



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**GILVAM JOAQUIM COSMO**

**GESTÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

**Brasília – DF  
2008**

**GILVAM JOAQUIM COSMO**

**GESTÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Catarina Cecília Odelius

**Brasília – DF  
2008**

TRABALHO APRESENTADO AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO – PPGA, DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE,  
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB, COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**GESTÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Aprovado em 20/06/2008

BANCA EXAMINADORA:

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> CATARINA CECÍLIA ODELIUS

PROF. DR. GILENO FERNANDES MARCELINO

Brasília, de junho de 2008.

*Ao Seu Joaquim e à Dona Betinha – meus pais, exemplos de felicidade, bondade, solidariedade e altruísmo. Ambos descansando deste nosso mundo.*

*O propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã.*

Drucker, 2002

## AGRADECIMENTOS

À Suzi e a meus filhos – Alan, Elizabeth e Gabriel –, pela compreensão, amor, respeito e apoio dedicados ao longo da vida e, principalmente, pelas minhas ausências causadas em consequência de, tardivamente, optar em retomar meus estudos. À minha irmã Geneide, pelo encorajamento nesta etapa e nas minhas ações e atitudes ao longo dos anos.

À professora Catarina Odelius, exemplo a ser seguido na Academia, pelas importantes orientações, e, também, pela aceitação de me ter como orientando, confiando nas minhas condições de elaborar este trabalho, após longos anos de concluído a graduação.

Reconhecidamente, à Universidade de Brasília, pela iniciativa de me proporcionar a experiência de vivenciar o curso de Gestão Universitária em suas dependências, comprovando, mais uma vez, que está à frente de seu tempo, oportunizando aos técnicos-administrativos mais uma maneira de crescimento intelectual e humano, por intermédio de um programa de capacitação de servidores.

Muitas informações foram necessárias e de fundamental importância para que a pesquisa fosse realizada. Dessa forma, não poderia deixar de agradecer ao servidor Osmar Benetis, da Secretaria de Recursos Humanos, que lida diretamente com o quadro de trabalhadores terceirizados na UnB e que prontamente me atendia nos momentos necessários.

À secretaria de Recursos Humanos da Universidade de Brasília, Glória Janda Parente Timbó, e aos funcionários Sérgio e Suzana, da mesma secretaria, pela disponibilidade de dados no setor.

Aos pregoeiros Aldo e Renan, bastante úteis para informações referentes à licitação das empresas terceirizadas na UnB.

Um momento essencial para a realização do trabalho foi o das entrevistas. A sinceridade e o profissionalismo, somados ao espírito de colaboração dos entrevistados, não podem ser esquecidos. Por isso, meu especial agradecimento a eles.

Não posso deixar de citar a impressionante atuação e ajuda da Secretaria do PPGA, Vera Oliveira, que, ao longo desse percurso em “Gestão Universitária”, mostrou-se uma excelente amiga.

Aos professores e aos amigos que fiz durante o curso, pois com eles aprendi várias lições e conhecimentos que permanecerão comigo, isso tudo sem contar os impagáveis momentos de alegria e descontração que passamos juntos.

Às pessoas que, mesmo indiretamente, colaboraram com a elaboração do trabalho, pois abriram portas para que eu pudesse realizar o trabalho sem empecilhos.

## RESUMO

O trabalho tem como tema a gestão de trabalhadores terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes). Partindo dos conceitos e dos princípios teóricos, foi realizada uma entrevista com gestores do quadro de funcionários da Universidade de Brasília (UnB) com o intuito de identificar aspectos positivos e negativos decorrentes da utilização de trabalhadores terceirizados, na visão administrativa desses gestores, bem como a identificação de dificuldades na gestão desses trabalhadores no âmbito da universidade. O surgimento da terceirização no cenário administrativo, a entrada desse modelo de gestão no serviço público e as implicações decorrentes de sua aplicação em uma organização que lida essencialmente com educação de nível superior são tratados no estudo, notadamente no que diz respeito à importância da parceria entre as empresas contratadas e a universidade e ao choque de culturas organizacionais. O resultado das entrevistas evidenciou aspectos semelhantes aos identificados na literatura, no que tange às vantagens e às desvantagens da terceirização em uma Ifes, além de outros, tais como o comprometimento de trabalhadores terceirizados, a aspiração de serem cumpridas questões relativas à segurança do trabalho, o sentimento da obrigatoriedade de um maior rigor no cumprimento dos contratos e a postura da contratante no sentido de promover uma melhoria para a capacitação de trabalhadores terceirizados.

Palavras-chave: terceirização, gestão de terceirizados e trabalhadores terceirizados.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Relação cliente x fornecedor

Quadro 2 – Transição do Enfoque Tradicional para um novo modelo de Gestão

Quadro 3 – Características observadas durante a terceirização

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Quantitativo de trabalhadores terceirizados por empresa na UnB

Anexo 2 – Roteiro para entrevistas na Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | 12 |
| 1.1 Formulação do problema de pesquisa                         | 13 |
| 1.2 Objetivos  | 13 |
| 1.2.1 Objetivo geral   | 13 |
| 1.2.2 Objetivos específicos                                    | 13 |
| 1.3 Justificativa e relevância                                 | 13 |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                  | 14 |
| 2.1 Contextualizando o tema                                    | 14 |
| 2.2 Parceria como instrumento de gestão                        | 16 |
| 2.3 Relação entre a esfera estatal e os serviços terceirizados | 21 |
| <b>3. METODOLOGIA</b>  | 26 |
| 3.1 Tipo de pesquisa   | 26 |
| 3.2 População/amostra  | 27 |
| 3.3 Instrumento de coleta de dados                             | 27 |
| 3.4 Procedimentos de coleta e de análise dos dados             | 28 |
| <b>4. RESULTADOS</b>   | 30 |
| 4.1 Terceirização na Universidade de Brasília                  | 30 |
| 4.2 Perfil dos entrevistados                                   | 32 |
| 4.3 Vantagens da mão-de-obra terceirizada                      | 32 |
| 4.4 Desvantagens da mão-de-obra terceirizada                   | 33 |
| 4.5 Alcance de resultados                                      | 35 |
| 4.6 Dificuldades na gestão                                     | 36 |
| 4.7 Relacionamento com trabalhadores terceirizados             | 37 |
| 4.8 Prejuízos causados à instituição                           | 38 |
| 4.9 Comentários dos gestores                                   | 39 |
| <b>5. CONCLUSÃO</b>  | 42 |
| <b>6. SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS</b>                        | 44 |

## 1. INTRODUÇÃO

Desde 1990, a comunidade universitária da Universidade de Brasília (UnB) convive com prestadores de serviço e empresas atuando dentro e fora do *campus*, em decorrência da impossibilidade de abrir concursos públicos que possam atender à demanda para suprimento de postos de trabalho aos docentes e aos técnicos-administrativos (BRASIL, 2001).

Colaboradores extraquadro ocupam, hoje, os mais diversos postos em setores da UnB, em razão dos pedidos de exoneração e de aposentadoria de servidores aliados à expansão dos serviços da universidade, fatos que aconteceram concomitantemente à não-realização de concursos. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes),

o grande problema surgido em torno da terceirização, principalmente a partir da vigência da atual Constituição, foi a sua utilização como válvula de escape à realização de concursos públicos, com vistas a contornar a regra do art. 37, II da Constituição. Antes o problema exsurgia com menos intensidade, posto que o art. 97, § 1º, da Carta revogada permitia a contratação de empregados públicos, regidos pela CLT, sem a realização de concurso (FERRAZ, 2001, p. 7).

A terceirização na UnB será foco deste trabalho, uma vez que hoje faz parte do dia-a-dia dessa Ifes. “A terceirização é um dos temas que vêm se destacando nos debates acadêmicos sobre as novas formas de gestão, em particular no contexto da Reforma do Aparelho do Estado, refletindo-se nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)” (BATISTA, 2007, p. 33-34).

Observa-se que em alguns centros de custo da UnB há servidores do quadro da Fundação Universidade de Brasília e prestadores de serviço executando atividades similares, dividindo, até mesmo, em alguns casos, o espaço físico.

Profissionalmente, é possível que essa relação seja amistosa. Mas qual será a percepção do gestor quanto a essa peculiaridade? Quais as vantagens em se utilizar empresas terceirizadas para execução de trabalhos na UnB? Quais são as principais dificuldades em gerir profissionais terceirizados? Estas e outras perguntas merecem uma resposta, e nada melhor do que elas serem respondidas por quem vivencia a situação.

Nossa posição, no sentido de ajudar a preservar as Ifes, é a de conhecer aspectos relacionados à gestão de profissionais terceirizados, de modo a subsidiar, mesmo com estudos que apresentem limitações quanto ao tamanho da amostra, futuras ações

administrativas que levem em conta os terceirizados, até que novo modelo de administração se estabeleça.

### **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

Quais as percepções de gestores da UnB em relação à utilização de mão-de-obra terceirizada para execução de tarefas na universidade?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Descrever a percepção de gestores quanto à utilização de mão-de-obra terceirizada para execução de tarefas na universidade.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Discutir conceitos sobre terceirização.
- Identificar aspectos positivos e negativos decorrentes da terceirização.
- Identificar dificuldades na gestão de terceirizados na universidade.

### **1.3 Justificativa e relevância**

Este trabalho justifica-se pela necessidade de observar a percepção de alguns gestores quanto à utilização de trabalhadores terceirizados na execução de atividades no ambiente de uma Ifes, dadas as peculiaridades de ordem institucional e por não haver estudos, ao menos conhecidos ou levantados durante pesquisa bibliográfica, executados no âmbito da UnB.

Assim, para facilitar a leitura, o texto será dividido a partir deste momento em seções, da seguinte maneira: Referencial Teórico, Terceirização na Universidade de Brasília, Metodologia da pesquisa, Resultados, Conclusão, Sugestão para estudos futuros e Referências utilizadas para a elaboração do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção traçará uma trajetória histórica acerca do surgimento do processo de terceirização e dos motivos e contexto da adoção dessa prática no serviço público, bem como de aspectos e impactos positivos e negativos da adoção da terceirização.

### **2.1 Contextualizando o tema**

Historicamente, as empresas construíam “muros” para se protegerem e isolarem-se em suas atividades. Nada mais natural, pois o instinto de preservação motivava a adoção desse procedimento. Mas a realidade social encarregou-se de, gradativa e imperiosamente, tornar os muros insuficientes e frágeis, derrubando as formas convencionais de poder empresarial (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 15).

A lógica do processo produtivo passou, ao longo do tempo, por uma série de alterações significativas, como o processo de globalização, o avanço de tecnologias e as mudanças nas condições de competitividade dos negócios. Nesse contexto, surge a terceirização. Para muitos, uma resposta satisfatória para solucionar problemas por que passam as empresas modernas. Esse cenário atingiu não somente as empresas privadas, mas também o serviço público.

Inicialmente, a terceirização foi implementada em processos produtivos de empresas, chegando, mais tarde, às áreas administrativas, objetivando não apenas o aprimoramento na qualidade dos serviços, como também a economia tributária e previdenciária e a maior produtividade hora/homem, uma vez que a ociosidade perde espaço com a adoção desse regime de contrato, nos dizeres de Polonio (2000, p. 16).

Segundo o professor Sergio Pinto Martins, “no Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais na década de cinqüenta, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência de seu negócio” (*apud* POLONIO, 2000, p. 97).

De acordo com Giosa (1997, p. 12), “a terceirização originou-se nos EUA, após a eclosão da II Guerra Mundial”. Empresas detentoras de serviços eram contratadas pelas indústrias bélicas para executar atividades de suporte, enquanto essas concentravam seus esforços no desenvolvimento da produção de armamentos que seriam usados contra as forças do Eixo.

No Brasil, a terceirização foi introduzida mediante outros caminhos. O clima de recessão fez com que as empresas refletissem sobre a sua atuação. “O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas” (GIOSA, 1997, p. 13).

Para Polonio (2000, p. 16), a expressão pode designar “contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas tomadoras”. Segundo esse autor, tem-se conhecimento de que o termo foi absorvido à linguagem empresarial, por assim dizer, na década de 1980, período no qual o processo de transferência de serviços que eram realizados pelas empresas para terceiros foi ganhando espaço nas organizações empresariais.

“Terceirizar é olhar em volta, por cima e além dos muros, conviver mais com a comunidade, aumentar as trocas, estimular o surgimento de novos empresários, melhorar a renda da comunidade, combater também desta maneira a pobreza e a fome” (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 17).

Ferraz (2001, p. 5) assevera que o “termo terceirização, que deriva do latim *tertius*, significa um estranho na relação entre duas pessoas”. O processo de terceirização, então, “deixa para empresas especializadas a realização das atividades (administrativas ou operacionais) que exigem certo investimento para buscar sempre qualidade e segurança, com otimização de custos, necessários num mercado cada vez mais competitivo” (POLONIO, 2000, p. 16).

Do ponto de vista jurídico, “terceirização (em sentido lato) é termo designativo das diversas formas de trespasso de atividades próprias de uma pessoa a outra (...) para que sejam supridas necessidades, transitórias ou permanentes, do serviço. É a terceirização de mão-de-obra” (FERRAZ, 2001, p. 5).

O objetivo principal da terceirização é a “liberação da empresa da realização de atividades consideradas acessórias (ou atividades meios), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividades nas atividades essenciais” (POLONIO, 2000, p. 98).

Nos dizeres de Batista (2007, p. 1-2), “o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios de polivalência, multqualificação e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão e de produção”. A estrutura administrativa passa,

assim, a contar com terceiros na execução de tarefas de suas atividades-meio, “passando a deter no foco central, no negócio/missão da organização (*core business*)” (BATISTA, 2007, p. 2).

Destarte, a sobrevivência das empresas, hoje, induz à busca da eficiência, compatibilizando a qualidade com o menor custo possível. Polonio argumenta que “esse binômio está fortemente presente, como não poderia deixar de acontecer, também no segmento de prestação de serviços e, por via de consequência, nas relações de trabalho” (POLONIO, 2000, p. 15).

Para Druck (1999, p. 149), “o que se pode afirmar, a partir de vários estudos de casos brasileiros, é que se tem priorizado, quase exclusivamente, a redução de custos, em detrimento da qualidade, como forma de adquirir competitividade”.

Esse importante instrumento de gestão empresarial “não deve ter por objetivo, única e exclusivamente, a redução de custos. Esta pode ser verificada como consequência do processo e não como seu foco principal. Há situações em que se observa um aumento dos custos operacionais e administrativos (...) em vez de redução” (POLONIO, 2000, p. 98).

“O ‘outsourcing’, expressão em inglês que significa ‘terceirização’, foi, então, desbravado e adotado de forma plena pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação”, afirma Giosa (1997, p. 13).

## **2.2 Parceria como instrumento de gestão**

A eficiência e a eficácia sempre são fatores visados no processo de terceirização, além de uma legítima economia de tributos. Assim, “um contrato de prestação de serviço (...) deve prever uma relação de parceria, coberta de todos os cuidados com a finalidade de buscar a qualidade e a produtividade” (POLONIO, 2000, p. 109).

É importante também saber que “terceirizar significa construir parcerias e priorizar o equilíbrio de forças. Terceirizar implica acabar com a subordinação” (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 16-17).

Durante a terceirização, a empresa perde uma importante ferramenta de poder: o vínculo empregatício. Portanto, “a prestação de serviços por terceiros (não empregados) e o vínculo empregatício são duas vertentes antagônicas. Não podem conviver juntos” (POLONIO, 2000, p. 109).

Apesar de ser possível e de se imaginar que o processo de terceirização seja mais interessante com os próprios funcionários da empresa, em função do conhecimento que esses acumularam sobre suas operações, a prática é diferente. Esse tipo “implica maior possibilidade de questionamento por parte das autoridades previdenciárias e trabalhistas, de vez que a subordinação hierárquica existente na relação trabalhista pretérita (...) tende a permanecer” (POLONIO, 2000, p. 101).

Quando se contrata empresas ou cooperativas de trabalhos já existentes para a operacionalização de serviços para terceiros, “desaparece a subordinação hierárquica remanescendo um mecanismo de ordens para o desenvolvimento dos trabalhos contratados, embasado nas cláusulas contratuais avençadas pelas partes” (POLONIO, 2000, p. 101).

“A contratação de parceiros como moderna prática de administração empresarial só tem razão de ser quando a cultura de parceria está presente na mesa de negociações e, depois, no dia-a-dia das partes através do seu comportamento” (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 19).

O poder de mando do empregador é identificado pela submissão dos empregados às orientações e às regras impostas por este. Sendo assim, na terceirização, “as pessoas que realizam as tarefas contratadas não devem receber ordem ou orientação de qualquer pessoa relacionada com a empresa contratante, quer sejam empregados, quer administradores” (POLONIO, 2000, p. 109).

“A contratação de parceiros pressupõe um jogo negocial com regras novas, adaptadas caso a caso, mas onde sempre sejam contempladas modificações na cultura empresarial, aprimorando-se o conhecimento e a informação, reconhecendo-se efetivamente que o saber adquire supremacia em larga escala”. (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 23).

Na era da valorização do conhecimento, as atividades que não representarem a essência da organização serão subcontratadas. Além disso, o trabalho será levado às pessoas, conforme as distinções de especialização e qualidade. Ora, tudo isso é favorecido nas relações de trabalho com a terceirização, pois nela o mérito de cada profissional passa a ser medido pela sua qualificação, pelo domínio intelectual que tem de sua especialidade, quando colocado em prática (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 23).

A onerosidade também está presente em qualquer tipo de relação contratual, salvo em casos específicos de serviços prestados sem remuneração, o que não caracteriza vínculo empregatício. Portanto, “não se trata de um requisito que possa ser evitado, de vez que sua natureza, como de salário, decorrerá da caracterização da relação de emprego e não o contrário” (POLONIO, 2000, p. 109).

Na questão de custos, “o contratante deve ter em mente que levar em conta apenas o fator financeiro na hora da contratação é uma atitude inadequada. (...) Mais prudente é certificar-se da real qualificação dos candidatos a parceiro para executar a atividade”. (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 36).

A manutenção de uma mesma pessoa ou grupo de pessoas durante o contrato de prestação de serviço é sempre bem-vinda, “haja vista que sua substituição com freqüência acarreta maior custo para o contratante em decorrência de treinamento, maior morosidade com menor qualidade no início dos trabalhos etc.” (POLONIO, 2000, p. 109).

De acordo com Leite (1995, p. 6), “hoje em dia ainda restam muitas controvérsias sobre a conveniência ou não de se terceirizar. Muitos advogam a tese de que este caminho é não só positivo como também virtualmente irreversível (...), enquanto outros questionam severamente sua eficácia”.

Contudo, nos dizeres de Rezende (1997, p. 7), “a terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um dogma”.

“É impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa do porte da terceirização; no entanto, eles podem ser diminuídos com a conscientização dos envolvidos de suas possibilidades de ocorrência.” (ALVAREZ, 1996, p. 83).

Segundo Alvarez (1996, p. 2), “basicamente, são duas as opiniões acerca da terceirização: alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadram-na como modismo; outros, consideram-na um movimento na direção de um novo modelo de gestão”.

A idéia de Alvarez (1996) é a de que mesmo no universo de divergências e convergências sobre o tema fica à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança, mencionando também uma vantagem competitiva advinda de uma estratégia bem plantada, que tem por base um relacionamento salutar entre cliente e fornecedor. “Essa

estratégia compreende uma ação solidária entre as partes, a prevalência do interesse mútuo pela qualidade e a adoção da terceirização em um momento adequado, ou seja, na ocasião da realização de outras mudanças” (ALVAREZ, 1996, p. 2).

A terceirização, de acordo com o Quadro 1, é o eixo central dessa estratégia.

#### QUADRO 1 – Relação cliente x fornecedor

| Requisitos | Condição       | Garantia        | Oportunidade     |
|------------|----------------|-----------------|------------------|
| Parceria   | Ação solidária |                 |                  |
| Qualidade  |                | Interesse mútuo |                  |
| Mudança    |                |                 | Momento adequado |

Fonte: Alvarez (1996, p. 3).

Verifica-se no discurso de autores, empresários, executivos e dirigentes de governo que estimular parcerias é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão; entretanto, pouco se fala sobre os contornos desse modelo, bem como são escassas as informações que conduzam a uma definição objetiva do que seja parceria (ALVAREZ, 1996, p. 4).

Muitos acreditam que terceirizar representa a tendência de comprar fora o que não faz parte do negócio principal. Considerar esta afirmativa é admitir que nem sempre o terceiro poderá ser tido como parceiro, mas um mero contratado, fornecedor de serviços que não façam parte da atividade principal da empresa, de acordo com Alvarez (1996, p. 4).

Embora raras, algumas contribuições para a definição de parceria podem ser retiradas das iniciativas de muitas empresas na contratação de seus fornecedores e prestadores de serviços. Nesses casos, existe a indicação de que a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato (...). Essa relação é norteada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Isso requer a transição para uma nova postura (ALVAREZ, 1996, p. 5).

QUADRO 2 – Transição do Enfoque Tradicional para um novo modelo de Gestão

| <i>Situação Tradicional</i>  | <i>Parceria</i>          |
|------------------------------|--------------------------|
| Desconfiança/medo dos riscos | Confiança                |
| Levar vantagem em tudo       | Política do ganha/ganha  |
| Marketing tradicional        | <i>Reverse marketing</i> |
| Ganhos de curto prazo        | Economias de escala      |
| Pluralidade de fornecedores  | Fornecedor único         |
| O preço decide               | Enfoque na qualidade     |
| Antagonismo                  | Cooperação               |
| Postura reativa              | Postura criativa         |
| Fornecedor como adversário   | Fornecedor como sócio    |

Fonte: Alvarez (1996, p. 3).

“A terceirização vem de longos anos, em inúmeros casos, de forma distinta e isolada da parceria.” (ALVAREZ, 1996, p. 8). Uma contratação nos moldes tradicionais não é mais verificada nos últimos tempos. “Hoje, tanto a terceirização como a parceria se justificam pela relevância do fornecedor” (ALVAREZ, 1996, p. 10). Assim, a parceria figura como condição para a terceirização, nos dizeres do autor.

Leiria, Souto e Saratt (1993, p. 39) preceituam que parceiros internos “precisam necessariamente entender como funciona a atividade e o negócio do prestador de serviços ou do fornecedor de componentes com o qual vão interagir. (...) Em resumo, precisam possuir a visão integral do empreendimento, possibilitando a correta tomada de decisões”.

Alvarez (1996, p.10) afirma que “embora uma corrente ortodoxa da terceirização defina-a como a passagem para um terceiro daquilo que não fizer parte do negócio principal, verifica-se que muitas empresas não respeitam esse limite, ou seja, partilham com terceiros até mesmo suas áreas-fim. Trata-se de empresas orientadas para a qualidade”.

Outro fator que pode ser observado durante o processo de terceirização é a mudança na estrutura organizacional das empresas. “Estrutura organizacional quer significar o conjunto de normas, regras, procedimentos e a divisão hierárquica e funcional do trabalho” que, visto por esse ângulo, “conduz, no mínimo, à redistribuição do trabalho” (ALVAREZ, p. 15). Durante um processo de terceirização, então, a estrutura organizacional acaba, por conseguinte, sendo revista.

O processo de terceirização pressupõe como ponto de partida “um jogo negocial com regras novas, incluindo modificações na cultura empresarial, como a que reconhece e dá supremacia ao conhecimento do parceiro” (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 21).

Um efeito possível da terceirização que deve ser levado em consideração é sobre o número de empregos. Defensores da terceirização costumam relacioná-la à expansão dos empregos, utilizando o argumento de que “se de um lado a terceirização reduz os postos de trabalho na empresa cliente, por outro, faz expandir o emprego na empresa contratada, no novo fornecedor”. (DIEESE, 1993, p. 14). Contudo, há de se considerar também a crescente precarização da inserção de trabalhadores no mercado de trabalho, pois muitos oscilam, nos países centrais, entre “o desemprego, o trabalho temporário e de tempo parcial e o mercado informal”. (DIEESE, 1993, p. 14).

### **2.3 Relação entre a esfera estatal e os serviços terceirizados**

Deve-se considerar que o processo no momento de terceirização na esfera estatal é diferenciado do segmento empresarial privado, uma vez que “o Estado poderá imprimir, como princípio máximo da Terceirização, a filosofia da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo com os fornecedores/parceiros um compromisso formal pela valorização deste processo e das técnicas inovadoras da administração” (GIOSA, 1997, p. 69).

No serviço público, com a utilização do Decreto-Lei 200/67, a terceirização poderia ter sido desenvolvida desde 1967, mas somente foi implementada na década de 1990, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, no governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, “que teve como política de pessoal a criação de novas carreiras de nível superior, extinguindo-se os cargos de nível médio e nível intermediário, não autorizando mais concurso público para esses cargos, e sim adotando a política de contratação desses serviços.” (VIEIRA, p. 119).

“Embora exista consenso de que o processo de reforma do Estado brasileiro se consolida somente nos anos 90, deve-se considerar os movimentos que iniciaram as bases desse processo já nos anos 80” (SANTOS et al., p. 5), sendo os presidentes Figueiredo e Sarney, portanto, precursores de medidas que iniciaram essa reforma do Estado.

“A partir de 1985, o processo de Reforma foi retomado com especial ênfase pelo Governo da Nova República, tendo o Presidente Sarney aprovado diretrizes básicas para a modernização do setor público mais anacrônico – a Administração Direta.” (MARCELINO, p. 29).

De acordo com Vieira (2006, p. 122), verifica-se, no governo atual, a tendência à autorização de concursos públicos, em atendimento a todas as recomendações de órgãos de controle, evitando-se a contratação de pessoal até o limite estabelecido de gastos de pessoal pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

A terceirização no ambiente público poderá também

provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois gerarão mudanças de postura, com um processo de gestão que levará, naturalmente, à revisão da missão dos órgãos públicos, modernização da máquina administrativa, condições otimizadas de gerenciamento, estímulo à criatividade, redução de custos, e, por consequência, uma melhoria nos serviços públicos, com reflexos no atendimento à sociedade (GIOSA, 1997, p. 69).

Entre os aspectos mais significativos que dificultariam no processo de terceirização pode-se enumerar “a dificuldade de integração de cultura das empresas, risco de escolha dos parceiros, não cumprimento de cláusulas contratuais” (ARAÚJO, 2007, p. 31). Em contrapartida, como facilidades, ou vantagens, que surgem com a opção de se terceirizar serviços, tem-se “o aprimoramento tecnológico, processo de decisão mais ágil e flexível, diminuição dos riscos de obsolescência dos equipamentos e redução dos custos em infra-estrutura” (ARAÚJO, 2007, p. 31).

No caso específico das Ifes, a terceirização possibilita ao Estado avançar no processo de publicização.

Ressalte-se que o conceito de *publicização* diferencia-se do de *privatização*: enquanto o primeiro se refere às organizações mantidas com capital privado e público simultaneamente, o segundo se refere às organizações estatais privatizadas, que passaram a ser responsabilidade do setor privado. (...) Elas são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade, o qual continuará a fomentar suas atividades e exercerá sobre elas um controle estratégico. Salienta-se que a publicização das atividades do setor de prestação de serviços não-exclusivos ocorre baseada no pressuposto de que esses serviços ganharão em qualidade e produtividade (BATISTA, 2007, p. 2-3).

Giosa alerta que a terceirização de serviços realizados pelo Estado é feita sob um regime de Direito Administrativo, no qual são repassadas algumas atividades para terceiros, ficando o “Estado concentrado apenas nas atividades próprias e de império, que são indelegáveis” (GIOSA, 1997, p. 73). Assim, serviços como o de educação, saúde, segurança pública não podem ser terceirizados, mas nada impede que se contratem

“terceirizados” para manutenção das dependências de uma universidade ou para atuar no transporte de pacientes de um hospital.

As atividades que o Poder Público não oferece diretamente à comunidade podem ser executadas por terceiros, pois não se discute o princípio da supremacia do interesse público, por tratar-se de atividade interna, muito embora todos os atos da Administração Pública devam atender à lei. Mas podem surgir dúvidas quando o Estado delega a um terceiro a execução de um serviço que será oferecido à população (GIOSA,1997, p. 71).

“A regra poderia ser: todas as atividades estatais de poder ou de império são indelegáveis e, portanto, não podem ser terceirizadas; e todas as demais que não apresentam tal característica podem ser terceirizadas pelo Estado” (GIOSA,1997, p. 73-74).

“No poder público, a contratação de parceiros segue apenas um, mas indispensável ensinamento: enquanto ao cidadão é garantido o que a Lei não proíbe, ao Estado só é permitido o que a Lei prevê” (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 49).

No serviço público, a noção de terceirização, em sentido mais amplo, deve ser a de se conjugar a verdadeira parceria, contratando serviços e não a locação de trabalhadores, para seguir com a idéia precípua do Estado: a prestação de serviços ao público e não o lucro. Batista (2007, p. 2) ensina que “a política de privatização e reforma administrativa, proposta pelo governo brasileiro, encontra-se consubstanciada no governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”.

Para a administração pública, “‘terceirização’ tem se prestado para identificar diferentes ações e iniciativas, que vão desde a privatização de empresas controladas pelo poder público e passam pela concessão, permissão, contratação de obras e serviços e até a regular (ou nem sempre) contratação de mão-de-obra” (MIOLA, 1997, p. 8).

Batista (2007, p. 2) argumenta que

a introdução da técnica de gestão *terceirização* na administração pública brasileira tem como proposta contrapor-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocacia tradicional, de verticalização da estrutura, pautada nos princípios da administração taylorista/fordista comuns ao serviço público, muito mais voltada para produção em massa, hierarquia e controle do que para o atendimento do interesse público.

É importante lembrar que o Estado mesmo trespassando para um terceiro a responsabilidade na execução de um serviço ou atividade estatal da Administração direta,

autárquica ou fundacional manterá um controle e uma fiscalização efetivos daquele que delegou. “O poder de fiscalizar é natural do Estado que apenas outorga a execução dos serviços ou atividades. Busca-se assim atender ao interesse geral consoante as regras de Direito Público” (GIOSA, 1997, p. 76).

Há tempos, a contratação de terceiros existe no país, contudo, apresentando-se equivocadamente, sem a idéia primeira de parceria em sua essência. Justamente por ser inadequadamente executada, com o objetivo de sonegar obrigações legais e reduzir custos, em detrimento da correta administração dos recursos humanos, é que “o Judiciário consolidou posicionamento jurisprudencial, para condenar a contratação de terceiros de serviços em tese”, mesmo no serviço público (LEIRIA; SOUTO; SARATT, p. 105).

Quando o contrato de terceirização está calcado em seus verdadeiros princípios filosóficos (modernidade, qualidade, produtividade, parceria, competitividade) é natural que ele não sofra a incidência das normas protetivas do Direito do Trabalho. É que fica caracterizado, então, um contrato de natureza civil, plenamente válido como ato jurídico perfeito. Assim ocorrendo, incidem e dão respaldo jurídico também o inciso XXXVI , o artigo 5º da Constituição Federal, que diz: *a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito (...).*(LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993, p. 110).

Mesmo que não exista dispositivo legal que observe que a terceirização deva acontecer parcial ou totalmente,

é sempre recomendável que a terceirização seja total, em relação a determinada atividade ou tarefa, nunca parcial. A terceirização parcial (...) poderia criar um clima competitivo predador no ambiente de trabalho da empresa tomadora dos serviços, provocando desmotivação de empregados ou dos prestadores de serviços por diferenças de remuneração. Poderia, além disso, servir de paradigma, quer por parte dos empregados, quer dos prestadores de serviços, em eventual demanda trabalhista em que estes venham a reivindicar o vínculo empregatício (POLONIO, 2000, p. 112).

Atualmente, a administração pública direta, indireta e fundacional pode contratar serviços de terceiros, amparada nas leis números 8.666/93 e 8.883/94.

É importante não perder de vista que a relação contratual trabalhista está sob a égide de um regime jurídico demasiadamente fechado, estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho, que revela a presença protecionista do Estado em amparo ao trabalhador empregado. A relação contratual de prestação de serviços, por outro lado, é regida pelo direito civil e comercial, e prestigia, em primeiro plano, a liberdade de contratar e a vontade das partes envolvidas na relação jurídica que se estabelece, no que tange à fixação dos direitos e obrigações contratados (POLONIO, 2000, p. 17).

A conciliação do *modus operandi* da prestação de serviços no âmbito do pacto laboral, com os ditames legais que devem ser observados no processo de terceirização nem sempre é tarefa fácil. Isto porque, na relação empregatícia a subordinação hierárquica existente é uma forma de ‘poder’ que permite ao empregador, com maior eficiência, acompanhar e fiscalizar a qualidade dos produtos produzidos por seus empregados, corrigindo os desvios em tempo hábil, remanejando sua mão-de-obra à medida que essa qualidade e eficiência exijam. Já na relação contratual de prestação de serviços terceirizados, não deve haver subordinação hierárquica dos prestadores em relação, sujeitando-se as partes contratantes estritamente aos direitos e obrigações fixados nas cláusulas do contrato celebrado, sob pena de caracterização de vínculo trabalhista e consequente anulação do processo de terceirização.

Assim, todos os cuidados devem ser tomados no momento de se decidir pela terceirização de determinada atividade, não só em relação aos aspectos legais da contratação a ser levada a efeito, mas, principalmente, no que pertine a sua operacionalização, de vez que, como dissemos, com o afastamento da relação empregatícia, perde-se importante ferramenta de controle da qualidade e eficiência, ou seja, o poder de mando exercido diretamente sobre os empregados. (POLONIO, 2000, p. 17).

Alguns autores identificam aspectos positivos no processo de terceirização. Outros, por sua vez, associam a terceirização a alguns aspectos negativos. No quadro a seguir, verificamos algumas vantagens e desvantagens caracterizadas na literatura no processo de terceirização.

**QUADRO 3 – Características observadas durante a terceirização**

| VANTAGENS  | DESVANTAGENS   |
|--|--|
| aprimoramento na qualidade dos serviços e de tecnologias (GIOSA, 1997)   | dificuldade de integração das culturas organizacionais (ARAÚJO, 2007)                      |
| economia tributária e previdenciária (POLONIO, 2000)   | trabalho sem registro (DIEESE, 1993, p. 36)  |
| maior produtividade hora/homem (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1993)   | jornada de trabalho mais extensa (DIEESE, 1993, p. 36)                                     |
| liberação da empresa da realização de atividades consideradas acessórias (ou atividades meios) (BATISTA, 2007) | a empresa perde uma importante ferramenta de poder: o vínculo empregatício (POLONIO, 2000) |
| qualidade com o menor custo possível (POLONIO, 2000)   | desmobilização sindical (DIEESE, 1993, p. 13)  |
| expansão de empregos nas empresas contratadas (DIEESE, 1993)   | Desemprego (DIEESE, 1993)  |
| estímulo de mão-de-obra especializada e mais bem remunerada (DIEESE, 1993, p.14)                               | degradação salarial (DIEESE, 1993, p.15)   |
| processo de decisão mais ágil e flexível (ARAÚJO, 2007)  | risco de escolha dos parceiros (ALVAREZ, 1996)   |
| diminuição do risco de obsolescência de equipamentos (ARAÚJO, 2007)  | descumprimento de cláusulas contratuais (ARAÚJO, 2007)                                     |
| diminuição de custos em infra-estrutura (ARAÚJO, 2007)   |  |

Percebe-se, então, que, com a mudança da lógica do processo produtivo, aconteceu a reorganização das empresas, que optaram pela terceirização como uma saída objetivando a eficiência e a eficácia na prestação de serviços, além da redução de custos. No serviço público, a terceirização foi adotada de modo diferente, mais com o foco voltado para o atendimento à sociedade, provocando algumas alterações com reflexos administrativos e políticos, desencadeando mudanças de postura que refletiram na revisão da missão dos órgãos do Estado, na modernização da máquina administrativa, no estímulo à criatividade, na redução de custos.

### **3. METODOLOGIA**

Uma vez que existem vários tipos de pesquisa, a intenção neste momento é a de apresentar critérios adotados para a instrumentalização do trabalho. Para tanto, optou-se pela utilização de taxonomia apresentada por Vergara (1998).

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O tipo de investigação utilizada, quanto aos fins, foi a exploratória, pois, dada a sua natureza, “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, e descritiva, porque descreverá percepções (VERGARA, 1998, p. 45).

Em relação aos meios, parte da investigação foi empírica e deu-se mediante pesquisa de campo, incluindo entrevista que objetivou coletar dados relativos à percepção dos gestores do quadro da Universidade em relação à utilização de mão-de-obra terceirizada na Universidade de Brasília. Parte foi documental, realizada na própria Universidade, com base em registros utilizados nessa instituição.

Portanto, foram utilizados dados primários e dados secundários. Os primeiros obtidos por meio das entrevistas realizadas com dez gestores de centros de custo/unidades administrativas onde os trabalhadores terceirizados atuam. As entrevistas foram direcionadas aos centros de custo/unidades administrativas que continham o maior número de trabalhadores terceirizados e foi realizada com gestores pertencentes ao quadro da UnB.

#### **3.2 População/amostra**

“A escolha de um local adequado de pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo são aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa” (RICHARDSON,

1999, p. 95). Nesse caso, um grande facilitador foi o pesquisador pertencer à instituição pesquisada, tendo, assim, um conhecimento prévio de onde buscar as informações.

Durante a realização da pesquisa, somente 1.285 profissionais terceirizados estavam distribuídos em centros de custo ou unidades administrativas da UnB, apesar de o processo licitatório autorizar a contratação de 1.320 trabalhadores. A diferença – 35 vagas – é relativa à não-ocupação de postos de trabalho.

As entrevistas – instrumento principal da pesquisa – foram realizadas pessoalmente com gestores que trabalham especificamente nos centros de custo onde os trabalhadores terceirizados atuam.

No momento da pesquisa, a Ifes pesquisada utilizava trabalhadores terceirizados em 37 centros de custo/unidades administrativas, sendo que a pesquisa priorizou sete deles, os que continham o maior número de trabalhadores terceirizados atuando. Com isso, a pesquisa não perdeu seu caráter representativo dentro de seu universo.

As entrevistas, no total de dez, foram realizadas com gestores que atuam diretamente com trabalhadores contratados pelas três empresas terceirizadas, sendo que foi priorizado, além dos locais onde há o maior quantitativo de trabalhadores, o depoimento de gestores que atuam nas áreas de limpeza e conservação, parques e jardins, transporte, proteção patrimonial, recepção, serviços gerais, almoxarifado, restaurante, copeiragem e serviços de manutenção geral.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

“A mensuração é uma área em que o cientista social tem que estar informado porque quase toda a pesquisa precisa de alguma espécie de mensuração. Se já existem instrumentos apropriados, o pesquisador deve ter a capacidade de apreciá-los. Se não existem, ele deve ter a capacidade de construí-los” (KERLINGER, 1980, p. 349).

“Em ciência, fazer observações significa mais do que olhar as coisas simplesmente. Significa também qualquer aparato usado para medir variáveis” (KERLINGER, 1980, p. 350).

A entrevista foi realizada pessoalmente com os respondentes, que tiveram, no momento, uma explicação de o porquê estarem sendo entrevistados e a importância de seus depoimentos para a pesquisa. Também foi garantido o sigilo de quem prestou as

informações, bem como o compromisso de disponibilizar os resultados para quem posteriormente estiver interessado.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise dos dados**

O levantamento de dados das entrevistas deu-se a partir da identificação da lotação populacional de terceirizados, a fim de se definir os locais onde as entrevistas seriam aplicadas.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas, com base em roteiro semi-estruturado. Após a elaboração das questões, foi realizada análise semântica das mesmas, a fim de se observar a compreensão dos itens a que se destinou o instrumento.

Dois servidores – um de nível superior ocupante de cargo de direção e outro de nível médio ocupante de uma gerência foram entrevistados com a intenção de se observar se as perguntas estavam comprehensíveis.

Passada esta etapa, foram realizados pequenos ajustes às questões, aprimorando-as para que as entrevistas fossem realizadas. Importante ressaltar que essas duas entrevistas não foram utilizadas, uma vez que, apesar de terem sido realizadas com colaboradores experientes no trabalho com terceirizados que ocupam cargos de gestão, esses gestores não são integrantes do quadro permanente da Universidade de Brasília.

As entrevistas foram gravadas, sendo que apenas em um caso o entrevistado negou-se a ter suas informações gravadas. Nesse caso, o entrevistado respondeu às questões, e suas respostas foram escritas no momento da fala e posteriormente lidas para a confirmação de seu depoimento. Os demais respondentes tiveram suas respostas degravadas e transcritas para posterior análise.

Durante a entrevista, também foi possível a extração de dados biográficos e funcionais dos entrevistados.

A análise das entrevistas foi realizada a partir de análise de conteúdo com base em categorias definidas a partir do referencial teórico, especificamente no que diz respeito às vantagens e às desvantagens da mão-de-obra terceirizada, ao alcance de resultados obtidos por intermédio da utilização de trabalhadores terceirizados, às dificuldades de gestão, aos problemas em se gerir trabalhadores do quadro da universidade e terceirizados em um

mesmo setor e aos prejuízos causados à instituição em se utilizar mão-de-obra terceirizada (Veja Anexo 2 – Roteiro para entrevistas na Universidade de Brasília, p. 48).

Os dados secundários foram buscados previamente em documentos disponíveis na instituição, sendo fundamentais para a elaboração de questionários e para a caracterização do objeto de estudo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Terceirização na Universidade de Brasília

A Universidade de Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1962. Atualmente, ocupando uma área de 3.960.579,07 m<sup>2</sup>, a UnB oferta 63 cursos de graduação, 64 cursos de mestrado, 45 de doutorado e dezenas de especializações na modalidade presencial, mantendo, também, alguns cursos a distância. Órgãos complementares auxiliam os alunos no desenvolvimento de trabalhos de ensino, pesquisa e extensão. O Hospital Universitário (HUB) e a Fazenda Água Limpa (FAL) são exemplos de alguns desses órgãos.

Além do *campus* do Plano Piloto, em Brasília, a Universidade mantém os *campi* das regiões administrativas do Gama-DF e de Planaltina-DF e os núcleos de Ceilândia-DF e do Gama-DF.

Sua missão é a de “produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável”, tendo como valores a ética e o respeito à diversidade, mantendo uma autonomia institucional que visa à transparência e à responsabilidade social (UnB, 2008).

A Universidade de Brasília contrata, atualmente, o serviço de três empresas a saber: ZL Ambiental, PH Service e Higiterc. As organizações passaram a atuar na UnB, após vencerem processo licitatório, na modalidade Pregão Eletrônico, nº 00426/2006, tipo menor preço global, formalizado pelo processo administrativo nº 23106.015339/2006-70. O pregão, por questões técnicas, foi dividido em lotes, tendo como vencedora dos lotes 1, 4 e 5 a ZL Ambiental Ltda. Para o lote 2, a PH Serviços de Administração Ltda. foi a vencedora. À Higiterc – Higienização e Terceirização Ltda. coube o lote de nº 3.

O pregão teve como objeto a seleção e a contratação de empresa especializada para prestação de serviços para “limpeza e conservação, parques e jardins, transporte, proteção patrimonial, recepção, serviços gerais, almoxarifado, restaurante, copeiragem e serviços de manutenção geral”, respeitando os quantitativos estabelecidos, bem como as especificações dos cargos (Veja Anexo 1 – Quantitativo de trabalhadores terceirizados por empresa, p. 45).

De acordo com o edital, para fins de formulação da proposta, as empresas licitantes deveriam adotar, como mínimo, valores de salários fixados no edital para cada categoria profissional, respeitando o último acordo, convenção ou dissídio coletivo de trabalho,

vigente no Distrito Federal, realizado entre as categorias, por intermédio de seus sindicatos, e as empresas.

Muitos itens são estabelecidos no edital. Contudo, aqui, será destacado apenas alguns considerados mais pertinentes ao tema deste trabalho. Em “DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA”, chama atenção algumas responsabilidades, como as decorrentes de despesas com salários, adicionais, seguros de acidentes, tributos, indenizações, vales transporte e refeição e outras que porventura venham a ser criadas pelo Governo Federal.

No tocante à substituição de trabalhadores, uma cláusula determina a imediata substituição de “qualquer empregado considerado inadequado ou inconveniente à boa ordem e às normas disciplinares do CONTRATANTE ou que não atenda às suas necessidades”. Outra cláusula estabelece diretrizes em casos de gozo de férias, solicitação do gestor do contrato e licença médica superior a um dia.

A reposição de bens patrimoniais furtados ou roubados ou danificados por negligência de empregados das empresas também é tratada especificamente. O fornecimento de uniformes, com especificações contidas também em anexo, é tratado no documento.

Na universidade, atendendo às descrições do processo licitatório, a ZL Ambiental executa o serviço de limpeza e conservação – outras necessidades (lote 1) e a prestação de serviços gerais (lotes 4 e 5); a PH realiza serviços inerentes ao transporte rodoviário – pessoal por automóveis e a Higiterc é a responsável pela prestação de serviços de portaria/recepção (Pregão Eletrônico nº 00426/2006).

O Edital e seus anexos obedecem ao procedimento licitatório disposto nas leis nºs 10.520/2002, de 31/05/2005, e nº 8.666, de 21/06/1993, e alterações posteriores, além da Instrução Normativa Mare 005/1995 e Lei Complementar 123, artigos 42, 43, 44 e 45.

Dentro da universidade a ZL Ambiental pode manter, incluindo os lotes 1, 4 e 5, a totalidade de 924 trabalhadores. Já a Higiterc (lote 3) tem autorização para manter 339 funcionários nos campi da UnB. Cinquenta e sete é o número máximo total que a PH service pode contratar para trabalhar na Ifes. O total de profissionais que as empresas vencedoras do processo licitatório pode contratar para atuar na universidade é de 1.320.

Entrevista realizada na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade de Brasília, em 20/03/2008, identificou que o quadro efetivo de trabalhadores na UnB é de

2.228 técnicos-administrativos pertencentes ao quadro efetivo de profissionais, 1.440 docentes do quadro de servidores, 1.668 prestadores de serviços, contando ainda com a mão-de-obra de 513 estagiários de níveis médio e superior e de 234 estagiários técnicos, além de 1.285 profissionais terceirizados.

#### **4.2 Perfil dos entrevistados**

Quanto ao perfil dos entrevistados, sete têm entre 30 e 40 anos de trabalho na Universidade de Brasília. Os demais trabalham na Universidade entre dez e vinte anos. Nove dos entrevistados são do sexo masculino.

Todos são técnicos-administrativos, sendo que seis possuem nível superior e os outros quatro têm nível médio. Respeitando a nomenclatura das estruturas de cada unidade em que os entrevistados estão lotados, quatro ocupam cargos de direção, três de coordenação, um de assistência de direção, um de gerência e um de secretário. A área de atuação desses profissionais na universidade está relacionada a: cinco atuam na área de proteção/conservação do patrimônio e cinco atuam na área de infra-estrutura para o funcionamento da universidade.

#### **4.3 Vantagens da mão-de-obra terceirizada**

A primeira pergunta feita aos entrevistados foi relativa à vantagem da utilização de mão-de-obra terceirizada para realização de atividades em seu setor. Aspectos relatados na literatura, a exemplo da maior produtividade hora/homem (LEIRIA; SOUTO; SARAT, 1993), o processo de decisão mais ágil e flexível (ARAÚJO, 2007) e a expansão de empregos nas empresas contratadas (DIEESE, 1993), foram identificados no momento de verbalização dos respondentes.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 1 – (...) “Seria uma maior produtividade dos funcionários); reposição de funcionários com mais agilidade.”

Entrevistado 2 – (...) “Mas o terceirizado, é, pode parecer desumano eu falar isso, eu tô falando como chefe, e a mudança de pessoas que... fica mais fácil nesse sentido, entendeu.”

Entrevistado 4 – (...) “acho que é vantajoso, desde que não haja contratação [no serviço público], tem que contratar o pessoal terceirizado.”

Entrevistado 5 – (...) “Você pode (...) tem a possibilidade (...) contratualmente (...) com a empresa que você terceiriza, pode ter a margem de substituir (...) qualquer posto de trabalho por uma outra pessoa (...) no momento que você quiser. Então, é possível você, através do contrato, definir (...) diversos parâmetros (...) como os parâmetros salariais, parâmetros de vantagens para a pessoa que vai ocupar o posto de trabalho (...) e definir os critérios como isso vai, de fato, acontecer.”

Entrevistado 7 – (...) “A vantagem que eu acho de empresa terceirizada é que acaba dando emprego pra essas pessoas (...) entendeu, que já que os concursos estão bem escassos.”

Entrevistado 10 – (...) “se eu tenho um funcionário que, no momento da sua entrada, se mostrou de um jeito e, com o passar do tempo, ele deixa a desejar no serviço, não tem qualificação para exercer aquilo, eu consigo rapidamente substituir essa mão-de-obra.”

Como exemplos de alguns aspectos adicionais identificados, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 4 – “A vantagem é a necessidade (...), porque o governo federal não libera concurso pra motorista, então a gente tem que partir pra terceirização mesmo.”

Entrevistado 5 – “A partir do instante em que falta mão-de-obra na universidade, (...), o recurso (...) que a gente tem que utilizar é o modelo de terceirização dos postos de trabalho.”

#### **4.4 Desvantagens da mão-de-obra terceirizada**

A entrevista, em sua segunda pergunta, atenta para o fato de haver algum tipo de desvantagem na utilização de mão-de-obra terceirizada para a execução de trabalhos do setor. Há indícios nas respostas de que, conforme os estudos a respeito do tema relatam, fatores negativos, como a degradação salarial (DIEESE, 1993, p.15), a perda de poder pela empresa pela ausência de um vínculo empregatício (POLONIO, 2000), o descumprimento de cláusulas contratuais (ARAÚJO, 2007) e o risco de escolha dos parceiros (ALVAREZ, 1996) figuram no rol das desvantagens em se terceirizar atividades.

A falta de comprometimento dos terceirizados com a instituição é comentada por dois gestores como desvantagem da terceirização, somando-se a isso o depoimento de um gestor que afirma que a universidade qualifica esses profissionais e após o investimento feito perde o profissional para outras organizações que remuneram melhor.

Desvantagem relatada diz respeito também à legislação, pelo fato de se gerir trabalhadores sob regimes de trabalho diferenciados.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 1 – (...) “Seria a baixa remuneração como fator negativo para a produtividade do trabalhador, porque ela poderia ser melhor.”

Entrevistado 3 – (...) “É o compromisso com a questão da universidade, a questão da qualidade, entendeu, a pessoa não veste assim a camisa da universidade.”

Entrevistado 4 – (...) “Eu acho que fundamentalmente é a falta de... de vestir a camisa (...). O pessoal terceirizado, eles não estão muito, muito preocupados com a universidade não, eles querem trabalhar e receber o salário deles, só isso.”

Entrevistado 5 – (...) “Para as pessoas que trabalham (...) para os profissionais que ocupam esses postos de trabalho, em termos de desvantagem é a falta de estabilidade, porque eles não têm muita... é... confiança (...) porque estão sempre atrelados a uma empresa (...) e não se sabe o rumo dessa empresa, se a empresa falir, eles podem ficar sem salário, então fica sempre uma questão... é... difícil de lidar. (...) Porque a gente acaba trabalhando com dois grupos de trabalho, dois... assim, segmentos (...) que a gente tem hoje na universidade o segmento terceirizado, e temos (...) o segmento daqueles que são regidos pelo Regime Jurídico Único. Isso é muito difícil da gente lidar, no dia-a-dia isso é muito complicado.”

Entrevistado 6 – (...) “o terceirizado ele está aqui hoje, amanhã... já não se encontra, na hora que eles estão aperfeiçoando a executar aquele trabalho (...) aí quando ele se encontra (...) [trabalha] melhor, já estão saindo. Aqui se torna um celeiro.”

Entrevistado 7 – (...) “A desvantagem é que o terceirizado não tem muito comprometimento com o serviço, não tem compromisso com a instituição, entendeu, certo, e... quando ele... é... a universidade acaba oferecendo curso de qualificação pra esse funcionário, ele acaba indo pra outra, outra..., outro local (...) onde oferece melhores condições, maior salário e tudo o mais.”

Entrevistado 8 – “As desvantagens seriam a falta de transporte (...) tem muito problema de vale-transporte (...), eles não receberem o dinheiro, então eles faltam ao trabalho porque não têm como vir, porque eles não têm a quem pedir emprestado e eles também não têm o dinheiro. (...) Problema de pagamento (...) eu tenho muito problema, por exemplo, em novembro (...)eu mandei a listagem com toda a especificação do uniforme, porque nós temos uniforme específico, e até hoje eu não recebi, eu só recebi as botas (...). Então eu tô (*sic.*) com funcionário contratado, fazendo outro tipo de função até chegar o uniforme dele (...) que é o específico.”

Como exemplos de alguns aspectos adicionais identificados, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 2 – “Eu acho (...) uma desvantagem mais pessoal do funcionário mesmo. Eu acho que é mais desvantagem pra ele. Como eu falei, para a instituição, o terceirizado tem rendido um pouco mais. Agora para o funcionário terceirizado tem alguma desvantagem, na questão de segurança no trabalho, na questão de... de estabilidade e outros benefícios que o funcionário público tem, que ele não tem.”

Entrevistado 9 – “(...) nosso trabalho, ele é um trabalho estritamente profissional (...), e essencialmente, é..., da instituição (...) não temos vantagem nem desvantagem, nós temos um quadro de pessoas trabalhando profissionalmente.”

Entrevistado 10 – “A parte financeira que eu acho que, é... realmente, a universidade paga muito caro por causa dessa mão-de-obra.”

#### **4.5 Alcance de resultados**

O questionário buscou conhecer a atuação de trabalhadores terceirizados para o alcance de resultados dos setores em que atuam. Observa-se que a contribuição é caracterizada quando se reconhece que o trabalhador contribui para o aprimoramento na qualidade dos serviços e também quando libera a empresa da realização de atividades acessórias.

Quando perguntados acerca do alcance desses resultados, um dos entrevistados ressaltou o fato de que alguns terceirizados estão na universidade há mais de dez anos, o que seria um indicativo da contribuição desse profissional para o alcance de resultados há tempos.

Relato de um dos entrevistados afirma que o terceirizado tem hoje uma responsabilidade maior, ocupando até mesmo cargos de chefia, como um atrativo para o trabalhador.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 1 – (...) “A grande maioria da produção é resultante do trabalho de terceirizados, até porque percentualmente é maioria esmagadora. De mais ou menos trezentos funcionários na Direção cerca de 80 por cento são terceirizados.”

Entrevistado 2 – (...) “Devido à necessidade dos órgãos públicos, os terceirizados têm sido essencial.”

Entrevistado 3 – (...) “Olha, contribui alguns (*sic.*), porque queira ou não têm pessoas já estão aqui há mais de dez, vinte anos, entendeu.”

Entrevistado 4 – (...) “Eles não têm muita..., muito amor à instituição, mas eles trabalham bem, é vantajoso sim.”

Entrevistado 5 – (...) “Na atual conjuntura, a gente não teria como viver sem eles.”

Entrevistado 6 – (...) “Esse pessoal, quando eles chegam aqui, eles chegam sem saber (...) como executar suas tarefas, aí, a gente vai dar um treinamento a eles, um treinamento para que eles possam executar as atividades a eles designadas.”

Entrevistado 7 – (...) “Atualmente, eu posso dizer o seguinte: hoje, devido à Universidade está quase que totalmente terceirizada, então, tá contribuindo muito, até porque o número de funcionários é pequeno, entendeu.”

Entrevistado 8 – (...) “sempre tem aquele líder, aquele que tá a fim de trabalhar, então, e nós também, é... é... como a gente trabalha por rodízio, é... a gente faz principalmente com os terceirizados é... dar assim tipo de uma responsabilidade maior, uma chefia, então isso empolga o

funcionário (...) então a gente vai rodiziando (*sic.*) e vai vendo quem é que tem aquele perfil e quem não tem.”

Entrevistado 9 – (...) “Pelo profissionalismo, tá. Pelo profissionalismo.”

Entrevistado 10 – (...) “Nós temos três... três ramos dentro dos terceirizados, tá. O pessoal de apoio e limpeza (...), em que eu tenho assim uma necessidade de finais de semana, de horários extras, tá, então, eles me atendem muito bem. Eu tenho os motoristas, que é uma mão-de-obra um pouco mais qualificada (...) E o terceiro são os técnicos. (...) eu tenho como, através dos motoristas, ir buscar esses técnicos em casa, logicamente, existe todo um diferencial pra isso, e eles vêm, recuperam essas máquinas, e a gente continua trabalhando a noite adentro sem problema algum.”

#### **4.6 Dificuldades na gestão**

As dificuldades enfrentadas pelos gestores no momento de gerenciar profissionais terceirizados foram motivo de indagação por parte da pesquisa, o que levou a obter os seguintes resultados: risco na escolha de parceiros (ALVAREZ, 1996), descumprimento de cláusulas contratuais (ARAÚJO, 2007) e dificuldade em integrar as culturas organizacionais das empresas envolvidas no processo (ARAÚJO, 2007).

Quatro entrevistados alegaram ter dificuldades em gerir, relacionadas diretamente às empresas contratadas.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 2 – (...) “A escolha da empresa (...) quando a empresa ruim ganha a licitação, nós temos muitos problemas na questão de pagamento, na questão de vale-transporte, e a gente tem que gerenciar às vezes mais isso do que propriamente o funcionário, entendeu?, porque infelizmente o salário deles não é grande coisa, mas eles precisam muito da gente; então, essas empresas, que às vezes ganham dão mais trabalho que o próprio funcionário.”

Entrevistado 3 – (...) “É... a dificuldade porque nós gerenciamos aqui o serviço, e a empresa gerencia algumas questões, e a empresa deixa muito falha, então fica uma coisa meio complicada pra gente se dirigir ao colaborador.”

Entrevistado 8 – (...) “A principal dificuldade é o pagamento... é o pagamento. (...) eles ficam descontentes, o pagamento não sai no dia, eles vêm aqui pressionam a gente, como se nós tivéssemos é... é que resolver o problema deles, e a gente liga pra empresa, o pessoal da empresa não nos atende, quando atende diz que tá resolvendo, e aquilo não resolve, então é uma pressão muito grande em cima da gente, que só gera, eles, eles são... eles são só funcionários contratados, eles trabalham pra nós, entendeu.”

Entrevistado 10 – (...) “A única dificuldade que a gente tem é quando a gente precisa fazer uma reposição, seja por falta, através de atestado médico, seja por férias. Então, a gente depende do envio de um outro profissional pra substituir o local, então a gente tem essa dificuldade.”

Como exemplos de alguns aspectos adicionais identificados, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 1 – “Não há dificuldades pelo fato de serem terceirizados.”

Entrevistado 4 – “Nenhuma, o pessoal é bacana, não (...) ela está mais em função do modelo que a gente optou (...) nós optamos pelo modelo de posto de trabalho.”

Entrevistado 6 – “(...) O terceirizado, ele não veste a camisa. Já o do quadro, ele tem que vestir a camisa pra desenvolver suas atividades.”

Entrevistado 7 – “Eu trabalho com quase quatrocentas pessoas terceirizadas aqui, que são porteiros. (...) Essas dificuldades (...) no meu entendimento com problemas de salário, que é muito baixo, (...) e isso, no meu entender, acaba comprometendo o serviço.”

Entrevistado 9 – “(...) o sistema que se teria para você poder dar um reconhecimento a esse trabalho.”

#### **4.7 Relacionamento com trabalhadores terceirizados**

Questionamento que se fez presente também diz respeito a possíveis problemas enfrentados pelos gestores em razão de trabalhadores terceirizados executarem atividades no mesmo ambiente de trabalho de servidores do quadro permanente da Fundação Universidade de Brasília. Diante das declarações, ficam patentes problemas inerentes às diferenças de remuneração, ao relacionamento e à desvalorização do trabalhador terceirizado.

Comparações de remuneração e benefícios, além de um “mau exemplo” detectado no comportamento de servidores do quadro e a maneira como legislações trabalhistas tratam funcionários do quadro e terceirizados, dificultam a existência de um clima de parceria na organização.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 1 – (...) “As comparações de remuneração; benefícios.”

Entrevistado 2 – (...) “Ah, o mau exemplo. Infelizmente, a carga horária diferente, os salários são diferentes, no entanto, a função é a mesma, então isso gera uma insatisfação no terceirizado por estar fazendo a mesma função e ganhando um pouco menos, entendeu?”

Entrevistado 3 – (...) “é muito complicado você trabalhar nesse nível, entendeu, diferenciado tanto servidor prestador, como servidor do quadro, é complicado você gerenciar porque são duas, duas linhas de trabalho, são duas leis trabalhistas, então fica muito complicado você gerenciar essa... essa equipe.”

Entrevistado 4 – (...) “Complicado. Tem servidor que, por ser servidor, às vezes tenta humilhar os meninos aí.”

Entrevistado 5 – (...) “O Regime Jurídico Único tem a sua forma de tratar as pessoas, assim como um contrato de terceirização tem a sua forma.”

Entrevistado 6 – (...) “Porque o cara é terceirizado, (...) se ele pegar ali alguma coisa e levar... nada. Agora, o do quadro não, o do quadro, ele sente aquela envergadura, se ele levar, ele pode perder o seu trabalho e o seu emprego.”

Entrevistado 7 – (...) “quando acontece um problema, o terceirizado acha que o problema tem que ser resolvido pelo do quadro, (...) e o do quadro acaba achando, pelo prestador de serviço ser terceirizado, (...) quem tem que resolver também é ele, entendeu, que ele tem que executar as tarefas mais, mais difíceis (...) é... que tem que pegar os piores locais de postos de trabalho, e tal... então é isso que dá.”

Entrevistado 8 – (...) “Às vezes um funcionário do quadro faz uma brincadeira de mau gosto, mas isso é raro. Hoje, o ambiente tá assim, tá... eu não vou te dizer... amabilíssimo, mas está saudável.”

Entrevistado 9 – (...) “A maior dificuldade é (...) diferença entre salários.”

Entrevistado 10 – (...) “Existe, primeiro, por parte dos funcionários da universidade uma discriminação, tá. Eles acabam atribuindo funções a esses terceirizados, funções que eram suas, exatamente com a prerrogativa de eu sou da casa, você não é. O segundo problema é exatamente a diferença de remuneração. (...) Então eu tenho sim problema pra gerenciar isso.”

#### **4.8 Prejuízos causados à instituição**

A existência de prejuízos materiais ao Setor ou à Universidade decorrentes da contratação de trabalhadores terceirizados foi abordada por dois entrevistados como prejuízos materiais ou financeiros originados pela falta de treinamento ou de conhecimento técnico.

A falta de comprometimento de trabalhadores foi citada por um entrevistado como prejuízo, juntamente com a alta rotatividade decorrente da perda de poder do vínculo empregatício. Prejuízos materiais foram relatados, a exemplo de quebras de material, procedimentos inadequados que chegaram a gerar posteriormente prejuízos a usuários de equipamentos e pilhagem de material.

A despeito de acontecerem esses prejuízos invocados por alguns entrevistados, nenhum desses gestores demonstrou conhecimento de que prejuízos materiais ora causados pelos trabalhadores são passíveis de restituição por força contratual.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 3 – (...) “já causou de quebrar equipamentos, pessoas que não são treinadas, não têm nenhum conhecimento técnico com alguns tipos de trabalho, ou de sumir coisas, entendeu, ou já causou vários danos a questão de ser empresa terceirizada, e não tem quem responsabilize, eles mesmos se responsabilizam, não tem quem responsabilize por algum dano, algumas coisas que vêm acontecer, porque são precarizados, terceirizados.”

Entrevistado 5 – (...) “Isso aí com certeza (...). Mas não é o fato de ser um profissional terceirizado. (...) A gente já teve casos de pilhagem de material, (...), procedimentos inadequados realizados durante a manutenção, que causou prejuízos para o usuário, então são casos assim, que... desagradáveis.”

Entrevistado 6 – (...) “já houve um problema sobre combustível, (...) mas a gente conseguiu equacionar esse problema, equacionar do seguinte sentido: demitir.”

Entrevistado 7 – (...) “eu sinto um pouco esse prejuízo na falta desse comprometimento que eu te falei (...) com o serviço, pela alta rotatividade, então eu acho que acaba de ser (...) prejuízo.”

#### **4.9 Comentários dos gestores**

A entrevista reservou um espaço para que os gestores expressassem comentários acerca do tema. Algumas declarações respaldaram os argumentos dispostos no Referencial Teórico deste trabalho. Dois dos entrevistados não quiseram acrescentar comentários durante a entrevista.

A necessidade de as empresas trabalharem em sistema de parceria com a Universidade, a aspiração de serem cumpridas questões relativas à segurança do trabalho, o sentimento da obrigatoriedade de um maior rigor no cumprimento dos contratos, a postura da contratante no sentido de promover uma melhoria para a capacitação de trabalhadores, mesmo terceirizados, e a questão da produtividade foram tratados pelos respondentes, sinalizando para uma preocupação dos gestores com o tema, que se apresenta para a atual administração como um problema delicado, pois o quantitativo de terceirizados em alguns Centros de Custo/Unidades Administrativas é muito superior ao número de profissionais concursados da Universidade.

Como exemplos desses aspectos, estão reproduzidos a seguir alguns trechos de entrevistas:

Entrevistado 2 – (...) “Eu só espero que seja bastante revisto, na questão dos terceirizados, o tratamento para com eles, porque eles merecem bastante que seja melhorado o tratamento com eles, a questão de pagamento, que seja mais em dia, que seja mais bem remunerado, que o equipamento de proteção individual seja mais bem respeitado, ou seja, eles precisam respeito, a palavra certa eles precisam um respeito pessoal da própria empresa, infelizmente, às vezes, da própria FUB.”

Entrevistado 3 – (...) “Eu, na minha avaliação, acho que o governo deve abrir um concurso público, entendeu, para contratação desse pessoal (...) porque é um absurdo, as empresas recebem X e pagam X para os colaboradores, e não vejo sentido, são pessoas que estão já há dez, oito, vinte anos aqui, pessoas inclusive que já fazem parte já do nosso cotidiano, do nosso trabalho, então fica difícil afastar essas pessoas, acho que abrir um concurso talvez interno ou ver como que se faz pra tentar absorver essas pessoas para o nosso quadro de trabalho.”

Entrevistado 4 – (...) “Eu acho que o ideal seria acabar... bom, pelo menos diminuir a terceirização (...). Na universidade, daqui a pouco, vai fechar as portas devido a isso, que vai ser só empresa privada aqui dentro. Eu acho que o governo teria que abrir concurso público e repor esse povo pra trabalhar como servidor, CLT talvez.”

Entrevistado 5 – (...) “a gente precisa até ampliar o número do quadro de terceirizados, promover uma melhoria da qualidade dos profissionais desses postos de trabalho (...) a gente tem diversos casos do pessoal terceirizado que muitos, eles vestem até muito mais a camisa, como a gente costuma dizer (...) da universidade, do que outras pessoas que são é... do quadro, do quadro da universidade. Então isso pra gente é notório. A gente sabe que o esforço dessas pessoas é que tem feito (...) o grande diferencial daquilo que a gente tem feito, que a gente tem conquistado. Então, eu acho que é... não é uma questão assim de a gente ter ou não ter a questão terceirizado. É uma questão que a gente precisa ter, a gente precisa ter porque o governo não libera (...) a contratação, não libera... o concurso público (...) para que a gente possa contratar pessoal para o quadro permanente, e em função disso a gente tem que recorrer à mão-de-obra, a universidade vem crescendo e por mais que seja a vontade do governo de abrir vagas por concurso público, ainda assim a gente vai precisar do pessoal terceirizado. (...) eu não consigo avistar uma forma da gente viver sem o modelo de terceirização. O ideal é se a gente não tivesse ela, mas, é difícil (...) do governo entender a importância da manutenção é... da universidade, e a gente vive nessa dependência, tá. Mas eu acho que o trabalho de muitas pessoas, pelo menos aquelas (...) muitos que trabalham comigo, diretamente ligadas (...) são trabalhos muito importantes, são trabalhos que... são bastante louváveis. O resultado (...) de tudo aquilo que a gente tem conquistado... e... diz respeito, fundamentalmente, ao pessoal terceirizado.”

Entrevistado 7 – (...) “Eu acho o seguinte, assim, no meu entender, esse problema terceirizado, é... é um problema mais assim..., que, deveria ter mais concurso, entendeu, porque as pessoas são melhores selecionadas, pessoas que vão ter comprometimento com o serviço, entendeu, pessoas melhores qualificadas, enquanto a universidade, porque isso aí é um papel do Governo Federal pagar, não tirar recurso da universidade pra pagar esses terceirizados, porque aí enquanto a firma paga... a universidade paga pra firma os encargos sociais, mais lucro pra firma, mais o trabalho, mais é... um monte de coisa que acontece, entendeu, e repassa o mínimo pro terceirizado, por que não fazer um concurso, vários concursos, suprir essa, essa falta que nós temos de funcionários, de técnico-administrativo, inclusive de seguranças, porque nosso, nosso cargo não tá extinto, quando aposenta um ele fica vago. Abrir concurso pra esse pessoal, já que abre concurso pra polícia, pra tudo isso aí, por que que não abre concurso? Porque a gente vai ter sangue novo aqui (...) no Serviço Público, trabalhando, e aí o serviço seria bem melhor, entendeu, e acabaria essa, todo esse problema que eu te falei em relação a vantagem e a desvantagem, a prejuízo, esse tipo de coisa, entendeu. Eu acho que deveria ser assim, abrir concurso (...).”

Entrevistado 8 – (...) “Eu acho que as empresas deveriam trabalhar mais assim... em... se preocupar mais com o funcionário, tá. É... nós aqui, nós temos programa de ginástica laboral, os exames... os exames periódicos são feitos, é... mas tudo a gente tem que tá em cima. A empresa, ela... ela não se preocupa. Se eu não peço, a empresa não faz, entendeu. Então eu acho que deveria haver, assim, mais interesse, inclusive ela trabalhar por setores; esse setor necessita disso, aquele setor necessita daquilo, então, eu acho que isso, é..., valeria muito mais a pena, seria um trabalho em conjunto, vir no, ir nos locais, nos setores, falar com as pessoas chefes, ver quais as dificuldades que... que as pessoas estão enfrentando com esses funcionários, pra tentar resolver e andar casadinho, porque se uma empresa tá prestando serviço ou tem um funcionário prestador de serviço dessa empresa, a gente tem que estar casado, namorar só não adianta, entendeu.”

Entrevistado 9 – (...) “Então eu acho que tá na hora da Universidade repensar, dar um olhar diferente pra esse tipo de coisa e tentar dar solução pra isso. Porque se de um lado nós temos... o pessoal exercendo atividades com bastante competência, pelo outro você tem a desigualdade (...) são pessoas fazendo a mesma coisa e com remunerações totalmente diferentes.”

Entrevistado 10 – (...) “Eu gosto muito de trabalhar com terceirizados, tá, eu tenho uma velocidade, um tempo de resposta muito maior do que pessoas do quadro, tá. E... eles sabem da própria situação deles. Então, a ausência de uma pseudo-estabilidade, tá, então eles se dedicam mais, se empenham mais, enquanto os outros, infelizmente, acabam fazendo um jogo e tentando é... protelar atividades que foram passadas e... até gerar uma certa dor de cabeça.”

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que permitiu identificar aspectos relativos à utilização de mão-de-obra terceirizada no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Evidenciou-se, por meio de entrevista com gestores de terceirizados, que alguns dos depoimentos são semelhantes aos indicados na literatura a respeito do tema, no que tange às vantagens e às desvantagens da terceirização.

Houve consenso em várias respostas dos entrevistados. No tocante às vantagens em se terceirizar, a maioria dos entrevistados considera que a terceirização estimula processos de decisão mais ágil e flexível, com aprimoramento na qualidade dos serviços.

Verificou-se, contudo, que uma grande vantagem para os gestores está sendo o suprimento de vagas em decorrência da não-realização de concurso público há anos. A grande maioria comenta o desejo de trabalhar com profissionais do quadro, apesar de muitos alegarem gostar de trabalhar com terceirizados.

A importância da parceria como instrumento de gestão também foi citada em entrevistas, tanto no aspecto de facilitador para processos de decisão, como no sentido de um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratada.

Atualmente, todos os gestores entrevistados admitem que os setores praticamente dependem dos terceirizados para execução das tarefas, o que faz com que, ao mesmo tempo, esse tipo de mão-de-obra seja essencial para o funcionamento da Universidade.

A degradação salarial surge em diversos depoimentos. Itens como o descumprimento de cláusulas contratuais por parte das empresas e o risco na escolha de empresas contratadas também são comentados.

Outro ponto bastante citado diz respeito ao comprometimento desses trabalhadores no ambiente de trabalho. Algumas observações acerca do treinamento que é oferecido aos trabalhadores também são verbalizadas. Depoimentos asseveram que são ministrados treinamentos posteriormente não aproveitados na universidade, pois o trabalhador simplesmente não permanece o tempo necessário para o retorno desse tipo de investimento na Ifes.

Apesar de algumas declarações de se preferir que a Universidade funcionasse especificamente com funcionários do quadro, é unânime o relato de que a mão-de-obra

terceirizada também é responsável pelos resultados positivos alcançados pelos setores, colocando-se, na atual conjuntura, como imprescindível.

Levando-se em conta a área de atuação dos profissionais entrevistados, na percepção do pesquisador, os gestores que atuam na área de infra-estrutura proferiram, em geral, depoimentos mais positivos para a continuação da terceirização na universidade, ao passo que gestores vinculados à área de proteção/conservação do patrimônio mostraram-se mais conservadores.

Observou-se também que há uma preocupação dos gestores com o tratamento dado aos terceirizados. Alguns acreditam que capacitação, medidas de segurança e respeito devem ser assegurados a esses trabalhadores para uma melhor eficiência e eficácia na execução das atividades.

As dificuldades ressaltadas por parte dos gestores estão diretamente relacionadas às empresas contratadas. Descumprimento de cláusulas contratuais (*e.g.*, atraso no pagamento de trabalhadores e demora na reposição de profissionais, seja por licença médica, seja por férias) acaba por prejudicar a execução das atividades.

Recomendamos, para uma gestão “parceira” com empresas terceirizadas, o cumprimento dos contratos e o compartilhamento entre contratante e contratada da missão da empresa, cabendo aos gestores trabalhar com habilidade e criatividade para lidar com divergências de culturas organizacionais.

## 6. SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Dadas as peculiaridades existentes dentro da Universidade com relação a seus trabalhadores, uma sugestão é, até novo modelo de gestão se instalar nesta Ifes, a continuidade de estudos sobre os efeitos da terceirização em Instituições Federais de Ensino Superior, principalmente na Universidade de Brasília, para se aprofundar no conhecimento do tema, tamanha importância para o aperfeiçoamento na gestão dessas organizações. Também recomendamos estudos sobre a gestão de outros segmentos de trabalhadores atuantes nas Ifes: prestadores de serviços, estagiários de níveis médio e superior e estagiários técnicos.

Devemos pensar no espaço institucional agora não só abrangendo os funcionários do quadro da Universidade, mas também os demais trabalhadores que compõem esse universo.

Há indicadores de que a maneira de se administrar privilegiando a parceria entre contratante e contratada gera melhores resultados às organizações. Cabe, então, à Administração Superior encarar o problema da falta de profissionais concursados como uma oportunidade de utilização de mão-de-obra terceirizada de forma racional, evidenciando a importância do papel do gestor no cenário atual.

Relacionado ao tema do trabalho e que também merece estudo mais aprofundado estariam as questões de como são realizadas as seleções de trabalhadores terceirizados para atender às necessidades da UnB. Será que elas são feitas de forma satisfatória para a UnB?

A competência dos trabalhadores terceirizados é colocada em xeque da mesma maneira da de outros profissionais. Como poderíamos avaliar a competência desses terceirizados na UnB?

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização:** parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ARAÚJO, Alexandre Guilherme de. **Estudo da qualidade de atendimento na terceirização de TI** (Monografia). Brasília: FGV Management, 2007.
- BATISTA, Mazilda Gonçalves da Silva Lins. Relações de trabalho no processo de terceirização: estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Revista técnica IPEP**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 33-44, jan/jun 2007.
- BRASIL. Universidade de Brasília. **Linha Direta UnB:** “Mudanças na vinculação dos prestadores de serviços da UnB, que atuam nas áreas de manutenção e infra-estrutura, n. 28/2001. Brasília: UnB, 2001.
- DIEESE. Os trabalhadores frente à terceirização. Série Pesquisas DIEESE, nº 7, mai/93. São Paulo: 1993.
- DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização:** (des)fordizando a fábrica. São Paulo: Boitempo, 1999.
- FERRAZ, Luciano. Função Administrativa. **Revista Diálogo Jurídico**. Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, v. I, n. 4, julho 2001.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KERLINGER. Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais:** um tratamento conceitual. Tradução: Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU: EDUSP; Brasília: INEP, 1980.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização passo a passo:** o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. Evolução do Estado e reforma administrativa. 1.ed. Brasília: Presidência da República, 1987. (Reforma Administrativa, v.1.).
- MIOLA, Cezar. **A Terceirização no Serviço Público.** Monografia apresentada no I Programa de Orientação às Administrações Públicas – PROAP, 1997.
- POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização:** aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

- REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n. 4, 1997, p. 6-15.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- SANTOS, Reginaldo Souza et al. **Reestruturação produtiva do Estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal (Ensaio)**. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-gpg-0675.pdf>. Acesso em 25 jul. 2008.
- UnB. *Site oficial da Universidade de Brasília ([www.unb.br](http://www.unb.br))*, acessado em 02.04.1988.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA, Antonieta Pereira *et al.* **Gestão de contratos de terceirização na administração pública**: teoria e prática. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

## ANEXO 1

Quantitativo de trabalhadores terceirizados por empresa na UnB

| <b>EMPRESA</b>             | <b>FUNÇÃO</b>                                   | <b>QUANTIDADE</b> |
|----------------------------|---|-------------------|
| <i>ZL Ambiental</i>        | Auxiliar de jardinagem                          | 41                |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Encarregado de jardinagem                       | 2                 |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Encarregado de limpeza                          | 17                |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Encarregado geral de jardinagem                 | 2                 |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Encarregado geral de jardinagem – termo aditivo | 2                 |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Jardineiro                                      | 17                |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Servente de limpeza                             | 260               |
| <i>ZL Ambiental</i>        | Servente de limpeza – termo aditivo             | 4                 |
| <b><i>TOTAL LOTE 1</i></b> |   | <b>345</b>        |
| <hr/>                      |   |                   |
| <i>PH Service</i>          | Abastecedor de autos                            | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Auxiliar de eletricista de autos                | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Auxiliar de mecânico de autos                   | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Eletricista de autos                            | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Lavador de autos                                | 2                 |
| <i>PH Service</i>          | Lubrificador de autos                           | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Mecânico de veículo pesado                      | 2                 |
| <i>PH Service</i>          | Motorista comprador                             | 1                 |
| <i>PH Service</i>          | Motorista executivo                             | 4                 |
| <i>PH Service</i>          | Motorista veículo pesado – VP                   | 39                |
| <i>PH Service</i>          | Motorista veículo pesado – VP – termo aditivo   | 3                 |
| <i>PH Service</i>          | Pintor de autos                                 | 1                 |
| <b><i>TOTAL LOTE 2</i></b> |   | <b>57</b>         |
| <hr/>                      |   |                   |

|                     |   |            |
|---------------------|---|------------|
| <b>Higiterc</b>     | <i>Encarregado de portaria</i>                                  | 6          |
| <b>Higiterc</b>     | <i>Encarregado de portaria – termo aditivo</i>                  | 1          |
| <b>Higiterc</b>     | <i>Porteiro</i>   | 320        |
| <b>Higiterc</b>     | <i>Porteiro – termo aditivo</i>                                 | 12         |
|                     | <b>TOTAL LOTE 3</b>   | <b>339</b> |
|                     |   |            |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Almoxarife</i>   | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Almoxarife – termo aditivo</i>                               | 2          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de almoxarife</i>                                   | 3          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de cozinha</i>                                      | 37         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de serviços gerais</i>                              | 104        |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Cozinheiro</i>   | 2          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Garçom</i>   | 3          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Repcionista</i>  | 6          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Repcionista – termo aditivo</i>                              | 2          |
|                     | <b>TOTAL LOTE 4</b>   | <b>163</b> |
|                     |   |            |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Ajudante</i>   | 27         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Assistente de suporte à infra-estrutura I</i>                | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de agropecuário</i>                                 | 14         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de agropecuário – termo aditivo</i>                 | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de bombeiro hidráulico</i>                          | 9          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de carpinteiro</i>                                  | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de eletricista</i>                                  | 10         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de infra. e manut. agropecuária</i>                 | 14         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de infra. e manut. agropecuária – termo aditivo</i> | 2          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de manutenção predial</i>                           | 12         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de marceneiro</i>                                   | 13         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de pedreiro</i>                                     | 19         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar de pintor</i>                                       | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico de telefonia</i>                            | 3          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico de infra-estrutura I</i>                    | 12         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico de infra-estrutura I – termo aditivo</i>    | 10         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico de infra-estrutura II</i>                   | 9          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico de infra-estrutura II – termo aditivo</i>   | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Auxiliar técnico em manut. equip./área</i>                   | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Bombeiro hidráulico</i>                                      | 19         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Carpinteiro</i>  | 19         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Eletricista</i>  | 30         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Encarregado de hidráulico</i>                                | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Encarregado de manut. rede telefônica</i>                    | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Encarregado de manutenção elétrica</i>                       | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Encarregado de pintura</i>                                   | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Encarregado geral de obras</i>                               | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Empermeabilizador</i>  | 3          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Marceneiro</i>   | 20         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Marceneiro – termo aditivo</i>                               | 2          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Pedreiro</i>   | 31         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Pintor</i>   | 28         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Serralheiro</i>  | 12         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Supervisor técnico de man. Equipamentos</i>                  | 4          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Técnico em progr. de microcomputador</i>                     | 1          |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Técnico em suporte infra-estrutura I</i>                     | 13         |
| <b>ZL Ambiental</b> | <i>Técnico em suporte infra-estrutura I – termo aditivo</i>     | 5          |

|  |  |              |
|--|--|--------------|
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico em suporte infra-estrutura II                  | 10           |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico em suporte infra-estrutura III                 | 10           |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico em suporte infra-estrutura III – termo aditivo | 5            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico em telecomunicações                            | 1            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. óticos                           | 2            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. de refrigeração I                | 4            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. de refrigeração II               | 1            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. eletromecânicos I                | 4            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. eletromecânicos II               | 1            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. eletrônicos I                    | 2            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. eletrônicos II                   | 1            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. microinformática I               | 4            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. microinformática II              | 3            |
| <b>ZL Ambiental</b>                        | Técnico manut. equip. telecomunicação                  | 1            |
| <b>TOTAL LOTE 5</b>                        |  | <b>416</b>   |
| <b>TOTAL ZL Ambiental (lotes 1, 4 e 5)</b> |  | <b>924</b>   |
| <b>TOTAL GERAL DE TERCEIRIZADOS</b>        |  | <b>1.320</b> |

Fonte: SRH/UnB, 2/2008.

## ANEXO 2

### **Roteiro para entrevistas na Universidade de Brasília**

Sou Gilvam Joaquim Cosmo, aluno do curso de Gestão Universitária da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB). No momento, elaboro uma monografia que tem como título “Gestão de trabalhadores terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior” para obtenção do grau de especialista em Gestão Universitária.

Seu nome foi indicado pela Administração deste Setor como uma pessoa que pode prestar informações e emitir opiniões relevantes a respeito desse tema. Necessito de sua preciosa colaboração na condição de entrevistado para compor o meu trabalho, que tem como foco a pesquisa científica empírica sobre o tema. Asseguro que a sua identidade será mantida em total sigilo, não havendo necessidade de o seu nome ser identificado.

Ou seja, o seu nome não será mencionado em relatórios e artigos originários da pesquisa. O compromisso ético de não associar às pessoas, individualmente, percepções, julgamentos e opiniões a respeito do que lhe será perguntado é garantido. Faz-se necessário lembrar que não existem respostas certas ou erradas, importando apenas a percepção de cada entrevistado acerca das perguntas. Considerando a facilidade para recuperação das informações, solicito a sua permissão para gravar a entrevista. Isso facilitará tanto a entrevista como o aproveitamento das informações dadas por você.

- 1- Quais as vantagens o Sr.(a) identifica em se utilizar empresas terceirizadas para execução de trabalhos neste Setor?
- 2- Quais as desvantagens o Sr.(a) identifica em se utilizar empresas terceirizadas para execução de trabalhos neste Setor?
- 3- Quais são suas principais dificuldades em gerir profissionais terceirizados deste Setor?
- 4- Que problemas o Sr.(a) enfrenta em seu dia-a-dia em decorrência de um trabalhador terceirizado trabalhar lado a lado com um servidor do quadro da Universidade de Brasília?
- 5- A atuação de profissionais terceirizados já causou algum tipo de prejuízo para o seu Setor ou para a Universidade? Se sim, quais? Pode dar exemplo(s) dessa(s) situação (ões)?

- 6- Estamos chegando ao final da entrevista. O Sr.(a) pode ficar à vontade para realizar comentários adicionais.
- 7- Solicitar informações sobre o perfil (nome completo, formação profissional, cargo e função ocupados e tempo de serviço na Universidade de Brasília).
- 8- Agradecer o entrevistado.