



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Gilmara Campos Saldanha**

**IMPACTOS DA COEXISTÊNCIA DOS REGIMES ESTATUTÁRIO E CELETISTA  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA CRECHE DA UFRGS**

**Porto Alegre**

**2016**

**Gilmara Campos Saldanha**

**IMPACTOS DA COEXISTÊNCIA DOS REGIMES ESTATUTÁRIO E CELETISTA  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA CRECHE DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

**Porto Alegre**

**2016**

## RESUMO

O presente estudo trata dos impactos decorrentes da coexistência de duas modalidades de regime jurídico – servidores (estatutário) e terceirizados (celetista) no âmbito de uma instituição de educação infantil vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A contratação de agentes terceirizados tem sido utilizada em grande medida pela administração pública nos últimos 20 anos visando a racionalização, flexibilização e a desestatização de algumas atividades, anteriormente, executadas pelo Estado, especialmente, após o advento da reforma administrativa sinalizada pelas diretrizes do PDRAE o qual culminou na elaboração de diversas normativas que viabilizaram a extinção de cargos e a contratação indireta de mão de obra. No âmbito da instituição objeto de estudo este processo se intensificou a partir de 1998 quando foram extintos cargos de nível de apoio e médio inviabilizando a realização de novos concursos para suprir as demandas, que neste caso abrange a totalidade dos cargos necessários para dar continuidade à prestação dos serviços. Desta forma, a partir do delineamento dos objetivos, da metodologia e da revisão teórica, foi realizada pesquisa de campo por meio de observações e entrevistas no âmbito da instituição os quais permitiram verificar os impactos decorrentes da terceirização neste ambiente que apresenta algumas especificidades que o diferenciam de outras instituições públicas onde a terceirização vem sendo utilizada.

**Palavras Chave: Terceirização. Administração Pública. Servidores Efetivos.**

## **ABSTRACT**

The present study deals with the impacts arising from the coexistence of two types of legal regime (statutory) and outsourcing (CLT) in the framework of the early childhood institution linked to a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. The hiring of third-party agents have been used to a large extent by the public administration in the last 20 years aimed at rationalization, flexibility and the privatization of some activities previously performed by the State, especially, after the advent of the administrative reform marked by guidelines of PDRAE which culminated in the drafting of several normative helped make the extinction of positions and hiring indirect labor. In the context of institution studied this process intensified from 1998 when they were extinct support level jobs and middle precludes further contests to meet the demands, which in this case covers all the positions required to continue to provide the services. In this way, from the outline of the objectives, methodology and theoretical review, field research was carried out through observations and interviews within the institution which made it possible to check the impacts arising from outsourcing in this environment that has some special features that differentiate it from other public institutions where outsourcing is being used.

**Keywords: Outsourcing. Public administration. Effective servers.**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC – Emenda Constitucional

RJU – Regime Jurídico Único

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROGESP – Pró Reitoria de Gestão de Pessoas

GERTE – Gerência de Serviços Terceirizados

IFE's – Instituições Federais de Ensino

CF – Constituição Federal

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

CNE – Conselho Nacional de Educação

CEB – Câmara de Educação Básica

IN – Instrução Normativa

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

EPI's – Equipamentos de Proteção Individuais

EPC's – Equipamentos de Proteção Coletivos

POP's – Padrões Operacionais

TCE – Termo de Compromisso de Estágio

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

CAp – Colégio de Aplicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	9
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
1.3	A CRECHE FRANCESCA ZACARO FARACO – CRECHE DA UFRGS – BREVE HISTÓRICO .....	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1	PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS AGENTES PÚBLICOS .....	15
<b>2.2.1</b>	<b>Agentes Prestadores de Serviços Terceirizados .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Estagiários .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Servidor Público.....</b>	<b>21</b>
2.3	DIFERENÇAS DE REGIMES DE TRABALHO .....	22
<b>2.3.1</b>	<b>Regime Estatutário – Lei Federal nº 8.112/90.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Regime Celetista – Lei Federal nº 5.452/43 .....</b>	<b>23</b>
2.4	PRERROGATIVAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO CONFORME NORMAS REGULAMENTADORAS.....	24
<b>2.4.1</b>	<b>Direitos e Deveres .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Isonomia.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Valorização.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Assédio Moral.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Rotatividade .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Ingerência .....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
3.1	POPULAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2	COLETA DE DADOS .....	33
3.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>35</b>
4.1	RESULTADOS .....	35
<b>4.1.1</b>	<b>Direitos e Deveres .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Isonomia.....</b>	<b>36</b>

<b>4.1.3</b>	<b>Assédio Moral.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Valorização.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Motivação.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Rotatividade.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Ingerência.....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
5.1	LIMITES DO ESTUDO.....	46
5.2	SUGESTÃO PARA FUTUROS ESTUDOS.....	46
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Bresser Pereira (1995, p. 29) “a constituição de 1988 e o regime jurídico único para servidores restringiram a capacidade operacional do governo”. Com isso, a redefinição das atividades e funções estatais e a edição de emendas constitucionais, a exemplo da emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 – EC 19/98 – trouxeram algumas alterações significativas dentre as quais o fim da obrigatoriedade de regime jurídico único (RJU – 8.112/90) permitindo-se a contratação de servidores celetistas (CLT – 5.452/43).

Na esteira desse movimento de flexibilização das relações de vínculo e de trabalho no âmbito da Administração Pública, assistiu-se já em 1997 e, posteriormente, em 1998, a edição de normativas que disciplinaram a contratação de serviços em modalidades específicas.

O projeto de Reforma Administrativa do Estado aconselhava a delegação de certas atividades que não eram consideradas atividades-fim da administração pública para empresas de prestação de serviços, devendo o Estado se concentrar naquilo que seria objeto de suas funções, ou na sua atividade fim. Este princípio básico da acumulação flexível passou a direcionar a política pública brasileira e foi a porta de entrada para as terceirizações dentro do serviço público [...]. (SILVA, 2015, p. 108)

Por meio dos decretos federais nºs 2.271, de 07 de julho de 1997 e 3.151, de 23 de agosto de 1999, respectivamente, promoveram-se alterações na forma de contratação de pessoal na administração pública, permitindo-se a contratação indireta. Estes fatores contribuíram em grande medida para a expansão da terceirização dos serviços públicos passando a coexistirem regimes diferentes nos órgãos da administração direta e indireta.

Assim sendo, o presente estudo propôs-se a verificar os impactos da coexistência de modalidades contratuais distintas com regimes diferentes no âmbito da administração pública. Identificar os conflitos na gestão de servidores e terceirizados; identificar aspectos de continuidade ou descontinuidade dos serviços públicos; identificar fatores de qualificação ou desqualificação dos serviços públicos; ingerência na prestação dos serviços. Para isso, através de revisão de literatura, realização de entrevistas, observações foi realizado um estudo de caso na Creche Francesca Zacaro Faraco (Creche da UFRGS), que pelas características próprias que lhe são inerentes apresenta algumas especificidades em relação à gestão de pessoas. A análise das experiências dos agentes públicos atuantes na instituição possibilitou verificar tendências, limitações e possibilidades para melhoria da gestão de pessoas no âmbito da administração pública.



O presente estudo inicia-se com esta introdução, constituída pelos subitens em que são apresentados a justificativa e os objetivos da pesquisa e, ainda um breve relato acerca da instituição objeto de estudo. No item 2 é apresentado o referencial teórico que dá suporte a realização e aos resultados da pesquisa. No item 3 é apresentada a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados. Na sequência são expostos os resultados da pesquisa e as considerações finais.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Segundo Schikmann (2010) as organizações públicas apresentam como características: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; gratificação utilizada como meio para compensação salarial.

O PDRAE teve como objetivo redefinir as funções (atividades de núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não-exclusivos e atividades de produção de bens e serviços para o mercado). No que tange a gestão de pessoas o PDRAE pressupunha a ideia de profissionalização e valorização do servidor público compreendendo o estabelecimento de uma política orientada para a captação, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento de um sistema remuneratório adequado que estimulasse o desempenho através de incentivos e a organização de carreiras compatíveis com as necessidades estatais.

A redefinição das atividades e funções estatais e a edição de emendas constitucionais, a exemplo da emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 – EC 19/98 – trouxeram algumas alterações significativas dentre as quais o fim da obrigatoriedade de regime jurídico único (RJU – 8.112/90) permitindo-se a contratação de servidores celetistas (CLT – 5.452/43), trazendo consigo a ideia de servidor e empregado público, também permitiu o início da transferência de atividades do setor público para a iniciativa privada por meio dos contratos de prestação de serviços tendo como objetivo a racionalização, a flexibilização, a desestatização e a especialização.

Para Silva (2015, p. 58) “a terceirização surge no âmbito da gestão estratégica e otimização de custos oriundos dos princípios toyotistas de produção sendo uma ferramenta de

reestruturação produtiva que conduz a precarização do trabalho”. As principais políticas implantadas na administração direta e indireta são a terceirização, a desregulamentação e a privatização dos serviços públicos. (NETO, 1996)

Assim sendo, o problema de pesquisa constituiu-se em: “quais são os impactos da coexistência de modalidades contratuais distintas com regimes diferentes no âmbito da administração pública?” (Estudo de caso da Creche da UFRGS).

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo visou verificar os principais impactos da coexistência dos regimes estatutário e celetista na administração pública.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do estudo visaram:

- Identificar os conflitos nas relações entre agentes públicos;
- Identificar os conflitos na gestão dos recursos humanos;
- Verificar aspectos relacionados à continuidade ou descontinuidade na prestação dos serviços;
- Identificar aspectos que interferem na qualidade dos serviços prestados;
- Identificar formas de intervenção para melhoria da gestão de pessoas no âmbito da administração pública.

### 1.3 A CRECHE FRANCESCA ZACARO FARACO – CRECHE DA UFRGS – BREVE HISTÓRICO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. No que tange à gestão de pessoas<sup>1</sup> conforme § 2º, inciso II, do regimento geral goza de autonomia para: definir, respeitada a legislação específica, normas de seleção, admissão, capacitação, treinamento, avaliação, promoção, licenciamento, substituição, dispensa, exoneração e demissão, referentes a pessoal docente e técnico-administrativo. Tem por finalidade a educação superior, integrada nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em seu plano de desenvolvimento institucional – PDI no item relacionado à educação básica propõe-se “a consolidar o Colégio de Aplicação e os espaços de educação infantil<sup>2</sup> como locais para estágios dos alunos dos cursos de graduação”.

A Creche da UFRGS fundada em 19 de maio de 1972, durante a gestão do Reitor Professor Eduardo Zacaro Faraco foi projetada inicialmente, para atender crianças até dois anos filhas de trabalhadoras e estudantes da UFRGS (através do decreto federal nº 93.408/86 revogado pelo decreto federal nº 977/93 deixou de atender filhos de estudantes). As universidades federais de São Paulo (1971) e do Rio Grande do Sul (1972) foram as pioneiras entre as universidades federais a criarem unidades de educação infantil.

As creches e pré-escolas no âmbito da administração pública federal originaram-se da luta das mulheres trabalhadoras, na década de 1970, por espaços para deixarem seus filhos durante suas jornadas de trabalho, tendo como marco legal o decreto federal nº 5.452/43<sup>3</sup>, que

---

<sup>1</sup> A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos (docentes e técnico-administrativos) na UFRGS. Possui em sua estrutura os seguintes departamentos: departamento de desenvolvimento e gestão de pessoas – DDGP; departamento de atenção à saúde – DAS; departamento de administração de pessoal e a gerência de serviços terceirizados – GERTE e suas subdivisões.

<sup>2</sup> A Creche (atende crianças entre 0 e 03 anos e 11 meses) e a Brinquedoteca (atende crianças entre 2 anos e 3 anos e 11 meses) constituem-se nos espaços de educação infantil onde é prestado o atendimento aos dependentes legais dos servidores – docentes e técnico-administrativos – os dois espaços encontram-se vinculados ao Colégio de Aplicação.

<sup>3</sup> Conforme art. 389, inciso IV, § 1º - Os estabelecimentos em que trabalharem pelo menos 30 (trinta) mulheres com mais de 16 (dezesesseis) anos de idade terão local apropriado onde seja permitido às empregadas guardar sob vigilância e assistência os seus filhos [...]. (BRASIL, 1943)

regulamenta a consolidação das leis do trabalho – CLT e fruto das negociações trabalhistas tiveram sua expansão na década de 1980 até o ano de 1992.

O decreto federal nº 93.408, de 10 de outubro de 1986, instituiu a assistência pré-escolar para os filhos e dependentes de servidores da administração pública direta, suas autarquias e fundações sob supervisão ministerial. A lei federal nº 7.596/87 e o decreto federal nº 94.664/87 viabilizaram a criação dos cargos de auxiliar de creche e de recreacionista regidos pela CLT, por parte das instituições federais de ensino – IFE's. A CF/88 reafirmou o direito social dos pais trabalhadores em seu art. 7º, inciso XXV, à assistência em creches e pré-escolas. O art. 208, inciso IV, da CF/88 estabeleceu esta modalidade de ensino como dever do Estado reconhecida como direito de todas as crianças, independentemente da situação de emprego dos pais. O decreto federal nº 977, de 10 de setembro de 1993 revogou o de nº 93.408/86 e determinou a assistência direta (creches próprias) ou indireta (valor monetário mensal) aos filhos e dependentes dos servidores da administração pública federal instituindo o auxílio pré-escolar e vedando a criação de novas unidades de educação infantil<sup>4</sup>. As leis federais nº 8.069/90 – estatuto da criança e do adolescente (ECA) e nº 9.394/96 – lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB) e posteriormente a resolução nº 01 da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação e Cultura – CNE/CEB, de 10 de março de 2011 corroboraram a ideia de educação infantil como direito de todas as crianças, incluindo as unidades mantidas pelas IFE's. Por isso, as instituições de educação infantil que ainda funcionam ligadas aos órgãos da administração pública gozam de uma situação indefinida, especialmente, as ligadas às universidades públicas pelo fato de que possuem vinculação diversa dentro destas instituições e diversidade de composição e formação de seus quadros de pessoal (BRASIL, 2011). Na UFRGS em 1994 foi realizado concurso público dentre outros para os cargos de auxiliar de creche e recreacionista<sup>5</sup> em regime estatutário.

Os decretos federais nºs 2.271, de 07 de julho de 1997 e 3.151, de 23 de agosto de 1999, inviabilizaram a realização de novos concursos públicos para suprir as demandas de pessoal, por isso, a contratação passou a concretizar-se através de processos licitatórios para o cargo de

---

<sup>4</sup> De acordo com o art. 7º, § 1º, do decreto federal 977/93: fica vedada a criação de novas creches, maternais ou jardins de infância como unidades integrantes da estrutura organizacional do órgão ou entidade, podendo ser mantidas as já existentes, desde que atendam aos padrões exigidos a custos compatíveis com os do mercado.

<sup>5</sup> O cargo “auxiliar de creche” não contempla a relação de cargos extintos da UFRGS, enquanto que o cargo de recreacionista encontra-se extinto ou em extinção, conforme pode ser verificado no endereço eletrônico: <http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/ccma/dima/cargos-extintos>.

educador infantil e os cargos de servente de limpeza, cozinheiro e auxiliar de cozinha, recepcionista, vigilante, entre outros.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A constituição federal de 1988, art. 37 estabelece que o ingresso nos cargos e empregos na administração pública se dará conforme segue:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

Entretanto, a edição do decreto federal nº 2.271/97 disciplinou que:

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. (BRASIL, 1997).

Por isso, na administração pública tem sido recorrente a prestação de serviços públicos utilizando-se da contratação através de processos licitatórios. Essa forma de contratação faz com que no âmbito dos órgãos públicos haja trabalhadores (agentes públicos) com regimes jurídicos de trabalho diferenciados tornando a gestão de pessoas bastante complexa. Essa diferença produz impactos em diversos aspectos dentre os quais: os referentes aos conflitos interpessoais entre servidores e terceirizados; os referentes aos conflitos para e com os administradores dos órgãos; afeta a continuidade ou descontinuidade dos serviços; qualifica ou desqualifica os serviços prestados, ingerência administrativa.

### 2.1 PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O plano diretor de reforma do aparelho do Estado – PDRAE teve como algumas de suas diretrizes a racionalização, a flexibilização e a desestatização, esta última, especialmente, contribuindo para a incorporação das terceirizações dos serviços públicos regulamentadas pela lei federal nº 9.632/98. (BRESSER PEREIRA, 1995; SANTOS, 2014).

Dentre as propostas do PDRAE estava a descentralização e a desconcentração na prestação dos serviços como meio de modernização e profissionalização dos serviços públicos.

Da mesma forma que pressupunha a ideia de valorização dos servidores estatutários através de aperfeiçoamento das capacidades técnicas e gerenciais do setor público desenvolvendo mecanismos de recrutamento e atualização dos quadros de pessoal como meio para a qualificação e a eficiência na prestação dos serviços estatais. Com isso houve a transferência de determinadas atividades para outras esferas administrativas (estados e municípios) ou a transferência para terceiros.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS AGENTES PÚBLICOS

A definição de administração pública incorpora um conjunto de sentidos (institucional, funcional, operacional, global e lato<sup>6</sup>) cada um dos quais atuando e interferindo distintamente no âmbito das organizações (SANTOS, 2014). Para alguns autores a administração pública é constituída de um sentido<sup>7</sup> objetivo e um sentido subjetivo. Quanto a sua organização administrativa divide-se em:

**Administração direta** corresponde à ideia de centralização das atividades públicas, ou seja, o Estado as presta diretamente, por intermédio dos órgãos e agentes que integram a sua pessoa, enquanto a **Administração indireta** representa a própria descentralização, na qual outras pessoas jurídicas, criadas pelo próprio Estado, executam suas atividades, de forma indireta. (REZENDE, 2010, p. 77) (Grifos nosso).

Conforme Santos (2014, p. 211) “cada agente público é designado para uma parte específica do trabalho global de uma organização pública”. Os agentes públicos<sup>8</sup> podem ser

---

<sup>6</sup> A administração pública constitui-se desta forma como “a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, agindo in concreto, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”. (AMATO apud SANTOS, 2014).

<sup>7</sup> O sentido objetivo corresponde a função administrativa típica do Poder Executivo e o sentido subjetivo corresponde às entidades, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa.

<sup>8</sup> **Servidores públicos** são todos aqueles que mantêm com o poder público relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência (*servidores públicos civis* – Regime Jurídico Único – RJU – trabalham na administração direta, autarquias e fundações públicas – ocupam os cargos públicos e *servidores públicos militares* – estatuto militar – prestam serviço militar em caráter temporário ou permanente no plano de administração da União e dos estados; *servidores governamentais* – celetistas que trabalham nas sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações públicas); **delegados de serviços públicos ou particulares em participação com o Poder Público** – concessionários, permissionários e autorizatários; **requisitados** – mesários, escrutinadores e jurados; **gestores de negócios públicos** – contratados para determinado setor, em razão de abandono por seus responsáveis; **delegados de ofício** – os tabeliães; **agentes de serviços públicos** – trabalham nos bairros da periferia ou em locais de difícil acesso, pode-se também incluir os membros de diretoria das associações de bairros, pois através de serviço voluntário prestam ajuda as pessoas e moradores de seus bairros; **estagiários** – estudantes que são contratados em conformidade com a lei federal nº 11.788/08; **agentes políticos** – eleitos ou indicados pela autoridade competente presidente e vice, governadores e vices, ministros de Estado compõem o governo em seus primeiros escalões. **Empregados públicos** relação de trabalho

classificados em servidores públicos – servidores públicos civis e servidores públicos militares, servidores governamentais; delegados de serviços públicos; requisitados; temporários; gestores de negócios públicos; delegados de ofícios públicos; agentes de serviços públicos; estagiários e agentes políticos.

Segundo Bergue (2014, p. 128) no que tange à gestão de pessoas é necessária uma amplitude maior incorporando as especificidades relacionadas às seguintes categorias: dos consultores, dos agentes prestadores de serviços terceirizados e dos servidores voluntários. Para fins deste estudo considerar-se-á os agentes públicos a seguir: servidores estatutários, estagiários e agentes prestadores de serviços terceirizados.

### 2.2.1 Agentes Prestadores de Serviços Terceirizados

Conforme Bergue (2014)

os agentes prestadores de serviços terceirizados correspondem àqueles que laboram na administração pública contratados de uma empresa licitada na forma da lei para a realização de atividades-meio cujo dimensionamento e sazonalidade desaconselham a admissão de servidor em caráter efetivo. (BERGUE, 2014, p. 129)

Contemplam os agentes que desempenham atividades relacionadas no decreto federal nº 2.271/97, os quais são contratados em conformidade com a Constituição e a lei federal nº 8.666/93<sup>9</sup>. A terceirização passou a ser largamente utilizada após o PDRAE devido a extinção de cargos de nível de médio. (SEKIDO, 2010) Os procedimentos licitatórios ocorrem de acordo com as demandas de cada organização em períodos e para funções diversas gerando uma diversidade de empresas prestando serviços numa mesma instituição. Conforme o referido decreto “art. 1º, § 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”, em geral, consideradas como atividades de apoio.

---

regida pela CLT ocupam empregos públicos; **servidores temporários** – admitidos por prazo determinado para atender necessidade de excepcional interesse público. (SANTOS, 2014; BERGUE, 2014) (grifos nosso).

<sup>9</sup> Conforme o art. 6º, inciso II da lei 8.666/93 Serviço corresponde a “toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais”. (BRASIL, 1993)



Conforme o art. 19, da lei federal nº 284, de 28 de outubro de 1936, que estruturou as carreiras e cargos na administração pública, admitia-se a contratação de pessoas não pertencentes às carreiras e cargos estatais denominados de “pessoal extranumerário<sup>10</sup>”. Posteriormente, o art. 10, § 1º, alínea c, do decreto federal nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, regulamentou a transferência dos serviços públicos por meio de contratos e concessões e o art. 3º, parágrafo único, da lei federal nº 5.645/70 exemplificou as atividades que poderiam ser objeto de prestação indireta dos serviços. Atualmente, a contratação de agentes prestadores de serviços terceirizados encontra sustentação no art. 37, inciso XXI, da CF/88. O art. 7º, § 2º da IN MPOG nº 02, de 30 de abril de 2008, estabelece que “a Administração poderá contratar, mediante terceirização, as atividades dos cargos extintos ou em extinção, tais como os elencados na lei federal nº 9.632/98”.

A contratação de mão de obra terceirizada não é uma prática recente apesar de ter ganhado maior destaque nos últimos anos devido a sua expansão nos órgãos da administração direta e indireta.

A adoção da execução indireta de determinadas atividades no âmbito da administração pública por meio de contratos de prestação – terceirização<sup>11</sup> – objetiva a especialização<sup>12</sup> e a redução de custos para o ente estatal.

[...] com o intuito de reduzir o volume na sua estrutura estatal, inviável para o pleno desenvolvimento dos fundamentos e objetivos consagrados pela República Federativa do Brasil, a Administração Pública acabou por adotar o mecanismo utilizado pela empresa privada frente a globalização, qual seja: a terceirização. (NICOLAU, p. 27)

a terceirização tem como objetivos centrais a redução dos salários, a retração crescente dos direitos do trabalho e, o que é também de enorme relevância, aumentar a fragmentação, procurando desorganizar ainda mais a classe trabalhadora, tanto na esfera sindical como nas distintas formas de solidariedade coletiva que florescem no espaço produtivo. (ANTUNES & DRUCK, 2013, p. 229)

---

<sup>10</sup> Art. 19. Os serviços publicos [sic] civis serão executados pelos funcionarios [sic] cujos cargos constam das tabellas [sic] annexas [sic] a esta lei e por pessoal "extranumerario"[sic].

*Paragrapho [sic] unico[sic].* O pessoal extranumerario [sic], classificado em contractado [sic], mensalista, diarista e terefereiro, será admittido [sic] na fórmula [sic] da legislação que vigorar, de accordo [sic] a natureza e necessidade dos serviços a serem executados e pelo prazo que fôr [sic] indispensavel [sic]. (BRASIL, 1936)

<sup>11</sup> Lykawka (2013, p. 14) apresenta um quadro demonstrativo das principais formas de terceirização empregadas no Brasil, atualmente.

<sup>12</sup> Especialização pressupõe que a empresa prestadora de serviços possua a capacitação e habilitação necessária ao desempenho de determinada atividade a ser executada no âmbito do órgão licitante.

Os princípios – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – que regem a administração pública e consideram a supremacia e a indisponibilidade do interesse público, desta forma este tipo de contratação visa também a continuidade da prestação dos serviços públicos<sup>13</sup>, uma vez que as atividades meio e de apoio dão sustentação às atividades fim das diversas organizações estatais. Também é considerado um mecanismo que permite à Administração Pública cumprir a lei de responsabilidade fiscal (lei complementar 101/2000 – LRF) uma vez que os custos decorrentes da contratação de terceiros conforme estabelece o art. 18, § 1º da referida lei são contabilizados como “outras despesas” e são estabelecidos percentuais de gastos com pessoal para os três níveis governamentais.

#### 2.2.1.1 Relação jurídica da prestação dos serviços terceirizados

A contratação de empresas prestadoras de serviços contínuos encontra-se regulamentada no art. 2º<sup>14</sup>, § único, da lei federal nº 8.666/93 através de contratos administrativos firmados entre a Administração e a empresa contratada. Com base nos princípios que regem a administração pública, especificamente, o da “impessoalidade”, tendo como pressuposto a inexistência de pessoalidade e subordinação direta na prestação dos serviços – uma vez que a relação contratual é entre Administração e empresa prestadora de serviços, conforme especificado em lei e nos editais de prestação de serviços – é vedado à Administração ou seus servidores remeter-se diretamente aos empregados da contratada devendo fazê-lo somente através de responsáveis designados pela empresa (denominados – prepostos). Trata-se desta forma de uma relação jurídica trilateral onde figuram três sujeitos: trabalhador, empresa tomadora e empresa fornecedora e dois contratos: empresa tomadora-empresa fornecedora e; empresa fornecedora-trabalhador. (NICOLAU, p. 13) Entretanto, devido às peculiaridades que

---

<sup>13</sup> Conforme Silva (2011) a terceirização é uma das formas pelas quais o Estado transfere para a iniciativa privada a prestação dos serviços públicos como reflexo do processo desestatizante que se difere da concessão e da permissão – neste tipo de prestação a remuneração do contratado é paga pelo usuário enquanto que na terceirização quem remunera é o Poder Público ou o gestor operacional. O termo “terceirização ou locação de serviços” tem por objeto determinada atividade que não é atribuída ao Estado como serviço público e que ele exerce apenas em caráter acessório ou complementar da atividade-fim, que é o serviço público e representa apenas uma nova forma de designar os antigos contratos empregados pela Administração.

<sup>14</sup> Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

envolvem o atendimento com crianças, os educadores infantis que atuam na Creche participam de reuniões pedagógicas e capacitações juntamente com o grupo de servidores efetivos da unidade. Este tipo de contratação de pessoal pode ocorrer de três formas: contratação por resultados na prestação dos serviços; por quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho (forma adotada para a prestação na instituição pesquisada) em conformidade com as determinações da lei.

Na UFRGS em junho de 2007, foi criada a gerência de serviços terceirizados – GERTE – um dos departamentos que integra a pró-reitoria de gestão de pessoas – PROGESP – objetivando a administração da prestação de serviços contínuos terceirizados no âmbito da universidade, devido ao aumento expressivo dos prestadores terceirizados na instituição, aproximadamente 40%<sup>15</sup>, em relação ao quadro de servidores efetivos. A GERTE possui como atribuições: estabelecer diretrizes para as terceirizações de serviços contínuos; dimensionar pessoal terceirizado; apoiar a elaboração da minuta do edital de contratação; auxiliar e apoiar os fiscais dos contratos de serviços contínuos; controlar a distribuição e uso dos equipamentos de proteção individual e coletivo – EPI's e EPC's; zelar, em parceria com as empresas contratadas, pela saúde e segurança dos trabalhadores; controlar a efetividade dos terceirizados; contatar e estabelecer parceria com as empresas contratadas para a mais adequada execução contratual; desenvolver indicadores para subsidiar as contratações; adequar os cargos contratados; conscientizar os servidores quanto à terceirização; estabelecer rotinas e criar padrões operacionais – POP's; dar encaminhamento aos processos judiciais envolvendo os contratos de prestação de serviços. (UFRGS, 2013)

### **2.2.2 Estagiários**

Os estagiários são estudantes contratados em conformidade com a lei federal nº 11.788/08 e legislação ou normativas complementares e regulamentadoras dos processos seletivos. BERGUE (2014). A referida lei estabelece que:

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando [sic] o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino

---

<sup>15</sup> Na Creche da UFRGS este percentual equivale a 170% da força de trabalho. O quadro de servidores da Creche (30 servidores) comporta a relação de cargos extintos cuja demanda é suprida por meio de prestação de serviços terceirizados (51 terceirizados) visando a continuidade do atendimento.

fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008).

Segundo Bergue (2014, p. 129) “a admissão pode ocorrer por seleção pública<sup>16</sup> mediante provas ou por análises de currículos garantindo a moralidade e a isonomia de acesso à oportunidade de estagiar em órgãos e entidades da administração pública”. Os contratos de estágio não geram vínculo empregatício com a instituição e podem durar por período máximo de 2 anos.<sup>17</sup> Conforme o referido autor apesar de precária esta relação de trabalho desempenha importante papel nos arranjos organizacionais públicos. A contratação de estagiários pela administração pública encontra-se regulamentada no art. 9º<sup>18</sup> da lei federal nº 11.788/08<sup>19</sup>. Esta forma de contratação somente poderá ser concretizada pela Administração até o limite de 20% de sua força de trabalho<sup>20</sup> e deverá ser formalizado por meio de Termo de Compromisso de Estágio – TCE.

---

<sup>16</sup> Conforme CONJUR (2016) o Conselho Nacional de Justiça – CNJ em procedimento de controle administrativo - PCA-0006121-88.2011.2.00.0000 em processo movido no município de Guarapuava – PR entendeu que: o recrutamento de estagiários [...] deve fazer-se mediante seleção pública baseada em prova de conhecimento, segundo normas a serem baixadas pelos tribunais até que o Conselho Nacional de Justiça regulamente a matéria. A seleção pública nesses moldes é o meio que mais bem atende aos princípios constitucionais da impessoalidade e da finalidade. [...] (CNJ – PCA – Procedimento de Controle Administrativo - 0006121-88.2011.2.00.0000 - Rel. WELLINGTON CABRAL SARAIVA - 159ª Sessão - j. 27/11/2012).

<sup>17</sup> Assemelha-se a forma de contratação de estagiários os contratos de bolsistas utilizados no âmbito da administração pública, especialmente, nas IFE's. conforme abordado nos estudos de Silva (2015) sendo considerada uma outra modalidade de subcontratação de mão-de-obra.

<sup>18</sup> Atualmente, tramitam na câmara de deputados, os projetos de lei – PL's nºs 7.867/10 e 2.673/11 que alteram o art. 9º da lei federal nº 11.788/08 através da inclusão do § 2º, com a seguinte redação: “[...] Os estágios supervisionados nos órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios dependem de aprovação do educando em processo público de seleção realizado pela entidade interessada, ou sob sua coordenação, quando o número de candidatos a estágio superar o número de vagas oferecidas. (BRASIL, 2015)

<sup>19</sup> O estágio anteriormente era regulamentado pelas leis federais nºs 6.494/77 e 8.859/94, esta última regulamentou o estágio para estudantes do ensino especial. A lei atual estabelece jornada de estágio; duração do contrato de estágio; bolsa ou contraprestação; recesso – equivalente ao período de férias dos demais trabalhadores para estágios iguais ou superiores a 01 (um) ano; normas de saúde e segurança; número de estagiários. (CORREIA, 2008)

<sup>20</sup> A contratação de estagiários no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, encontra-se regulamentada pela Orientação Normativa nº 4, de 04 de julho de 2014, art.7º, §§ 1º ao 6º. Conforme o § 1º Para fins do disposto no caput, considera-se força de trabalho o quantitativo de cargos, empregos ou funções públicas de que dispõem os órgãos ou entidade, o que compreende os servidores estatutários; os ocupantes de cargos públicos; os empregados públicos, os contratados sob o regime de legislação trabalhista; os contratados temporariamente pela Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993; e os cargos vagos. (BRASIL, 2014)

### 2.2.3 Servidor Público

Os servidores públicos correspondem aos agentes administrativos que exercem uma atividade pública com vínculo e remuneração paga pelo erário público em organização da administração direta ou indireta. De acordo com a lei federal nº 8.112/90, art. 2º e 3º “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público que corresponde ao conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. São classificados como estatutários (contratados para cargos públicos em conformidade com a lei federal nº 8.112/90 em âmbito federal ou estatutos de servidores estaduais a ex.: da lei estadual nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994, do RS); celetistas (exercem emprego público regido pela CLT aos quais aplicam-se os princípios de direito público e contratados através de concurso público) ou temporários (são os contratados por excepcional interesse público em conformidade com a lei federal nº 8.745/93).

Desde a constituição de 1934<sup>21</sup> o texto refere a necessidade de realização de concurso de provas ou títulos para investidura nos cargos públicos. A constituição federal de 1988, art. 37 estabeleceu que o ingresso nos cargos e empregos na administração pública obedecerão ao seguinte:

- I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;
- II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

Em conformidade com os princípios que regem as relações na administração pública os servidores estatutários, especialmente no que tange ao princípio da legalidade possuem menor flexibilidade nas relações entre servidor e organização, pois não se caracteriza negociação a partir de um ajuste de vontades do empregado e do empregador, ou seja, pelo interesse privado

---

<sup>21</sup> De acordo com o texto das constituições de 1934 a 1946 presume-se a necessidade de realização de concurso somente na primeira investidura nos cargos estatais. Na constituição de 1967 “§ 1º - A nomeação para cargo público exige aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos” ficando subentendida a necessidade em todas as investiduras que houverem. Com a edição da emenda constitucional nº 1, de 1969, foi retomada a redação referindo-se à primeira investidura e também a inclusão do prazo de validade dos concursos por um período superior a quatro anos a partir da homologação.

das partes e sim pela supremacia do interesse público, ou seja, da sociedade à qual se destina o serviço público e de acordo com as prescrições da legislação pertinente.

### 2.3 DIFERENÇAS DE REGIMES DE TRABALHO

Nos órgãos e entidades da administração pública tem sido recorrente a atuação de diferentes agentes públicos, os quais são contratados sob regimes de trabalho distintos conforme as especificações das leis que regulamentam cada tipo de contratação. Como podemos observar há servidores que compõem os quadros funcionais efetivos dos órgãos e entidades e os que embora executem atividades ou funções no âmbito destas instituições encontram-se fora dos respectivos quadros funcionais.

Segundo Schikmann (2010) as organizações públicas apresentam como características: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; gratificação utilizada como meio para compensação salarial.

#### 2.3.1 Regime Estatutário – Lei Federal nº 8.112/90<sup>22</sup>

Os agentes públicos que ingressam no serviço público através de concurso público contratados para exercerem cargos públicos e após passarem pelo período de estágio probatório de 03 (três) anos, se aprovados adquirem estabilidade, têm asseguradas algumas vantagens em suas remunerações e em casos especificados em lei estão sujeitos aos procedimentos disciplinares e às regras de direito público. A relação entre servidor e administração pública não possui vínculo contratual, sendo regidos por estatutos, nos quais as relações de trabalho são estabelecidas por lei, desta forma a resolução de conflitos entre servidor e Administração são de competência da justiça federal – servidor federal – e da justiça estadual – servidor estadual e municipal. O regime estatutário é mais rígido que o regime celetista, por possuir natureza

---

<sup>22</sup> A partir da edição da EC 19/98 o estatuto dos servidores perdeu a qualidade de “Regime Jurídico Único” passando a existirem estatutos distintos e autônomos nas esferas municipais, estaduais, distrital e federal. (PAIVA, 2013)

legal. Esse regime submete-se ao interesse público. Os servidores são regidos pelo regime próprio de previdência social em que a Administração é responsável pelo custeio das aposentadorias<sup>23</sup>. Entretanto, com a edição da EC 19/98 deixou de ser exigido o RJU na administração pública. Posteriormente, com a edição da lei federal nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000, passou a coexistir o regime de emprego público com aplicação do regime celetista, entretanto, também sujeito ao concurso público como forma de ingresso.

### **2.3.2 Regime Celetista – Lei Federal nº 5.452/43**

Diferentemente do regime estatutário o regime celetista possui natureza contratual, estando sujeito às normas constitucionais. Os agentes públicos contratados<sup>24</sup> para exercerem empregos públicos ou prestarem serviços públicos por meio de empresas licitadas ingressando no serviço público através de concurso público ou através de procedimentos licitatórios sendo selecionados pelo órgão ou pela empresa licitada em conformidade com as especificações dos editais respectivos, seus contratos podem ser por tempo determinado ou indeterminado conforme o caso; não gozam de estabilidade funcional, encontram-se sujeitos às vantagens prescritas na CLT – as quais não integram a sua remuneração, estão sujeitos ao regime de previdência social, ficando a cargo do instituto nacional do seguro social – INSS o custeio das aposentadorias, podem ser demitidos com ou sem justa causa. A relação trabalhista é estabelecida por contratos e a resolução de conflitos é de competência da justiça do trabalho em conformidade com o art. 144 da CF/88. No regime celetista as cláusulas contratuais podem ser melhor negociadas a partir de um ajuste de vontades entre empregado e empregador trata-se, portanto, de uma relação de interesses privados, cujas condições de trabalho não podem ser alteradas unilateralmente.

---

<sup>23</sup> Com a edição da lei federal nº 12.618, de 30 de abril de 2012, que instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos, os ingressantes no serviço público deixam de ter suas aposentadorias custeadas totalmente pela Administração sendo estabelecido o limite para aposentadorias equivalentes ao do regime de previdência social e o valor excedente passa a ser custeado pelo servidor por meio de adesão à previdência complementar e os demais servidores podem ou não aderir ao novo regime de previdência.

<sup>24</sup> De acordo com as constituições de 1934, 1937 e 1946 os contratados adquiriam estabilidade no serviço público após dez – CF 1934 e 1937 – e cinco – CF 1946 – anos de serviços prestados.

## 2.4 PRERROGATIVAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO CONFORME NORMAS REGULAMENTADORAS

A constituição federal de 1988 em seu art. 6º estabelece como direitos sociais “a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”, desta forma no art. 7º é enumerado um conjunto de prerrogativas aos indivíduos como forma de assegurar o exercício da igualdade e da justiça nas relações de trabalho visando melhorar a condição social dos trabalhadores e minimizar os conflitos individuais e coletivos oriundos destas relações.

### 2.4.1 Direitos e Deveres

De acordo com Gusmão (2006, p. 48) “a palavra direito apresenta um sentido objetivo, um sentido relacionado à ciência do direito e um sentido subjetivo”, o primeiro refere-se às regras de conduta obrigatória, o segundo ao sistema de conhecimentos jurídicos e o terceiro à faculdade ou poderes que tem ou pode ter uma pessoa passível de ser exigido de outra.

Para Júnior (2003, p. 145) o direito objetivo é “um fenômeno que não pertence socialmente a ninguém, é um dado cultural, composto de normas e instituições” enquanto, o direito subjetivo “é um fenômeno que faz, dos sujeitos, titulares de poderes, obrigações e faculdades, estabelecendo relações entre eles”.

Conforme Filho (2014, p. 602) “do regime jurídico se originam diversos direitos e deveres para os servidores públicos”. Este regime constitui-se a partir de um conjunto de regras que regulam a relação jurídica funcional entre os servidores estatutários e o Estado, que no caso da União estão relacionadas na lei federal nº 8.112/90 conforme referido no item 2.3.1.

Da mesma forma que os direitos e deveres dos servidores estatutários se originam do regime jurídico, os direitos e deveres dos agentes terceirizados são oriundos da CLT e dos respectivos editais de licitação e contratos de trabalho, uma vez que neste caso constitui-se uma relação trilateral empresa contratante-empresa contratada e empregado-empregador (esta de caráter privado) aos quais também sujeitam-se os empregados públicos, embora estes sejam recrutados por meio de concurso público como os servidores estatutários.



### 2.4.2 Isonomia

De acordo com o art. 5º do texto constitucional “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”.

A isonomia ou igualdade está intimamente relacionada ao princípio constitucional da “impessoalidade” relacionado no art. 37, *caput* da CF/88 pois pressupõe tratamento igualitário entre os indivíduos estabelecendo nos incisos I e II do mesmo artigo formas de acesso aos cargos, empregos e funções públicas. No que tange aos contratos de prestação de serviços encontram-se disciplinados no inciso XXI do mesmo artigo ficando sujeitos a realização de procedimento licitatório.

Conforme Filho (2014, p. 634) “o concurso público baseia-se em três postulados fundamentais: igualdade, moralidade e da competição” segundo os quais todos os candidatos ficam sujeitos às mesmas regras vedando-se favorecimentos ou perseguições pessoais ou situações de nepotismo visando a seleção dos melhores candidatos. A exigência de realização de procedimento licitatório para contratação de prestadora de serviços segue os mesmos postulados do concurso público, ou seja, igualdade de tratamento entre empresas (as quais selecionarão seus empregados de acordo com as especificações do termo de referência do contrato de licitação) por parte do órgão contratante.

Para Filho (2014, p. 614) a EC 19/98 “extinguiu a isonomia funcional até mesmo entre os servidores públicos que exercem cargos com atribuições iguais ou semelhantes, no mesmo Poder”.

Desta forma, servidores e terceirizados por seguirem normativas diferentes estão sujeitos a diferenças: de remuneração entre indivíduos que desempenham funções idênticas (da mesma forma que alguns servidores, entre si); contratados sob modalidades distintas; direitos e deveres distintos para servidores e terceirizados, por exemplo<sup>25</sup>: licenças, FGTS, estabilidade no emprego; entre outros.

---

<sup>25</sup> Existem algumas licenças que os servidores possuem e os terceirizados não, outros tipos de afastamentos que têm prazos diferentes para ambas as categorias; quanto ao FGTS é uma prerrogativa dos funcionários regidos pela CLT; quanto à estabilidade o servidor apresenta uma segurança maior que o terceirizado quanto a permanência no emprego.

### **2.4.3 Valorização**

Conforme Filho (2014, p. 925) “a valorização do trabalho humano tem intrínseca relação com os valores sociais do trabalho (art. 1º, inciso IV, CF/88)” os quais devem sofrer a intervenção estatal. Esta intervenção encontra-se relacionada nos art. 7º a 11 da CF/88. De acordo com o referido autor “a valorização do trabalho humano corresponde à necessidade de situar o trabalhador em patamar mais elevado do que o relativo a outros interesses privados, de forma a ajustar seu trabalho aos postulados da justiça social”.

A valorização dos indivíduos nas relações de trabalho pressupõe a identificação da diversidade de anseios e necessidades como meio de desenvolver estratégias, planos e práticas de gestão para promover o desenvolvimento, o bem estar, a satisfação, a atração e retenção dos indivíduos por meio do desenvolvimento de um clima organizacional favorável ao crescimento profissional e a obtenção de alto desempenho pelas organizações. Conforme Pinto & Quelhas (2008, p. 54) “as empresas contratantes ainda não atentaram para a importância, a necessidade e o possível retorno que a gestão de pessoas para terceirizados pode significar”, correspondendo a um fator que influencia na motivação dos profissionais atuantes tanto em instituições públicas como privadas.

Nesse aspecto é importante destacar que o PDRAE apresentava como pressuposto a valorização dos servidores estatutários através de aperfeiçoamento das capacidades técnicas e gerenciais do setor público desenvolvendo mecanismos de recrutamento e atualização dos quadros de pessoal como meio para a qualificação e a eficiência na prestação dos serviços estatais. Entretanto, a crescente utilização de mão de obra terceirizada tem contribuído para a desqualificação e ineficiência devido a um conjunto de fatores que favorecem para desmotivação tanto de servidores como de prestadores terceirizados.

### **2.4.4 Assédio Moral**

Conforme enunciado no art. 1º, inciso III da constituição federal um dos fundamentos do Estado brasileiro é “a dignidade humana”. Posteriormente no art. 3º, inciso IV encontra-se que um de seus objetivos é “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade, e quaisquer outras formas de discriminação”.

As diferenças relacionadas anteriormente conduzem os indivíduos a disputas por espaços e condições idênticas no âmbito das organizações conduzindo a práticas que podem ser caracterizadas como assédio em suas distintas manifestações, o qual pode ser definido como:

a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta como reação um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura. (HEINZ, 2008, p. 32)

toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2001, p. 65)

No que tange às relações de trabalho o art. 483 da CLT apresenta algumas situações que podem ser caracterizadas como assédio e que permitiriam ao empregado rescindir sua relação de emprego com a empresa.

O regime jurídico dos servidores públicos em seu art. 116, inciso XI traz em seu texto “tratar com urbanidade as pessoas”, neste caso refere-se às pessoas de forma ampla subentendendo-se o tratamento cortês dispensado a todos os indivíduos (colegas, subordinados, superiores, usuários dos serviços públicos ou cidadão-cliente, entre outros).

O assédio tem sido uma prática recorrente, tanto de forma declarada como de forma velada, nos ambientes de trabalho devido à cultura competitiva presente nas sociedades contemporâneas. No ano de 2001 a deputada Rita de Cássia Paste Camata encaminhou o PL nº 4.591 visando incluir o artigo 117-A na lei federal nº 8.112/90 tratando especificamente do assédio moral nas relações de trabalho no âmbito das instituições públicas utilizando em sua justificativa para o referido projeto os estudos da psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen e a tese da D<sup>ra</sup>. Margarida Barreto da PUC de São Paulo.

#### **2.4.5 Rotatividade**

Fatores relacionados à valorização, à motivação e ao assédio no ambiente de trabalho têm favorecido para rotatividade dos profissionais nos ambientes organizacionais, especialmente, com a crescente flexibilização das relações trabalhistas nas instituições públicas, por meio da contratação indireta através de contratação de mão de obra terceirizada. De acordo com Campos & Malik (2008, p. 352) “rotatividade é um problema para muitas organizações,

em função dos custos para o empregador, particularmente nos trabalhos que requerem o oferecimento de extensivo treinamento aos seus profissionais”. Para DIEESE (2011, p. 11) “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”.

Para Bertolini (2010, p. 19) “as causas da rotatividade podem ser muitas: política salarial e remuneratória, efetivas possibilidades de crescimento profissional, política disciplinar, condições ambientais, entre outras”. Conforme DIEESE (2011, p. 91) “o comportamento da taxa de rotatividade<sup>26</sup> na administração pública entre 2001 e 2009 apresentou significativo crescimento”. Alguns dos fatores que ensejam a rotatividade nas instituições públicas podem estar relacionadas aos art. 33 e 34 da lei federal nº 8.112/90, especialmente, no que tange a aposentadoria, falecimento, posse em outro cargo inacumulável ou exoneração de servidor estável.

#### **2.4.6 Ingerência**

A contratação de prestadores de serviços por parte das instituições públicas, pressupõe que os trabalhadores não possuem vínculo empregatício direto com o Estado, uma vez que há a transferência da execução material de determinada atividade para outrem. Quanto a este aspecto merece destaque o disposto no art. 6º, § 1º da IN 02/08, posteriormente complementada através do art. 10, conforme segue:

É vedado à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada, tais como:

I - 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 o atendimento direto, tais como nos serviços de recepção e apoio ao usuário;

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

III - 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;

e  
IV – 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.

---

<sup>26</sup> No cômputo deste índice a rotatividade dos prestadores terceirizados, pois estes são contabilizados nas estatísticas das empresas privadas.

A ocorrência de qualquer destas situações podem caracterizar vínculo empregatício entre o prestador de serviços e a instituição pública que supre as demandas de pessoal por meio de contratos de prestação de serviços. A contratação terceirizada obedece ao disposto no art. 37, inciso XXI da CF/88 este tipo de contratação deve ser realizada por meio de procedimento licitatório.

Assim sendo a lei federal nº 8.666/93 – lei das licitações – art. 58, inciso III, estabelece a fiscalização da execução do contrato por parte da Administração. Posteriormente o art. 67 da mesma lei determina que “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado” e o art. 68 refere que “o contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato”.

Tendo em vista que as relações entre Estado e particulares sofre grande interferência dos princípios constantes no art. 37, *caput*, especialmente, no que tange ao da legalidade é necessária certa cautela por parte do gestor público, ainda que em algumas situações este possa utilizar de seu poder discricionário durante o processo decisório.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2008, p. 105) “cada pesquisa tem naturalmente objetivos diferentes de outras. Mas, é possível definir alguns elementos que estarão presentes em qualquer pesquisa”. Esses elementos podem contemplar as seguintes categorias de análise: atos; atividades; significados; participação; relacionamentos e situação.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa, do tipo estudo de caso. Conforme Godoy (1995) este tipo de pesquisa visa analisar um fenômeno em profundidade relacionado a uma situação específica. Para Yin (2001, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Conforme Morgan (2002, p. 15-16) “as organizações e os problemas organizacionais podem ser vistos e entendidos de muitas maneiras diferentes”, ou seja, há várias perspectivas a serem consideradas quando nos propomos a analisar determinado fenômeno organizacional. Segundo o referido autor “se limitarmos nossa área de ação, a eficácia de nossas ações serão limitadas”. Desta forma, torna-se necessário utilizar diferentes “lentes” na leitura e diagnóstico de problemas organizacionais como meio para desenvolver estratégias de ação consistentes com as visões obtidas na compreensão de perspectivas e visões complementares e antagônicas – no caso específico, trata-se da análise sob a perspectiva de servidores e de agentes terceirizados – agindo com eficácia.

O presente estudo se propôs a analisar um fenômeno organizacional relacionado ao impacto das relações de terceirizados e servidores os quais pela natureza jurídica das relações de trabalho – regime celetista e estatutário – concomitantemente, no âmbito da administração pública, propiciam tensões na gestão de pessoas destes agentes.

A instituição objeto de pesquisa difere-se das demais instituições da administração pública por envolver um trabalho em que se torna necessário que o “clima institucional seja composto por um forte componente afetivo” propiciado pelo adulto – neste contexto tanto

servidores efetivos do quadro permanente da instituição como terceirizados desempenham importância significativa independentemente do vínculo empregatício e do cargo<sup>27</sup> ocupado.

Conforme Brasil (1998, p. 67) “as crianças só se desenvolverão bem, caso o clima institucional esteja em condições de proporcionar-lhes segurança, tranquilidade e alegria”. Da mesma forma que nos demais órgãos da administração pública, a atividade desenvolvida no campo de pesquisa investigado, pressupõe a busca pela qualidade da prestação dos serviços comportando elementos relacionados a questões amplas ligadas às políticas públicas, às decisões de ordem orçamentária, à implantação de políticas de recursos humanos, ao estabelecimento de padrões de atendimento que garantam espaço físico adequado, materiais em quantidade e qualidade suficientes e, neste caso específico, a adequação do trabalho às necessidades das faixas etárias das crianças atendidas. Essas necessidades englobam a integração de aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos e sociais de crianças na faixa etária compreendida entre 0 e 3 anos e 11 meses.

### 3.1 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Ao longo dos últimos 21 anos a Creche – da mesma forma que outros órgãos que compõem a administração pública – vem passando por um processo de ampliação dos contratos de prestação de serviços contínuos devido a alterações na legislação que inviabilizaram a realização de concursos públicos para determinadas funções. Inicialmente, a instituição contava com um número reduzido de terceirizados<sup>28</sup>. Atualmente, os terceirizados tornaram-se maioria na instituição excedendo o número de servidores efetivos.

O presente estudo abrangeu um universo de aproximadamente 78 indivíduos que exercem suas atividades na instituição objeto do estudo. Deste total 31 indivíduos pertencem ao quadro de servidores efetivos – regime estatutário e 47 indivíduos são prestadores de serviços contratados de empresas licitadas – regime celetista. Participaram efetivamente da pesquisa

---

<sup>27</sup> No âmbito privado e público “cargo” constitui-se como uma base para alocação das pessoas nas tarefas organizacionais englobando deveres e responsabilidades que os separam e distinguem dos demais. Representa a composição de todas as atividades a serem desempenhadas por determinado indivíduo na organização e relacionadas a atribuição específica de determinado agente no trabalho global no âmbito da organização.

<sup>28</sup> Havia somente terceirizados da higienização (4), posteriormente, vigilância (4), educadores e cozinheiros e auxiliares de cozinha e recepcionistas, atualmente a unidade não conta com vigilantes, especificamente para este posto de trabalho. Assim sendo, tem-se hoje neste ambiente quatro contratos de prestação de serviços – higienização, cozinha, recepção e educadores.

através de entrevistas 61 indivíduos – 26 servidores do quadro efetivo que atuam como educadores e em funções administrativas; e, 35 terceirizados que atuam como educadores e em funções de higiene, recepção, cozinheiros e auxiliares de cozinha. Pela natureza das atividades desenvolvidas na instituição trata-se de um universo composto, predominantemente, por profissionais do gênero feminino, porém há atuação de profissionais do gênero masculino<sup>29</sup>.

O grupo de servidores que participou das entrevistas contempla indivíduos que desempenham ou já desempenharam em algum momento a função de direção o que em certa medida influencia sua percepção em relação ao fenômeno analisado. Tratam-se também de indivíduos que encontram-se em final de carreira. Quanto à diretora atual pode-se destacar que trata-se de servidora que não possui relação estreita com nenhum dos grupos, uma vez que foi designada para a função pelo Colégio de Aplicação – CAp, unidade na qual atua como docente, desempenha sua função de diretora da unidade objeto de estudo desde março deste ano.

Quanto ao grupo de funcionários terceirizados, especialmente, os educadores infantis são, predominantemente, indivíduos jovens, estudantes ou recém formados, em início de carreira, há também profissionais com bastante tempo de serviço prestado havendo sido vinculados à diferentes empresas neste posto de trabalho ao longo dos anos.

Outro aspecto a ser destacado é o fato de que os profissionais que atuam na instituição desempenham suas atividades divididos em turnos manhã (maior concentração dos servidores efetivos) ou tarde (atuação predominantemente de terceirizados), salvo os contratados para os cargos de cozinheiro, auxiliar de cozinha e higienização interna e externa que atuam em turno integral – 40h, aspecto que interfere na percepção e no comportamento dos indivíduos pesquisados.

A população investigada comporta indivíduos com diferentes níveis de formação (ensino fundamental à pós graduação), que desempenham diferentes atividades<sup>30</sup> todas visando ao desenvolvimento integral – cognitivo, emocional, saúde e segurança – dos dependentes de servidores técnico-administrativos e docentes da UFRGS – aproximadamente 120 crianças.

---

<sup>29</sup> Dos 78 indivíduos que trabalham neste local 09 são do gênero masculino – 06 servidores (em funções administrativas) e 03 terceirizados (02 educadores e 01 cozinheiro).

<sup>30</sup> A Creche é composta em sua estrutura organizacional pelos setores de: direção, secretaria, compras, enfermagem, nutrição, coordenação pedagógica (pedagogia e psicologia). A instituição possui 8 turmas divididas em: berçário, maternalzinho, maternais I e II.



As características da instituição tanto quanto dos participantes das entrevistas impactaram no conteúdo das respostas conduzindo a elementos de análise não diretamente relacionados às perguntas que constituem o APÊNDICE A – **ROTEIRO DE ENTREVISTA** devido à diferença de nível de formação; idade; tempo de serviço na unidade; nível de interação entre os grupos entre si; entre outros que interferem na percepção dos indivíduos entrevistados, uma vez que são aspectos subjetivos inerentes a cada um.

Assim sendo, os tópicos de análise e discussão contemplaram aspectos relacionados à direitos e deveres, isonomia, assédio moral, valorização, motivação, rotatividade e ingerência os quais foram recorrentes no conjunto de respostas ao longo das entrevistas tanto por servidores quanto por terceirizados.

Trata-se desta forma de uma instituição com características peculiares atribuindo-lhe um significado diferenciado em relação às demais organizações públicas, sem, contudo, desprezar os impactos decorrentes do fenômeno em estudo nos demais órgãos.

### 3.2 COLETA DE DADOS

O estudo foi desenvolvido numa instituição de educação infantil ligada a uma instituição federal de ensino – IFE, na cidade de Porto Alegre, RS com o objetivo de verificar os impactos da coexistência dos regimes estatutário (servidores públicos civis do quadro efetivo da UFRGS) e celetista (prestadores de serviços terceirizados<sup>31</sup>) no âmbito da administração pública. O estudo foi desenvolvido entre os meses de março a agosto de 2016 utilizando-se de observações, conversas informais com os diversos agentes e entrevistas semi-estruturadas.

De acordo com Gil (2008) a observação é “elemento fundamental para a pesquisa desde a etapa de formulação até a análise e interpretação dos dados.” Através da observação o pesquisador utiliza-se dos sentidos visando adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. É uma técnica que se torna mais evidente durante a etapa de coleta dos dados e apresenta como principal vantagem a percepção dos fatos diretamente no cenário onde ocorre o fenômeno investigado, sem intermediação, minimizando sua subjetividade. Geralmente, é

---

<sup>31</sup> Os prestadores de serviços terceirizados que atuam na instituição possuem vínculos com empresas diferentes (educadores infantis, serventes de limpeza e limpeza externa – empresa A; recepcionista – empresa B; cozinheiros, auxiliares de cozinha e copeiros – empresa C).

utilizada integrada a outros instrumentos de coleta de dados como: os questionários e as entrevistas. No presente estudo foram utilizadas a observação e a entrevista como técnicas de investigação. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro previamente elaborado, o qual constitui o Apêndice A, composto por três questões principais.

Para Gil (2008, p. 109) a “entrevista é uma forma de interação social sendo uma técnica de coletas de dados flexível e das mais utilizadas no âmbito das ciências sociais”. As entrevistas semi-estruturadas apesar de possuírem um roteiro previamente elaborado que as orientam possibilitam ao entrevistador realizar outros questionamentos ao entrevistado, além dos contidos no roteiro, incentivando-o a abordar aspectos não contemplados no mesmo.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados utilizou-se da metodologia previamente definida cujos instrumentos para a coleta de dados foram a observação e a entrevista semi-estruturada.

Conforme Morgan (2002, p. 16):

A análise formal e o diagnóstico das organizações, à semelhança do processo de leitura, sempre está baseada na aplicação de algum tipo de teoria à situação que está sendo considerada. As teorias, como as leituras, são interpretações da realidade.[...] uma análise eficaz, assim como uma leitura eficaz, fundamenta-se na capacidade de realizá-la, levando em conta teorias ou explicações [...]

Assim sendo, para a análise dos dados foram considerados os objetivos relacionados nos itens 1.2, 1.2.1 e 1.2.2 e o referencial teórico constante no item 1 e seus subitens.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para análise das entrevistas realizadas foram consideradas as características da instituição e dos indivíduos entrevistados. Ambos os grupos abordaram aspectos idênticos em suas manifestações.

### 4.1 RESULTADOS

Conforme referido no item 2.2.1 a contratação de terceiros na esfera pública não é prática nova, entretanto, adquiriu maior destaque pela edição de leis que inviabilizaram a realização de concursos públicos para algumas funções, tais como as que abrangem a atividade desenvolvida na instituição objeto de estudo.

Inicialmente, a instituição contava com um número bastante reduzido de prestadores de serviços, os quais eram tratados em igualdade de condições aos servidores efetivos, uma vez que alguns destes terceirizados atuam em funções idênticas às dos servidores. Hoje, da mesma forma que em outros órgãos esse número aumentou significativamente, como neste caso, em que os terceirizados encontram-se em número maior que o de servidores efetivos conforme podemos observar no item 3.1 do presente estudo.

Outro aspecto, importante, a salientar é que em alguns casos os terceirizados permaneceram um grande período de tempo na instituição, o que fez com que se sentissem parte do ambiente e com os mesmos direitos dos servidores efetivos, embora as relações de trabalho fossem diferentes, fato que ensejou em passivos trabalhistas para a UFRGS, culminando na criação da GERTE, para o gerenciamento das relações de trabalho dos terceirizados.

Desta forma, houve o estabelecimento de padrões operacionais para tratamento das questões referentes aos prestadores de serviços contínuos, que dificultaram as relações entre esses dois grupos distintos tanto interpessoais como gerenciais. Os principais aspectos abordados pelos entrevistados referem-se ao assédio moral; direitos e deveres; isonomia; valorização; motivação; rotatividade e ingerência.

### 4.1.1 Direitos e Deveres

Conforme exposto no item 1 e seus subitens há diferenças nas normativas que tratam de direitos e deveres dos servidores efetivos e dos terceirizados.

É uma relação que tem dois aspectos muitas vezes até contraditórios, né, porque são pessoas que convivem, diariamente, são colegas, fazem um trabalho em conjunto, podem estar constituindo uma mesma equipe e, ao mesmo tempo são dois grupos que têm acesso a direitos trabalhistas muito diferentes. (E3)

A gente faz a mesma coisa, então nós temos uma relação muito próxima, só que determinados momentos eu também percebo que... nesse esquecimento ãh ... a gente perde essas diferenças, assim, os nossas obrigações são uma e as obrigações dela, no caso, são outra. [...] (E4)

Nesse aspecto as respostas de servidores e terceirizados evidenciaram consciência de que as normativas que regulam suas relações de trabalho na instituição estabelecem parâmetros distintos em relação a direitos e deveres que deverão ser cumpridos por cada um dos grupos. Uma questão que foi bastante enfatizada nos relatos das entrevistas referem-se ao cumprimento de horários, direitos a recessos ou situações de paralisações ou greves (ocasiões em que geralmente os terceirizados suportam a carga do trabalho a ser desenvolvido). Entretanto, esse aspecto interfere diretamente na questão da igualdade ou isonomia que será tratado a seguir.

### 4.1.2 Isonomia

A isonomia refere-se ao estabelecido no art. 5º da CF/88 “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”. Visando a estabelecer igualdade de condições a todos os indivíduos a CF/88 estabeleceu que o acesso aos cargos públicos deveriam ser submetidos ao concurso público como forma de ingresso. Entretanto, com o PDRAE e a redefinição das atividades estatais que culminaram na edição de algumas normativas outras modalidades de contratação de pessoal passaram a ser admitidas nas instituições públicas utilizando-se da lógica de operação da iniciativa privada o que contribuiu para a expansão das terceirizações.

Considerando-se o princípio da legalidade o qual determina a atuação no espaço estatal as distinções entre servidores e terceirizados são estabelecidas nas normativas que regulam suas relações de trabalho, as quais em certa medida estabelecem parâmetros diferenciados. Neste caso específico apresenta-se a diferença na forma de contratação e nas diversas normativas referentes à terceirização e mesmo nos editais dos distintos contratos conduzindo a diferenças

na remuneração de indivíduos – servidores e terceirizados – que exercem cargos e funções equivalentes levando-os a aquisição de determinado *status* e comparações no âmbito da organização.

Então, eu acho bem difícil, mas, ela tenta sempre, eu acho que qualquer direção aqui, sempre tentou inserir, as terceirizadas como se fosse possível manter uma relação “igual”. Não tem aquela coisa terceirizado é “outra coisa”, a gente trata terceirizado diferente, é só “terceirizado”, isso eu nunca percebi aqui na Creche. (E2)

No trabalho é igual, assim, que não tem diferença, né, de servidor para os terceirizados. Nos direitos, é claro que a gente sabe que é diferente.[...] os terceirizados são mais cobrados do que os servidores. (E11)

Eu percebo assim que o servidor é cobrado de uma forma e o terceirizado de outra, né. (E12)

Às vezes, nós nem percebemos, que somos terceirizadas. (E23)

Fica uma situação muito complicada. Administrar, num setor onde tem servidores do quadro permanente e, servidores terceirizados. Porque, tu tem que lidar no mesmo ambiente de trabalho de forma, diferente, com as pessoas. (E25)

A gente exerce o mesmo papel dentro de sala de aula, então é uma coisa meio, inviável ter tanta diferenciação, assim, entre o servidor e o terceirizado. (E30)

Acho que o principal que eu posso pontua da diferença da relação é quando o servidor público, né e o terceirizado eles têm a mesma função e eles têm uma relação de trabalho diferente (E45)

É uma relação diferente, sim de cobrança de como tu vai cobrar, como tu vai falar, então há uma certa diferença. (E53)

Para Antunes e Druck (2013) as diferenças referem-se não somente a questões legais, mas na discriminação dispensada pela empresa contratante e trabalhadores efetivos em relação aos trabalhadores terceirizados. Estes aspectos referem-se ao campo social, porém além destes há também o fato de que os terceirizados não têm uma visão sistêmica da organização dificultando a consecução de objetivos, metas e resultados. (GODOY, MASCARENHAS, & PINTO, 2008) Nesse aspecto verificou-se por meio das observações que as respostas estão diretamente relacionadas ao nível de interação dos indivíduos entre si – tanto entre colegas como com superiores – no caso, a direção da unidade, e da própria postura profissional que assumem quanto à sua função dentro do ambiente de trabalho. Também verificou-se que o conjunto das respostas está diretamente relacionado ao nível de formação de cada um dos indivíduos e das tarefas desenvolvidas.

### 4.1.3 Assédio Moral

Conforme art. 1º, § 1º do projeto de lei nº 4.591/2001 que prevê a inclusão do art. 117-A, na lei federal nº 8.112/90 considera-se assédio moral:

§ 1º Para fins do disposto neste artigo considera-se *assédio moral* todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima [sic] e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias [sic] de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços. (BRASIL, 2001) (Grifos do autor)

O referido projeto refere-se especificamente ao assédio praticado a servidores efetivos uma vez que prevê a inclusão do referido artigo no texto do estatuto dos servidores estatutários. Entretanto, há a necessidade de estender sua aplicação ao conjunto dos agentes que desempenham suas atividades nas instituições públicas, uma vez que, atualmente, integram a administração pública também os prestadores de serviços aos quais são praticadas situações que configuram assédio.

Também é possível definir assédio moral como:

a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta como reação um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura. (HEINZ, 2008, p. 32)

toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2001, p. 65)

O assédio pode se manifestar através dos seguintes tipos: assédio vertical descendente – superior para o subordinado; assédio horizontal – de colegas para colegas; assédio misto – do superior e dos colegas simultaneamente e assédio ascendente – do(s) subordinado(s) para com o superior. (SILVA, 2007)

O assédio moral produz consequências para o empregado, empregador e organização. As consequências para o empregador ou organização representam custos tangíveis e intangíveis, dentre os quais podem ser destacados: queda na produtividade; alteração na

qualidade do produto; menor eficiência; aumento do absenteísmo; doenças profissionais; acidentes de trabalho; danos nos equipamentos; alta rotatividade de trabalhadores, gerando aumento de despesa com rescisões, seleção e treinamento de pessoal; aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais; menor produtividade das testemunhas; deficientes relações com o público; sabotagem; resistência entre trabalhadores; menor criatividade; perda da motivação; menor iniciativa, clima de tensão (BERTOLDI, 2010).

Está ficando, numa situação como eles são “maioria”, nós estamos praticamente, reféns, dos terceirizados (E14)

Aqui a gente é tudo igual, né. Mas, tem muita gente aí que acha que porque a gente é da limpeza que a gente é menos que eles, e, não é. (E18)

É que uns têm prioridades. Que outros não, né. Os servidores são uma coisa. Os terceirizados, são assim, diferentes (E35)

Há um certo preconceito. Quanto a isso. A gente às vezes é meio. Meio que nada. Por ser terceirizada. [...] não precisa nem falar, só em atitudes, só em gestos que tu percebe a diferença (E36)

E, hoje, em dia a gente vê que tem coisas que a gente tem que ter muito cuidado, com o que que fala, por causa, depois eles saem das empresas. E acabam ahm... processando, enfim. E por alguma coisa que se tenha falado, que às vezes, não é, nem por mal, né, mais que é interpretado de forma equivocada. (E39)

Como tu sabe, a pessoa mais velha no meio de tanto jovem. Já não é bem aceita. De repente, eu não sou muito, bem aceita. Dizem que não, mais eu sinto. Entre dizer para ti que não. E eu sentir é outra coisa. (E40)

Ela é bem diferenciada, né, a relação. Porque são relações trabalhistas, diversas, né. Ahm... onde o terceirizado, não tem voz. [...] Nós somos humilhados. (E44)

Bom vocês são terceirizados e tão aqui para um trabalho que é esse, esse, esse [...] o que vocês têm que fazer é isso, senão, é só a gente pedir para trocar (E61)

Quanto a esse aspecto torna-se evidente que em ambos os grupos existe a percepção de algum tipo de assédio (ascendente, descendente, misto ou horizontal). Os relatos E14 e E39 referem-se à percepção de servidoras efetivas. Os relatos E18, E35, E36, E40 (higiene e cozinha), E44 e E61(educadoras) referem-se à percepção de terceirizadas que desempenham atividades distintas. As respostas de ambos os grupos estão diretamente relacionadas ao tipo de atividade desenvolvida e ao tempo em que atuam na instituição.

#### **4.1.4 Valorização**

Conforme Costa (2009, p. 06) “o Estado deveria ser o primeiro a dar o exemplo do que é uma empregabilidade socialmente justa. Baseada na estabilidade no emprego e num contrato

válido e sólido, garantindo formação e remuneração adequada aos funcionários”. Para ele a escassez de recursos, as restrições orçamentárias e legais tanto quanto a falta de uma política de gestão de pessoas no setor público levaram à extinção de carreiras e às práticas terceirizantes como meio para adaptar-se às novas demandas.

Eu, acho assim ó. Tem certas como diz? Tem certas coisas. Tu, acha as vezes um pouquinho, desvalorizada. A gente, não tem aquele aconchego. (E40)

Descaso, simplesmente a gente luta sozinho, ninguém faz nada a empresa, que nos terceiriza, não paga nossos direitos salário em dia, passagem, décimo terceiro, férias. (E49)

Então, parece que a gente está aqui mais não tem muita importância assim... (E58)

Eu vô fala, primeiro pela UFRGS em geral, porque eu tive um pouco, vi bastante dessa relação por ser aluna da FACED, né. Era uma relação bem, bem tipo como se fossem invisíveis, tipo eram serviços que tão ali, não tinha muita interação, como a gente vê mais aqui. [...] Tipo vocês são passageiros [...] a gente fica chateado, se sente inferiorizado. (E61)

Os relatos acima referem-se às percepções tanto de servidores (E40) como de terceirizados (E49, E58 e E61). Conforme Pinto e Quelhas (2008, p. 54) “as organizações devem conscientizar-se de que são as pessoas que produzem diferencial competitivo e de qualidade, independentemente da relação contratual que possuam”. Para Tamayo & Paschoal (2003, p. 46) “a melhor forma de valorizar o empregado consiste em oferecer-lhe oportunidades de atingimento de metas pessoais por meio do trabalho que desempenha”. Assim sendo, a valorização constitui-se a partir do reconhecimento da diversidade de anseios e necessidades individuais a fim de estabelecer objetivos comuns entre a organização e os distintos profissionais que atuam em seu âmbito, os quais estão diretamente relacionados à motivação. Nesse sentido as organizações contratantes devem ou deveriam atuar na eliminação e minimização das diferenças de tratamento entre terceirizados e servidores efetivos identificando aspectos de intervenção com terceirizados visando sua identificação com a instituição contratante obtendo retorno quanto ao desempenho e produtividade destes profissionais. Pressuposto do PDRAE a valorização profissional, pelo que se verifica através das diversas normativas que extinguiram cargos nas instituições públicas contribuindo para a expansão das terceirizações no espaço público de fato não se concretizou, tornando-se na verdade um meio de desvalorização dos indivíduos tanto servidores quanto terceirizados. (COSTA, 2009; JÚNIOR, 2014)



#### 4.1.5 Motivação

Conforme Chiavenato (2000, p. 107) “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento”. No âmbito organizacional refere-se ao conjunto de fatores relacionados por Abraham Maslow – através da sua pirâmide das necessidades humanas – e outros estudiosos do comportamento humano, sob este aspecto (BERGAMINI, 2002) apresenta algumas considerações importantes.

Eu estou bem, desmotivada, para vir trabalhar. Vou, ser bem sincera. Não tenho vontade de vir trabalhar. Por questões que eu estou vendo, que estão, me incomodando (E29)

A gente fica desmotivada, a gente começa a chegar atrasada, não ter vontade de vir trabalhar, tem dias que eu não tenho vontade de fazer nada (E49)

Estou com vontade de pegar e ir me embora [...] dá vontade de pegar, assim, ir embora... (E55)

Para Tamayo & Paschoal (2003) a motivação dos empregados possui uma estrutura bidimensional que abrange quatro pólos – mudança; altruística; estabilidade e prestígio cada um deles relacionado a um conjunto de motivos e metas relacionadas entre si<sup>32</sup>. As organizações não motivam os indivíduos o que fazem é estimular, incentivar e provocar a motivação ao criarem um clima organizacional propício à satisfação de necessidades individuais e coletivas. Neste aspecto tanto servidores quanto terceirizados demonstram-se desmotivados a partir de fatores intrínsecos a cada um.

#### 4.1.6 Rotatividade

A relação de trabalho de servidores e terceirizados por se tratar de condições jurídicas diferenciadas é um fator que interfere diretamente no aspecto rotatividade, uma vez que refere-se à segurança do indivíduo no ambiente de trabalho. Nesse aspecto servidores possuem maior segurança uma vez que possuem estabilidade no emprego ao contrário dos terceirizados, especialmente, os que prestam serviços na higiene e cozinha na qual a rotatividade de pessoas ocorre com maior frequência, os quais são remanejados de postos nas diversas unidades da UFRGS. Cabe salientar, que atualmente na instituição esta rotatividade está atingindo também

---

<sup>32</sup> É importante verificar as tabelas e figuras apresentadas no estudo destes autores para compreender a dimensão dos fatores motivacionais para o indivíduo e para a organização.

os educadores que são constantemente substituídos por motivos diversos (aprovação em concurso público – neste caso desligam-se da prestadora por iniciativa própria; perfil inadequado às necessidades da unidade; entre outros).

A gente vê isso acontecer muito, com as meninas da manutenção, da limpeza. A partir do momento que tu aprendes o nome de uma, que tu conheces, que tu te familiariza com ela, conversa, tem intimidade, a por favor me ajuda estou mal, aí ela desaparece, e aí? Cadê, aquela referência. Cadê, a fulana? Não, tá mais. Daí tu tens que criar um vínculo novo, com uma pessoa nova que está chegando (E4)

E, aí daqui a pouco, simplesmente, aquela pessoa, desaparece. É uma perda, que eu acredito que, seja semelhante a “morte”, assim. (E13)

O terceiro elemento que a gente fala aqui da tarde meio que mudou nos últimos tempos, assim bastante (E61)

Por se tratar de uma instituição de educação infantil este aspecto é extremamente relevante uma vez que as crianças estabelecem vínculos semelhantes aos que são estabelecidos no âmbito familiar, onde a rotatividade dos indivíduos pode atuar negativamente, pela descontinuidade no trabalho até que sejam estabelecidos novos vínculos adulto-criança, especialmente, em relação às turmas que atendem crianças entre 0 e 2 anos cuja dependência é maior em relação ao adulto que presta o atendimento direto e mesmo os que atuam indiretamente, pois nessa faixa etária as crianças costumam estranhar quando percebem indivíduos diferentes da sua rotina. A questão da rotatividade é abordada diferentemente por diversos estudiosos (ALCÂNTARA & CASTOR, 1999; DIEESE, 2004; SILVA, 2011) para uns representa um aspecto positivo ou negativo dependendo da natureza da atividade a ser desempenhada pelos prestadores de serviços terceirizados, especialmente nos ambientes em que as atividades são direcionadas às pessoas – caso das áreas da saúde e educação.

#### **4.1.7 Ingerência**

A terceirização se expandiu ao longo dos anos, especialmente após o PDRAE que redefiniu as atividades do Estado. Embora não seja regulamentada especificamente a terceirização<sup>33</sup> é utilizada considerando-se o art. 37, inciso XXI e a lei federal 8.666/93, que em seu art. 58, inciso III, estabelece a fiscalização da execução do contrato por parte da Administração, no art. 67 da mesma lei determina que “a execução do contrato deverá ser

---

<sup>33</sup> De autoria do deputado Sandro Manbel – PL/GO tramita no Congresso o PL4330/04 visando regulamentar as terceirizações. Este PL permite que possam ser terceirizadas atividades inerentes à função principal das organizações, que atualmente encontra-se regulamentada através da Súmula 331/TST.

acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado” e o art. 68 refere que “o contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato”.

Porque que o servidor faz parte do quadro ela tem uma autoridade sobre o servidor “direta”. Já o terceirizado como é de uma empresa de fora ele não tem gerência total. Muitas vezes tem que passar pelo supervisor. (E1)

[...]a direção tentando dar uma direção..., dar um norte..., né. E, sendo muitas vezes, ãh... cobrada de que não tem ingerência, não pode fazer tal e tal tipo de cobrança em cima do pessoal da terceirizada e que só os fiscais de contrato podem e que só alguém lá da GERTE ou da própria empresa terceirizada poderia fazer. (E2)

[...]ela não tem uma ingerência, direta, sobre os terceirizados ela vai precisar sempre da intermediação de um supervisor [...] (E3)

Nosso chefe não é o mesmo, nós devemos explicações para uma empresa e às vezes, que muitos, a gente mistura digamos assim... costumes, benefícios assim... a porque às vezes os servidores chegam um pouquinho mais tarde, mas nós batemos ponto e, às vezes a gente fica reclamando (E4)

A gente, nem pode, chegar muito. Como é que eu vou te dizer, perto de, ter muito contato, assim com vocês. Ahm... daí ela fala com o nosso supervisor e, ele vem, até nós, entendeu, aí essa relação dela [...] (E19)

É, uma situação. Bem complicada. Hoje, em dia. Principalmente, assim hoje, que eu estou na coordenação. Né. Ahm, essa... ingerência, né. Do trabalho, né, ahm.... Com eles. Sem ter uma intermediação (E24)

A direção pode dialogar com o servidor de igual. Porque ambos são da mesma categoria. Agora os terceirizados a relação, né. Ela passa para um terceiro, então, é... se tiver que comunicar alguma coisa. Tem que passar para empresa. E ela se direcionar a gente (E45)

Está sendo colocada em prática aqui a terceirização como ela é, ahm que não tem o contato direto com a direção porque é para quem a gente presta o serviço. E isso é muito ruim, assim, não tem uma conversa clara, aberta. (E58)

Só que como eu não sou patrão eu tenho que cobrar de um terceiro, então é isso que é difícil. Eu, também não posso cobrar porque não sou eu que estou contratando, porque quero que funcione, a universidade que contrata para “tapar um furo” (E59)

Na UFRGS em junho de 2007 foi criada a GERTE, departamento vinculado à PROGESP visando ao gerenciamento dos assuntos pertinentes à contratação de pessoal terceirizado. Devido à extinção de diversos cargos e à necessidade de contratação de pessoas para atender às demandas em diversas unidades da UFRGS, através de contratos de prestação de serviços, dentre estas a unidade objeto do presente estudo. Este setor tem sido o responsável pelo estabelecimento de padrões operacionais e a realização de treinamentos e orientação aos fiscais e demais servidores que interagem com os terceirizados.

Desta forma, decorrente do aumento expressivo do nº de terceirizados na instituição e também dos inúmeros processos judiciais envolvendo este grupo e visando coibir práticas que configurem relação de emprego diretamente com a contratante (UFRGS) os servidores e fiscais de contrato não devem direcionar suas demandas diretamente ao terceirizado e sim, ao preposto ou à GERTE para adoção de medidas necessárias, conforme já exposto no item 2.2.1.1 do presente estudo.

Por se tratar de uma instituição de educação infantil onde é necessário um conhecimento mais específico na questão pedagógica tanto quanto do preparo de refeições e na higienização dos ambientes, especialmente, nas turmas de berçário e maternalzinho algumas orientações tornam-se imprescindíveis em todos os momentos sendo necessário um contato mais direto entre os indivíduos (servidores e terceirizados), especialmente – no setor de nutrição e coordenação pedagógica em que atuam servidores do quadro efetivo os quais devem remeter-se diretamente ao terceirizado que executa tarefa correlata ao setor – o que é dificultado pela necessidade de intermediação do preposto. No caso dos educadores o respectivo preposto não possui conhecimentos específicos em pedagogia o que dificulta o direcionamento das demandas – ou mesmo pelo fato de não permanecer integralmente na unidade durante o horário de atendimento da instituição, visto que possui outros postos de trabalho para atender dentro da própria UFRGS. Este aspecto ficou bem evidente nos relatos de servidores e terceirizados, sendo um aspecto que produz impactos na realização do trabalho diário na instituição. Quanto a esse aspecto merece destaque o estudo desenvolvido por Sekido (2010) que aborda especificamente a gestão e a fiscalização dos contratos por parte da administração pública, uma vez que a maioria dos órgãos não dispõe de setor específico para tratar dos assuntos pertinentes aos contratos de prestação de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar os impactos da coexistência de modalidades contratuais distintas com regimes diferentes no âmbito da administração pública.

O servidor possui uma relação diferenciada por sua relação ser estabelecida a partir de regras de direito público contidas no RJU enquanto que os terceirizados estão submetidos à CLT, cujas regras são de direito privado conforme abordado no item 1 do presente estudo.

A terceirização ao longo dos anos tem sido amplamente utilizada nas instituições públicas decorrente de normativas que visaram empregar a lógica de operação da iniciativa privada com o intuito de modernizar; profissionalizar; valorizar os profissionais; reduzir custos; flexibilizar e desestatizar o serviço público. Para alguns autores a terceirização apresenta-se no campo da gestão estratégica (ALCÂNTARA & CASTOR, 1999; GEMPKA, 2014).

Para outros, entretanto, trata-se de um mecanismo que conduz a precarização, retirada de direitos trabalhistas conquistados ao longo da história do direito do trabalho e de inviabilizar a organização sindical, uma vez que várias categorias de trabalhadores passam a interagir simultaneamente nas organizações retirando sua identidade na reivindicação por objetivos comuns. (ANTUNES & DRUCK, 2013; DIEESE, 2004; FILHO, 2015; SILVA, 2015).

Os resultados obtidos no presente estudo conduzem ao entendimento de que os impactos decorrentes da utilização das terceirizações nas organizações públicas refletem-se mais nas relações dos indivíduos consigo mesmos e nas suas relações interpessoais conforme pode ser verificado no item 1 e subitens.

Pressuposto do PDRAE no que tange à gestão de pessoas a valorização profissional não se concretizou uma vez que muitos cargos foram extintos conduzindo aos desvios de função ou aos conflitos entre servidores e terceirizados que passaram a desempenhar funções idênticas nas instituições públicas conforme pode ser observado nos estudos desenvolvidos por alguns autores (COSTA, 2009; GODOY, MASCARENHAS, & PINTO, 2008; LYKAWKA, 2013; NETO, 1996; OLIVEIRA, 2009; SILVA, 2015).

## 5.1 LIMITES DO ESTUDO

A organização onde foi desenvolvido o presente estudo encontra-se num período de profundas transformações em diversos aspectos: mudança no perfil das crianças atendidas; aposentadoria de servidores efetivos; troca de direção; troca de terceirizados que atuam diretamente com as crianças, entre outras.

A instituição possui uma totalidade de 78 profissionais – servidores e terceirizados, desta forma o objetivo inicial era de capturar a percepção da totalidade dos indivíduos que trabalham no local, por meio das entrevistas empreendidas, entretanto este objetivo não foi alcançado devido a rotatividade de profissionais que ocorreu durante o período de realização deste estudo. Ao total foram realizadas 61 entrevistas abrangendo um universo de 78% dos profissionais que atuam na instituição.

Outro aspecto, que apresenta-se como restrição ao presente estudo decorre da diferença de nível de formação; idade; tempo de serviço na unidade; nível de interação entre os grupos entre si; entre outros que interferem na percepção dos indivíduos entrevistados, uma vez que são aspectos subjetivos inerentes a cada um.

Embora a terceirização esteja sendo empregada em grande medida tanto no espaço público quanto no privado poucos são os estudos referentes a ela. Estes estudos abordam o fenômeno da terceirização sob distintos aspectos. No que tange à gestão de pessoas especificamente, encontrou-se apenas o estudo desenvolvido por Gempka (2014) os demais estudos referem-se ao campo do direito ou da psicologia, entre outros os quais abordam diferentes perspectivas da terceirização e seus impactos nas organizações.

A instituição objeto de pesquisa possui peculiaridades que não se reproduzem em outros espaços públicos, outro fator que apresenta-se como restrição.

## 5.2 SUGESTÃO PARA FUTUROS ESTUDOS

Tendo em vista que o processo de terceirização deve aumentar devido a possibilidade de sua regulamentação uma vez que tramita no Congresso Federal o PL 4.330/04 de autoria do deputado Sandro Manbel, permitindo-se a terceirização não somente de atividades meio, acessórias ou executivas como as atividades-fim das organizações, atualmente, regulamentada

pela Súmula 331/TST torna-se necessária a realização de novos estudos abordando aspectos ou organizações com características diferentes das abordadas no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Christian Mendez & CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Processo decisório de terceirização em secretarias municipais de saúde. **Revista de Administração Pública - RAP**, 25-40, 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7597/6123>>. Acesso em: 09 de setembro de 2016.
- ANTUNES, Ricardo & DRUCK, Graça. A TERCEIRIZAÇÃO COMO REGRA? **Revista TST**, Brasília, vol. 79, nº 4, out/dez 2013, 79(4), 214-231. Disponível em: <[http://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/55995/011\\_antunes\\_druck.pdf?sequence=1](http://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/55995/011_antunes_druck.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 08 de setembro de 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, 63-67, 2002. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gv\\_executivo/article/view/34822/33620](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gv_executivo/article/view/34822/33620)>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERTOLDI, Alexandra Danuza. **Psicologia Organizacional**. Indaial, Santa Catarina, Brasil: Grupo UNIASSELVI, 2010.
- BERTOLINI, Duarte. **Terceirização e rotatividade de mão de obra: um estudo em uma empresa de serviços na área de limpeza e conservação**. São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. Dezembro de 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36707/000791358.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 7 de setembro de 2016.
- BRASIL. **Lei Federal nº 284**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 28 de outubro de 1936. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 1º de maio de 2016.
- BRASIL. **Lei Federal nº 1713/39**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 28 de outubro de 1939. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-norma-pe.html>>. Acesso em: 2 de maio de 2016.
- BRASIL. **Decreto Lei 5.452/43**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 1º de maio de 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 19 de abril de 2016.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 200 de 1967**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 1º de julho de 2016.
- BRASIL. **Lei Federal nº 5.645/70**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 10 de dezembro de 1970. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em 15 de maio de 2016.



BRASIL. **Decreto Federal nº 93.408/86**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 10 de outubro de 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D93408.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D93408.htm)>. Acesso em: 19 de abril de 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 46º ed. 5 de Outubro de 1988. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html)>. Acesso em: 31 de Julho de 2015.

BRASIL. **Lei Federal nº 8069/90**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 13 de julho de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm)>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 8112/90**. 11 de Dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 23 de Julho de 2015.

BRASIL. **Decreto Federal nº 977/93**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 10 de setembro de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d0977.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0977.htm)>. Acesso em: 19 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.745/93**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 9 de Dezembro de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8745cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745cons.htm)>. Acesso em: 28 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.666/93**. 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em 30 de Julho de 2015.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.859/94**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 23 de março de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8859.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8859.htm)>. Acesso em: 21 de maio de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 9394 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 20 de Dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 30 de Julho de 2015.

BRASIL. **Decreto Federal nº 2.271/97**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 07 de julho de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.632/98**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 07 de maio de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.htm)>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

BRASIL. **Referencial curricular nacional para a educação infantil** (Vol. 1). (MEC/SEF, Ed.) Brasília, Distrito Federal, Brasil: Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. 1998. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei\\_vol1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf)>. Acesso em: 9 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei complementar nº 101**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 04 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 15 de julho de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.962/00**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 22 de Fevereiro de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9962.htm)>. Acesso em: 28 de abril de 2016.

BRASIL. **PL nº 4591/01**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 2001. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1039&filename=PL+4591/2001](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1039&filename=PL+4591/2001)>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

BRASIL. **IN MPOG nº 2/08**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 30 de abril de 2008. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-1>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

BRASIL. **Lei Federal nº 11.788/08**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 25 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm)>. Acesso em: 29 de abril de 2016.

BRASIL. **Parecer CNE/SEB 17/10**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 08 de dezembro de 2010. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=7425-pceb017-10&category\\_slug=janeiro-2011-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7425-pceb017-10&category_slug=janeiro-2011-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 19 de abril de 2016.

BRASIL. **Resolução 01/11 CNE/CEB**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 10 de março de 2011. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=7644-rceb001-11-pdf&category\\_slug=marco-2011-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7644-rceb001-11-pdf&category_slug=marco-2011-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

BRASIL. **Lei federal nº 12.618/12**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 30 de abril de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm)>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

BRASIL. **Orientação Normativa nº 4**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 4 de julho de 2014. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9765>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

BRASIL. **Parecer ao Projeto de lei nº 7.867/10**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Novembro de 2015. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=4898C3018CC660AB7F4161673572B662.proposicoesWeb2?codteor=1413207&filename=Tramitacao-PL+7867/2010](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=4898C3018CC660AB7F4161673572B662.proposicoesWeb2?codteor=1413207&filename=Tramitacao-PL+7867/2010)>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 1º de Julho de 2015.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda. & MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública - RAP**, 347-368, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** (2ª ed. revisada e atualizada ed.). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 2000.

CONJUR. Administração pública só pode contratar estagiários via processo seletivo. **Revista Consultor Jurídico**. 19 de janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2016-fev-19/administracao-publica-contratar-estagiarios-concurso>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

CORREIA, Henrique Lima.. A nova Lei do Estágio. Estágio na Administração Pública. Atuação do Ministério Público do Trabalho. (E. S. União, Ed.) **Boletim Científico**, 240 a 266. julho de 2008. Disponível em: <<http://boletimcientifico.escola.mpu.mp.br/boletins/bc-28-e-29/a-nova-lei-do-estagio.-estagio-na-administracao-publica.-atuacao-do-ministerio-publico-do-trabalho>>. Acesso em: 28 de abril de 2016.

COSTA, Edenir Murilo. **As Causas e Conseqüências do Desvio de Função nos Quadros de Servidores do Poder Judiciário Catarinense – Propostas de soluções**. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. 30 de setembro de 2009. Disponível em: <[http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edenir\\_Murilo\\_da\\_Costa.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edenir_Murilo_da_Costa.pdf) >. Acesso em: 21 de abril de 2016.

DIEESE. **Seminário Terceirização: efeitos sobre as relações de trabalho**. 7-56. São Paulo, São Paulo, Brasil. 2004. Disponível em: <[fasubra.org.br/index.php/2012-07-19-17-37-15/2012-07-25](http://fasubra.org.br/index.php/2012-07-19-17-37-15/2012-07-25)>. Acesso em: 8 de setembro de 2016.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, São Paulo, Brasil: DIEESE. 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 7 de setembro de 2016.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo** (27ª ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2014. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37981135/Manual\\_de\\_Direito\\_Administrativo\\_-\\_Jose\\_Carvalho\\_Filho\\_-\\_2014.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474837967&Signature=Q76qq7q8aObc4CBrF7nO%2BWPFkjM%3D&response-content-disposition=inline](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37981135/Manual_de_Direito_Administrativo_-_Jose_Carvalho_Filho_-_2014.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474837967&Signature=Q76qq7q8aObc4CBrF7nO%2BWPFkjM%3D&response-content-disposition=inline)>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

FILHO, João Trindade Cavalcante. **Terceirização na administração pública e princípio constitucional do concurso público: considerações sobre o PL nº 4.330, de 2004**. (S. Federal, Ed.) Brasília, Distrito Federal, Brasil. Abril de 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td173>>. Acesso em: 1 de maio de 2016.

GEMPKA, Ariane Soraia **A Terceirização na Administração Pública: Uma análise sobre sua repercussão na gestão de pessoas**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Janeiro de 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/101889/000931694.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de julho de 2016.

GIL, Antônio Carlos. Entrevistas. *In* Antônio Carlos Gil, **Métodos e técnicas de pesquisa social** (6 Ed. ed., pp. 109-120). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2008. Disponível em:

<[https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=135306](https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=135306)>. Acesso em: 30 de janeiro de 2016.

GIL, Antônio Carlos. Observação. *In* Antônio Carlos Gil, **Métodos e técnicas de pesquisa social** (6.Ed ed., pp. 100-108). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2008. Disponível em: <[https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=135307](https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=135307)>. Acesso em: 30 de janeiro de 2016.

GODOY, Arilda Schimdt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, 35(nº4), 65-71. 1995. Disponível em: <[https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=135301](https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=135301)>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

GODOY, Arilda Schimdt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35(nº 2), 57-63. 1995. Disponível em: <[https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=135304](https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=135304)>. Acesso em: 2016 de janeiro de 2016.

GODOY, Arilda Schimdt. (1995). Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(nº 3), 20-29. Disponível em: <[https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=135305](https://ead.ufrgs.br/navi/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=135305)>. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

GODOY, Claudia Guimarães Pedro. MASCARENHAS, Mônica Cristina Karl, & PINTO, Sylvia Regina Caldas Ferreira. **Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados**. (F. I. Administração, Ed.) Brasília, Distrito Federal, Brasil. 02 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/etica-e-relacoes-interpessoais-entre-servidores-e-terceirizados.htm>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

GUSMÃO, Paulo Dourado de. **Introdução ao Estudo do Direito**. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Forense, 2006.

HEINZ, Leymann. **La persécution au travail**. Paris: Éditions du Sueil. 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho, redefinindo o assédio moral**. (Rejane Janowitz, Trad.) Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Bertrand Brasil, 2001.

JÚNIOR, Dicesar Beches. (2014). A terceirização de serviço na Administração Pública através de convênios e a questão da isonomia salarial. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, 9(3), 1726-1760. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view/6757/3854>>. Acesso em: 12 de maio de 2016.

JÚNIOR, Tercio Sampaio Ferraz. **Introdução ao Estudo do Direito: Técnica, Decisão, Dominação** (4ª, Revista e Ampliada ed.). São Paulo: Atlas. 2003. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44201517/IED\\_-\\_Tercio\\_Sampaio\\_Ferraz\\_Jr\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474848206&Signature=vLRTmpINjWFfhokUssV0Yrc4MtA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIED\\_Tercio\\_Sam](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44201517/IED_-_Tercio_Sampaio_Ferraz_Jr_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474848206&Signature=vLRTmpINjWFfhokUssV0Yrc4MtA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIED_Tercio_Sam)>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

LYKAWKA, Liliane. (março de 2013). **O trabalho terceirizado: reconhecimento, valorização e satisfação**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76594/000879009.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 de abril de 2016.

MANBEL, Sandro. (2004). **PL nº 4330/04**. Câmara dos Deputados. Disponível em: Câmara dos Deputados: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=246979&filename=PL+4330%2F2004](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=246979&filename=PL+4330%2F2004)>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização** (2ª ed. ed.). (Geni G. Goldschmidt, Trad.) São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/1%BA%20Semestre/livros/Projeto%20Livro%20Adm%20Imagens%20da%20Organizacao.pdf>>. Acesso em: 1 de agosto de 2016.

NETO, Antonio Moreira de Carvalho. Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. **Revista do Serviço Público**, 120(2), 99-112. 1996. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1785/1996%20RSP%20ano.47%20v.120%20n.2%20mai-ago%20p.99-112.pdf;sequence=1>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

NICOLAU, Maira Ceschin. (s.d.). **Terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.professornilson.com.br/Downloads/TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O%20NO%20DIREITO%20DO%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 11 de setembro de 2016.

PAIVA, Francisco Paraíso Ribeiro de. (29 de julho de 2013). **Agente público: cargo x emprego público**. Disponível em: <<http://www.direitodosconcursos.com.br/artigos/agente-publico-cargo-x-emprego-publico/>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

PINTO, Marcia Felizardo Fonseca. & QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Revista da FAE**, 11(nº2), 51-58. 2008. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_v11\\_2/05\\_marcia\\_oswaldo.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf)>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

REZENDE, Luciano dos Santos. O regime de emprego no âmbito da administração pública. **Revista do Conselho de Justiça Federal**(51), 76-84. (outubro de 2010). Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/REZENDE\\_emprego\\_adm\\_publica.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/REZENDE_emprego_adm_publica.pdf)>. Acesso em: 21 de abril de 2016.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública** (2ª ed.). São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In ENAP, **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** (pp. 14-28). Brasília: ENAP. 2010. disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 31 de março de 2016.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na administração pública: a gestão e a fiscalização dos contratos**. Brasília, Distrito Federal, Brasil. 18 de novembro de 2010.

Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-e-a-fiscalizacao-dos-contratos.htm>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

SILVA, Paula Cristina Carvalho da. **Assédio moral no trabalho**. Coimbra, Portugal. dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

SILVA, Patrícia Pinheiro. TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS. **Revista TST**, Ed.95-130. maio de 2011. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/1295387/1313002/5.+Terceiriza%C3%A7%C3%A3o+nos+servi%C3%A7os+p%C3%ABablicos?version=1.0>>. Acesso em: 15 de abril de 2016.

SILVA, Ricardo Margonari da. **A terceirização no setor público brasileiro: Um estudo acerca da Terceirização na Universidade Federal de Uberlândia e seus impactos na qualidade do ensino**. Uberlandia, Minas Gerais, Brasil. Julho de 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12918/1/TerceirizacaoPrecarizacaoCaso.pdf>>. Acesso em: 1 de maio de 2016.

TAMAYO, Alvaro. & PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(nº 4, 2003), 33-54. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

UFRGS. **Regimento Geral e Estatuto**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. (11 de janeiro de 1995). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

UFRGS. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. 03 de dezembro de 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/pdi-2010>>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

UFRGS. **Normas da terceirização**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/gerte/servicos/informativo%20normas%20de%20terceirizacao%20jun%202010.doc/view>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

UFRGS. (s.d.). **Departamento de gestão integrada**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/proplan/departamentos/dgi>>. Acesso em: 15 de abril de 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookmann. 2001. Disponível em: <[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)>. Acesso em: 2 de abril de 2016.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Como você percebe a relação de servidores e terceirizados na instituição?
2. Como você percebe a relação entre a direção, servidores e terceirizados na instituição?
3. De que forma estas relações interferem no trabalho desenvolvido?