



TERCEIRIZAÇÃO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORDESTE: ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA CONTRATANTE E SEUS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Mariana Mendes Novais de Oliveira

novaismari@hotmail.com

Luana das Graças Queiróz de Farias

luanaffarias@yahoo.com.br

Resumo: *Este artigo tem como objetivo conhecer como ocorre o relacionamento entre a empresa contratante (um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste) e os funcionários terceirizados alocados em um dos seus campi. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa- descritiva, na qual os dados foram coletados através de entrevista estruturada com 45 funcionários terceirizados inseridos no campus selecionado. A amostra foi selecionada pelo critério da acessibilidade e adesão voluntária. Os resultados apontam que a empresa contratante ainda não possui nenhum tipo de prática voltada à gestão dos funcionários terceirizados neste campus e que o relacionamento entre essas partes deve ser aprofundado enquanto objeto de estudo, pois necessita de intervenções que beneficiem este grupo de colaboradores.*

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

No âmbito das organizações públicas, gerir pessoas sem perder o foco nos objetivos institucionais configura-se como um grande desafio, diante da cultura organizacional extremamente consolidada e dominante na administração pública (BERGUE, 2010).

Esse desafio se amplia quando se trata de funcionários terceirizados, uma vez que estes possuem vínculo trabalhista com a empresa terceirizada, porém subordinação técnica ao serviço público. Ou seja, apesar de ter o vínculo jurídico com outra empresa, é no âmbito da tomadora de serviços que o profissional terceirizado se relaciona enquanto trabalhador e desenvolve sua atividade laboral (MEDEIROS, 2008).

Para Klumb e Feuerschutte (2012), o vínculo do funcionário terceirizado com o trabalho em si é complexo diante das características preconizadas pelo tipo de contrato trabalhista, seja nos aspectos de caráter objetivo, tais como: carga horária, remuneração e condições de trabalho, mas também na dimensão subjetiva, envolvendo o relacionamento entre o funcionário e a organização de trabalho.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral conhecer como ocorre o relacionamento entre uma empresa contratante do setor público (um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste) e os funcionários terceirizados alocados em um dos seus campi.

O presente artigo está estruturado em 4 seções. A primeira subdivisão compreende o referencial teórico, abordado em duas subseções: a primeira trata da terceirização, enquanto conceito-chave utilizado por este estudo e a segunda traz especificidades do tema no âmbito da administração pública. A segunda subdivisão apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa realizada. Dando continuidade, a seção três descreve a análise dos resultados da pesquisa. Por fim, a seção quatro refere-se às considerações finais acerca do trabalho observadas diante do panorama estudado.

2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é um fenômeno do sistema de produção capitalista em evolução, apresentando-se como uma prática empresarial que consiste em contratar terceiros para atividades-meio da empresa, ou seja, para atividades que não sejam o seu objeto principal. Pode ser conceituado como “o processo pelo qual a empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados por ela e as transfere para outra empresa” (DIEESE, 2012, p.3).

Conseqüentemente, o processo de terceirização é composto por três membros, enquanto relação trabalhista: o profissional, a empresa contratante e a empresa contratada. Portanto, a palavra terceirização é derivada de terceiros, pois os terceirizados são considerados entes externos e distintos da relação empregador e empregado, e devido a isso, possuem direitos e particularidades diferentes (PRUNES, 1997 apud SILVA, 2011).

Segundo Oliveira (2009), a terceirização surge na década de 1940, durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias sentem a necessidade de se dedicar apenas à produção, visando suportar os custos e a logística exigidos pela guerra, passando assim a contratar outras empresas para a realização dos serviços não essenciais.

Sob os contextos exibidos, uma das principais justificativas econômicas para a terceirização é permitir que as empresas deem ênfase na produção, buscando aumentar a produtividade e a qualidade para alcançar a vantagem competitiva e diminuir os custos totais da produção. Para Valença e Barbosa (2002) existem três propósitos básicos na mente de quem decide terceirizar: dissolver custos diretos e indiretos; o acréscimo do nível de eficiência dessa atividade, através da execução da terceirizada; e a sustentação de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executivos das atividades terceirizadas.

De acordo com Polônio (2000), essa ênfase na redução de custos é equivocada, uma vez que esta deve ser encarada como consequência do processo de terceirização, já que em alguns casos pode haver aumento de custos administrativos e operacionais.

Segundo Giosa (1999), o viés da redução de custos se acentua no nosso país, devido à forma com que a terceirização foi introduzida no Brasil, na década de 90, em um cenário de recessão econômica. O momento repercutiu em diminuição das oportunidades de mercado, que impulsionou as empresas a buscarem alternativas aplicáveis para a minimização de perdas. Além disso, a terceirização possui aspectos favoráveis numa sociedade como a brasileira, na qual grande parte da população sonha em possuir um negócio, pois propicia e estimula a abertura de novas empresas, aumentando conseqüentemente os postos de trabalho, atenuando os impactos de cunho social da recessão (GIOSA, 1999).

Giosa (1999) também aponta outros itens, presentes na realidade da terceirização brasileira, que podem ser classificados como vantagens ou fatores restritivos para a implantação do processo de terceirização, conforme o quadro (Quadro 1) abaixo:

Quadro 1 – Implantação da Terceirização

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
-----------	---------------------

Desenvolvimento econômico	Desconhecimento da Alta Administração
Especialização dos serviços	Resistências e conservadorismo
Competitividade/ Maior lucratividade e crescimento	Dificuldade de se encontrar a parceria ideal
Busca da qualidade/ Agilidade das decisões	Risco de coordenação dos contratos
Controles adequados/ Menor custo	Falta de parâmetros de custos internos
Aprimoramento do sistema de custeio	Custo de demissões
Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional/ valorização dos talentos humanos	Conflito com os Sindicatos
Diminuição do desperdício	Desconhecimento da legislação trabalhista

Fonte: Giosa (1999)

No Brasil, o foco empresarial da terceirização ainda encontra-se, predominantemente, no estágio preliminar, conhecido como *dumbsourcing*, caracterizado pela concentração nas atividades mais tradicionais e mais passíveis de terceirizar, como os serviços administrativos gerais: limpeza, manutenção, segurança, refeitórios, serviços médicos e jurídicos, etc (QUEIROZ, 2004).

No âmbito internacional, a ênfase empresarial é em estabelecer alianças estratégicas entre as organizações visando a flexibilidade, a competitividade e a especialização, juntamente com a economia de escala e a sinergia de recursos, assim as empresas geram mais oportunidades, com menores recursos. Nos locais onde a terceirização ocorre dessa maneira, esta encontra-se no estágio mais avançado, chamado *smartsourcing* (QUEIROZ, 2004).

Girardi (2006) afirma que a terceirização é uma ferramenta de gestão e como tal, deve estar inserida na estratégia global e nos objetivos organizacionais, e, não tratada apenas para a conquista da diminuição de custos. A utilização da mesma, se realizada da forma adequada, pode ser uma experiência positiva, entretanto pode acarretar grandes prejuízos se não estiver aliada a critérios bem estabelecidos e em conformidade com a estratégia organizacional.

A maioria dos gestores que buscam a terceirização, nos dias atuais, a enxergam como uma alternativa eficiente e eficaz para tornar a empresa mais flexível e competitiva. As organizações, que contam com gestores aliados a essa visão, compreendem que o processo de terceirização apresenta benefícios que possibilitam rápidas reações às exigências do mercado. As empresas devem constantemente buscar modernização e eficiência administrativa, evitando assim o acomodamento perante à concorrência (OLIVEIRA, 2009).

Girardi (2006) ressalta que terceirizar não significa abandonar as atividades que foram repassadas a terceiros. As organizações adeptas a ferramenta da terceirização devem implementar critérios de monitoramento de suas empresas terceirizadas, em relação à qualidade do serviço prestado e também, às tecnologias que podem ser atualizadas.

Ao optar pela terceirização, as organizações iniciam todo o processo necessário, que passa pela comunicação aos funcionários, a contratação da empresa parceira e a preparação de espaço físico para a acomodação dos funcionários terceirizados (casos estes sejam designados a desenvolverem atividades nas dependências da empresa contratante). Entretanto, percebe-se que em grande parte dos casos, não há uma preocupação em buscar formas de gerenciar adequadamente estes profissionais terceirizados (PINTO, 2003).

É de fundamental relevância que no processo de terceirização, como afirma Oliveira (2009), seja considerado o aspecto da gestão de pessoas, para além da cultura organizacional, pois a vida pessoal e profissional dos funcionários da organização é bastante afetada. É extremamente necessário que o público interno seja preparado de forma adequada para interagir com os prestadores de serviço ou, se for o caso, para serem colocados em disponibilidade como consequência da terceirização.

Valença e Barbosa (2002) afirmam que alguns dos principais problemas decorrentes da adoção da terceirização pelas empresas são da ordem do relacionamento entre os funcionários da empresa contratante e os terceirizados, fato que engloba a dificuldade em serem estabelecidas relações de parceria e o choque cultural entre efetivos e terceiros.

Além disso, muitas empresas contratantes enxergam o profissional terceirizado semelhante a um equipamento, que necessita apenas do “combustível adequado” para produzir o esperado. Bem como os empregados da empresa precisam de reconhecimento, liderança e motivação para terem uma melhor produtividade, os terceirizados também são passíveis a necessitar desses fatores para ter um alto desempenho (PINTO, 2003).

Para Klumb e Feuerschütte (2012), o processo de terceirização pressupõe a interação e integração entre os colaboradores, uma vez que a parceria está na essência desse processo. Porém, o que se observa no âmbito organizacional é que os profissionais terceirizados não comungam das mesmas expectativas e objetivos institucionais, uma vez que possuem um vínculo de trabalho distinto.

3 TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Para Leiria, Souto e Saratt (1993), a terceirização na Administração Pública configura-se como a compra de serviços, anteriormente realizados pela máquina estatal, junto a fornecedores (terceiros). Todavia, Cosmo (2008) eleva a terceirização no serviço público a um sentido mais amplo: o de firmar verdadeiras parcerias ao contratar os serviços e não apenas locar mão-de-obra, uma vez que o Estado deve manter sua ideia precípua de prestar serviços ao público, sem fins lucrativos.

Entretanto, a terceirização no setor público requer mudanças que impactam diretamente nos aspectos político e administrativo, como a revisão da missão de cada órgão, melhores condições de gerenciamento, fomento à criatividade, modernização da administração pública, diminuição de custos, e, conseqüentemente, uma melhoria dos serviços ofertados, que devem refletir no atendimento ao público, ou seja, à sociedade (Giosa, 1999).

Cosmo (2008) afirma que no âmbito do serviço público brasileiro, a terceirização poderia ter sido utilizada enquanto ferramenta administrativa desde a regulamentação do Decreto-Lei 200/67, entretanto só foi implementada a partir da aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no ano de 1995, durante o mandato do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Esse processo teve como diretriz a contratação de profissionais terceirizados para ocupar os cargos de nível médio, reduzindo assim a realização de concursos públicos, que passaram a suprir apenas as demandas para cargos de nível superior (Vieira, 2006 apud Cosmo, 2008).

Na Administração Pública, seja na Administração Direta ou Indireta, a terceirização é uma técnica amplamente utilizada, uma vez que não traz o risco de se estabelecer um vínculo empregatício. As empresas públicas devem se ater à necessidade de isonomia remuneratória, ou seja, a remuneração dos terceirizados deve estar equiparada à dos funcionários concursados (Queiroz, 2004).

Porém, ao contratar terceiros, a Administração Pública também assume a chamada responsabilidade subsidiária, ou seja, em caso de inadimplência da empresa prestadora de serviços terceirizados, a instituição contratante deve arcar com as obrigações trabalhistas e previdenciárias, e por causa disto, é válido que sejam fiscalizados os serviços da empresa contratada (Queiroz, 2004).

Segundo Giosa (1999), a terceirização no âmbito estatal tem sido adotada equivocadamente como meio e não como fim. Se fosse adotada como um fim em si mesma, resultaria em alavancadas significativas e permanentes na esfera pública, em qualquer um dos níveis de governo (União, Estado e Municípios), em decorrência do embasamento em componentes básicos da gestão administrativa.

O Decreto 2.271/97 permite que as atividades acessórias sejam executadas de forma indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e mais ainda, versa que preferencialmente as atividades de limpeza, conservação, manutenção predial, recepção sejam objeto de execução indireta (BRASIL, 1997).

3 METODOLOGIA

A modalidade de pesquisa escolhida para o presente trabalho foi a pesquisa qualitativa, que de acordo com Minayo (2010), tem como ocupação o alcance da realidade, uma vez que o objeto dessa modalidade de pesquisa é “o mundo das relações, das representações e da intencionalidade” (MINAYO, 2010, p.21) que compõem o universo da sociabilidade humana.

Passada a fase exploratória da pesquisa, o trabalho de campo assumiu o caráter quantitativo-descritivo, que de acordo com Marconi e Lakatos (2008), tem como principal finalidade delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos, empregando procedimentos de amostragem para a coleta sistemática dos dados.

Tendo em vista isso, tal perspectiva se adéqua ao trabalho de campo realizado no decorrer desta pesquisa, uma vez que esta objetivou conhecer como ocorre o relacionamento entre a empresa contratante, um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia localizada no Nordeste, e os funcionários terceirizados alocados em um de seus campi. A pesquisa ocorreu no período de dezembro de 2014 a março de 2015.

Mas, para referenciar a pesquisa de campo, fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica prévia sobre o tema da terceirização, objetivando conhecer o que já foi produzido acerca, para possibilitar a construção de referências para o presente estudo.

O instrumento de coleta de dados escolhido para o presente estudo foi a entrevista, utilizando apenas questões fechadas (estruturadas). A primeira versão do formulário de entrevista foi submetida à avaliação prévia, através da realização de um pré-teste com dois participantes. Após as devidas alterações necessárias, com todos os outros respondentes da pesquisa foi utilizada a versão final da entrevista, que conta também com uma carta de apresentação, explicitando os objetivos deste estudo, além de esclarecimentos acerca da garantia do sigilo dos participantes.

As entrevistas foram realizadas pela autora do trabalho, devido ao possível baixo grau de escolaridade dos respondentes. Tal fato possibilitou que alguns comentários dos profissionais entrevistados fossem registrados, apesar do formato estruturado utilizado.

A amostra foi selecionada pelo critério da acessibilidade e adesão voluntária. Ao todo, foram entrevistados 45 profissionais de um total de 115 pessoas (quantitativo fornecido pelo departamento responsável pela frequência e pelo horários do grupo alocado no campus em estudo), o que perfaz uma amostra de 39,13% do total de funcionários terceirizados de determinada empresa contratada pela instituição de ensino pesquisada. A utilização do levantamento de dados por amostragem pode se caracterizar como uma limitação do trabalho, uma vez que, justamente, não contempla toda a população que se encaixaria no perfil de respondente desta pesquisa.

Para assegurar o sigilo quanto à identidade dos entrevistados e a confidencialidade dos dados, no decorrer do trabalho não serão identificadas as empresas envolvidas no processo de terceirização (contratada e contratante), bem como não serão reveladas as identidades de nenhum dos participantes da pesquisa.

Acerca do tratamento e da análise dos dados, por apresentar apenas questões fechadas, as respostas foram tabuladas, quantificadas e respaldadas de acordo com o referencial teórico utilizado. A partir disso, alguns aspectos apresentados pelos entrevistados durante a realização da entrevista foram registrados e incluídos na análise, em decorrência da sua relevância.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para atingir o principal objetivo deste estudo que é conhecer como ocorre o relacionamento entre a empresa contratante, um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia localizado na Região Nordeste do Brasil e os funcionários terceirizados alocados em um dos seus campi, realizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo-descritivo.

A motivação por esta temática surge devido à pouca ênfase dada pelas organizações ao relacionamento delas, representadas pelos seus funcionários, com os profissionais das empresas contratadas como terceirizadas e, conseqüentemente, à pouca literatura existente acerca da gestão de profissionais terceirizados e as possíveis práticas voltadas especificamente para esse grupo de trabalhadores (PINTO, 2003).

A coleta dos dados deste estudo se deu através de entrevistas realizadas pela autora, com 45 funcionários terceirizados em atividade no campus escolhido para a realização do estudo, selecionados por critérios de acessibilidade e adesão voluntária.

A amostra utilizada na presente pesquisa foi bastante heterogênea, uma vez que englobou funcionários de todos os turnos (manhã, tarde e noite) e de setores e funções diversos. Dentre os entrevistados, 26

peessoas eram do sexo feminino, 16 do sexo masculino e três participantes optaram por não responder a esta questão, provavelmente para garantir ainda mais o anonimato das suas respostas. Foram entrevistados 20 funcionários que exercem atividades de cunho administrativo, 13 que trabalham com a higienização e limpeza do Instituto, 07 encarregados da manutenção e 03 funcionários que trabalham na portaria da instituição, além de dois outros que não responderam a esta pergunta.

Em relação à função que os entrevistados exercem no âmbito institucional, a pesquisa conseguiu contemplar as mais variadas, dentre elas: recepcionista, contínuo, auxiliar de serviços gerais, pintor e porteiro. Quanto ao grau de escolaridade, apenas um funcionário relatou ter nível de pós graduação e a mesma quantidade possui nível superior completo. Quatro respondentes afirmaram estar cursando uma graduação, a maioria (19 participantes) completou o ensino médio, além de 03 outros funcionários que cursaram o nível técnico. 11 pessoas completaram o nível fundamental, enquanto 03 estudaram apenas alguns anos deste nível da educação básica. Três participantes optaram por deixar em branco esta pergunta.

Quanto à inserção no mercado de trabalho, o tempo variou de poucos meses até 35 anos de serviço. No âmbito da empresa contratada, o funcionário com mais tempo de empresa tem 22 anos, ou seja, está desde as terceirizadas anteriores, e o com menos tempo de empresa tem 7 meses. Tal dado revela que, mesmo mudando as empresas contratadas, os funcionários permanecem, o que demonstra um baixo grau de rotatividade e uma certa estabilidade para o empregado terceirizado.

91,1% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho na instituição pesquisada. 86,6% estão satisfeitos com o tipo de tratamento que recebem, tanto de alunos, professores e funcionários concursados da organização.

Apesar do alto índice de satisfação em relação ao ambiente e ao tratamento recebido, 68,8% respondeu que percebe a existência de certa diferenciação entre o tratamento recebido pelos terceirizados e o recebido pelos funcionários efetivos do instituto, entretanto 57,7% considera que essa diferenciação no tratamento não influencia na produtividade dos profissionais terceirizados.

Quando perguntados se eles recebem todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento das suas atividades, 75,5% dos entrevistados respondeu que sim e 77% afirmou que estão em boas condições de uso. Entretanto, alguns respondentes sinalizaram que embora estejam em boas condições de uso, havia materiais de má qualidade, mesmo estando novos.

Aos 24,5% que respondeu não receber todos os equipamentos necessários, questionou-se o que estava faltando em termos materiais para o desenvolvimento das suas atividades. As respostas variaram entre

computadores, fardamento, EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) até a falta de chefia e de gerência.

Quando perguntados acerca das condições salariais, 73,3% responderam não estarem satisfeitos com o salário que recebe. Além disso, 46,6% afirmaram que a empresa contratante não se posiciona perante a empresa contratada sobre as questões relacionadas às condições salariais. Porém, 66,6% dos entrevistados dizem estarem satisfeitos com o vínculo de terceirizado.

Dentre os que responderam não estarem satisfeitos com o vínculo de terceirizado, um participante relatou "se sentir descartável" e outro afirmou se incomodar com a falta de estabilidade e demonstrou interesse em que houvesse uma espécie de concurso interno para que os terceirizados pudessem ser efetivados pela empresa contratante.

66,6% afirmaram que possuem toda a sua jornada de trabalho para exercer exclusivamente a função na qual estão lotados e 55,7% declararam não serem solicitados a realizarem atividades que não pertencem às atribuições profissionais dessas funções, como por exemplo, favores pessoais para os funcionários da empresa contratante. 75,5% dos entrevistados garantem não sentir nenhum tipo de pressão para realizar tais atividades fora da função, quando são solicitados. Inclusive, alguns entrevistados relataram que não sentem dificuldade alguma em recusar esse tipo de solicitação.

Apenas 20% dos funcionários terceirizados relatou ter recebido algum tipo de treinamento por parte da empresa contratante, o que denota a extrema necessidade de a empresa contratante intensificar essa prática, diante da relevância organizacional.

Somente 48,8% afirmou ter participado de ações de integração, confraternização e demais eventos realizados nesse sentido. Muitos dos funcionários terceirizados que afirmaram terem participado dessas ações de integração, relataram que as ações das quais eles participaram eram organizadas informalmente pelo próprio grupo de terceirizados, portanto, não eram proporcionadas pela empresa contratante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada durante este artigo teve como objetivo geral conhecer como ocorre o relacionamento entre a empresa contratante (um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste) e os funcionários terceirizados alocados em um dos seus campi.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa- descritiva, na qual os dados foram coletados através de entrevista estruturada com 45 funcionários terceirizados alocados no campus selecionado.

Em síntese, constata-se que 91,1% dos respondentes da pesquisa estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e que 86,6% estão satisfeitos com o tipo de tratamento que recebem, tanto de alunos, professores e funcionários concursados da organização. Porém, 68,8% respondeu que percebe a existência de certa diferenciação entre o tratamento recebido pelos terceirizados e o recebido pelos funcionários efetivos do instituto, o que revela que ainda existe um estigma pejorativo em relação ao funcionário terceirizado. Entretanto 57,7% considera que essa diferenciação no tratamento não influencia na produtividade dos profissionais terceirizados.

Vale ressaltar que, mesmo em um ambiente de trabalho considerado satisfatório pela maioria, onde o tratamento recebido pelos outros grupos que fazem parte da instituição também é considerado satisfatório, um grande percentual dos funcionários terceirizados ainda percebe que há diferenciação no tratamento que recebe, mesmo afirmando que essa diferenciação não influencia na produtividade.

Quanto ao uso de equipamentos, 75,5% dos entrevistados evidenciou receber todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento das suas atividades, e 77% afirmou que estes encontram-se em boas condições de uso. Entretanto, alguns respondentes sinalizaram que embora estejam em boas condições de uso, havia materiais de má qualidade, mesmo estando novos.

Em relação a este aspecto, Pinto (2003) afirma que, muitas vezes, os terceirizados não são providos de equipamentos e ambientes físicos compatíveis com as atividades que devem ser desenvolvidas, o que pode causar, além de desmotivação para o trabalho, problemas com a saúde destes trabalhadores. Um exemplo disso são as conhecidas DORT's (Doenças Osteo-Musculares Relacionadas ao Trabalho).

Acerca do salário que os profissionais terceirizados recebem, constatou-se que 73,3% não está satisfeito com suas condições salariais e 46,6% afirmou que a empresa contratante não se posiciona perante a empresa contratada sobre as questões relacionadas às condições salariais, o que de certa forma revela inobservância à exigência de isonomia remuneratória.

Entretanto, apenas somente 20% dos funcionários terceirizados sinalizou ter recebido algum tipo de treinamento por parte da empresa contratante e apenas 48,8% afirmou ter participado de ações de integração, confraternização e demais eventos realizados nesse sentido.

Diante do exposto, pode-se concluir que a empresa contratante, um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia localizado no Nordeste do país, ainda não demonstra a existência de práticas de gestão dos funcionários terceirizados neste campus e que o relacionamento entre essas partes deve ser aprofundado enquanto objeto de estudo em trabalhos futuros, pois necessita de intervenções que beneficiem este grupo de colaboradores.

6 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1997/decreto-2271-7-julho-1997-445060-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

COSMO, Gilvan Joaquim. **Gestão de Trabalhadores Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2008.63 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

DIEESE. **Terceirização e Negociação Coletiva: velhos e novos desafios para o movimento sindical brasileiro**. 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2012/notaTec112terceirizacao.pdf>>. Acesso em 26 nov.2014.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIRARDI, Dante. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. São Paulo: Organização Gelre, 2006.

KLUMB, Rosangela. FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. Expectativas e Envolvimento no Trabalho: Estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 5, p. 233-258, 2012.

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.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 7ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

MEDEIROS, Thiago Gonçalves. **Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados.** 2008. Disponível em: < http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf. Acesso em: 02 abr. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e criatividade.** 29ª Ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e Satisfação com o Trabalho.** 2009. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca. **Avaliação da Satisfação do Trabalhador terceirizado quanto a gestão da empresa contratante:** Estudo de caso da cooperativa Green Matrix. 2003. 59f. Dissertação (Mestrado em Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

POLONIO, Wilson. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários.** São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização.** 10. ed. São Paulo: Editora STS, 2004.

SILVA, Patrícia Velho da. **Aspectos destacados da terceirização frente a atual ordem econômica da atividade empresarial.** 2011. 54f. Monografia (Especialização em Direito Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida. BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: Um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, p. 163-182, 2002.