizados e servidores concursados a respeito do relacionamento entre as duas partes.

O primeiro trabalho analisado foi da autora Lykawka (2013), com o título “O trabalho terceirizado: reconhecimento, valorização e satisfação”. Nele, a autora analisou a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes em uma universidade pública, sob a ótica dos terceirizados, em seus diversos âmbitos de atuação.

Realizando entrevista semiestruturada, a autora entrevistou vinte e dois funcionários que desempenhavam as seguintes funções: porteiro, recepcionista, encarregado da limpeza, motorista, vigilante, supervisor de limpeza e supervisor de apoio.

Ao final, a pesquisa de Lykawka (2013) apresentou a importância do relacionamento interpessoal e como ele influencia os colaboradores. Pode-se perceber que o nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários terceirizados depende de como cada indivíduo interage tanto em equipe quanto de maneira individual.

Nesta perspectiva, a terceirização cria uma triangulação, criando uma complexidade que, se não for executada de forma adequada, pautada “[...] por relações de respeito, confiança, reconhecimento, cumplicidade, pode ocasionar sérios problemas para a empresa e seus funcionários, resultando em algo potencialmente ineficiente.” (LYKAWKA, 2013, p. 35). Isso porque cada empresa tem sua cultura própria, com suas missões e valores e, “[...] dentro dessa triangulação, o funcionário terceirizado precisa entender sua importância neste processo, para, assim, corresponder à sua expectativa e à expectativa da empresa.” (SALVINO & FERREIRA *apud* LYKAWKA, 2013, p. 35-36).

E assim, buscando entender como se dá esta triangulação entre funcionários terceirizados, a referida pesquisa questionou os sujeitos entrevistados acerca da ideia de pertencimento à universidade. Apenas dois funcionários manifestaram que se sentem mais pertencentes à universidade. Os outros vinte disseram sentir-se pertencentes à empresa que os contratou.

Para Lykawka (2013), o tempo de trabalho na Universidade pode fazer a diferença sobre a ideia de pertencimento, uma vez que os dois funcionários que se sentem pertencentes a universidade são os que lá estão prestando serviço há mais tempo.

Alguns funcionários, pelo fato de serem terceirizados, sentem-se inseguros, instáveis, com constantes trocas de postos, o que impede a formação de um vínculo positivo. Há também o sentimento de falta de reconhecimento e valorização, que pode gerar uma noção de não pertencimento àquele lugar.

[...] pelas minhas observações me parece que existe uma dificuldade em lidar com esta triangulação gerada por esta nova modalidade de trabalho (terceirização). Por este motivo, é importante ressaltar que o pertencimento a uma ou outra empresa deveria vir relacionado a um sentimento de satisfação em entender o seu valor e sua importância em cada uma das empresas e não um sentimento de não fazer parte do contexto por não serem reconhecidos e valorizados. (LYKAWKA, 2013, p. 37).

A insatisfação dificulta o comprometimento e a construção de uma identidade conjunta com a universidade. Ao analisar a relação interpessoal dos entrevistados, pode se perceber que os cargos que exigem um grau de escolaridade mais alto, fazem com que aqueles que os ocupam se sintam mais reconhecidos e valorizados. Os funcionários que exercem funções de limpeza se sentem menos valorizados, discriminados ou até invisíveis.

O segundo trabalho analisado foi o de Rosário Filho (2015), com o título “Relações interpessoais entre servidores concursados e terceirizados na UFMG”. Em sua pesquisa, o referido autor buscou compreender como são as relações de trabalho entre servidores concursados e terceirizados na Faculdade de Odontologia da UFMG, investigando como os terceirizados se sentem e como estes são acolhidos pelos servidores da universidade.

A amostra da referida pesquisa foi composta por dezoito sujeitos, sendo nove deles terceirizados e nove concursados, todos pertencentes às seções administrativas, sem distinção de trabalho entre concursados e terceirizados. O método utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, com perguntas diferenciadas para os dois públicos.

A pesquisa de Rosário Filho (2015) demonstrou que a relação interpessoal entre concursados e terceirizados na faculdade de Odontologia acontece de forma saudável, com boa integração entre as categorias. No entanto, servidores concursados apontaram que não houve preparo adequado, de iniciativa da seção de pessoal, para o início das atividades dos terceirizados.

Observa-se também que a maioria dos terceirizados não sabia nada a respeito do órgão antes de começarem a trabalhar nele. Os terceirizados afirmaram não se sentirem constrangidos

em solicitar orientação dos servidores quando em dúvida sobre alguma tarefa. A presença de terceirizados nos setores de trabalho é bem vista pelos servidores concursados e, da mesma forma, os terceirizados se sentem bem nos locais de trabalho (ROSÁRIO FILHO, 2015).

No entanto, o que se pode perceber na pesquisa de Rosário Filho (2015) é que, embora a relação interpessoal entre servidores concursados e terceirizados aconteça de maneira saudável, às vezes, acontecem certos atritos entre as categorias pelo fato de que terceirizados foram enquadrados nos setores sem um treinamento, ou divisão de tarefas, ficando a cargo dos concursados repassar tais trabalhos.

Esta questão pode ser notada quando foi perguntado na entrevista se eles teriam sugestões para a melhoria desse relacionamento e, “por unanimidade, ou seja, 100% dos entrevistados, acreditam que com a realização de cursos, treinamentos, comunicação e distribuição e apresentação das tarefas, deixariam de haver problemas de relações humanas.” (ROSÁRIO FILHO, 2015, p. 35).

O terceiro trabalho analisado foi o de França (2017), com o título “Relações socioprofissionais de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso numa universidade pública federal”. O referido estudo analisou a terceirização em uma universidade a partir das relações socioprofissionais de pertence de (identidade) de trabalho mantidas entre os servidores concursados e os terceirizados de diferentes categorias profissionais.

O instrumento de análise aplicado foi uma entrevista para doze terceirizados, alocados em diferentes funções, tais como: serviços gerais, eletricitista, pedreiro, copeiro, recepcionista e porteiro. Assim como Lykawka (2013), França (2017) acredita que os níveis de satisfação ou insatisfação influenciam o relacionamento interpessoal da equipe. E este processo de triangulação, que se forma através da terceirização, muitas vezes torna-se complexo, se não for executado de forma adequada, pautado em reconhecimento, confiança e cumplicidade, podendo ocasionar sérios problemas tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Ainda na pesquisa de França (2017), todos os entrevistados apontaram que se sentem pertencidos à universidade, o que, para o autor, se deve ao fato de que todos estão na universidade há bastante tempo.

Apesar de Brito, Marra e Cabrieri (2012) afirmarem que os trabalhadores terceirizados estão sujeitos a prática de rotatividade, percebe-se que para alguns entrevistados, acontece exatamente o oposto, ou seja, esses terceirizados estão há mais de 20 anos na Instituição, passando inclusive por várias empresas terceirizadas, haja vista que um contrato administrativo, de acordo com a Lei de Licitação e Contratos, não pode exceder o período de 60 meses, esses terceirizados adquiriram um vínculo afetivo dentro da Instituição que permite que sintam-se abraçados pela Instituição em que estão inseridos. (FRANÇA, 2017, p. 68).

Neste sentido, o autor apontou que os anos de trabalho dentro da mesma universidade influenciam neste processo de pertencimento ao local de trabalho: mesmo sabendo que estão vinculados à empresa que os contratou, eles se sentem pertencentes à universidade, o que acaba sendo um ponto positivo.

No entanto, França (2017) relatou que existe uma dificuldade em lidar com a triangulação gerada por esta nova modalidade de trabalho (terceirização), fato este que pode ser evidenciado quando alguns terceirizados disseram que alguns servidores interferem no seu trabalho.

As relações interpessoais constatadas na presente pesquisa podem ser estabelecidas pela natureza do trabalho desempenhado de acordo com o nível de função, ou seja, as funções que exigem mais escolaridade são mais valorizadas, ao passo que as funções gerais, como limpeza, são marcadas pela desvalorização, pela discriminação, pelo desprezo e pela invisibilidade por parte de alguns concursados (FRANÇA, 2017).

Outro fato importante relatado pelos terceirizados na pesquisa de França (2017) foi o fato de não estarem inseridos nos programas de qualidade de vida que a universidade oferece aos seus servidores, tais como instalações de lazer, programas de atividades físicas como ginástica, *pilates* e musculação, os quais são ofertados sem custo para os servidores. Outro impedimento consiste no fato de não poderem utilizar as dependências médicas da universidade quando precisam.

Para França (2017, p. 70),

Na terceirização, é importante observar que o termo terceirizado refere-se ao serviço e não às pessoas, ou seja, quando há um contrato de mão de obra em uma Instituição não se trata de pessoas e sim de serviços [...] me parece ainda precária a preocupação da Instituição com a satisfação do terceirizado.

A referida citação diz respeito à diferença de tratamento entre servidores concursados e terceirizados em relação aos programas de qualidade de vida. Dessa forma, após a análise das entrevistas, França (2017) concluiu que a terceirização dentro da universidade pesquisada ainda precisa de ajustes em relação a força de trabalho, uma vez que identificou “[...] por um lado, conflitos que se formam entre trabalhadores efetivos e terceirizados, por outro lado [...] redução de salários, perda de direitos trabalhistas, além da percepção de invisibilidade por parte dos trabalhadores terceirizados [...]” (FRANÇA, 2017, p. 73).

O quarto trabalho analisado foi de Godoy, Mascarenhas e Pinto (2007), com o título “Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados”. Apesar do trabalho não ter sido realizado em uma universidade, acredita-se que ele também possa contribuir para este estudo, visto que ele teve como objetivo examinar a questão das relações humanas. O objetivo da pesquisa foi verificar como esses trabalhadores, que passam a fazer parte do dia a dia do Tribunal de Contas da União por uma via que não o concurso público, se integram à instituição e como são as relações de trabalho entre servidores e terceirizados.

Foram entrevistados trinta funcionários terceirizados entre motoristas, recepcionistas, seguranças, copeiras, técnicos de informática, mensageiros e funcionários de limpeza. Mais da metade dos entrevistados disseram que não conheciam o Tribunal e suas funcionalidades antes de começarem a trabalhar lá. No entanto, afirmaram que sentem satisfação com o local de trabalho (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007).

De acordo com os autores, este é um fator positivo, porém não ter conhecimento prévio a respeito do órgão constitui um aspecto negativo. Ao serem analisadas as respostas dos terceirizados às perguntas que compunham a entrevista, observou-se uma diferença de atitude entre funcionários terceirizados que trabalham em serviços administrativos e de informática, e aqueles terceirizados que trabalham em limpeza, segurança, copeiragem, transporte e recepção (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007).

Pode se notar que os terceirizados que executam tarefas dando apoio técnico (técnicos de informática) e administrativo (mensageiros) a servidores, acabam se integrando ao grupo e fazendo parte de uma pequena comunidade na qual se conversa, se discute, se organizam tarefas, se têm pequenos conflitos, se celebram aniversários, enfim, na qual se convive (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007).

O grupo de terceirizados que melhor avaliou o relacionamento interpessoal é constituído por mensageiros e técnicos de informática. Em sua maioria, suas respostas nas entrevistas revelaram que eles se sentem fazendo parte da equipe que serve ao Tribunal e se consideram bem tratados. (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007, p. 69).

Também foram entrevistados servidores concursados que trabalham com esses terceirizados e têm contato diário com mensageiros e técnicos de informática. Como foi o caso desses terceirizados, a grande maioria dos servidores que com eles trabalham têm a percepção de que o relacionamento é bom.

Já os funcionários da limpeza, segurança, copeiragem, transporte e recepção apresentaram uma visão diferente. Eles relataram que há desrespeito, desvalorização ou

indiferença dos servidores concursados em relação a eles. Nas palavras dos autores, “trabalhadores da limpeza reclamaram que não têm direito a permanecer nas dependências do Tribunal. Após a execução de algum serviço, eles devem se recolher ao subsolo. Disseram também que a eles é sempre imputada culpa por alguma coisa que desaparece das salas.” (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007, p. 52).

Os trabalhadores da segurança relatam que os servidores não os respeitam, não os obedecem quando eles tentam fazer valer as regras que a administração do Tribunal coloca em vigor. Alguns citaram ainda que “servidores não entram no mesmo elevador que terceirizados.” (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007, p. 52).

A pesquisa apontou que, quando em um mesmo setor há concursados e terceirizados trabalhando juntos, cria-se um novo contexto em termos de relações interpessoais. A qualidade dessas relações influencia diretamente a organização, assim como a organização, com suas políticas de gestão de pessoas e normatizações, influencia a maneira como as pessoas se relacionam (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007).

E assim, ao final da pesquisa, pode se notar algumas diferenças de percepções entre terceirizados e concursados, quanto às percepções das relações interpessoais.

Enquanto a grande maioria dos mensageiros e técnicos de informática consideram satisfatório o relacionamento com os servidores do TCU, grande parte dos recepcionistas, seguranças, funcionários da limpeza, copeiros e motoristas consideram-no de má qualidade e reclamam do tratamento recebido. (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007, p. 79).

Os concursados, de uma maneira geral, acham que o relacionamento é bom, no entanto, queixaram-se de que a terceirização aconteceu sem um preparo dos servidores, e sem que tenham sido preestabelecidos os papéis de um e de outro. Segundo o que foi levantado nas entrevistas, as duas providências seriam essenciais para garantir um melhor relacionamento interpessoal (GODOY; MASCARENHAS; PINTO, 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos trabalhos de Lykawka (2013), de Rosário Filho (2015), de França (2017) e de Godoy, Mascarenhas e Pinto (2007), pode se concluir que a terceirização no serviço público é uma real necessidade, visto que a reposição do quadro de pessoal permanente tem diminuído a cada ano. Percebeu-se que os trabalhos prestados por esses profissionais terceirizados acontecem de forma eficiente, e são bem aceitos pelos servidores concursados.

No entanto, uma semelhança entre as análises dos trabalhos foi a queixa, tanto dos concursados, quanto dos terceirizados, em relação à forma como eles chegam na empresa, muitas vezes sem conhecer a cultura, o tipo de trabalho que deverão desempenhar e, principalmente, sem treinamentos. Os terceirizados que não desempenham uma função específica são enviados para algum setor, sem clareza de suas funções. Os concursados, por sua vez, se sentem insatisfeitos com esta forma em que são enviados, pois, muitas vezes nem sabem se cabem a eles repassarem o trabalho.

O problema é ainda maior quando se trata de funções como copeira, limpeza e serviços gerais, pois, esses colaboradores relataram que muitas vezes se sentem invisíveis, menosprezados e rejeitados pelos servidores concursados. Já os trabalhadores que exercem funções específicas como eletricitista e técnico em informática, se sentem mais pertencentes ao órgão público ao qual prestam serviço, uma vez que suas funções já são definidas.

Dos quatro trabalhos selecionados, três foram voltados para terceirizados e concursados atuantes em universidades públicas, e o quarto trabalho, com o mesmo tema, foi voltado para o Tribunal de Contas da União. Apesar deste último não estar voltado para a universidade, sua linha de pesquisa era a mesma e, portanto, foi selecionado para análise após verificar-se que, mesmo sendo em outro órgão público, as respostas foram similares às das pesquisas feitas dentro das universidades.

Após analisar as quatro pesquisas, nota-se que são similares em suas respostas, pois, apontaram que a satisfação ou insatisfação dos funcionários terceirizados depende, muitas vezes, de como cada indivíduo interage, coletivamente ou individualmente.

Nos quatro trabalhos selecionados pode se verificar que os autores identificaram que, quando cargos exigem um grau de escolaridade mais alto, os terceirizados se sentem mais reconhecidos e valorizados. No entanto, funcionários que exercem funções de limpeza se sentem menos valorizados, discriminados ou até invisíveis.

No que diz respeito aos concursados entrevistados, percebeu-se que eles se queixaram, não dos colegas terceirizados, mas da forma como esses chegaram ao setor no qual atuam. Foi

apontado que não houve um preparo adequado para o início das atividades dos terceirizados, uma vez que muitos chegam a um setor sem saber o que fazer, sem treinamentos. Os concursados, por sua vez, também não sabiam quais funções eles teriam que desempenhar, e isso acaba por causar desconforto entre as duas partes.

No entanto, as pesquisas apontaram que a relação interpessoal entre servidores concursados e terceirizados acontece de maneira saudável. Mesmo os terceirizados, sabendo que pertencem à empresa que os contratou, se sentem pertencentes à universidade, o que acaba sendo um ponto positivo.

Dessa forma, a presente pesquisa identificou que as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser influenciadas pela função desempenhada e pelo nível desta, ou seja, funções que exigem mais escolaridade foram apontadas como mais valorizadas. Já no exercício de funções gerais, como limpeza, geralmente os colaboradores sentem maior desvalorização, e até discriminação por parte de alguns concursados, o que afeta negativamente as relações interpessoais.

Destaca-se, então, a importância de uma prévia apresentação e treinamentos para os terceirizados que irão prestar serviço nos órgãos públicos, de forma que concursados e terceirizados exerçam suas atividades já com uma boa relação entre eles, desde o início, o que permite que os novos colaboradores conheçam a cultura da organização e se sintam parte da empresa na qual irão desempenhar seu trabalho.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James; BUONO, Antony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm. Acesso em: 14 nov. 2019.

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: 18 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8666, 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/18666cons.htm. Acesso em: 11 nov. 2018.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 61-80, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/1298/1724>. Acesso em: 15 nov. 2018.

DIEESE. **Nota técnica n. 172, de março de 2017**. Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 283-294.

FRANÇA, Lúcio Cleber Barbalho de. **Relações socioprofissionais de trabalhadores terceirizados**: um estudo de caso numa universidade pública federal. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/24330>. Acesso em: 20 dez. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY; Claudia Guimarães Pedro; MASCARENHAS, Mônica Cristina Karl; PINTO, Sylvia Regina Caldas Ferreira. **Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados**. 2007. Monografia (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Fundação Instituto de Administração/USP, Brasília, 2007. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/etica-e-relacoes-interpessoais-entre-servidores-e-terceirizados.htm> Acesso em: 13 dez. 2018.

LYKAWKA, Liliâne. **O trabalho terceirizado: reconhecimento, valorização e satisfação.** 2013. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/76594>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSÁRIO FILHO, Joaquim Antônio do. Relações interpessoais entre servidores concursados e terceirizados na UFMG. 2015. Monografia (Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-A9VPXZ>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SANTOS, Diogo Palau Flores dos. **Terceirização de serviços pela administração pública: estudo da responsabilidade subsidiária.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Deise Luiza; POLETO, André; PONCHIROLLI, Osmar. **Gestão de pessoas e relação no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 1998.

UFMG. **Decreto nº 9262/2018:** uma análise preliminar. Extingue cargos vagos e que vierem a vagar, a partir de 21/03/2018 e veda a realização de concurso público ou o provimento de quantitativo superior ao número de vagas fixado em edital. Disponível em: https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2018/07/decreto_9262_2018_analise_preliminar.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.