

**O TRABALHO TERCEIRIZADO: RECONHECIMENTO, VALORIZAÇÃO
E SATISFAÇÃO**

Liliane Lykawka

**Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Dr.
Sidinei Rocha de Oliveira**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

Porto Alegre, março/2013

**O TRABALHO TERCEIRIZADO: RECONHECIMENTO, VALORIZAÇÃO
E SATISFAÇÃO**

Liliane Lykawka

**Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Dr.
Sidinei Rocha de Oliveira**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

Porto Alegre, março/2013

RESUMO

Aborda a questão da contratação de funcionários terceirizados na prestação de serviços nos postos de “trabalho meio”, por uma instituição pública de ensino. Tem como objetivo analisar a relação entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Pública, sob a ótica dos terceirizados. Coloca o foco nos problemas, sentimentos relacionados à valorização, reconhecimento, pertencimento e satisfação por parte do grupo de terceirizados. Aborda, ainda, neste âmbito, questões tais como vestimenta e função, trazendo questões relativas às influências inerentes e as diferentes interpretações dos indivíduos envolvidos. A partir de entrevista semi estruturada, buscou-se perceber a situação atual, no que tange ao ambiente e aos indivíduos, partindo, então, para sugestões que possam auxiliar na construção de um ambiente focado na valorização e a conseqüente busca da satisfação e produtividade. A partir do objetivo do trabalho, de “analisar a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Pública, sob a ótica dos terceirizados” em seus diversos âmbitos – valorização, pertencimento, reconhecimento – conclui-se que os sentimentos diferem de acordo com a função exercida.

Palavras-chave: Terceirização. Satisfação no trabalho. Valorização no trabalho. Pertencimento.

SUMÁRIO

	RESUMO	
1	INTRODUÇÃO	4
2	OBJETIVOS	7
2.1	Objetivo geral	7
2.2	Objetivos específicos	7
3	REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1	Terceirização: algumas definições	13
3.2	Histórico da terceirização	16
3.2.1	Terceirização no serviço público	16
4	A UNIVERSIDADE EM UM NOVO CONTEXTO DA TERCEIRIZAÇÃO	19
5	MATERIAIS E MÉTODOS	22
5.1	Público Alvo	22
5.2	Quadro representativo da síntese do perfil dos terceirizados entrevistados	23
5.3	Coleta de dados	24
5.4	Análise de dados	25
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
6.1	Função: portaria e recepção	26
6.2	Função: limpeza	27
6.2.1	A frequência ao Restaurante Universitário	30
6.3	Função: auxiliar de agropecuária	31
6.4	Função: motorista e vigilante	31
6.5	Função: supervisor	32
6.6	Dos resultados das entrevistas	35
7	CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A- Questionário aplicado, em forma de entrevista, aos funcionários terceirizados	44

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos mais remotos o trabalho faz parte das relações interpessoais. Iniciado, pelo que se tem conhecimento, com a caça, pelo homem, provedor da época das cavernas, sofreu evolução lenta e gradual em suas diversas formas e modalidades, atingindo seu ápice a partir da revolução industrial, quando ocorrem as mudanças significativas em termos evolutivos; e não há como sustar esta evolução.

O foco nessas inovações como fatores diretamente relacionados à produtividade, competitividade e conquista de mercados, assume naturalidade quando se refere aos processos de mudança e seu impacto, tanto na aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, quanto em ambientes corporativos (Rodrigues, Miranda & Crespo, 2010, p. 54).

A modernidade traz novas atividades, que abrangem não somente o trabalho em sua essência, mas também a gestão, o gerenciamento, a administração, recursos humanos; atividades que estão fundamentalmente ligadas às pessoas, enquanto trabalhadores, integrantes de equipes ou não; indivíduos que merecem atenção na intenção de proporcionar ambientes que permitam satisfação e, conseqüentemente, reflitam na produtividade.

Esta idéia é corroborada por Pepe (2012), quando coloca que o ambiente tem influência no comportamento humano, defendendo que este é gerido pelo ambiente, por necessidade básicas que podem motivá-lo, ou não. De acordo com as colocações do autor, “podemos supor que o ambiente de trabalho [...] deve influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte influenciar nas relações interpessoais e supostamente nos resultados das empresas em todos os sentidos” (Pepe, 2012).

Diante da globalização, surgem novas necessidades e, assim, novas formas de trabalho, incentivadas pela evolução social, tecnológica e, inclusive, pelas crises econômicas. Com as crises, a contenção de gastos passou a ser imperativa e, a busca de soluções, urgente. A terceirização se apresentou como alternativa -- a terceirização desonera o contratante, uma vez que o foco deste pode ser colocado na sua atividade fim, entregando a atividade “meio” a empresas especializadas naquele serviço; imprescindível, porém, por assim dizer, secundário. A partir do momento em que delega a gestão de atividades a outros, a empresa aumenta o espaço para dedicação às suas competências. De acordo com Varela (2006 apud Rodrigues, Miranda & Crespo, 2010,

p. 54), “[...] o século XXI caracteriza-se por um desenvolvimento sem limites da ciência e da tecnologia, provocando novas necessidades, novas atitudes [...]”.

Analisando a realidade social dentro das organizações, Godoy, Mascarenhas e Pinto (2007), têm claro como é a valorização dentro e fora do ambiente de trabalho. Os terceirizados não se sentem valorizados no ambiente de trabalho. Segundo os autores, este preconceito não é vivido somente dentro da organização onde prestam serviços; trata-se de uma realidade social que discrimina essas pessoas em qualquer ambiente em que exerçam a função.

Trabalhadores humildes são desvalorizados de diversas maneiras no dia a dia. Os demais membros da sociedade dirigem a eles um tratamento de desvalorização que se manifesta, no mínimo, pela indiferença, e que pode chegar ao destrato com palavras e ações (Godoy, Mascarenhas & Pinto, 2007, p. 57).

Outra pesquisa desenvolvida nesta linha é aquela feita por Costa (2002), com os garis no estado de São Paulo. Estes trabalhavam nas ruas e eram, segundo o autor, “invisíveis” para as pessoas que por eles passavam. O trabalho teve tamanha repercussão, que motivou sua continuação em trabalho subsequente, abordando o problema da “humilhação social” (Costa, 2008).

Os indivíduos correspondem, no trabalho, ao tratamento que lhes é dispensado. Chiavenato (2004) coloca o comportamento como consequência da necessidade; uma vez criada a necessidade, os objetivos são delineados, resultando em determinados comportamentos. Aqui se aplica o trabalho em equipe. Na ânsia de alcançar seu objetivo individual, há a união e cooperação entre as partes. “Comportamento é a maneira como o indivíduo [...] age ou reage em suas interações com o meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe” (Chiavenato, 2004, p. 324).

A crescente exigência da produtividade nas empresas, oriunda da competitividade, fundamental em um mundo globalizado, demanda mudanças no que tange às técnicas de gerenciamento. De acordo com Oliveira (2009), a terceirização teve origem a partir da necessidade das empresas de inserirem-se no sistema competitivo. Segundo a autora, os anos 40, no século passado, firmaram-se como a época do início do processo de terceirização. Com o foco na produção e visando atingir as atividades-fim da empresa, as indústrias passam a optar por contratar serviços não essenciais objetivando otimizar custos.

Oliveira (2009, p. 3) coloca a terceirização como algo passível de análise sob dois focos distintos, tomando como base duas grandes áreas da administração:

Estratégia e Recursos Humanos. Referindo-se à Estratégia, diz ser possível “afirmar que a terceirização é vista como uma ferramenta para ajudar a empresa a focar no seu negócio principal”. Já, no segundo caso, muitas vezes, é vista como uma precarização do trabalho.

De acordo com Alves (2006 apud Godoy, Mascarenhas & Pinto, 2007), a terceirização está acompanhada de algumas desvantagens e entre elas destacam-se as que acontecem no campo social. A terceirização pode ocasionar exclusão social e discriminação, uma vez que a contratação e a remuneração dos terceirizados são diferenciadas, as condições de trabalho são desiguais e ainda há o preconceito relacionado a esses trabalhadores.

O presente trabalho pretende analisar a relação dos trabalhadores terceirizados, atuantes numa Universidade de administração pública, com o seu quadro permanente. Para tanto, considerou-se pertinente a realização de um estudo sobre a relação interpessoal, entre os funcionários, sob a ótica do grupo dos terceirizados, procedendo-se uma análise a respeito do quanto esta relação interfere na satisfação dos indivíduos com o trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Pública, sob a ótica dos terceirizados.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar como os funcionários percebem a valorização da função que exercem e a valorização como indivíduo;
- Identificar o sentimento de pertencimento à Universidade dos trabalhadores terceirizados;
- Analisar como os terceirizados são vistos pelos funcionários do quadro da Universidade, sob sua ótica (dos terceirizados).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A importância do trabalho, na vida das pessoas é central, seja sob o ponto de vista da autovalorização, seja sob aquele da necessidade de prover seu sustento e/ou de outros.

Para Diogo (2007, p. 485), “o trabalho participa ativamente da construção da psique, pois o sujeito se constitui pelo seu fazer, pela sua atividade e pela concepção que tem a respeito desta”. A satisfação de sentir-se reconhecido pela função que desempenha é fundamental para o trabalhador, uma vez que influencia positivamente a maneira como o trabalho será feito. Sentir-se valorizado funciona mais ou menos como “moeda de troca”; o incentivo resulta em desempenho positivo. De acordo com Merlo (2002) há, no empregado, o desejo de que a empresa reconheça o seu esforço e que demonstre o quanto sua atuação resultou em algo útil para esta.

A necessidade de ser produtivo decorre, em alguma medida, da exigência da sociedade como um todo. As pessoas constituem elemento essencial em qualquer processo produtivo. Seu comportamento, sentimentos em relação ao trabalho, bem como necessidades e desejos, interferem neste processo. Em passado recente, o fator predominante, para as empresas, era a produtividade e geração de lucro, não se preocupando com o bem-estar e a satisfação do funcionário. Embora haja uma mudança neste pensamento, ainda é fator considerado como essencial em muitas empresas, relegando a um plano secundário o indivíduo, suas necessidades e satisfação.

Quem trabalha deveria encontrar motivo para sentir-se orgulhoso e respeitado, entretanto, nem sempre é o que acontece. Algumas atividades, apesar de extremamente importantes para o contexto social, não são devidamente valorizadas, pois, a baixa complexidade e o baixo nível de escolaridade exigido podem ser citados como fatores que influenciam no julgamento das pessoas. Nas palavras de Diogo (2007, p. 485), “o trabalho não se limita à execução de uma atividade técnica; ele se transforma no ser daquele/a que o exerce e pode determinar a qualidade das suas relações sociais”, donde se depreende que deve haver a reciprocidade acima abordada, e o ideal seria que não se detivesse apenas à função, mas sim as pessoas que a desempenham.

Para Bergamini (1997) cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, construída pela experiência individual de cada um, sua personalidade, ideologia, crenças, valores, convívio social, se tornando um indivíduo único com características próprias, que o diferencia dos demais, na busca de diferentes necessidades e

motivações. Estas características, próprias de cada indivíduo, associadas ao grupo do qual faz parte, traz à tona um pensar e agir coletivo que tem a força de influenciar no desenvolvimento de padrões de comportamento característico do grupo.

Abraham Maslow (1987) desenvolveu a Teoria da Hierarquia e das Necessidades Humanas, e verificou que a motivação está diretamente ligada às necessidades humanas, porém, cada indivíduo é levado por necessidades específicas, vai dependendo do momento vivido por cada um.

Segundo Maslow (1987 apud Sampaio, 2009), a motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que esse propósito motiva a pessoa até que seja atingido.

As necessidades foram, portanto, classificadas da seguinte forma:

- **necessidades fisiológicas** — compreendem necessidade físicas básicas do ser humano;
- **necessidades de segurança** — Por necessidade de segurança depreende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Assim, o conceito de segurança de Maslow compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra;
- **necessidades de pertença e amor** — compreende a necessidade de pertencer ao grupo e necessidades sociais, compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade;
- **necessidades de estima** — compreende a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, ele situa o desejo de realização, adequação, maestria e competência, que possibilita confiança com relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto ele situa a busca de reputação ou prestígio, *status*, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação;
- **necessidades de autorealização ou autoatualização** —compreendem a ideia, defendida por muitos autores (como Jung, 1987, por exemplo), de que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato;
- **desejos de saber e de entender**— que Maslow considera como “um desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores”;
- **necessidades estéticas** — que Maslow entende como os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem.

Sampaio (2009) em seu estudo sobre a revisão da obra de Maslow, foram citados sete categorias que Maslow denomina como necessidades básicas. Entretanto a maioria dos livros de comportamento organizacional negligenciam as duas últimas.

Segundo estudo desenvolvido por Santos (2010), a motivação é consequência do estímulo que age sobre cada pessoa, levando-a a uma ação e, conseqüentemente, a uma reação. O ser humano tem necessidades que o motivam: ser aceito socialmente; ser reconhecido; valorizado, amado; pertencer ao grupo social; ser útil; ser notado positivamente, e tantas outras necessidades básicas que atuam diretamente sobre sua autoestima.

Para o desenvolvimento do ser humano em toda sua potencialidade, é essencial que existam motivações, tais como o reconhecimento, que o levem à busca da sua construção como indivíduo.

O reconhecimento tem sido objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho. Vários estudos têm apontado a importância do reconhecimento no contexto laboral, uma vez que auxilia no processo de transformação de sofrimento em prazer, pois dá sentido ao trabalho, atividade fundamental para a construção da identidade. Tal idéia é abordada por Rosas e Moraes (2011), em suas colocações a respeito da relação entre identidade e trabalho. Segundo as autoras, é possível afirmar que o ato de trabalhar constitui engrenagem fundamental para a formação do indivíduo.

O sofrimento acontece a partir da frustração, ou seja, a expectativa do indivíduo não se confirma em relação ao trabalho idealizado por ele e aquele efetivamente executado. “O sofrimento é uma dimensão imanente [à] existência humana, e no campo do trabalho emerge, principalmente, em decorrência da lacuna que existe entre o trabalho real e o trabalho prescrito” (Rosas & Moraes, 2011, p. 217). Ainda nessa discussão, Moraes (2010 apud Rosas & Moraes, 2011, p. 217) coloca “[...] que ao se deparar com o real o sujeito experimenta o fracasso que é ocasionado pelas falhas, panes e acidentes”.

Segundo Dejours (2001), a dinâmica de reconhecimento faz com que o trabalho adquira sentido. Uma vez reconhecida a qualidade do meu trabalho, meus esforços, angústias, dúvidas, decepções, e desânimos também adquirirão sentido. Se o reconhecimento e a valorização não acontecerem, esvazia-se o sentido de ser trabalhador dando lugar, assim, à insatisfação.

Impossível reportar reconhecimento e valorização sem abordar “dignidade”. De acordo com Acorsi (2010) “[...] a dignidade humana é algo individual, [...], é um valor

embutido em cada pessoa, não havendo como criar conceitos específicos.” Para Salvino e Ferreira (2009, p. 125),

o homem é o único ser dotado de dignidade. Isto é o que o coloca, ontologicamente, em posição diferenciada em relação aos demais seres. Deste quadro emerge o direito fundamental à uma existência digna, o que deveria ser alcançado por todos, inclusive por aqueles que têm, como única forma de subsistência, a alienação de sua força de trabalho.

Abordando, ainda, a questão reconhecimento, no que diz respeito ao trabalho, cabe destacar a invisibilidade relatada pela categoria de trabalhadores, ou seja, o reconhecimento está ligado diretamente ao fato de “ser visto”, ação que não é percebida pelos trabalhadores que atuam nas tarefas de limpeza.

O conceito de ‘invisibilidade pública’ – “espécie de desaparecimento psicossocial de um homem no meio de outros homens” – surgiu a partir da pesquisa desenvolvida por Costa (2004 apud Celeguim & Rosler, 2009). Soares e Gaudioso (2011, p. 4), ao reportarem ‘invisibilidade’, “[...] a tem como algo que deve ser tomada dentro de um conjunto de ações que negam o outro ou sua existência, seja em termos sociais, culturais, econômicos ou estéticos”.

De acordo com Gutierrez (2003), a pesquisa desenvolvida por Costa tinha como objetivo contribuir para a mudança de um paradigma, a já citada ‘invisibilidade pública’. Seu estudo considera a existência de uma divisão social a partir da função laboral – a pessoa é dissociada da função, o que é visto, é somente a função e não exatamente de maneira positiva. De acordo com Costa (2002 apud Gutierrez, 2003) “a invisibilidade pública opera em dois planos: consciente e inconsciente. Quanto mais próximo se está desse sujeito ‘invisível’, mais consciência dela se tem”.

No caso específico daqueles que exercem a função de limpeza dos ambientes, constatou-se que o uniforme utilizado constitui fator que os faz sentirem-se diminuídos diante das pessoas. Na percepção deles, a roupa que vestem é sinônimo de subserviência. Quando portam estas, não conseguem colocar-se em igualdade com aqueles que cruzam seu caminho.

A ideia de Celeguim e Roesler (2009) é de que o uniforme é usado, geralmente, por trabalhadores em função não especializada, entretanto, faz-se necessária a consideração de que não é uma verdade absoluta. Embora o uso do uniforme seja um fator a ser considerado, de acordo com as pesquisas desenvolvidas, expressivo, não significa que para um valor agregado baixo. Para funções mais graduadas tais como

profissionais da saúde, com seus uniformes brancos, ou mesmo os advogados “engravatados” podem representar um fator de “status”. A questão está no tipo de uniforme, aquele que reflete a função exercida; o macacão do mecânico, a roupa reflexiva do gari, a vestimenta dos profissionais da limpeza, monocromática, folgada – tem-se a impressão de que todos vestem uniformes da mesma numeração. A diferença pode ser notada ao nos depararmos com estes mesmos profissionais com suas próprias roupas; corre-se o risco de não reconhecê-los, tamanha a uniformidade conferida pela roupa de trabalho. Em atenção a estas necessidades, já existem ações, tais como aquela empreendida pela prefeitura de Carmo do Parnaíba, em Minas Gerais preocupadas em fornecer roupas de trabalho que contemplem a satisfação de quem as veste (“Garis...”, [2013]; Sprejer, 2012).

Diante das colocações acima, pode-se afirmar que a roupa é fator importante, não só para quem as porta, mas para o julgamento de quem com eles convivem. A sociedade não é despojada, julga, ainda, pela aparência, o que a leva a produzir vítimas com os seus preconceitos, faltando com o reconhecimento devido àqueles que lhes prestam serviços valiosos.

Essas colocações tomam importância no presente trabalho, uma vez que, como se verá a seguir, o sentimento de valorização do pessoal da limpeza, entrevistado, é de falta de reconhecimento. A percepção dos outros, em relação ao trabalho por eles realizado, só é manifestada quando não é satisfatório. Os elogios não são dados pela eficiência; se o trabalho está bom, eles são “invisíveis”; se não está bom, são reconhecidos para as críticas negativas. Esta categoria acaba por internalizar tais críticas, incorporando a imagem a eles atribuída, o que lhes acarreta profunda frustração e auto-desvalorização.

Outra questão igualmente importante é a pessoalidade. As empresas que contratam o serviço terceirizado não podem tratar o funcionário de forma personalizada, pois, conforme Salvino e Ferreira (2009, p. 131), a “pessoalidade não pode estar presente na terceirização, elemento que também caracteriza a relação de emprego”, por este motivo, e com o objetivo de manter a impessoalidade, os funcionários terceirizados são denominados como ‘postos de trabalho’.

Sob o aspecto da pessoalidade da prestação dos serviços, é óbvia a incompatibilidade da *terceirização* com a vinculação pessoal do empregado ao tomador. Delegadas as atividades de meio a terceiro, é este terceiro quem escolhe os seus próprios empregados e dirige a respectiva força de trabalho para atingir os seus (dele – terceiro contratado) objetivos de se desincumbir da prestação do serviço que é

objeto do contrato mantido com o tomador. Não pode haver interferência nesse poder delegado por quem o delegou. Demonstrado o contrário, não há delegação (portanto, não há *terceirização*); há relação de emprego diretamente entre o prestador do trabalho e o tomador. Voltando ao verbete III do Enunciado 331, ali também fica claro o requisito de inexistência de pessoalidade do prestador dos serviços. Portanto, quem escolhe o trabalhador para prestar determinado serviço na empresa contratante é o terceiro contratado e o prestador do trabalho obriga-se pessoalmente com este último e não com aquela. (Salvino & Ferreira, 2009, p. 131).

A terminologia ‘Postos de Trabalho’ tem influência direta sobre a questão do vínculo, ou seja, os postos são determinados pela empresa contratada pela Universidade. Não há um indivíduo específico em determinada função, o que há, é um posto que pode ser ocupado por qualquer indivíduo que a empresa determine. Este procedimento pode, eventualmente, ocasionar alguma insegurança nos funcionários terceirizados. A instabilidade tem chances de causar a sensação de ‘não pertencer’ ao local de trabalho; a criação de vínculo com o local de trabalho é prejudicada, não havendo tempo hábil para, inclusive, inteirar-se das rotinas inerentes àquele local.

Considerando que a intenção no presente trabalho é abordar o sentimento de valorização de um grupo de trabalhadores terceirizados, faz-se necessário algumas definições desta categoria para um melhor entendimento do aqui proposto.

3.1 Terceirização: algumas definições

Segundo Martins (2009 apud Acorci 2010), o termo terceirização é oriundo do latim – *tertius* – “[...] que significa um estranho dentro de uma relação trabalhista de duas pessoas ou mais, sendo como um intermediário”.

Marcelino (2007, p. 57), define terceirização como sendo “[...] todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outros”. Já Silva (2008), simplifica o conceito de terceirização, fazendo alusão ao serviço oferecido pelas empresas. Segundo a autora, “é possível dizer que empresas terceirizadas são aquelas que tomam parte em um processo de terceirização, na qualidade de contratadas, para prestar serviços ou fornecer produtos” (Silva, 2008, p. 12).

No âmbito do Direito do Trabalho, Cruz (2012, p. 11), trata a terceirização de serviços como

um mecanismo anômalo de contratação de força de trabalho, que foge à fórmula clássica de relação empregatícia bilateral (CLT artigos 2º e 3º). Com ela surgem as figuras da empresa prestadora de serviços, contratante formal do empregado e, aparentemente o empregador, e a empresa tomadora de serviços, efetiva beneficiária da força de trabalho do obreiro, que se revela, em realidade, como um empregador disfarçado (Cruz, 2012, p. 11).

De acordo com Guimarães (2012), a palavra terceirização

[...] tem sua origem na ciência da administração de empresas e que designa a transferência de parte da execução de serviços — que, em regra, não é inerente ao núcleo de trabalho da empresa — permitindo assim a centralização das forças empresariais na efetiva atividade preponderante por ela desenvolvida (Guimarães, 2012, p. 1).

Na conceituação de Salvino e Ferreira (2009), terceirização consta

como instrumento de gestão, através do qual são transferidas determinadas atividades periféricas ao núcleo do empreendimento a terceiros. Ou seja, em tese, há uma agregação da atividade-fim de uma empresa (prestadora de serviços) com a atividade-meio de outra (tomadora de serviços), envolvendo a produção de bens e serviços, como se acontecer na contratação de serviços de limpeza, vigilância ou de serviços temporários. É uma forma de parceria traduzida na busca pela eficiência (Salvino e Ferreira, 2009, p. 121).

Segundo Marcelino e Cavalcante (2012), as principais formas de terceirização hoje, no Brasil, são:

Formas	Definição	Alguns locais de atuação
Cooperativas	Contratada pela empresa principal e o trabalhadores passam a receber por produção.	Escolas, faculdades, empresas prestadoras de serviço.
Empresas que pertencem a uma rede de fornecedores para uma empresa principal.	Considerada uma forma de subcontratação menos precária, mais organizada. É a mais difícil de ser caracterizada como tal, devido à importância que as empresas de autopeças têm no mercado de trabalho brasileiro. Trata-se de uma cadeia ampla de trabalho subcontratado que converge para o produto final de uma ou mais empresas principais. No caso do setor automotivo, houve de grande transferência dos setores da produção para redes de subcontratação.	Autopeças para montadoras

Empresas externas à contratante	Subcontratadas para tarefas específicas.	Centrais de teleatendimento e construtoras.
Empresas de prestação de serviços internos à contratante. Desenvolvem atividades dentro da empresa contratante.	Forma clássica de terceirização, as relações são estabelecidas de forma clara. São empresas contratadas de maneira exclusiva ou não, de modo permanente ou não.	Setor produtivo e no de serviços, na iniciativa privada e nos serviços públicos. Atividades de limpeza, jardinagem, manutenção, segurança e outras.
Personalidade Jurídicas (PJ) caracteriza-se por uma empresa sem empregados, constituída por uma pessoa.	Forma de terceirização crescente no cenário brasileiro, por diminuir sensivelmente os custos com a força de trabalho (a sua própria) e a carga tributária que recai sobre as contratantes.	Setores que prestam serviços de Informática, Arquitetura, Engenharia e outros.
Quarteirização, ou seja, “terceirização em cascata” é o processo que abarca várias possibilidades de subcontratação por empresas já subcontratadas.	Processo comum nas redes de subcontratação e nos processos de terceirização dentro das refinarias brasileiras.	Refinarias; setores automotivos.

Fonte: Baseado nos conceitos de Marcelino & Cavalcante (2012)

A forma de terceirização abordada no presente trabalho é de “Empresas de prestação de serviços internos à contratante”, onde as atividades são desenvolvidas dentro da empresa contratante e as relações são estabelecidas de forma clara, através de contratos.

Uma vez entendido, através das definições de alguns autores, o que é terceirização, e, na intenção de aprofundar um pouco mais a informação a respeito da terminologia, abordaremos, no capítulo a seguir, o surgimento da terceirização.

3.2 Histórico da terceirização

A chamada terceirização, segundo consta, iniciou com o surgimento do capitalismo moderno, durante a 2ª Guerra Mundial nos Estados Unidos. A necessidade se apresentou com as indústrias bélicas, que precisavam em maior escala e, sendo assim, decidiram se concentrar nas atividades-fim, a produção efetiva de armas e munições. Diante de tal fato, surgiu a necessidade da contratação de outras empresas para as atividades-meio. (“A história...”, [2013])

De acordo com os registros de Salvino e Ferreira (2009), a terceirização no Brasil surgiu no século XIX, denominada, então, locação de serviços. Com o processo de industrialização, nos anos 1930, do século seguinte, surgiu a necessidade de regulamentar a chamada relação jurídica triangular (empresa contratante, empresa contratada e os funcionários desta), sob a forma de “subempreitada”, de acordo com o artigo 455 do Decreto-Lei 5452 de 1º de maio de 1943, que aprovou a Consolidação das Leis do Trabalho (Salvino & Ferreira, 2009).

Nos últimos 20 anos, a terceirização teve uma rápida e ampla difusão por todas as atividades da economia brasileira, assumindo, “assim o principal papel na implementação do modelo de redução de custos e garantir bons níveis de produtividade. (Miranda, [2003?]).

3.2.1 Terceirização no serviço público

Este trabalho trata da terceirização no serviço público, então, veremos a seguir como ocorreu a evolução legislativa neste âmbito.

Segundo Silva (2008), a classificação de gastos com serviços de terceiros foi regulamentado pela Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, em seu artigo 13, quando, ainda segundo Silva (2008), surgiu o Decreto Lei nº 200/67 que foi o primeiro diploma a regular a terceirização, restrito à Administração Pública. O seu artigo 10, § 7º, estabelecia a faculdade da transferência de serviços operacionais a terceiros, sem caráter deliberativo, como uma forma de descentralização administrativa [...].

Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurada máquina administrativa, a administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente

desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos da execução (Silva, 2008).

Posteriormente, foi publicada a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, a qual discriminava em seu artigo 3º, parágrafo único, exemplificativamente, as áreas em que a terceirização seria cabível na esfera da União e das autarquias federais, como serviços de transportes, conservação, limpeza, dentre outras (Salvino e Ferreira, 2009, p. 123).

A Constituição Federal de 1988 previu, em seu art. 37, inciso XXI, a possibilidade de contratação de serviços, pela administração pública, nos seguintes termos:

(...) ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômicas indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Silva, 2008).

Posteriormente a Lei das Licitações (Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993) surgiu para detalhar o referido dispositivo constitucional, instituindo normas para licitação e contratos na Administração Pública. (Silva, 2008)

Em 1983, através da Lei 7102, amplia-se a possibilidade de lançar mão de serviços terceirizados. A Lei citada regulamenta a contratação de serviços de vigilância por parte, somente, de estabelecimentos financeiros (BRASIL, 1983). A crescente demanda exigiu, por parte do TST, uma revisão da legislação de maneira a adequar as leis às necessidades do mercado. Em 1993, o Tribunal Superior do Trabalho viu-se obrigado a revisar o enunciado nº 256, por ele editado em 1986, dando origem ao enunciado nº 331. Tal revisão tornou-se imperiosa diante da demanda em relação às contratações terceirizadas, inclusive pelo poder público, pois, o enunciado nº 256, não atendia às exigências inerentes ao momento evolutivo no mundo empresarial (Conceição, [2012?]).

Em 2001, surgiu a Lei da Responsabilidade Fiscal, que tem por finalidade coibir terceirizações ilegais, ao determinar a forma de contabilização de gastos e a terceirização de mão de obra e facilitar a atuação dos órgãos de controle de fiscalização. (Silva, 2008)

Beurlen (2007 apud Silva 2008) salienta que a terceirização na Administração Pública quando for licitar a execução de suas atividades deverá ser orientada pelas

disposições do Decreto nº 2.271/1997 e Instrução Normativa nº 2/2008. É importante que o contrato seja estruturado como prestação de serviços e se descreva o objeto por meio dos resultados almejados pela administração, sua formulação deve definir critérios e parâmetros que sejam usados para posterior controle e fiscalização.

Após referenciar a teoria, no que diz respeito à terceirização e sua evolução, o capítulo a seguir irá tratar desta nova organização no contexto da Universidade, objeto do estudo.

4 UNIVERSIDADE EM UM NOVO CONTEXTO DE TERCEIRIZAÇÃO

Com o processo capitalista emergente, o trabalho sofre uma descentralização nas atividades não ligadas ao núcleo essencial da empresa e, com isto, há a aceleração do incentivo à inserção da nova modalidade constituída pelo trabalho terceirizado. Cabe colocar que esta modalidade, desde então, tem apresentado um crescimento substancial tanto na administração pública quanto privada.

Dentro deste contexto, nos últimos anos, diversos fatores impulsionaram o crescimento do serviço terceirizado na Instituição. Atividades de apoio vêm sendo gradativamente ampliadas para acompanhar as demandas da Universidade, tais como a aposentadoria de servidores do quadro, que ocupavam cargos em áreas de apoio, hoje extintos (como porteiros, recepcionistas, pedreiros, jardineiros, auxiliares de limpeza, segurança, motoristas, entre outros), e para os quais não há mais a realização de concurso público. Assim, a reposição destes postos, fundamentais para a continuidade das atividades acadêmicas, foi realizada através da contratação de serviços terceirizados contínuos. Outro fator a ser considerado, foi o crescimento da Universidade em número de vagas nos cursos já existentes, bem como novos cursos e novas atividades de pesquisa e extensão.

A área física, por sua vez, demandou a ampliação dos serviços de apoio contratados através da terceirização, conforme Lei 8.666, IN 02/2008 MPOG e demais normativas aplicáveis (BRASIL, 1993).

Atualmente, a Universidade conta com 23 contratos de prestação de serviços, totalizando 2.032 postos terceirizados para suprir estas demandas, nas mais diversas áreas.

Devido à grande demanda de contratos existentes na Universidade, em junho de 2007 foi criada uma gerência de serviços terceirizados, que tem como objetivo administrar os contratos de serviços terceirizados contínuos, trabalhando desde o seu planejamento até o acompanhamento para promover o atendimento às necessidades de terceirização da Universidade, dentro das exigências legais e da viabilidade financeira.

Esse órgão é composto por treze servidores permanentes, um funcionário contratado através de projeto, três funcionários terceirizados e um bolsista. Possui uma Divisão de Contratação de Serviços Terceirizados e outra Divisão de Acompanhamento Contratual, além da sua Gerência e Secretaria, que realiza efetividade, instrução de reclamações trabalhistas, conferência de repactuações e custos.

De acordo com dados fornecidos pelo órgão competente, no ano de 2012 foram elaborados os seguintes processos de trabalho:

- Conferência de Cálculo de repactuação
- Conferência de efetividade da prestação dos serviços
- Cálculo de Custos para o Termo de Referência
- Planejamento de contratos – Elaboração de Termo de Referência
- Instrumentalizar a PG com subsídios para defesa das Reclamatórias Trabalhistas
- Pedidos de Termos Aditivos para inclusão e supressão de postos de serviços
- Gestão da Saúde e segurança do trabalhador terceirizado
- Fiscalização do Contrato de Limpeza Interna
- Gestão dos Contratos de prestação de serviços
- Solicitação e acompanhamento de Notificação por descumprimento contratual
- Encaminhamento dos pedidos de horas extras.

A partir da criação da Gerência e seguindo as diretrizes e normas legais, o serviço terceirizado na Universidade passou a ser gerido e planejado para abarcar toda mudança que vem ocorrendo de forma muito rápida. Até o surgimento deste órgão, os servidores permanentes não tinham orientações formais, o que talvez dificultasse sua preparação para esta mudança e, não sabendo como interagir com este novo grupo de trabalhadores, mantinham uma relação sem regras específicas, e, pelo que se pode observar, pode configurar um fator de dificuldade no que concerne aos vínculos e relações, causando implicações desde reclamações trabalhistas até problemas pessoais de relacionamento e execução das tarefas.

Para se fazer cumprir as normas vigentes, a Gerência responsável teve um papel primordial no acompanhamento, esclarecimento e conscientização da comunidade Universitária.

Atualmente, com um total de 2.032 postos de trabalho, a Universidade está melhor preparada para ter sucesso nesta dinâmica de relações.

Buscando analisar esta dinâmica e suas implicações, foi objeto deste estudo uma Unidade Acadêmica da Universidade, que conta, hodiernamente, com um total de 58 terceirizados, ocupando as seguintes funções, constantes no Quadro 1:

Quadro 1 - Número de postos terceirizados atuantes na Unidade Acadêmica

Função	Postos na Unidade	Postos na Universidade
Limpeza	25	464
Portaria/Recepção/Cancelista	10	372
Auxiliar de Agropecuária	8	32
Motorista	3	87
Vigilante	8	188
Limpeza Externa	4	143

Fonte: Gerência Serviços Terceirizados

Cabe esclarecer que a contratação de empresas prestadoras de serviços, pela Universidade, é realizada através de processo licitatório, a concorrência ocorre na modalidade pregão e a decisão é pela empresa que apresenta a proposta de menor valor. A terceirização está devidamente regulamentada pela Instrução Normativa nº 2, de 2008 (BRASIL, 2008); que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

O processo de investigação desta pesquisa se deu através de entrevistas e observações, buscando entender como este terceiro grupo se relaciona com os demais, a seguir a descrição do método utilizado.

5 MATERIAIS E MÉTODOS

Para organização do método da pesquisa seguiu-se a seguinte ordem: em primeiro lugar, definiu-se o propósito do projeto; feito isto, partiu-se para o delineamento da pesquisa e, em sequência, a definição do público alvo. Para a coleta de dados, optou-se por realizar entrevista com perguntas semi estruturadas. Tal escolha deveu-se à possibilidade do contato direto com os indivíduos, o que permitiria, ao observador, a visão dissociada, ou complementar, das respostas recebidas.

Partindo do objetivo, já proposto no item “objetivos”, de analisar a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes, sob a ótica dos terceirizados, optou-se pela aplicação da teoria descrita por Roesch (2005). Segundo descrição da autora, cinco são as proposições possíveis para o projeto de trabalho, quais sejam: pesquisa aplicada; avaliação de resultados; avaliação formativa; pesquisa-diagnóstico e propósito de planos. A proposta do trabalho ora descrito, se enquadra na descrição de Roesch (2005) de “pesquisa-diagnóstico” – implementada na intenção de explorar o ambiente organizacional a partir do levantamento e anamnese dos problemas.

De acordo com Roesch (2005), é imprescindível a adequação do método aos problemas e objetivos da pesquisa. Tal se torna fundamental, partindo da idéia de que, uma vez delineada a pesquisa, esta precisa contemplar a viabilidade do trabalho.

No presente trabalho optou-se, baseado nas colocações de Roesch (2005), pela pesquisa-diagnóstico, fazendo uso do método qualitativo.

5.1 Público alvo

Toda pesquisa tem, como elemento primordial, a seleção de sujeitos, baseado em características comuns. Na concepção de Roesch (2005), trata-se do público alvo, o grupo de pessoas cujo interesse em entrevistar está em um objetivo específico. No presente estudo o público alvo foram os funcionários contratados na modalidade de terceirizados, pela Universidade. Foram entrevistados vinte e dois funcionários que ocupam postos de trabalho distintos, em diversos níveis. Para se ter uma idéia do funcionamento da engrenagem, procedeu-se, também, entrevista com três representantes do órgão que gerencia os terceirizados.

5.2 Quadro representativo da síntese do perfil dos terceirizados entrevistados

Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Atividade desempenhada	Tempo na função
E1	M	Ensino médio	Portaria/Recep	2 anos
E2	F	Ensino médio	Portaria/Recep	7 meses
E3	F	Ensino médio	Portaria Recep	2anos2meses
E4	F	Ensino fundamental	Limpeza	8 meses
E5	F	Ensino fundamental	Limpeza	10 meses
E6	F	Ensino fundamental	Limpeza	5 meses
E7	F	Ensino fundamental	Limpeza	1ano1mês
E8	F	Ensino fundamental	Limpeza	8 meses
E9	F	Ensino fundamental	Limpeza	1ano4meses
E10	F	Ensino fundamental	Limpeza	4 meses
E11	M	Ensino fundamental	Limpeza	1ano7meses
E12	F	Ensino fundamental	Agropecuária	9 meses
E13	M	Ensino fundamental	Agropecuária	8 meses
E14	M	Ensino fundamental	Agropecuária	2 meses
E15	M	Ensino médio	Motorista	2anos5meses
E16	M	Ensino médio	Motorista	3anos2meses
E17	M	Ensino médio	Motorista	2 anos
E18	M	Ensino médio	Vigilante	2anos7meses
E19	M	Ensino médio	Vigilante	3anos4meses
E20	M	Ensino médio	Vigilante	1ano9meses
E21	M	Ensino médio	Superv Limpeza	2 anos
E22	F	Ensino médio	Supervisor Agrop	10 meses

Fazendo uma análise comparativa entre os funcionários pesquisados, percebe-se que as funções de motorista e vigilante, pelas características das suas atribuições, transmitem uma certa confiança, fator que, talvez, influencie a permanência por mais tempo nos locais de trabalho (acima de 1,5 anos); já na função de limpeza, auxiliares, portaria e recepção, o tempo de permanência nos locais de trabalho fica abaixo de 1 ano. Diante disto, é importante destacar o que os estudos revelam sobre a divisão social no trabalho; as funções que possuem mais *status* são mais valorizadas, conseqüentemente diminui a rotatividade de funcionários, pois se sentem satisfeitos no seu local de trabalho, enquanto que as demais funções, com menos *status* social, são trocados com mais frequência gerando uma insatisfação e insegurança.

Em relação ao sexo dos indivíduos, a constatação é de que a maioria dos funcionários que ocupam funções de menor status são mulheres, exemplificadas especialmente nas pessoas que realizam serviço de limpeza.

A constatação descrita acima não é exclusiva desse estudo. Diversos pesquisadores têm abordado a questão, relacionando a valorização profissional ao sexo dos indivíduos, ou seja, corriqueiramente, homens são mais valorizados e, conseqüentemente, mais bem sucedidos profissionalmente. Tal afirmação pode ter sua justificativa nas palavras de Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004, p. 122).

Reproduzindo os padrões da sociedade patriarcal, durante muitos anos; as mulheres tiveram dificuldade em assumir funções ligadas à tomada de decisão e ao controle de recursos nas empresas. Tradicionalmente elas ocupavam funções ligadas ao apoio, a servir e secundar os homens em suas funções, ou então funções mecânicas. A maioria das mulheres trabalhava em funções como recepcionistas, secretárias, datilógrafas, assistentes, operárias, vendedoras etc, não ligadas à gerência, como mostram diversos estudos. Eventos como ‘casamento’ ou “gravidez” eram considerados limitantes para a eficiência no trabalho dos membros do sexo feminino. Quando uma mulher não se enquadrava nos padrões esperados e se dedicava mais à carreira, era considerada ‘masculinizada’.

Posto isto, cabe elucidar um pouco mais os trâmites inerentes à realização deste trabalho. Aos sujeitos da pesquisa foram formuladas questões objetivando captar suas opiniões em relação à satisfação, valorização e pertencimento à Empresa contratante. Ao final do trabalho, pretende-se ter em mãos considerações a respeito de ações que possam ser implementadas para a satisfação e valorização, no ambiente de trabalho, dos sujeitos da pesquisa.

5.3 Coleta de dados

Roesch (2005) coloca como principais técnicas de coleta de dados, a entrevista, o questionário, os testes e a observação. A técnica de observação, como coloca a autora, pode ser aplicada de forma “aberta” ou “encoberta”. Esta última se dá quando o pesquisador atua como “mais um indivíduo do grupo”, neste caso, por exemplo, como empregado da empresa. A observação aberta, aplicada nesta pesquisa, acontece quando há conhecimento dos sujeitos utilizando-se de instrumentos tais como a aplicação de questionários e a observação propriamente dita. No presente estudo fez-se uso de

entrevistas e observações e, há a certeza de que o sucesso do processo depende fundamentalmente da confiança depositada, pelos entrevistados, no pesquisador.

Além das entrevistas e observações, documentos pertinentes, fornecidos pelo setor responsável por gerir os terceirizados, foram estudados e examinados para que se entendesse um pouco desta engrenagem. Cabe dizer que este expediente é recomendado por Roesch (2005), de maneira a complementar os demais métodos utilizados para coleta de dados.

A principal técnica de pesquisa qualitativa é a entrevista em profundidade, expediente utilizado na forma de perguntas previamente estruturadas. Entretanto, no decorrer das entrevistas, os entrevistados sentiram-se a vontade para falar, expor suas opiniões, transcendendo, positivamente, o inicialmente proposto.

5.4 Análise de dados

Após a elaboração do instrumento e a coleta de dados, parte-se para a análise destes. De acordo com Roesch (2005), o processo pode ser feito de três formas, quando se trata de análise de dados de pesquisas qualitativas: análise de conteúdo, construção de teoria e análise de discurso. Mantendo a fidelidade aos conceitos aqui apresentados, considerou-se adequado o método de análise de conteúdo, o qual permite a compreensão dos dados coletados, utilizando as entrevistas, como meio, além da observação e análise dos documentos.

Perceber o local de trabalho é considerado, por Roesch (2005), como parte da análise de conteúdo uma vez que, observar o local, pode resultar em uma melhor compreensão dos fatos no ambiente organização.

Para Roesch (2005), um pesquisador deve lançar mão da sensibilidade quando da análise dos dados, aguçando sua percepção no sentido de captar as mensagens que não foram externadas nas entrevistas. Para a autora, o sucesso da pesquisa não depende somente da pesquisa formal; é necessário agregar este instrumento competências, ao pesquisador, tais como habilidade e seriedade.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na intenção de fazer uma análise das entrevistas empreendidas, seguem os relatos e considerações a respeito destas. Optou-se por separar por função, uma vez que foram constatadas similaridades nas impressões dos entrevistados, dependendo daquelas desempenhadas.

6.1 Função: portaria e recepção

Inicialmente, foram realizadas entrevistas com os terceirizados que exercem a função de Portaria e Recepção. A principal questão abordada é a relação interpessoal dos servidores permanentes com os funcionários terceirizados. Estes foram questionados se havia respeito e valorização por parte dos servidores. Todos os entrevistados consideraram que eram bem tratados e que havia respeito e consideração. Manifestaram que se sentem acolhidos e valorizados na sua função e estão satisfeitos com seu trabalho, fator que consideram determinante para “produzir melhor”.

Quando questionados sobre o sentimento de pertencimento em relação às duas empresas que trabalham, ou seja, com uma possuem o vínculo empregatício e na outra exercem as atividades, todas as respostas deixaram evidente que se sentem pertencidos à empresa que os contratou, dizem saber distinguir seus papéis em cada uma delas. Porém, manifestam insatisfação e insegurança em relação às trocas de postos.

Sei que sou terceirizada e sei me colocar no meu lugar. (E3)

Não gosto quando ficam nos trocando de posto, e nem sabemos porquê.(E2)

Parece que não estão satisfeitos com o nosso trabalho, não sei o que acontece.(E2)

Através das respostas obtidas constata-se que a existência de um vínculo de pertencimento se torna difícil, pois as trocas constantes geram um sentimento de insegurança, de não ser útil e importante para aquele contexto ou reconhecido e valorizado, causando, assim, a desmotivação em relação ao trabalho. O indivíduo necessita de segurança, estabilidade, sem ameaças do ambiente, esta afirmação foi

descrita por Maslow (1987) quando desenvolveu a Teoria da Hierarquia e das Necessidades Humanas.

Apenas um entrevistado citou que se sente mais pertencido à Universidade, pois já trabalha há mais tempo e estabeleceu um vínculo de amizade com os servidores.

Me sinto pertencido à Universidade, pois criei um vínculo afetivo com as pessoas que trabalho. (E1)

Coloca que não se sente discriminado, pois, segundo ele, “deleta coisas negativas” (E1).

No caso deste entrevistado que relata sobre o estabelecimento de vínculo e diz saber lidar com situações adversas; se faz importante destacar a teoria que trata sobre orientação motivacional; cada sujeito tem sua história de vida, seus valores ligados à sua classe sócio-econômica, cultura, crenças, personalidade; cada pessoa é única dotada de características próprias que são adquiridas em sua socialização primária e secundária, estas características pré estruturam seu comportamento dentro da organização e são como ferramentas que podem lhes ser úteis para lidar com situações adversas no sistema organizacional. Dependendo das características particulares de cada um, podem adaptar-se mais facilmente ou com mais dificuldade ao ambiente de trabalho. (Vasconcelos, Vasconcelos & Mascarenhas, 2004).

Analisando o relato deste grupo de trabalhadores, pode-se constatar que estes não demonstram dificuldade de relacionamento com os servidores permanentes e não se sentem desvalorizados na função que ocupam; situação contrária ao sentimento de desvalorização relatado pelo grupo de trabalhadores que exercem a função de limpeza.

6.2 Função: limpeza

Foram entrevistados também os terceirizados que exercem a função de limpeza. Todos narraram um sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento.

Não sou nada para eles, só estou limpando e deu. (E4)

Alguns não cumprimentam, nem olham e, quando estou limpando, também não respeitam, passam por cima. (E4)

Parece que as pessoas não nos enxergam porque, quando estamos limpando, não respeitam nosso trabalho; vão entrando e pisando onde nem secou ainda, não pedem licença e nem desculpa. (E5)

É como se não estivéssemos ali, e isso me deixa chateada. (E6)

Somos indiferentes para eles, mas eles não veem que nós limpamos o que eles sujam e, mesmo assim, o nosso trabalho não é valorizado. (E7)

Nos respeitam, porque somos indiferentes para eles. Cabe aqui a observação de que o respeito ao qual a funcionária se refere, é parte da indiferença – dá a idéia de invisibilidade. (E8)

Eles maltratam os funcionários mais humildes, descarregam seus problemas.(E11)

Não temos importância nenhuma para eles, porque quando querem nos trocar de posto é só reclamar para a empresa, e não estamos mais lá. Ficamos inseguros com isso. (E10)

Uma das entrevistadas relatou que considera o seu trabalho de limpeza importante, mas percebe que suas colegas se desvalorizam muito pela função que exercem. Este relato aponta para as pesquisas realizadas sobre a existência de uma divisão social a partir da função laboral, por Gutierrez (2003) donde se depreende que o indivíduo é valorizado pela função que exerce e não como pessoa. Esta situação se agrava pelo uso do uniforme, considerado também objeto de discriminação, pois cria uma marca em quem as veste, elas próprias se desvalorizam e assumem uma postura defensiva.

Vestem o uniforme e se diminuem, fazem uma atividade que não é valorizada e elas próprias se desvalorizam, se defendem, colocam uma barreira. Acho que tudo é

uma questão de diálogo, conquistar o espaço para ser respeitada. Vestem o uniforme e viram aquilo! O que importa é o trabalho e não o uniforme. Se estou ali e fui contratada para aquilo, me considero uma pessoa importante. Se usar um escudo sempre vai te fechando e ninguém vai olhar e cada vez mais vai se sentir diminuída. A gente é o que faz e o que fala. (E9)

Como já abordado na revisão bibliográfica deste trabalho, cabe aqui a observação a respeito do uso do uniforme (Celeguim & Roesler 2009; “Garis...”, [2013]; Sprejer, 2012). A roupa de trabalho que os funcionários portam, como parte do arsenal de serviço, muitas vezes cria um estigma, desvaloriza quem os veste, haja vista a diferença observada ao vê-los em seu final de turno, já com suas próprias roupas quando, às vezes, sequer são reconhecidos. Outra situação observada em estudo é aquela relatada por Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004). As funcionárias da fábrica, em decorrência do trabalho desenvolvido, eram obrigadas a prescindir do uso de maquiagem e qualquer outro item integrante do arsenal da vaidade feminina. Além disso, deviam, necessariamente, usar o uniforme da empresa no intuito de evitar contaminações ao produto manuseado. Tal obrigação resultou em queda na produtividade e, a conclusão dos autores, relacionou-se diretamente à necessidade de abdicar da vaidade, inerente à maioria das mulheres, e da convivência com os demais, uma vez que seu refeitório era separado dos outros funcionários. A solução encontrada foi permitir sua saída para almoçar no refeitório da empresa e, a partir de então, observou-se que o pouco tempo disponível para as refeições era compartilhado com a troca do uniforme, por suas próprias roupas, e com o ato de se maquiarem, este proibido enquanto atuando nas linhas de montagem. Este relato mostra que o grupo de mulheres tinham como principal queixa o uso do uniforme, ao contrário do grupo de homens que não manifestou descontentamento com este.

A diferença entre o sexo feminino e masculino em relação ao uniforme sinaliza para a necessidade de autoestima deste primeiro grupo.

Esta questão do uso do uniforme relatado pelos diversos grupos de mulheres que fazem uso deste, pode ser compreendido pelas necessidades básicas citadas por Maslow, entre elas: necessidade de estima – compreende a imagem que a pessoa tem de si mesma (autoestima) e o desejo de obter a estima dos outros; necessidade estética – entendida como impulsos à beleza.

Baseado nas necessidades motivacionais já descritas neste trabalho observou-se, no decorrer deste, que a autoestima não é comum entre aqueles terceirizados que atuam na limpeza.

6.2.1 A frequência ao Restaurante Universitário

A grande maioria dos terceirizados, em especial aqueles dedicados à função de limpeza, almoçam, habitualmente, no Restaurante Universitário e, por este motivo, achou-se pertinente questionar como se sentem neste local, que é frequentado por servidores e alunos de diversas Unidades da Universidade. Nas narrativas, ficou evidente o sentimento de discriminação e isolamento neste ambiente.

Quando vou ao RU ficamos separados dos outros, me parece que eles acham que estamos sempre com mau cheiro. (E7)

Quando vamos ao RU não me sinto bem, porque somos vistos diferentes, os alunos discriminam mais que os servidores, acho que é por causa da função de limpeza, do uniforme, não sei! (E4)

Tem gente que olha para gente e parece que tem nojo. (E5)

Não há tratamento igual, separam porque as pessoas são sujas. (E10)

Algumas pessoas se sentem mal com a nossa presença no RU, então ficamos separados, junto com os “nossos”, para não dar problema. (E4)

Pode-se dizer que a divisão social do trabalho vem de longa data, ou ainda, que sempre existiu; inicialmente pautada pelo sexo, pela idade, pela situação sócio-econômica, entre outras. No presente trabalho, o estudo permitiu agregar, a esses, o fator “discriminação”. Constatou-se que a função, considerada menor pela sociedade, sem “status”, causa alguma depreciação nos indivíduos. Eles parecem não só sentirem-se segregados, mas também, e talvez em decorrência disto, tendem a um auto-isolamento, evitam o convívio e contato com os demais. As roupas que vestem; as condições de higiene destas, em decorrência do trabalho que executam, causam um

desconforto, alguma “vergonha”, um intimidamento. Estes sentimentos evoluem para a insatisfação e a conseqüente ausência do pertencimento à comunidade com a qual convivem.

6.3 Função: auxiliar de agropecuária

A outra categoria entrevistada foram os terceirizados que exercem a função de Auxiliar de Agropecuária.

Um dos entrevistados relatou que quando iniciou suas atividades na Instituição não se sentiu bem acolhido, disse que “era apenas mais um” (E13). Mas com o tempo foi conquistando espaço, demonstrando dedicação, e hoje diz ser bem tratado. Entretanto, ressaltou que alguns alunos ainda o tratam com “uma certa arrogância” (E13). Quando questionado sobre o sentimento de pertencimento em relação à empresa que o contratou ou à Universidade, o mesmo disse que se sente mais pertencido a esta, porque são os funcionários da Universidade as pessoas com as quais convivem diariamente; seu convívio com a empresa com a qual mantém o vínculo empregatício é mínimo. Importante ressaltar, neste contexto, que algumas empresas terceirizadas não têm sede em Porto Alegre, são de outros estados, fator que talvez dificulte esta relação.

Todos os entrevistados que exercem a função de Auxiliares de Agropecuária, tanto na área externa quanto em laboratórios, manifestaram que são bem tratados e acolhidos.

6.4 Função: motorista e vigilante

Nas entrevistas com os motoristas, estes relatam que são valorizados e respeitados. Relatam, ainda, que sentem-se satisfeitos em trabalhar nesta Unidade.

Nunca tive problema, todos me respeitam. (E15)

Estou muito acostumado com o pessoal, me sinto bem aqui. Mas sei que sou vinculado a outra.(E16)

Gosto de trabalhar aqui, estou satisfeito com o meu trabalho. Me sinto pertencido as duas empresas, entendo como devo agir. (E17)

Os vigilantes, da mesma forma, manifestaram sua satisfação em trabalhar neste local. Colocam que às vezes acontecem situações menos agradáveis, o que, no entanto, consideram normal, inerentes à atividade que exercem.

Gosto do que eu faço, às vezes acontecem situações que preciso me impor pela função que ocupo e dá uns desentendimentos, mas tudo se resolve. (E18)

Me sinto satisfeito, o pessoal me trata bem, por isso que tenho tanto tempo. Acho que eles confiam no meu trabalho. (E19)

Me sinto respeitado e gosto daqui. Mas sei que pertenço a empresa que paga meu salário. (E20)

Estas duas categorias manifestaram que se sentem pertencidos à empresa contratante e a empresa que exercem suas atividades, porém sabem diferenciar os vínculos reais que mantêm com ambas as empresas (Terceirizada e Universidade).

Analisando o quadro comparativo citado neste trabalho, é importante salientar que os funcionários que exercem as funções de motorista e vigilante permanecem por mais tempo nos postos, diferente dos outros funcionários que exercem as outras funções. Esta situação, talvez se estabeleça pelo fato da atividade realizada tenha características que transmitam um sentimento de confiança.

6.5 Função: supervisor

Além das entrevistas citadas acima, foram entrevistados dois supervisores das empresas terceirizadas (Limpeza e Auxiliar de Agropecuária) que permanecem em horário integral dentro da Unidade.

A primeira entrevista foi realizada com a Supervisora da empresa que presta serviço na atividade de Auxiliar de Agropecuária. Manifestou que foi bem acolhida no momento que iniciou suas atividades, se sente valorizada e respeitada por todos os servidores.

Quanto aos seus subordinados, relata que não há, de um modo geral, reclamação por parte deles. A única situação que coloca, e que por vezes lhe incomoda, é a questão de que quando ocorre algum problema com os terceirizados, muitas vezes os servidores falam diretamente para os terceirizados ou para o fiscal da empresa, desprezando a sua atuação como supervisora.

Eu gosto de trabalhar aqui, todos me respeitam, só fica ruim quando acontece algum problema com os eles (terceirizados), e ao invés de me procurarem para eu

resolver, falam direto com eles (terceirizados), e muitas vezes não fico sabendo da situação. Mas não são todos que fazem isso, só alguns. (E22)

A maioria do meu pessoal gosta de trabalhar aqui. Não tenho muitas reclamações. (E22)

Cabe ressaltar que esta ação relatada pelo Supervisor vai contra o que a legislação prevê em relação à subordinação entre funcionários terceirizados e permanentes. Tal pode ser ilustrado pela abordagem, em forma de citação, feita por Salvino e Ferreira (2009, p. 130):

Dora Maria de Oliveira Ramos, em obra de sua lavra, que versa sobre terceirização no âmbito da Administração Pública, esclarece que a subordinação surge a partir do poder diretivo dado ao empregador para a consecução do empreendimento econômico a que se propõe. O empregado subordina-se contratualmente ao poder de comando do empregador, de quem depende juridicamente.

A outra entrevista realizada foi com o Supervisor da empresa que presta serviços de limpeza. Este relata que, no início, houve certa dificuldade dos servidores entenderem que o funcionário terceirizado está subordinado à empresa que o contratou e, neste contrato, firmado entre Universidade e Empresa Terceirizada, existem regras que devem ser cumpridas.

No início os servidores se achavam “donos” dos funcionários da limpeza, inclusive mandavam fazer cafezinho e outros trabalhos que não são pertinentes à sua atividade. (E21)

Em sua narrativa, relata que no início foi difícil desenvolver o trabalho proposto pela empresa, pois, havia uma cultura de que eram os servidores permanentes que “cuidavam” dos funcionários da limpeza. Segundo o entrevistado, hoje esta situação está resolvida e a empresa terceirizada supervisiona seus funcionários. Após dois anos de atividade neste local, como supervisor, reconhece que conquistou seu espaço e é respeitado e valorizado pela maioria dos servidores. Quando questionado sobre o sentimento de desvalorização manifestado pelas suas funcionárias, este relata que realmente elas sentem-se muito desvalorizadas, pois falta reconhecimento pelo trabalho.

Nunca recebem um elogio. A limpeza não é percebida, porém, quando o local está sujo, são muito criticadas. (E21)

O Supervisor relata que faz um trabalho permanente de valorização da função, com o objetivo de aumentar a autoestima dos funcionários, contribuindo, assim, para que as tarefas propostas sejam executadas com satisfação. Por outro lado, um sentimento negativo é manifestado nas falas:

Limpeza não é nada, eles podem tudo em relação a nós. (E5)

Ainda segundo o relato do supervisor, os funcionários vivem em constante sentimento de incerteza, pois havendo reclamação contra eles, a Empresa opta por demitir o funcionário, evitando indispor-se com a contratante dos seus serviços (a Universidade). De acordo com Alvarenga e Garcia ([2006, p. 3]) “os funcionários terceirizados [...] não se sentem parte das equipes formadas pelos efetivos. Isso porque, a qualquer momento, essas pessoas podem ser dispensadas, a despeito da qualidade do seu trabalho”.

O sentimento de desvalorização surge, também, neste caso, em decorrência da insegurança em relação à perda do emprego ou trocas constantes de postos de trabalho.

É como se não existíssemos. (E8)

É como se não estivéssemos ali. (E6)

Acho que me enxergam como a menina da limpeza. Alguns não cumprimentam, nem olham. (E4)

Em um âmbito comparativo, quando questionados, os terceirizados, de como acham que são vistos pelos servidores, as respostas foram distintas, dependendo da função exercida. Os Porteiros, Recepcionistas, Auxiliares de Agropecuária, Vigilantes e Motoristas, relatam que são vistos como pessoas responsáveis, capacitadas e colaborativas. Enquanto os demais, que exercem a função de limpeza, manifestaram que se sentem “invisíveis”.

Faz-se importante ressaltar, segundo (Rosas & Moraes, 2011, p.222) que “a falta de reconhecimento acarreta uma série de dificuldades, dentre as quais se destaca a desvalorização do trabalho realizado incorrendo em uma falta de sentido para atividade o que bloqueia a transformação do sofrimento em prazer”.

Das entrevistas colocadas acima, cabe destacar que o reconhecimento e a valorização são reveladas como fundamentais na vida do trabalhador para dar sentido a construção do indivíduo como integrante da sociedade.

6.6 Dos resultados das entrevistas

O resultado das entrevistas demonstra a importância do relacionamento interpessoal e sua forte influência no grupo. Os níveis de satisfação ou insatisfação, seja em nível pessoal ou em grupo, dependem de como cada indivíduo interage. Importante ressaltar que o nível de satisfação repercute, de forma positiva ou negativa, no funcionamento da empresa.

A valorização do ser humano dentro das empresas tem sido objeto de ampla discussão e valorização dentro das organizações, haja visto a gama de pesquisas que versam sobre o assunto. Valorizar um colaborador vai além de salários e benefícios; é o reconhecimento, o respeito, a segurança, além do relacionamento saudável e a satisfação. Todos estes fatores, em conjunto, colaboram para o trabalhador sentir-se motivado para desempenhar seus papéis na sociedade, seja em que âmbito for, para seu crescimento pessoal.

Na forma clássica de processo de trabalho se configura a relação empregatícia bilateral, que consiste em empresa e funcionário (ou colaborador). Há uma relação direta do indivíduo com a empresa, onde o trabalhador sente-se fazendo parte do contexto organizacional e se apropria da cultura, missão e valores da empresa. Onde há esta relação direta, o funcionário busca a troca do serviço executado, pelo reconhecimento e valorização, podendo gerar, assim, a satisfação pessoal.

Porém, com esta nova modalidade de trabalho, denominada terceirização, forma-se uma triangulação, que consiste em empresa contratante, empresa contratada e funcionário. Este processo, que se caracteriza por uma complexidade maior, se não for executado de forma adequada, pautado por relações de respeito, confiança, reconhecimento e cumplicidade, pode ocasionar sérios problemas para a empresa e seus funcionários, resultando em algo potencialmente ineficiente. Cada empresa está imersa

em sua cultura, missão, valores e, dentro desta triangulação, o funcionário terceirizado precisa entender sua importância neste processo, para, assim, corresponder à sua expectativa e à expectativa da empresa (Salvino & Ferreira, 2009).

Buscando entender como se dá esta triangulação com os funcionários terceirizados pesquisados, foram questionados sobre seu sentimento de pertencimento à Universidade, a maioria dos entrevistados relataram que se sentem pertencidos à empresa que os contratou, apenas dois entrevistados manifestaram que se sentem mais pertencidos à Universidade, isso talvez decorra do tempo que estão trabalhando no mesmo local e, assim, possibilita a criação de vínculos afetivos. A outra parcela deixa claro que sabem que pertencem a empresa que os contratou, porém, estas colocações me fazem pensar se este sentimento de não pertencer à Universidade decorre de uma instabilidade e insegurança, proporcionadas pelas constantes trocas de postos, impedindo a formação de um vínculo positivo; ou no caso das funcionários que realizam serviço de limpeza, que deixam muito claro o sentimento da falta de reconhecimento e valorização, gerando um sentimento de não pertencer àquele lugar por se sentirem indiferentes para os demais.

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

Na terceirização, é importante observar que termo terceirizado refere-se ao serviço e não às pessoas. Como autora do presente estudo, me parece ainda precária a preocupação das empresas com a satisfação do funcionário. É importante compreender como se desenvolve o comportamento humano dentro das organizações e estabelecer estratégias de gestão na busca pelo comprometimento, valorização e reconhecimento das pessoas envolvidas neste processo. Esta insatisfação se comprova devido à rotatividade de funcionários nas empresas e trocas constantes de postos, dificultando o comprometimento e a construção de uma identidade junto à empresa.

A relação interpessoal, de acordo com o constatado nas entrevistas, se estabelece pela natureza do trabalho desempenhado, pois as funções que exigem um nível de escolaridade mais alto e são reconhecidas socialmente, são mais valorizadas. No caso

dos funcionários que exercem a função de limpeza, em tese menos reconhecida socialmente, o tratamento dispensado permeia a desvalorização, a discriminação, o desprezo e a invisibilidade. De acordo com os autores consultados no decorrer deste trabalho, constata-se que essa situação, dentro da organização, é a reprodução de um padrão cultural já existente na sociedade.

7 CONCLUSÕES

As pessoas, de maneira geral, se sentem seguras e recompensadas em trabalhar e se desenvolver em ambientes que os valorizam como ser humano, como trabalhador participante da sociedade.

Este novo grupo, que se integra à Instituição como parte da estrutura organizacional, deve buscar uma relação de coexistência com a Universidade, instituição na qual exercem suas funções. Tanto os funcionários terceirizados quanto os funcionários permanentes da Universidade, devem ter seus relacionamentos pautados por uma postura ética, na busca de bons resultados, promovendo a satisfação e a qualidade de vida dentro e fora do contexto organizacional.

A parceria entre as empresas (contratante e contratada) é essencial para que se desenvolva um trabalho conjunto na busca pelo desenvolvimento dos grupos de trabalho (terceirizados e permanentes). Uma vez promovida a unificação dos grupos, a contribuição para o desenvolvimento da Instituição deixa de ser dissociada, tornando-se integrada.

A contribuição que se procura apresentar neste trabalho, discutindo o relacionamento entre funcionários permanentes e terceirizados, é possibilitar uma compreensão, aos envolvidos neste processo, da importância dos relacionamentos pautados pela valorização e respeito, sentimentos indispensáveis em qualquer âmbito social. A importância de serem cultivados tais relacionamentos, independentemente da função e situação estabelecidas, garantem um melhor ambiente de trabalho – todos estão em contato com a Instituição, em maior ou menor intensidade. Uma vez praticados, no dia a dia, a valorização do indivíduo como alguém que merece respeito, a satisfação é decorrência natural.

O presente estudo foi desenvolvido em uma única Unidade de uma Instituição de ensino, o que resultou em alguma limitação na generalização dos resultados, dada a especificidade do ambiente.

A partir do objetivo do presente trabalho, de “Analisar a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e funcionários permanentes em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Pública, sob a ótica dos terceirizados” em seus diversos âmbitos – valorização, pertencimento, reconhecimento – conclui-se que os sentimentos diferem de acordo com a função exercida.

- a) Aqueles que se têm como atuando em função privilegiada, tais como motoristas e vigilantes, têm um sentimento de valorização alto e se declaram satisfeitos;
- b) Aqueles que atuam como porteiros e recepcionistas sentem-se valorizadas e respeitadas, entretanto, não há o sentimento de estabilidade; o temor de serem removidas a qualquer momento é gerador do sentimento de insegurança;
- c) Os funcionários da limpeza são os mais afetados, em decorrência, tanto da atividade, quanto da indumentária. O uniforme constitui-se em fator que reflete negativamente em sua autoestima, tanto quanto a atividade relacionada à limpeza.

Diante dos fatos, propõe-se que as áreas de gestão de pessoas das duas empresas envolvidas trabalhem em parceria, com profissionalismo, para atingir alguns objetivos pertinentes. Promover discussões em todos os níveis, buscando estratégias que reforcem posturas de convivência mútua podem resultar em fatores positivos, promovendo a busca na qualidade das relações, possibilitando o desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente das empresas.

Em relação à instituição contratante, por se tratar de uma Instituição que prima pela excelência na qualidade da educação, participando ativa e positivamente na construção da vida da sociedade, nada mais justo que o ambiente de trabalho seja um local onde se produzam valores positivos. Valores estes, que devem contribuir para o desenvolvimento de cidadãos conscientes, que os levarão para a comunidade externa, reproduzindo comportamentos éticos e de valorização do indivíduo, integrando-o à sociedade, promovendo o respeito e a consideração em seus diversos âmbitos.

Na continuidade deste, sugere-se a abordagem dos trabalhadores por grupos separados – cada função recebendo atenção especial; seus anseios, suas expectativas, suas insatisfações e satisfações. Além desta, o trabalho em conjunto com os gestores das empresas terceirizadas, buscando entender quais ações são empreendidas, com o objetivo de preparar seus funcionários para as atividades que virão a desempenhar nas empresas tomadoras de serviços, especialmente no quesito satisfação, valorização e relacionamento.

REFERÊNCIAS

- A história da terceirização ([2013]). Igarassu: Smart Terceirização. Disponível em: <<http://www.smartterceirizacao.com.br/index.php/artigos/a-historia-da-terceirizacao.html>>. (Acesso em 17/03/2013).
- Acorci, J. M. S. ([2012]). O princípio da dignidade da pessoa humana no âmbito da terceirização trabalhista. *Revista Ambito Jurídico*, 13. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7427>. (Acesso em 2/12/2012).
- Alvarenga, P. A. A. & Garcia, F. C. ([2006]). *Relações de poder nos processos de terceirização: estudo de caso*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1250_Artigo%20SEGeT.pdf>. (Acesso em 20/11/2012).
- Brasil (1988). Lei 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 8 maio 1998. Disponível em: <http://www.comprasnet.ba.gov.br/Documentos/Titulo_leg_76693666525102011165107.pdf>. (Acesso em 06/01/2013).
- Brasil (1983). Ministério da Justiça. Lei nº 7.102 de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 21 jun. 1983. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17102.htm> (Acesso em 06/01/2013).
- Brasil (2008). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre as regras e diretrizes para contratação de serviços, continuados ou não. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 30 abr. 2008. p. 172-217.
- Brasil (1974). Ministério do Trabalho. Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 4 jan. 1974. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm>. (Acesso em 06/01/2013).
- Brasil (1967). Poder Executivo. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Seção 1, v. 1, p. 240. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-norma-pe.html>>. (Acesso em 06/01/2013).
- Brasil (1993). Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração

Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. (Acesso em 05/01/2013)

Celeguim; C. R. J., Roesler, H. M. K. N. (2009). A invisibilidade social no âmbito do trabalho. *Revista Científica da Faculdade das Américas*, 3(1), 1-19. Disponível em: <<http://www.fam2011.com.br/site/revista/pdf/ed4/art6.pdf>>. (Acesso em 04/03/2013).

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Conceição, M. C. V. ([2012?]). Terceirização e sua controvérsia jurídica: o caso da Volkswagen do Brasil. *BuscaLegis*. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/5096-5088-1-PB.htm>> (Acesso em 03/03/2013).

Costa, F. B. (2002). *Garis: um estudo de psicologia sobre invisibilidade pública*. (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Costa, F. B. (2008). *Moisés e Nilce: retratos biográficos de dois garis: um estudo de psicologia social a partir observação participativa e entrevistas..* (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Cruz, L. C. L. (2012). *Responsabilidade subsidiária da administração pública pelos encargos trabalhistas nos contratos de terceirização*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília.

Dejours, C. (2001). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Diogo, M. F. (2007). Os sentidos do trabalho de limpeza e conservação. *Psicologia em Estudos*, 12(3), 483-492.

Garis de Carmo têm uniformes de trabalho. ([2013]). Carmo do Parnaíba, Prefeitura do Carmo do Parnaíba. Disponível em <<http://www.carmodoparnaiba.mg.gov.br/noticias,0,289.plic>>. (Acesso em 26/02/2013).

Godoy, C. G., Mascarenhas, M. C. K. & Pinto, S. R. C. F. (2007). *Ética e relações interpessoais entre servidores e terceirizados*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Fundação Instituto de Administração, Brasília.

Guimarães, R. P. F. (2012). Encargos trabalhistas: toda terceirização responsabiliza contratante. *Consultor Jurídico: www.conjur.com.br*. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-mar-13/mesmo-licita-terceirizacao-responsabiliza-contratante>>. (Acesso em 24/02/2013).

Gutierrez, M. (2003). "Invisibilidade pública" transforma pessoas em objetos. *Agência USP de Notícias*. Disponível em: <<http://www.usp.br/agen/repgs/2003/pags/036.htm>>. (Acesso em 12/02/2013).

Marcelino, P. (2007). Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. *Pegada Eletrônica*, 8(2), 55-70.

Marcelino, P. & Cavalcante, S. (2012). Por uma definição de terceirização. *Caderno CRH*, 25(65), 331-346.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. 3rd ed. Ann Harbor: Harper and Row.

Merlo, A. R. C. (2002). Psicodinâmica do trabalho. In: Jacques M. G.; Codo, W. (Org.). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes.

Miranda, C. R. ([2003]). *Ataque ao mundo do trabalho: terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador*. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.saudeetrabalho.com.br%2Fdownload%2Fataquuemiranda.doc&ei=QJhMUa2tK4K29QS5hQE&usg=AFQjCNFTL_rFHhUvsl51r7Z6yLcDQtdJRw&bvm=bv.44158598,d.eWU>. (Acesso em 07/03/2013).

Oliveira, A. L. A. (2009). *Terceirização e satisfação com o trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Pedroso, M. N. C. (2007). Conseqüências sociais da reestruturação do trabalho e da produção. *Sociedade em Debate*, 13(1). Recuperado em <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/marcia2.html>>. (Acesso em: 25/02/2013).

Pepe, B. (2009). Ambiente de trabalho e relações interpessoais. In: Pepe, B.. *Benito Pepe: palestras, workshops, treinamentos de equipes e cursos*. [página pessoal]. Disponível em: <<http://www.benitopepe.com.br/2009/06/13/ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais/>>. (Acesso em 10/01/2013).

Rodrigues, A. V. F., Miranda, C. L., Crespo, I. M. (2010). Inteligência competitiva em unidades de informação: ética e gestão. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8(1), 53-71. Disponível em <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/475>>. (Acesso em 10/01/2013).

Roesch, Sylvia Maria A. (2005). *Projetos de estágio do curso e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3rd ed. São Paulo: Atlas.

Rosas, M. L. M. & Moraes, R. D. (2011). A importância do reconhecimento no contexto de trabalho. *Revista AMAzônica*, 7(2), 210-224.

Salvino, M. R. & Ferreira, S. R. (2009). Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista. *Revista NOVATIO IURIS*, 2(3), 119-146. Disponível em: <<http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Esade06.pdf>>. (Acesso em 15/01/2013).

Santos, L. O. O (2010). O ambiente de trabalho e o comportamento humano. *Administradores.com: o portal da administração*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-ambiente-de-trabalho-e-o-comportamento-humano/43568/>>. (Acesso em 02/02/2013).

Silva, E. A. (2008). *Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Serzedêllo Correa, Tribunal de Contas da União, Brasília.

Soares, A. L. R. & Gaudioso, T. K. (2011). *Visibilidade ou invisibilidade? Memorial virtual de imigração japonesa no Rio Grande do Sul, Brasil*. Congresso argentino de antropologia social 10, Buenos Aires. Anais... (pp. 1-19) Buenos Aires, Argentina: Facultad de Filosofia y Letras, UBA.

Sprejer, P. (2012). Desafiamos grifes a criar roupas para quem sofre no calor: uniformes de garis, motoristas de ônibus e ta de advogados ganham releituras. *Globo.Com*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/desafiamos-grifes-criar-roupas-para-quem-sofre-trabalhando-no-calor-6873945>>. (Acesso em 27/02/2013).

Teoria de Abraham Maslow. ([2012?]). Disponível em: <http://www.e-trabalhabrasil.com.br/motivacionais/motiva%C3%A7%C3%A3o_teor%C3%A9tica_Abraham_Maslow.asp> (Acesso em 24/02/2013).

Vasconcelos, J. F. G., Vasconcelos, F. C., Mascarenhas, A. O. (2004). Batom, pó de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina na organização e gestão de pessoas. *O & S*, 11(31), 119-134.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. 2nd ed. London: Sage Publications.

APÊNDICE A - Questionário aplicado, em forma de entrevista, aos funcionários terceirizados

1. Função:
2. Sexo:
3. Tempo na empresa:
4. Escolaridade:
5. Você se sente satisfeito em trabalhar na empresa na qual presta serviço?
6. Você se sente valorizado e respeitado pelos servidores permanentes da instituição na qual presta o serviço?
7. Você sente que pertence à empresa que o contratou ou sente que pertence mais à instituição onde presta o serviço?
8. Como você acha que é visto (enxergado, considerado) pelos funcionários da instituição onde presta serviços?