

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO**

ELIANE DA SILVA BARROS OURIQUE

**TERCEIRIZAÇÃO – UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

RIO DE JANEIRO

2017

ELIANE DA SILVA BARROS OURIQUE

**TERCEIRIZAÇÃO – UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito à obtenção do título de Especialista

Orientador: Professor - Doutor Sérgio Wanderley

Rio de Janeiro

2017

ELIANE DA SILVA BARROS OURIQUE

**TERCEIRIZAÇÃO – UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito à obtenção do título de Especialista

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Doutor Sérgio Wanderley

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 201_.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas queridas filhas, Isabella e Isadora, verdadeiros presentes de Deus, motivação para o meu viver.

Que deixaram de compartilhar comigo momentos preciosos, mas a quem eu deixo o valor da perseverança e o valor da busca pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, que mesmo reclamando a minha ausência, torceu por mim e deu todo o suporte para o bem estar de minhas filhas.

Aos meus pais, sempre.

Aos amigos do TJRJ que me permitiram realizar o curso, aos que torceram por mim e que me incentivaram e aos que contribuíram com a minha pesquisa.

Por fim, aos amigos colaboradores do SEPAQ, cuja convivência diária trouxe a inspiração para o presente tema.

RESUMO

O presente trabalho trata da terceirização na Administração Pública, sob o ângulo do custo organizacional obtido a partir dos termos em que se deu a sua implantação por vias legais. Analisa a relação entre a motivação do funcionário terceirizado e sua produtividade na prestação de serviços para a Administração Pública, fazendo uso das teorias contemporâneas sobre o processo motivacional que mais se aplicam às questões dos funcionários terceirizados. Por meio de pesquisa no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro identifica-se a ausência de uma Gestão de Pessoas na empresa empregadora, cuja valorização e estímulo da motivação de seu funcionário faz-se essencial para tratar e reduzir os problemas decorrentes dos regimes diferenciados entre o funcionário terceirizado e o servidor do TJRJ. O estudo comprova que a terceirização se traduz em um verdadeiro desafio à Gestão de Pessoas na Administração Pública, considerando a sua responsabilidade pela valorização e reconhecimento das pessoas como um todo, pelo clima organizacional e pela otimização do desempenho que vem contribuir com a maximização dos resultados. Ao Gestor cabem algumas ações para minimizar os efeitos da precarização do trabalho terceirizado e aumentar a sua satisfação no trabalho, corroborando, naturalmente, para melhores resultados da instituição, cuidando, no entanto, para não ultrapassar os limites da legislação impostos a essa relação contratual.

Palavras-chave: terceirização – motivação – produtividade – Gestão de Pessoas

ABSTRACT

The present work deals with the outsourcing in the Public Administration, under the angle of the organizational cost obtained from the terms in which its implantation was given by legal means. It analyzes the relationship between the motivation of the outsourced employee and his productivity in providing services to the Public Administration, making use of the contemporary theories about the motivational process that most apply to outsourced employees' questions. Through a survey in the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro identifies the absence of a Personnel Management in the employer, whose appreciation and encouragement of the employee's motivation is essential to address and reduce the problems arising from the schemes differentiated between the outsourced employee and the TJRJ server. The study demonstrates that outsourcing translates into a real challenge to People Management in Public Administration, considering its responsibility for the appreciation and recognition of people as a whole, for the organizational climate and optimization of performance that contributes to the maximization of results . The Manager has some actions to minimize the effects of the precariousness of the outsourced work and to increase his satisfaction in the work, corroborating, of course, for better results of the institution, taking care, however, not to exceed the limits of the legislation imposed to this contractual relation.

Keywords: Outsourcing - Motivation - Productivity - People Management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	10
1.1. Conceito de Terceirização e contextualização.....	10
1.2. Terceirização na Administração Pública e seus fundamentos.....	12
2. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	24
2.1. Terceirização e produtividade.....	24
2.2. O processo motivacional à luz das teorias contemporâneas e o terceirizado.....	29
3. UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS.....	35
3.1. A terceirização no TJRJ – aspectos motivacionais.....	35
3.2. A Gestão de Pessoas no TJRJ e os desafios para a Administração Pública.....	41
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

INTRODUÇÃO

A administração do serviço público no Brasil tem passado por diversas mudanças desde meados do século XX na busca incessante pela eficiência. O modelo burocrático evoluiu para o modelo de administração gerencial, buscando inspiração no modelo privado da qualidade total. Com isso, mudou-se o foco do processo de trabalho para o resultado, com vistas a atender à crescente demanda da sociedade por um serviço eficaz e efetivo.

Em meio a essas mudanças, o serviço público aderiu à terceirização de serviços não essenciais, à semelhança da iniciativa privada, que via nesse novo regime de trabalho uma forma de destinar o seu quadro de pessoal a focar nos objetivos da organização.

No entanto, na Era da globalização e do Conhecimento, novos valores surgiram e o capital humano foi reconhecido como o maior responsável pelo sucesso das organizações. A atenção voltou-se, então, para a valorização das pessoas, que são as detentoras e produtoras do conhecimento.

Ao longo do tempo a terceirização ganhou força e hoje grande parte dos serviços da área-meio na área privada e na Administração Pública é prestada por empresas de terceirização.

O presente trabalho utiliza como referencial teórico a legislação em que se fundamenta a terceirização na Administração Pública para analisar as limitações impostas à relação entre a contratante, a contratada e os funcionários terceirizados. Utiliza artigos publicados sobre o tema para confrontar os objetivos pretendidos de eficiência e enxugamento da máquina pública com os efeitos provocados pela precarização do trabalho terceirizado.

O tema é relevante porque vem considerar o aspecto humano da terceirização não contemplado pela legislação e pelos propósitos desse regime de trabalho e mostrar que a Gestão de Pessoas na Administração Pública não pode atingir o seu objetivo final se não considerar todas as pessoas de sua organização.

Com relação à metodologia utilizada, o Universo do presente trabalho é a terceirização da atividade-meio na Administração Pública. Foram utilizados estudos sobre a terceirização em alguns órgãos públicos e realizou-se pesquisa, por meio de questionários, com funcionários terceirizados prestadores de serviços alocados no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, e com os responsáveis pelas unidades organizacionais onde realizam os trabalhos. Funcionários que executam atividades de apoio administrativo e de informática no Foro Central foram os escolhidos como amostra da pesquisa por trabalharem lado a lado com servidores públicos, cuja proximidade tende a intensificar, em geral, os efeitos decorrentes da percepção das relações desiguais. A amostra é não probabilística, por acessibilidade.

Para a realização dessa pesquisa o método será dedutivo e de observação, com análise teórica, qualitativa e quantitativa. As técnicas de pesquisa empregadas serão a descritiva, bibliográfica, documental legal e por meio de questionários.

O objetivo principal deste trabalho é apontar que falta uma Gestão de Pessoas para os funcionários terceirizados e que os conflitos gerados pela relação desigual na convivência com servidores públicos e pela falta de reconhecimento de seu devido valor profissional e humano interferem nos resultados almejados pela Gestão de Pessoas na Administração Pública.

Ao longo do trabalho serão estudados os conceitos de terceirização e seus fundamentos legais; a questão da produtividade e motivação do terceirizado à luz das teorias contemporâneas que lhes são mais aplicáveis; a experiência do TJRJ com a terceirização; a Gestão de Pessoas para servidores no TJRJ e na Administração Pública em contraponto com as diretrizes e restrições legais que regulamentam e normatizam esse regime de trabalho. E, por fim, serão sugeridas práticas ao Gestor da Administração Pública, possíveis nessa relação contratual, para minimizar os

efeitos decorrentes da precarização do trabalho terceirizado, contribuindo para aumentar a satisfação e, conseqüentemente, a motivação do funcionário terceirizado, de tal forma que seja capaz de prestar maior contribuição tanto em termos de produtividade quanto na produção de conhecimento para a organização.

1. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1. Conceito de Terceirização e contextualização

A terceirização surgiu nos Estados Unidos na década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, quando aliaram-se aos países europeus e ao Japão contra o nazismo. A indústria de armamento não dava conta da demanda, surgindo a necessidade de concentrar-se mais na produção e de contratar as atividades de suporte. No Brasil, a noção de terceirização foi trazida na década de 50 por multinacionais na área automobilística que também procuravam investir na essência de sua produção. Em 1966 uma Lei autorizava a contratação de seguranças para bancos de forma terceirizada. E um ano depois a terceirização seria autorizada para a Administração Pública, mas só ganhando força mesmo por volta dos anos 90.

Mas, o que é a terceirização?

“A Terceirização consiste em um contrato de prestação de serviços por meio do qual um sujeito transfere a outrem o dever de executar uma atividade determinada, necessária à satisfação de um dever.” (JUSTEN FILHO, Marçal, 2014, p. 852)

Para Dora Maria de Oliveira Ramos (2001), a terceirização aplicada à Administração Pública deve ser entendida da seguinte forma:

“Terceirização é um método de gestão em que uma pessoa jurídica pública ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por mútua colaboração, a prestação de serviços ou fornecimento de bens a terceiros estranhos aos seus quadros. Esse conceito prescinde da noção de atividade-meio e atividade-fim para ser firmado, uma vez que tanto podem ser delegadas atividades acessórias quanto parcelas da atividade principal da terceirizante.”

No âmbito do direito do trabalho, porém, terceirização é a contratação, por determinada empresa (o tomador de serviço), do trabalho de terceiros para o desempenho de atividade-meio. Ela pode assumir diferentes formas, como empreitada, locação de serviços, fornecimento, etc. Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro este é o conceito que deve ser aplicado à Administração Pública.

O conceito de empresa de terceirização de serviços encontra-se bem definido na Lei nº 13.429/2017:

“Art. 4º-A. Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos.

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços.

§ 2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.”

As principais vantagens da terceirização são a competitividade, a redução de custos, a produtividade e a qualidade, o que se relaciona com a tão almejada eficiência administrativa, haja vista, inclusive, que a prestação de serviços instrumentais (atividade-meio) por empresa especializada dá fôlego à Administração para que concentre seus esforços na área fim.

Em contrapartida, a crítica que se faz à terceirização é relativa à precarização da relação de trabalho, por meio da qual os estudos mostram que a relação diferenciada de direitos e deveres entre funcionários efetivos e funcionários terceirizados tende a ocasionar nestes um sentimento de discriminação, comprometendo a própria produtividade esperada pelo contrato de terceirização.

“(…) evidencia-se, através das mais distintas modalidades da terceirização, novas condições de trabalho que definem trabalhadores de ‘primeira’ e ‘segunda’ categorias, que revela a distinção ou a condição de inferioridade e desigualdade.” (ANTUNES; PRAUN, 2015)

É preciso, portanto, analisar os fundamentos sobre os quais a terceirização se deu no Brasil, principalmente, no âmbito da Administração Pública para entender o desafio que se impõe à Gestão de Pessoas.

1.2. Terceirização na Administração Pública e seus fundamentos

A terceirização foi permitida à Administração Pública em 1967, no contexto da Reforma Administrativa, a fim de desobrigá-la das incumbências relativas às atividades que poderiam ser contratadas por regime de execução indireta, a fim de que pudesse se dedicar mais às obrigações com a atividade-fim. As diretrizes de contratação para essa nova forma de trabalho foram estabelecidas pelo Decreto Lei 200/67 (Capítulo III, Da Descentralização):

Art. 10. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Posteriormente, a Lei 5645/1970 estabeleceu diretrizes para um novo plano de classificação de cargos de provimento em comissão e efetivo, bem como trouxe um rol exemplificativo das funções que a Administração Pública poderia contratar como execução indireta:

“Art. 3º Segundo a correlação e afinidade, a natureza dos trabalhos, ou o nível de conhecimentos aplicados, a cada Grupo, abrangendo várias atividades, compreenderá:

(...)

Parágrafo único. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 1997)”

Confirmava-se que a terceirização só estava permitida para a área instrumental e não finalística.

Anos mais tarde, a Lei nº 6.019/1974 tratava sobre o trabalho temporário na empresa urbana:

“Art. 2º - Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços. (Lei 6.019/1974)”

Em 1983, a Lei 7.102 estabeleceu normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploravam serviços de vigilância e de transporte de valores. Tratava sobre a terceirização de atividades no âmbito privado.

Em 1986, a Súmula 256 do Tribunal Superior do Trabalho limitou a terceirização aos casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis nº 6.019, de 03.01.1974, e 7.102, de 20.06.1983 e declarava ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta e a formação do vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços.

A Súmula evitava a burla aos direitos sociais do trabalhador e distinguia a terceirização lícita da ilícita, sendo lícita a contratação de prestação de serviços e ilícita a contratação de fornecimento de mão-de-obra.

O disposto foi cancelado e revisto pela Súmula TST 331/1993, que tratou, primeiramente, sobre o vínculo empregatício:

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.”

Reafirma-se, então, que a contratação de mão-de-obra é considerada ilegal por gerar vínculo entre o tomador de serviço e o trabalhador. Exceção se dá no Art.

II quando o contratante é a Administração Pública porque isto significaria uma burla à exigência constitucional de concurso público. Não se configura, porém, vínculo empregatício quando se tratar de prestação de serviços, atividades acessórias e serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistentes a personalidade e a subordinação direta. Pode-se concluir então que, “a *contrario sensu*, se for atividade-fim há o reconhecimento do vínculo, mas desde que a contratada não seja a Administração Pública”. (DI PIETRO, 2014)

A referência à inexistência da personalidade e subordinação, contida no item III é importante para diferenciar a terceirização lícita da ilícita.

“É necessário, pois, que o tomador dirija os serviços diretamente, dando ordens aos empregados da contratante e submetendo-os ao seu poder disciplinar, para que se caracterize o requisito da subordinação.” (RAMOS, 2001)

Com relação à personalidade, diz Dora Maria Ramos (2001) que:

“na terceirização lícita, que não representa mera intermediação de mão-de-obra, ao tomador do serviço é irrelevante a identidade do agente que desempenha a atividade, dado que o fim do ajuste limita-se à obtenção do resultado material pactuado”.

Isto quer dizer que ao tomador de serviço não importa quem executa a tarefa, mas sim os resultados que dela decorrem. Isto é prestação de serviços e não há personalidade nessa relação entre o tomador de serviço e o funcionário prestador do serviço.

Nessa esteira, quando o tomador de serviços seleciona o trabalhador, exerce o poder de mando diretamente e o poder disciplinar e, ainda, se a empresa contratada é substituída, mas os trabalhadores permanecem, está caracterizado um contrato de fornecimento de mão-de-obra, porque nele estão presentes a personalidade e a subordinação direta. (DI PIETRO, 2014)

No entanto, a Súmula TST 331/1993 veio também resguardar os direitos dos funcionários prestadores de serviços, conferindo responsabilidade subsidiária à contratante quanto ao inadimplemento das obrigações trabalhistas pelo contratado:

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

Posteriormente, novas recomendações foram incluídas, confirmando a responsabilidade subsidiária, mas ressaltando que somente decorreria se comprovada a falta de fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais:

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

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

Ou seja, se o tomador de serviços cumpriu com suas obrigações fiscalizatórias da execução do contrato (Lei 8.666/93) e mesmo assim houve inadimplemento das obrigações trabalhistas pelo empregador, se assim restar comprovado, o tomador fica isento da responsabilidade subsidiária pelo inadimplemento do empregador.

Assim, ao mesmo tempo em que a Súmula TST 331/93 se preocupa em definir as circunstâncias em que se dá o vínculo empregatício entre o tomador de serviços e os funcionários terceirizados da contratada para que isto não venha a ocorrer, principalmente na Administração Pública, mesmo ressaltando contra a pessoalidade e subordinação, resguarda e protege os direitos dos funcionários terceirizados para que a Administração não feche os olhos sobre os atos do empregador, alertando para o que é o seu dever, conforme previsto na Lei 8.666/93, o de fiscalizar a execução do contrato, ampliando o próprio significado da fiscalização.

Cabe, porém, ressaltar que o trabalho temporário diferencia-se da terceirização, pois o artigo 37, IX, da Constituição/1988 prevê a contratação temporária de servidor, pessoa física, e não de uma empresa. Neste caso, a relação é direta, por meio de processo seletivo para a contratação de servidor temporário, salvo em situações de emergência, conforme art. 3º da Lei 8.745/93:

“Art. 3º O recrutamento do pessoal a ser contratado, nos termos desta Lei, será feito mediante processo seletivo simplificado sujeito a ampla divulgação, inclusive através do Diário Oficial da União, prescindindo de concurso público.
(...)”

§ 1º A contratação para atender às necessidades decorrentes de calamidade pública, de emergência ambiental e de emergências em saúde pública prescindirá de processo seletivo. (Redação dada pela Lei nº 12.314, de 2010)

Porém, também não gera vínculo empregatício com o tomador de serviços:

“Art. 12. O contrato firmado de acordo com esta Lei extinguir-se-á, sem direito a indenizações:

I - pelo término do prazo contratual;

II - por iniciativa do contratado.

III - pela extinção ou conclusão do projeto, definidos pelo contratante, nos casos da alínea *h* do inciso VI do art. 2º. (Incluído pela Lei nº 10.667, de 2003)

§ 1º A extinção do contrato, nos casos dos incisos II e III, será comunicada com a antecedência mínima de trinta dias. (Redação dada pela Lei nº 10.667, de 2003)

§ 2º - A extinção do contrato, por iniciativa do órgão ou entidade contratante, decorrente de conveniência administrativa, importará no pagamento ao contratado de indenização correspondente à metade do que lhe caberia referente ao restante do contrato.”

Em 1997, o Decreto nº 2.271 reestabeleceu as diretrizes de contratação pela Administração Pública e trouxe um novo rol exemplificativo de atividades que poderiam ser objeto de execução indireta. Dispôs sobre a contratação de serviços relativos a cargos fundacionais, somente nos casos em que houvesse disposição legal em contrário e quando se tratassem de cargos extintos:

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

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

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal. (...)

(...)

Art . 3º O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços.

A noção abrangente do trabalhador terceirizado se tornou então cada vez mais específica e detalhada de forma a garantir a distinção entre o quadro de pessoal da contratante e o quadro de pessoal da contratada.

O art. 3º, em complemento, ratificou a contratação como prestação de serviços.

A contratação de empresa terceirizada de forma ilícita (mão-de-obra) implicaria em responsabilização no âmbito, civil, administrativo e criminal, segundo Maria Sylvia Zanella di Pietro:

“No que diz respeito à responsabilidade pela celebração de contratos de terceirização de mão-de obra, cabe lembrar que a autoridade estará sujeita a responder civil, administrativa e criminalmente, sem falar na sujeição à Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92).”

O Decreto nº 2.271/97, em que pese reafirmar o disposto em legislação anterior, vem ainda detalhar aspectos importantes com relação à contratação de prestação de serviços, como, a preocupação relativa à quantificação do serviço prestado, a qual deverá servir como aferição dos resultados (art. 3º,§1º), vem dispor sobre a colocação do preço máximo em edital, com base nos preços de mercado (art. 3º, § 2º), vem tratar sobre a repactuação dos contratos de prestação de serviços de forma contínua (art. 5º), determinar a indicação de um gestor do contrato, que seria responsável pelo acompanhamento e fiscalização da execução contratual (art.6º) e informar que normas complementares ao cumprimento do disposto no Decreto seriam expedidas pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (art. 8º).

Mas, foi somente em 2008 que a Instrução Normativa nº 2, da SLTI do MPOG, veio disciplinar a contratação de serviços, continuados ou não, em decorrência do disposto no Decreto nº 2.271/97. Posteriormente, foi alterada pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009, Instrução Normativa nº 4 de 11 de novembro de 2009, Instrução Normativa nº 5 de 18 de dezembro de 2009, Instrução Normativa nº 6 de 23 de dezembro de 2013, Instrução Normativa nº 3, de 24 de junho de 2014 e Instrução Normativa nº 4 de 19 de março de 2015.

E, por fim, a IN nº 02 restou revogada pela IN nº 05/2017, da SLTI do MPOG, que manteve as diretrizes da terceirização por contratação de prestação de serviços sob o regime de execução indireta para a área meio, trazendo inovações, com destaque para a estruturação da fase de planejamento das contratações (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato), os critérios e práticas de sustentabilidade, a atualização das produtividades para a contratação dos serviços de limpeza e conservação, a adoção de Instrumento de Medição de Resultado – IMR, os novos atores na fiscalização e a obrigação de utilizar os modelos de editais e contratos padronizados da Advocacia-Geral da União – AGU.

Art. 1º As contratações de serviços para a realização de tarefas executivas sob o regime de execução indireta, por órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, observarão, no que couber:

I - as fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato;

II - os critérios e práticas de sustentabilidade;

e III - o alinhamento com o Planejamento Estratégico do órgão ou entidade, quando houver.

A IN nº 05/2017 reafirma as características da terceirização da prestação de serviços, já previstas na IN nº 02/2008, e torna ainda mais explícito o que não se deve fazer, a fim de evitar que o contrato se confunda com a forma da contratação de mão-de-obra, excluindo qualquer possibilidade de extensão dos direitos do serviço público aos funcionários terceirizados. O intuito é o mesmo, de impedir que a execução do contrato assumira quaisquer características de pessoalidade e subordinação:

“Das Características da Terceirização de Serviços

Art. 3º O objeto da licitação será definido como prestação de serviços, sendo vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra.

Art. 4º A prestação de serviços de que trata esta Instrução Normativa não gera vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a Administração, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize personalidade e subordinação direta.

Art. 5º É vedado à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada, a exemplo de:

I - possibilitar ou dar causa a atos de subordinação, vinculação hierárquica, prestação de contas, aplicação de sanção e supervisão direta sobre os empregados da contratada;

II - exercer o poder de mando sobre os empregados da contratada, devendo reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados, exceto quando o objeto da contratação prever a notificação direta para a execução das tarefas previamente descritas no contrato de prestação de serviços para a função específica, tais como nos serviços de recepção, apoio administrativo ou ao usuário;

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

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

V - considerar os trabalhadores da contratada como colaboradores eventuais do próprio órgão ou entidade responsável pela contratação, especialmente para efeito de concessão de diárias e passagens;

VI - definir o valor da remuneração dos trabalhadores da empresa contratada para prestar os serviços, salvo nos casos específicos em que se necessita de profissionais com habilitação/experiência superior à daqueles que, no mercado, são remunerados pelo piso salarial da categoria, desde que justificadamente;

e VII - conceder aos trabalhadores da contratada direitos típicos de servidores públicos, tais como recesso, ponto facultativo, dentre outros.”

A IN ° 05/2017 mantém os termos das condições de contratação da terceirização por regime de execução indireta, com a finalidade de preencher cargos extintos ou em extinção, podendo ser admitida a contratação de serviço de apoio administrativo e admitindo-se a notificação direta para a execução das tarefas:

“ Seção III Dos Serviços Passíveis de Execução Indireta

Art. 7º Nos termos da legislação, serão objeto de execução indireta as atividades previstas em Decreto que regulamenta a matéria.

§ 1º A Administração poderá contratar, mediante terceirização, as atividades dos cargos extintos ou em extinção, tais como os elencados na Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998.

§ 2º As funções elencadas nas contratações de prestação de serviços deverão observar a nomenclatura estabelecida na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho, ou outra que vier a substituí-la.

Art. 8º Poderá ser admitida a contratação de serviço de apoio administrativo, considerando o disposto no inciso IV do art. 9º desta Instrução Normativa, com a descrição no contrato de prestação de serviços para cada função específica das tarefas principais e essenciais a serem executadas, admitindo-se pela Administração, em relação à pessoa encarregada da função, a notificação direta para a execução das tarefas.”

A norma ratifica o embasamento legal quanto à necessidade de a contratação de serviços se restringir à área- meio, não admitindo a possibilidade de contratação para a área fim, fazendo ainda um alerta quanto à responsabilidade pelos atos administrativos e tomadas de decisão, os quais são de estrita competência dos servidores públicos:

“Seção IV Da Vedação à Contratação de Serviços

Art. 9º Não serão objeto de execução indireta na Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional:

I - atividades que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle;

II - as atividades consideradas estratégicas para o órgão ou entidade, cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias;

III - as funções relacionadas ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção;

e IV - as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Parágrafo único. As atividades auxiliares, instrumentais ou acessórias às funções e atividades definidas nos incisos do caput podem ser executadas de forma indireta, sendo vedada a transferência de responsabilidade para realização de atos administrativos ou a tomada de decisão para o contratado.”

A necessidade de se quantificar a relação tarefa- produtividade do trabalho terceirizado na contratação de prestação de serviços, conforme disposto no Decreto nº 2.271/97, já havia sido previsto pelo Acordo de Nível de Serviço na IN 02/2008. Esse ANS foi substituído pelo Instrumento de Medição de Resultado (IMR) na IN nº 05/2017, que trouxe novos critérios para aferição de qualidade, prazos e entregas.

Por fim, a IN nº 05/2017 passou a ser o “manual de contratação” da terceirização de serviços pela Administração Pública, garantindo a licitude da contratação e a diferenciação das formas de trabalho.

Em março de 2017 foi assinada a Lei 13.429 que trouxe novidades para o trabalho temporário, alterando dispositivos da Lei nº 6.019/1974. Esta lei causou certa confusão por tratar na mesma lei sobre dois regimes diferenciados de trabalho como se fossem institutos iguais: trabalho temporário e trabalho terceirizado. No trabalho temporário há fornecimento de mão-de-obra e é prestado por uma empresa de trabalho temporário:

“Art. 2º

Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.”

Na forma do novo artigo 4º da referida lei, a empresa de trabalho temporário é a pessoa jurídica devidamente registrada no Ministério do Trabalho, responsável pela colocação de trabalhadores à disposição de outras empresas, temporariamente.

Já o trabalho terceirizado é realizado por uma empresa prestadora de serviços a terceiros, pessoa jurídica de direito privado, destinada a prestar serviços determinados e específicos, o que diferencia esse tipo de trabalho do realizado por uma empresa específica de trabalho temporário.

A Lei 13.429/2017 destacou-se por prever a extensão de alguns benefícios outrora somente concedidos aos funcionários da contratante e, principalmente, por permitir a contratação de trabalho temporário para a área-fim:

“Art. 9º:

§ 2º A contratante estenderá ao trabalhador da empresa de trabalho temporário o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado.”

§ 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.

O que a princípio parece contradizer a Súmula 331 do TST se resolve a seguir quando ressalva que estes novos termos não geram vínculo-empregatício:

“Art. 10. Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário.”

Embora fosse melhor que o legislador tivesse escrito “atividade da empresa” no lugar de “ramo da empresa”, ambas as atividades, fim e meio, continuam sem gerar vínculo de emprego com a empresa ou órgão público contratante. Esta é uma questão muito importante porque o vínculo empregatício viria burlar a legislação trabalhista prevista na CLT e as leis que regem a admissão por concurso público do regime estatutário para a Administração Pública.

A terceirização, então, fundamentou-se em um conjunto de leis e normas que vieram atender às exigências da Reforma Administrativa do Estado, da Nova Administração Pública, por desburocratização, descentralização, enxugamento da máquina administrativa, redução de gastos com pessoal e busca pela eficiência no serviço público por meio da prestação de serviços especializados.

A legislação impôs os limites necessários para que a terceirização de serviços não se confundisse com a contratação de mão-de-obra e para que não houvesse relação de pessoalidade e subordinação que implicasse em vínculo empregatício com a contratante.

Observe-se que o conjunto de leis e normas que regulamentaram a terceirização veio de encontro à demanda da administração gerencial cujo foco era a gestão por resultados, é com esse enfoque que a terceirização ganha força a cada dia na Administração Pública. No entanto, esse regime de trabalho entra em conflito

com os novos tempos, em que se passa a reconhecer que a gestão por resultados não é garantidora do sucesso da organização e que o capital humano precisa ser valorizado, pois este é o maior bem que ela possui, capaz de não somente atingir, mas de maximizar os resultados esperados.

Mas, tendo em vista que o reconhecimento e a valorização do capital humano passam a ser vistos como a mola propulsora para a eficácia e efetividade dos resultados nas organizações e que este capital humano na Administração Pública é formado por servidores e funcionários terceirizados, cabe, então, situar o funcionário terceirizado nesse novo contexto, levando-se em conta seus fatores motivacionais e os fundamentos e limites da terceirização.

2. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

2.1. Terceirização e produtividade

O terceirizado é um profissional alocado, em geral, nas instalações da contratante com a finalidade de prestar um serviço para o qual foi selecionado e contratado. Ele não possui qualquer vínculo com a contratante e está ali para desenvolver toda a atividade prescrita no escopo do termo de referência. Possui uma relação de trabalho assalariado com seu empregador e seus benefícios são o auxílio-transporte, o auxílio-educação e, por vezes, um plano de saúde individual ou familiar.

O terceirizado não se sente parte da empresa contratada porque durante as suas oito horas diárias fica na empresa para a qual presta serviços. Ele até pode se sentir parte da empresa contratante para a qual trabalha, e muitas vezes assim deseja, mas sabe que não faz parte do seu quadro de pessoal. Nessa relação trilateral

estabelecida, o terceirizado não se sente parte, verdadeiramente, de nenhuma empresa. Na Administração Pública, convive com servidores públicos no mesmo ambiente de trabalho, cujos direitos e deveres são bastante diferenciados. Não participa de processos decisórios e não produz atos administrativos, haja vista que são atribuições pertinentes aos servidores efetivos.

Funcionários terceirizados, via de regra, possuem uma relação distanciada das duas empresas, seja pela inexistência das características fundamentais de uma relação de trabalho assalariada com a contratante - a pessoalidade e subordinação - seja pelo distanciamento físico em relação à contratada.

Mas, sem vínculo empregatício e sem vínculo afetivo, qual o nível de comprometimento com a missão da organização tomadora do serviço? Em que isto afeta a sua produtividade?

A produtividade decorrente da prestação de serviço já havia sido prevista na Instrução Normativa nº 02/2008, a fim de possibilitar meios de conferência necessários ao pagamento à contratada:

Art. 11. A contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho.

(...)

§ 3º Os critérios de aferição de resultados deverão ser preferencialmente dispostos na forma de Acordos de Nível de Serviços, conforme dispõe esta Instrução Normativa e que deverá ser adaptado às metodologias de construção de ANS disponíveis em modelos técnicos especializados de contratação de serviços, quando houver.

(...)

Art. 19. Os instrumentos convocatórios devem conter o disposto no art. 40 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, indicando ainda, quando couber:

(...)

XII - a necessidade de adequação dos pagamentos ao atendimento das metas na execução do serviço, com base no Acordo de Níveis de Serviço e nos instrumentos de fiscalização e medição da qualidade definidos no Projeto Básico ou Termo de Referência;

O Acordo de Nível de Serviços seria, então, o ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que definiria, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis almejados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento.

O Instrumento de Medição de Resultados previsto na IN nº 05/2017 substituiu a ANS na avaliação do desempenho e produtividade:

ANEXO VIII

1.1. A utilização do IMR não impede a aplicação concomitante de outro mecanismos para a avaliação da prestação dos serviços.

(...)

O fiscal técnico do contrato deverá apresentar ao preposto da contratada a avaliação da execução do objeto ou, se for o caso, a avaliação de desempenho e qualidade da prestação dos serviços realizados.

A produtividade está definida no Anexo I da IN nº 05/2017 da seguinte forma:

“XVII - PRODUTIVIDADE: capacidade de realização de determinado volume de tarefas, em função de uma determinada rotina de execução de serviços, considerando-se os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponibilizados, o nível de qualidade exigido e as condições do local de prestação do serviço.”

O desempenho e a qualidade do serviço prestado pelo funcionário terceirizado é auferido, então, pelo relatório de produtividade encaminhado à contratada, cuja recompensa é a remuneração prevista no contrato e o pagamento dos benefícios a serem pagos pelo empregador.

No entanto, os níveis de satisfação com o trabalho ou com o ambiente de trabalho podem interferir em sua produtividade. Ao longo do tempo muitos funcionários deixam de evoluir em sua capacidade, deixam de compartilhar suas idéias, de ter iniciativas, de desenvolver cada vez melhor as suas tarefas, como se estagnassem em seu processo de conhecimento e desempenho. Essa estagnação

acaba por evoluir na direção contrária da produtividade. Começam também a atrasar, a faltar (por doenças ou não), a demorar a concluir as tarefas, a cometer erros por omissões ou por negligência, a ter problemas de relacionamento.

Essa falta de motivação e os problemas que dela decorrem podem gerar a falta de satisfação da contratante com a prestação do serviço o que acaba por levar à devolução do funcionário terceirizado à empresa. A substituição pode ser imediata, mas não supre o tempo perdido porque há um investimento intelectual no sentido de que o funcionário terceirizado também precisa de tempo para conhecer os objetivos e os valores da instituição e aplicá-los às tarefas exigidas e isto pode levar meses.

A rotatividade de funcionários terceirizados, em que pese já estar prevista pela própria forma de contratação, cujo contrato pode durar até 60 (sessenta) meses (Lei 8.666/93), é, portanto, ainda mais prejudicial à Administração Pública quando ocorre durante a vigência do contrato, ferindo, inclusive, o princípio da eficiência (art. 37, CRFB/88).

Rotatividade, absenteísmo, problemas de relacionamento, falta de satisfação do funcionário terceirizado com o ambiente de trabalho e com o próprio trabalho reduzem a produtividade na prestação do serviço à contratante.

Estudos sobre a intensificação da terceirização na Petrobrás, realizados uma década depois de sua implementação na instituição, já apontavam a “importância de não se estabelecer uma correlação muito apressada entre a intensificação da terceirização e o aumento da produtividade.” (FIGUEIREDO et al, 2007)

A análise não desprezava a importância da terceirização no desenvolvimento da indústria petroquímica offshore, mas apresentava os efeitos negativos quanto às relações de trabalho, à saúde, à segurança e à qualidade, esta justificada pela falta de capacitação adequada e treinamento inferior comparado ao dos funcionários efetivos. (FIGUEIREDO et al, 2007)

Em um artigo sobre terceirização realizado na Universidade Federal de Formiga em Minas Gerais, foram realizadas entrevistas com funcionários do serviço de limpeza, capinagem e vigilância sobre a percepção que possuíam com relação ao tratamento que lhes era dispensado comparando-se aos funcionários efetivos. As respostas dos vigilantes foram que nas festas de aniversário e de Natal os terceirizados não eram chamados a participar; que não eram respeitados, se repassavam uma orientação recebida a um usuário nem sempre eram atendidos, mas que se fosse transmitida por um funcionário efetivo certamente este seria atendido. Funcionários da limpeza e capinagem reclamaram que muitas vezes nem eram cumprimentados. Ao serem perguntados se prefeririam fazer parte da empresa para a qual prestavam serviços, a resposta de uma Auxiliar de limpeza foi afirmativa, porque assim não teria riscos de ter que sair da empresa quando vencesse o contrato e ter que começar tudo de novo em outra empresa. (MARTINS et al, 2017)

“(...) é possível perceber que o sentido de exclusão social está presente e que ele pode acarretar resultados psicológicos na vida dos trabalhadores terceirizados, como o sentimento de inferiorização e desvalorização, por exemplo.” (MARTINS et al, 2017)

Estar empregado e receber o salário ao final do mês não significa, necessariamente, estar satisfeito com o ambiente de trabalho ou com o seu trabalho. Várias, então, podem ser as causas da falta de motivação do funcionário terceirizado na Administração Pública, como:

- a falta de identidade organizacional, no sentido de não se sentir parte da organização para a qual trabalha nem de sua empregadora;
- os benefícios, os direitos e deveres diferenciados entre funcionários terceirizados e servidores públicos;
- o sentimento de discriminação por parte dos funcionários terceirizados em relação aos servidores;
- o tratamento inferior conferido aos funcionários terceirizados;
- a falta de atenção aos seus problemas; falta de treinamento adequado para a tarefa;
- falta de preocupação com a sua segurança;
- o sentimento de menor importância conferido à realização de suas tarefas;

- a percepção de falta de significado de seu trabalho para a organização;
- a falta de reconhecimento pelo seu trabalho e empenho por parte da contratada e/ou contratante;
- a falta de recompensa: promoção, gratificação ou de premiação;
- o medo de perder o emprego, a insegurança gerada pela rotatividade.

O caráter objetivo, impessoal e racional da terceirização entra, pois, em conflito com as necessidades e sentimentos do funcionário prestador de serviços, que apresenta as mesmas necessidades e anseios dos servidores e que, por este motivo, também são suscetíveis às questões contidas nos conceitos de motivação e valorização.

2.2. O processo motivacional à luz das teorias contemporâneas e o terceirizado

Motivação é o “resultado da interação do indivíduo com a situação”, é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (ROBBINS, 2005)

A intensidade está relacionada à quantidade de esforço que a pessoa despense, a qual somente leva a resultados favoráveis se tiver uma direção. Em termos organizacionais, o tipo de esforço que se deve buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles.

A motivação também tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, os indivíduos motivados, por exemplo, se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Sylvia Constant Vergara (2016) diz que a motivação :

“ não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida.

(...)

é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. (...) é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.”

Segundo ela, as pessoas possuem valores, necessidades, interesses, organização familiar, cultura e formação profissional diferentes umas das outras. Isto pode explicar porque algumas pessoas se sentem muito satisfeitas em determinada função e outras não.

A satisfação no trabalho é fundamental para o binômio produtividade-qualidade. O processo motivacional inclui necessidades, satisfação, expectativas, valores, modelos mentais e o significado que é atribuído ao trabalho.(VERGARA, 2016)

Ao encontrar um significado no trabalho, o funcionário se sente motivado a realizá-lo. Isto é bom para o funcionário e também para a empresa, é um conjunto de expectativas: o funcionário espera recompensas que satisfaçam as suas necessidades e a empresa espera o esforço necessário para alcançar seus objetivos.

De acordo com a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, um funcionário se sentiria motivado a despende muito esforço somente quando acreditasse que isto resultaria em uma boa avaliação de desempenho e que essa boa avaliação resultaria em recompensas organizacionais que viessem satisfazer as suas metas pessoais.

Mas, no caso do funcionário terceirizado e, principalmente na Administração Pública, de onde partem essas recompensas organizacionais, se a legislação limita a ação da contratante à notificação da tarefa, proibindo-lhe qualquer relação de pessoalidade e subordinação?

Em muitos órgãos públicos há contratos em que a prestação de serviços se dá por uma só empresa para várias funções. Em alguns casos há possibilidade de transferência de funcionários pela contratada para cargos com salários maiores quando os funcionários possuem a capacitação necessária e seu bom desempenho é

percebido por seu supervisor ou encarregado na função exercida. Este seria um caso de reconhecimento e recompensa.

Mas, de modo geral, salvos os elogios e os gestos (VERGARA, 2016), a recompensa possível na Administração Pública para quem o terceirizado presta serviço é a remuneração pela produtividade mensal, pelo atingimento das metas estabelecidas no contrato, pagas à contratada. Não há planos de cargos e salários na maioria das empresas prestadoras de serviços, nem premiação, nem desenvolvimento de talentos, nem reconhecimento.

Diante da impossibilidade de recompensas pecuniárias, o reconhecimento vai além das recompensas financeiras: aprovação social, garantia de segurança no emprego, atendimento às expectativas, clima organizacional no ponto certo, tapinha nas costas e camaradagem são altamente motivadores. (CHIAVENATO, 2010)

Mas, se o trabalhador sabe que mesmo que se esforce ao máximo não será reconhecido, a falta de reconhecimento pode fazer com que o trabalho se transforme em algo mecânico, sem sentido, sem significado.

Segundo Stephen P. Robbins (2005), neste caso, a relação esforço e desempenho fica comprometida porque a relação desempenho e recompensa é inexistente ou fraca a ponto de impossibilitar a relação de recompensa e satisfação das metas pessoais (suas necessidades e expectativas). A teoria das expectativas “ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.” Esta falta de motivação também explica o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.

Há, no entanto, aqueles funcionários que não necessitam de recompensas organizacionais, recompensas externas, para obter um bom desempenho. São os chamados grandes realizadores, que necessitam que o trabalho lhes proporcione responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados, para que se sintam capazes de atingir os objetivos propostos. Estes indivíduos precisam ser responsáveis pelo todo e não por uma parte, esta autonomia sobre o seu trabalho é o que lhe confere

significado. Estas pessoas precisam de um feedback, o que se dá a partir do próprio resultado de seu trabalho, fazendo-o obter uma recompensa interna, pelo desejo de auto-estima e auto-realização. Há muitas funções que permitem o desenvolvimento desses elementos, como, por exemplo, as atividades de um engenheiro, de um analista de sistemas de informática, de um marceneiro e outras funções cujos profissionais possam desenvolver várias habilidades, sentindo-se responsáveis pelo seu trabalho como um todo, desde o início até a etapa final, como um arquiteto que vê o seu projeto virar realidade.

Segundo VERGARA (2016), é natural do ser humano

“(…) gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido. Se é assim, ele vai buscar a recompensa por aquele esforço que fez. Quando o reconhecimento não se dá, dá-se a frustração, o vazio e o ser humano não pode experimentar o vazio. Senão ele vai buscar preenchê-lo por meio de mecanismos de defesa, quase sempre inconscientes.”

Mas, quando o reconhecimento se dá, ocorre o contrário do vazio: a plenitude. É quando o ser humano é capaz de liberar suas potencialidades e seus talentos. É quando as pessoas colocam em seu trabalho o seu raciocínio, a sua emoção, a sua capacidade motora, colocando-se no trabalho de tal forma que produto e produtor não se separam e o trabalho passa a lhe pertencer pelo esforço que colocou nele. (VERGARA, 2016)

Além da falta de reconhecimento e recompensa, o outro problema enfrentado no dia-a-dia pelo funcionário terceirizado na Administração Pública é a desigualdade de tratamento, direitos e deveres em relação aos servidores públicos. O sentimento com relação a esta diferenciação pelo próprio *status quo* pode ser percebido ou não. Muitos estudos tratam estas questões como a precarização do trabalho terceirizado.

A distinção começa pela própria legislação quando reserva ao servidor os trabalhos da atividade-fim e limita a terceirização à atividade-meio, o que confere menor importância a esta e a quem a exerce. A partir daí vem todo um conjunto de normas a garantir esta diferenciação. A IN nº 5/2017 proíbe, expressamente, a extensão dos benefícios dos servidores aos terceirizados como, por exemplo, ponto facultativo, recesso, pagamento de diárias, etc.

As próprias competências, os salários e o tratamento diferenciado podem fazer com que o funcionário terceirizado se sinta muitas vezes inferiorizado, discriminado, vindo corroborar com o quadro de falta de motivação que faz com que o terceirizado não se esforce o suficiente para obter melhor desempenho, já que seu trabalho não será reconhecido e nenhuma recompensa lhe será oferecida.

Conforme os estudos de Stephen P. Robbins (2005), quando percebemos relações de desigualdade experimentamos uma tensão de equidade - Teoria da Equidade -, mas quando nos vemos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva. Assim:

“As recompensas têm um papel fundamental na teoria da equidade. As pessoas comparam a relação entre as recompensas (resultados) que recebem e o esforço despendido (entradas) com a mesma relação no caso de outros indivíduos considerados relevantes. As possíveis injustiças podem influenciar o esforço a ser despendido.”

Os estudos de Stephen P. Robbins sobre motivação mostram que a teoria da equidade, de J. Stacy Adams, explica essas comparações. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre os referenciais, bem como da atração que eles podem exercer. Identifica, então, quatro pontos de referência que podem ser usados nas comparações:

- próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
- próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa;
- outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
- outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Funcionários novos, por exemplo, com pouco tempo na empresa e menos informações sobre outras pessoas na organização, costumam contar mais com as suas próprias experiências. Já os mais antigos usam os colegas como fonte de comparação. Os de escalões mais altos, especializados e mais bem informados sobre

pessoas de outras organizações, usam o outro-externo com mais frequência em suas comparações.

Quatro variáveis ainda devem ser consideradas nas comparações entre pessoas do mesmo sexo, com tempo de emprego, com o nível na organização e com a bagagem educacional ou profissional.

De acordo com essa teoria, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma das seguintes escolhas:

- despende menos esforço;
- modificar seus resultados, produzindo menos ou com padrão de qualidade inferior;
- distorcer sua auto-imagem (achar que trabalha mais que os outros, por exemplo);
- distorcer a imagem dos outros (desqualificar o trabalho dos outros);
- buscar outro ponto de referência (comparar-se a outra pessoa);
- e até sair do emprego.

Partindo da premissa de que as oportunidades podem ajudar ou interferir no esforço individual, Robbins (2005) resume as teorias contemporâneas de motivação da seguinte forma: o esforço individual se origina a partir das metas pessoais, ou seja, os objetivos orientam o comportamento. Um funcionário vai despende um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e satisfação de metas pessoais (Teoria das Expectativas). Mas, para que o esforço resulte em bom desempenho, é preciso que a avaliação de desempenho para recompensa seja percebida como justa e objetiva (Teoria da Equidade), desprezando critérios de antiguidade e preferências pessoais, por exemplo. Mas, como as necessidades de cada um são diferentes, a motivação somente será alta se a recompensa recebida satisfizer suas necessidades individuais.

O que importa é que, seja movido por necessidades de recompensas externas ou internas, quando a pessoa é tratada de forma justa em seu ambiente de trabalho e percebe seu trabalho como importante e gratificante, maior o significado percebido do seu trabalho, maior será a motivação, a satisfação e o desempenho do funcionário e, menor o índice de absenteísmo e rotatividade.

Dentre as teorias contemporâneas de motivação, a Teoria da Expectativa e a da Equidade sintetizam as que mais importam à discussão do tema. Todas as pessoas precisam trabalhar em um ambiente favorável, em que se sintam reconhecidas e percebam a sua importância como pessoa e como profissional. Para isto também é preciso que sejam tratadas com justiça. A satisfação das pessoas no trabalho é um importante fio condutor para a maximização dos resultados e para o sucesso da organização.

3. UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

3.1. A terceirização no TJRJ – aspectos motivacionais

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro possui, aproximadamente, 150 prédios distribuídos entre os vários municípios do Estado e tem uma experiência de longa data com a terceirização, antes mesmo da década de 90. São dados do mês de outubro/2017: 873 Magistrados, 14.443 servidores, 4.525 estagiários e, aproximadamente, 3.800 funcionários terceirizados alocados nas dependências do TJRJ. Estes são funcionários das empresas contratadas para a prestação dos serviços de limpeza, de recepção, de condução de elevadores, de vigilância, de apoio administrativo, mensageria, informática, telefonia, manutenção predial e engenharia.

Para o presente estudo, fez-se uma pesquisa com parte dos funcionários terceirizados que prestam serviços como apoio administrativo, na área de mensageria, protocolo e informática. As amostras selecionadas se justificam pela necessidade de se buscar informações de funcionários terceirizados que exercem as atividades lado a lado com servidores públicos durante as jornadas de trabalho, bem como pelo fato

de estar permitida para essas funções a notificação direta para as tarefas (IN nº 05/2017).

Os objetivos dos questionários entregues aos funcionários terceirizados versaram sobre a motivação do terceirizado para o trabalho e sobre a sua relação com a empresa prestadora de serviços e com a tomadora de serviços. Não foi possível aferir os resultados quanto à produtividade do funcionário terceirizado, pois como se trata de contrato de prestação de serviços a produtividade não é aferida individualmente. Seguem, então, as seguintes perguntas, cujas respostas serão analisadas a seguir:

- 1. O que faz você vir trabalhar todos os dias, além do salário ao final do mês?**
- 2. Você considera seu trabalho importante?**
- 3. Como você se sente em relação à sua empresa empregadora? Justifique.**
- 4. Como você se sente em relação ao TJRJ, órgão público para o qual presta serviços? Justifique.**

120 questionários foram entregues, mas devido às férias, licenças e outros motivos somente puderam ser contabilizados 86 respondentes, cujos resultados seguem abaixo:

Pergunta 1- 16 (18,6%) relacionaram a sua motivação para trabalhar ao sustento de sua família. Alguns complementaram, relacionando à necessidade de estar empregado face à alta taxa de desemprego no país;

50 (58,13%) relacionaram a sua motivação a valores e sentimentos como dignidade, orgulho, sentir-se útil e auto-realização;

17 (19,76%) relacionaram a sua motivação ao ambiente agradável, aos colegas e equipe de trabalho;

03 (3,48%) não responderam.

Pergunta 2 – 86 (100%) consideram o seu trabalho importante;

Pergunta 3 – 51 (59,30%) sentem-se satisfeitos com relação à empresa, muitos justificaram que não há o que reclamar porque a empresa é correta e cumpre com suas obrigações legais;

28 (32,55%) não estão satisfeitos com a empresa prestadora de serviços porque percebem que são tratados como números para a empresa, sem valorização alguma;

07(8,13%) sentem-se indiferentes, alguns justificaram por ser a empresa somente a fonte pagadora. Um disse que o funcionário terceirizado é só a fonte de lucro da empresa.

Pergunta 4 – 67 (77,9%) sentem-se satisfeitos com relação ao TJRJ. A maioria disse ter orgulho e sentir-se honrada em trabalhar em um órgão público tão importante para a sociedade.

18 (20,9%) não se sentem satisfeitos e apontam a diferenciação de benefícios, direitos e deveres entre servidores e terceirizados. Sentem-se discriminados em relação aos servidores;

01 (1,16%) pessoa se sente indiferente em relação ao TJRJ.

Em análise aos dados coletados pelas respostas dos funcionários terceirizados, depreende-se que:

- Os fatores motivacionais são distintos;
- 77,8% dos respondentes tem motivação para trabalhar que vai além da motivação oriunda de necessidades primordiais, como a remuneração e o sustento;
- 58,1% relaciona a sua motivação a fatores ligados diretamente ao trabalho executado, como auto-realização e crescimento profissional;
- 100% dos respondentes dão importância ao próprio trabalho, embora percebam que a empresa prestadora não os valorizam, limitando-se somente ao pagamento de suas obrigações contratuais;

- O percentual de 77,9% de satisfação dos funcionários terceirizados com o TJRJ, aliado às suas observações, permitem dizer que sentem-se importantes por prestarem serviços para um órgão público que, por sua vez presta serviços de elevada importância à sociedade. Muitos relataram possuir orgulho em relação ao TJRJ.
- Em contrapartida, 20,9% dos funcionários terceirizados respondentes sentem-se desvalorizados e discriminados em relação aos servidores públicos.

Pelos resultados aferidos na pesquisa, pode-se comprovar também a Teoria da Expectativa, quando o funcionário terceirizado do TJRJ manifesta a sua frustração e falta de satisfação com relação à empresa empregadora por ver que seu esforço e o resultado do seu trabalho não são reconhecidos.

Também se comprova a Teoria da Equidade, haja vista que o funcionário terceirizado percebe que o seu esforço e desempenho não são determinantes para a recompensa e o reconhecimento, uma vez que percebe a diferença de direitos, benefícios e deveres entre terceirizados e servidores públicos.

Tanto a falta de reconhecimento quanto essa tensão de equidade geram um conflito implícito para o funcionário terceirizado que vem influenciar em sua motivação para o trabalho, reduzindo o seu potencial na execução das tarefas.

Em complemento, também foram entregues questionários aos responsáveis pelas Unidades Organizacionais, onde prestam serviços os respectivos funcionários terceirizados que participaram da pesquisa. Os objetivos a identificar foram: o grau de motivação dos terceirizados na prestação de serviços e a percepção do responsável quanto ao relacionamento entre funcionários terceirizados e servidores. O quadro abaixo sintetiza as respostas obtidas e permite maior compreensão a partir da proporção entre funcionários terceirizados e servidores no mesmo ambiente de trabalho:

Respondente	Servidores	Funcionários terceirizados	Relação funcionários e servidores (Pergunta 1)	Grau de motivação do terceirizado (Pergunta 2)	Que fatores justificam o grau de motivação informado? (Pergunta 3)
1	5	57	Boa	Alto	“Diálogo, cobrança, confiança recíproca, empatia e propósito.”
2	3	2	Boa	Alto	“O ambiente de trabalho favorável.”
3	8	20	Boa	Médio	“É preciso cobrar para o cumprimento de prazos.”
4	8	20	Boa	Alto	“Compromisso, dedicação e companheirismo.”
5	1	2	Boa	Alto	“Afinidade com o serviço, boa remuneração, cordialidade, orientação para as tarefas e para o crescimento pessoal.”
6	8	10	-	-	-
7	3	4	Boa	Alto	“A dificuldade do mercado gerou maior valorização do emprego, o que faz com que se esforcem para fazer um bom trabalho.”
8	5	25	Boa	Médio	“Alguns apresentam motivação própria e outros não. No entanto, acredito que melhores salários, bem como plano de carreira e ainda a melhora no serviço prestado ao usuário final, trazendo o terceirizado a participar em conjunto do processo, contribuiria no aumento dessa motivação.”

7 de 8 responsáveis pelas Unidades Organizacionais responderam aos questionários:

Pergunta 1 (Como é a relação entre funcionários terceirizados e servidores?):

- **7 (87,5%)** responsáveis disseram que a relação entre servidores e funcionários terceirizados em suas U.O. é **boa**;
- **1 (12,5%)** não respondeu.

Pergunta 2 (Como você classificaria o grau de motivação dos funcionários terceirizados – alto, médio ou baixo?):

- **5 (62,5%)** responderam que o grau de motivação dos funcionários terceirizados que prestam serviços em sua U.O. é **alto**;
- **2 (25%)** responderam que o grau de motivação dos prestadores de serviço em sua U.O. é **médio**;
- **1 (12,5%)** não respondeu.

Pergunta 3 (Quais os fatores motivacionais justificam a sua resposta anterior?)

- Muitos dos fatores motivacionais citados foram associados às práticas de Gestão e ao ambiente de trabalho favorável;
- Um dos dois responsáveis que atribuíram o grau médio para a motivação na realização de tarefas, observou que uns tem motivação própria (auto-realização) e outros não. E citou recompensas externas e pecuniárias como importantes para aumentar a motivação. Também citou a importância de participação, maior envolvimento no processo de trabalho;
- É importante observar que a informação prestada pelo respondente nº 7 vem refletir a situação atual de crise econômica por que passa o país, com alto índice de desemprego, o que, certamente, afeta a todos os órgãos públicos e gera medo e instabilidade aos funcionários prestadores de serviços, aumentando a disposição e intensidade na realização da tarefa. Este fator motivacional, no entanto, não se relaciona exatamente com satisfação, mas com as necessidades básicas relativas à sua sobrevivência.

Confrontando as respostas dos responsáveis pelas U.Os. com as respostas dos funcionários terceirizados, percebe-se que embora haja reclamações destes com relação à discriminação em relação aos servidores, o relacionamento entre eles é percebido como **bom** por todos os responsáveis, o que significa que a angústia sentida por uma parcela dos funcionários terceirizados não chega a gerar conflitos que possam ser percebidos.

Por fim, a pesquisa mostra que os funcionários terceirizados respondentes não se sentem parte da empresa empregadora, reconhecendo-a apenas como uma intermediária nessa relação contratual.

Os sentimentos de desigualdade experimentados pelo funcionário terceirizado e a falta de valorização e reconhecimento apontam problemas que não podem ser minimizados. Mostra a ausência de uma Gestão de Pessoas para os funcionários terceirizados na empresa prestadora de serviços

Por outro lado, a satisfação do funcionário terceirizado com relação ao TJRJ demonstra que é possível à tomadora de serviços manter uma relação harmoniosa com o prestador de serviço, mesmo quando a legislação que regulamenta e normatiza a terceirização impõe limites que impedem uma relação de pessoalidade e subordinação da tomadora de serviços com os funcionários da empresa contratada.

3.2. A Gestão de Pessoas no TJRJ e os desafios para a Administração Pública

A Gestão de Pessoas no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro está pautada nas diretrizes da Política Nacional de Gestão de Pessoas instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução 240/2016, para magistrados e servidores. A Resolução considerou as recomendações contidas no Acórdão TCU 3023/2013 e as necessidades de:

“adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e comunicação”

“desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida”;

Seus objetivos estão assim definidos:

Art. 1º Instituir a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, com as seguintes finalidades:

I – contribuir para o alcance dos propósitos estratégicos do Poder Judiciário e para a realização da justiça;

II – estabelecer princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho;

III – fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação;

IV – subsidiar o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção de saúde em gestão de pessoas;

V – instituir mecanismos de governança a fim de assegurar a aplicação desta política e o acompanhamento de seus resultados, bem como do desempenho da gestão de pessoas;

VI – tornar públicas as premissas que fundamentam a atuação das unidades de gestão de pessoas.

O TJRJ tem um compromisso com o desenvolvimento e valorização de magistrados e servidores que, obviamente, antecede a Resolução, a qual vem somente confirmar muitas ações que já vinham sendo realizadas.

Com relação à qualificação, Cursos de pós-graduação são oferecidos para magistrados e servidores por meio de co-participação nos custos; cursos de capacitação, palestras e seminários; quanto à promoção da saúde, existe um posto de saúde para atendimento e que atua também de forma preventiva, por meio de palestras, avisos e cartilhas on-line, aplicando, inclusive, vacinas contra a gripe por ocasião das campanhas da Secretaria de Saúde. Formam-se comissões para tratar das questões relativas à acessibilidade, ergonomia e qualidade de vida, onde há participação efetiva de servidores. Em que pesem as limitações orçamentárias de um órgão público há bastante investimento em seu quadro de pessoal e mobiliários ergonômicos são adquiridos para promover o conforto e o bem estar de todos.

Programas de aposentadoria, encontros de confraternização e outras iniciativas da Gestão de Pessoas no TJRJ fazem com que o servidor sinta-se valorizado.

Algumas dessas iniciativas se estendem aos funcionários terceirizados e estagiários, como por exemplo: a aquisição de mobiliário ergonômico, a fim de promover o conforto e bem estar para todas as pessoas, o posto de saúde que atende a todos que precisarem de um atendimento de urgência, inclusive aos usuários. Sanitários, elevadores e refeitórios são utilizados por servidores e funcionários terceirizados, sem distinção.

Há um percentual de vagas destinado aos funcionários terceirizados em cursos de capacitação internos que permitem o aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos exigidos pelo serviço no decorrer da contratação, mas somente quando não tenham feito parte das competências exigidas nos termos de referência do contrato, já que a seleção por competência e o treinamento fazem parte das obrigações da contratada.

No serviço público, de forma geral, poucas são as chances de recompensas pecuniárias, assim, outras formas de recompensa e reconhecimento se fazem necessárias.

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges, ampliam a questão das recompensas:

“cabe aos responsáveis por estabelecer a política de gestão de pessoas trabalharem outras formas de reconhecimento, que não apenas as recompensas pecuniárias, que contribuam para o desenvolvimento e para a própria geração de resultados.” (DIAS; BORGES, 2015)

Essa responsabilidade do gestor para desenvolver pessoas e estimular o desempenho está descrita na Resolução nº 240/2016, na Seção IV, do Acompanhamento e do Desenvolvimento de Gestores:

‘Art. 7º São diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de gestores:

I – disseminar a compreensão de que o gestor de cada unidade é responsável pela comunicação entre os profissionais na linha hierárquica, pela integração e cooperação em sua equipe e corresponsável pelo seu desenvolvimento profissional e pelo ambiente de trabalho;”

O gestor que atua na área-meio do Tribunal de Justiça, então, possui uma incumbência desafiadora: é responsável pelo desenvolvimento profissional e pelo ambiente de trabalho de sua equipe, que é formada por servidores e terceirizados. Observe-se que os terceirizados não possuem relação de subordinação com os gestores do TJRJ.

O gestor também deve, segundo a mesma resolução, estimular o desenvolvimento participativo, por meio da relação de confiança e valorização, visando o comprometimento com os resultados da instituição:

Art. 7º

(...)

IV - divulgar a cultura da autoridade cooperativa, da confiança, de valorização do retorno da experiência de trabalho, de discussão e deliberação coletiva e de compromisso com a qualidade e a efetividade dos serviços judiciários.”

A Gestão de Pessoas no TJRJ e na Administração Pública, imbuída de seus propósitos encontra dificuldades em alcançar seus objetivos finais, pois a valorização e o envolvimento na missão organizacional destinam-se somente ao servidor, excluindo todas as pessoas que não fazem parte do seu quadro de pessoal. A falta de uma Gestão de Pessoas para os funcionários terceirizados pela empresa empregadora aumenta ainda mais a percepção de diferenciação entre servidores e funcionários terceirizados, prejudicial aos resultados da organização, no sentido de que o funcionário terceirizado deixa de se colocar, de se doar ao trabalho, de contribuir mais com a organização.

Os consideráveis índices de motivação e satisfação apurados na pesquisa realizada no TJRJ com uma pequena amostra de funcionários terceirizados mostram que é possível minimizar os efeitos da precarização do trabalho terceirizado, mesmo em meio a tantas limitações. De qualquer modo, não é possível desprezar os 22,2% de funcionários terceirizados que se encontram insatisfeitos e que apontaram as

questões de falta de reconhecimento, valorização e discriminação, elementos tratados no presente estudo.

O conflito, portanto, nem sempre é visível, e deve-se considerar que o funcionário terceirizado necessita do emprego, motivo que pode levá-lo a esconder qualquer sinal de insatisfação. Mas, é competência do gestor estar atento a essas questões que alteram o clima organizacional e encontrar meios para superar os desafios.

Assim, em que pese ser a motivação um processo intrínseco, o gestor pode provocar essa motivação por meio de estímulos. (VERGARA, 2016)

Com base em Sylvia Constant Vergara, seguem algumas dicas que podem ajudar a provocar motivação nas pessoas. Estão elencadas aqui somente aquelas que podem se aplicar à utilização para servidores e terceirizados, retirando-se o que se refere ao empoderamento e autonomia, a fim de não ferir o cumprimento à Súmula 331 do TST e à IN nº 05/2017, que impedem as relações de pessoalidade e subordinação:

- Desafiar as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência, incentivar, confiar;
- Explicitar os padrões desejados;
- Usar a comunicação como um recurso fundamental nas relações;
- Estimular as pessoas a sentirem orgulho do seu trabalho;
- Reconhecer o trabalho realizado com palavras de elogio;
- Aceitar as possibilidades e os limites das pessoas, investir nas forças e não nas fraquezas;
- Incentivar a aprender com os erros que porventura vierem a ocorrer;
- Ser solidário, educar pelo exemplo;
- Não constranger as pessoas, dar o direito de se expressarem;
- Proporcionar ambiente físico adequado ao trabalho: limpo, seguro e confortável;

- Promover um ambiente cooperativo que gere um clima de confiança.

CONCLUSÃO

A terceirização se baseou no modelo de eficiência internacional e privado e aos poucos foi incorporada ao serviço público no contexto da Administração Gerencial. A legislação garantiu a linha limítrofe entre funcionários terceirizados e servidores, evitando o vínculo empregatício.

Os propósitos de eficiência para a Administração Pública embutidos nesse regime de terceirização restam, então, ameaçados por não se considerar o aspecto humano, por não preverem que as condições desiguais na convivência diária entre servidores e funcionários terceirizados necessitam ser bem trabalhadas no sentido de minimizar os efeitos decorrentes da precarização do trabalho terceirizado. Problemas estes que interferem na satisfação do trabalho, afetando a motivação e, conseqüentemente, o desempenho.

Ao funcionário terceirizado falta, portanto, uma Gestão de Pessoas que invista em seu funcionário, que acredite em seu potencial como profissional e, acima de tudo, ser humano. Isso aumenta a auto-estima e estimula a auto-realização. Ganha a contratada com menos custos com absenteísmo e rotatividade e ganha a Administração Pública que poderá contar com um ganho imensurável, não somente em termos de produtividade, mas de algo intangível como o conhecimento, por meio do compartilhamento de sua bagagem cultural, de novas idéias e de soluções inovadoras.

Ao Gestor da Administração Pública cabe preparar os servidores para a convivência diária com funcionários terceirizados, promovendo uma relação de respeito e cordialidade, estimulando um clima organizacional propício ao desenvolvimento de novos conhecimentos com práticas de gestão que venham considerar os funcionários terceirizados como parte importante no conjunto de

peças da organização, sem o que não se atinge o objetivo final da Gestão de Pessoas.

O presente trabalho pretendeu contribuir com os estudos sobre a precarização do trabalho terceirizado e mostrar o desafio que se impõe à Gestão de Pessoas na Administração Pública a ser enfrentado e driblado frente às limitações legais acerca da terceirização, enquanto o legislador não se detiver sobre a terceirização para humanizá-la e adequá-la aos novos tempos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. **A sociedade dos adoecimentos no trabalho**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015

BAZZOLA, Celso. **A nova lei de terceirização – o novo desafio para o profissional de R.H.** Netspeed News. 22/01/2015

Link: <http://news.netspeed.com.br/a-nova-lei-de-terceirizacao-o-novo-desafio-para-profissional-de-r-h/>

BRASIL. **Decreto-Lei 200/1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 02/2008**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 05/2017**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Lei 6.019/1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências

BRASIL. **Lei 13.429/2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

BRASIL. **Resolução CNJ 240/2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário

BRASIL. **Súmula nº 331 do TST**, Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. – 27. Ed. –São Paulo: Atlas, 2014

DIAS, Maria Aparecida M.J.; BORGES, Renata Simões G.e. **Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público**.- 80. Ed. – RS: Revista Eletrônica de Administração, 2015

FIGUEIREDO, Marcelo; ALVAREZ, Denise; ATHAYDE, Milton; SUAREZ, José Diego; PEREIRA, Renata. **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14,n. 1, p. 55-68, jan. – abr. 2007

MARTINS, Diny G. M.; ABREU, Arlete Aparecida; RODRIGUES, Manuela de Carvalho Rodrigues. **Terceirização: um estudo sobre a percepção do trabalhador formiguense** – SP: Revista Inter Atividade, Andradina, v. 5, 1º semestre, 2017

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. Revista da FAE. Recebido em 2007, aprovado em 2009

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. – 11. Ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Renata Canevaroli de. **Precarização do Trabalho pela Terceirização e a necessidade da aplicação da subordinação estrutural na atividade-meio**. 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. – 16.ed. – São Paulo: Atlas, 2016

