

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – CAMPUS VIAMÃO**

Anna Carolina Nunes Telles de Oliveira

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NO CAMPUS VIAMÃO**

Viamão, 2024

Anna Carolina Nunes Telles de Oliveira

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NO CAMPUS VIAMÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Viamão, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Giseli Paim Costa

Viamão, 2024

Anna Carolina Nunes Telles de Oliveira

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NO CAMPUS VIAMÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Viamão, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Giseli Paim Costa

Profa. Dra. Giseli Paim Costa

Profa. Dra. Camila Vieira Müller

Tec. Administrativa Esp. Maria de Fatima Nora Lopes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me concedeu força, sabedoria e saúde para enfrentar todos os desafios durante esta jornada acadêmica. À minha família, em especial aos meus pais, Celita Lemos Nunes e Paulo César Telles de Oliveira, em especial a minha mãe, por me proporcionar a chance de estudar e me desenvolver profissionalmente, algo que ela não pode adquirir, faço isso por nós duas, você é meu sol e minha água, obrigada pelo amor incondicional, e ao grande apoio ao longo de toda a minha vida, sem vocês, nada disso seria possível. As minhas irmãs Bruna e Núbia, pelo apoio, mesmo que estivessem distantes fisicamente, sempre torceram por mim e por me amarem durante toda a minha trajetória. A minha melhor amiga, Kristielly, que esteve do meu lado por vinte e dois anos e sempre torcendo pelos meus sonhos junto comigo, que não me deixou cair em nenhum momento, é uma irmã que a vida me deu, obrigada pela linda aventura. À minha orientadora, Giseli Paim Costa, pela paciência e orientação ao longo deste trabalho, seus conselhos e conhecimentos foram fundamentais para o desenvolvimento deste TCC. Aos meus colegas de curso, especialmente Bárbara, Gustavo Nunes, Matheus, Náthalie e Júlio, por todos os momentos de estudo, apoio mútuo e amizade. Ao IFRS Campus Viamão e profissionais que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, oferecendo seu tempo, conhecimento e recursos necessários para que este projeto pudesse ser concluído com êxito, em especial a Rafaela Dionisio, por ter sido a minha chefe e orientadora durante os dois anos de estágio na instituição, muito obrigada pelos ensinamentos e pela amizade construída durante todo esse tempo, estará sempre no meu coração. À banca que é composta por prof. Camila e Fátima. A funcionária e empresa terceirizada por concederem o tempo de entrevista que enriqueceu este estudo. Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, suas palavras de incentivo e confiança foram essenciais para que eu pudesse superar cada desafio e alcançar este objetivo.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a gestão de funcionários terceirizados na organização do Campus Viamão, localizada em outra cidade, um reflexo das mudanças nas dinâmicas de trabalho das últimas décadas. O problema central abordado é como as três esferas se relacionam entre si, ou seja, como é a gestão de terceirizados considerando a relação entre a empresa terceirizada e a organização pública, respeitando os direitos e deveres de cada parte, além dos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O objetivo geral do estudo é compreender a relação entre funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante. Para atingir este objetivo, foi utilizado um estudo de caso com entrevistas qualitativas envolvendo empresas contratadas, servidores do Campus Viamão e funcionários terceirizados, as quais foram realizadas no mês de Maio de 2024. Os principais referenciais teóricos utilizados foram Gestão de Pessoas, Terceirização na Administração Pública, Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional. A análise nos mostrou que a comunicação e a cultura organizacional emergem como fatores críticos para o sucesso na gestão de equipes terceirizadas, especialmente quando as empresas terceirizadas e as contratantes estão geograficamente distantes. Concluimos que a gestão de pessoas com funcionários terceirizados em outras cidades é um grande desafio, mas que é possível quando existe alinhamento entre as culturas organizacionais e uma boa comunicação entre todos os atores envolvidos e sugerimos estudos futuros, incluindo a investigação de práticas inovadoras e efetivas de gestão que possam melhorar a comunicação e a colaboração entre empresas terceirizadas e contratantes.

Palavras-chave: Terceirização, Gestão de Pessoas, Administração Pública, Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

The present work focuses on the management of outsourced employees in companies located in cities different from those of the contracting organizations, reflecting the changes in work dynamics over the past decades. The central issue addressed is how the three entities interact with each other, that is, how the management of outsourced employees is conducted, considering the relationship between the outsourcing company and the public organization, while respecting the rights and duties of each party, as well as the principles of public administration, such as legality, impersonality, morality, publicity, and efficiency. The general objective of the study is to understand the relationship between outsourced employees, the management of the outsourcing company, and the contracting organization. To achieve this objective, a case study was conducted using qualitative interviews with contracted companies, Campus Viamão staff, and outsourced employees, which were carried out in May 2024. The main theoretical references used were People Management, Outsourcing in Public Administration, Organizational Culture, and Organizational Communication. The analysis showed that communication and organizational culture emerge as critical factors for successful management of outsourced teams, especially when the outsourcing companies and the contracting organizations are geographically distant. We conclude that managing people with outsourced employees in other cities is a significant challenge but possible when there is alignment between organizational cultures and good communication among all actors involved. We suggest future studies, including the investigation of innovative and effective management practices that can improve communication and collaboration between outsourcing companies and contracting organizations.

Keywords: Outsourcing, People Management, Public Administration, Organizational Culture, Organizational Communication.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Cultura Organizacional, Comunicação e Apoio Organizacional.....	23
Tabela 2– Fiscalização, Conformidade Legal e Acolhimento.....	27
Tabela 3– Clima Organizacional, Comunicação e Integração.....	31
Tabela 4 – Gestão a Distância, Resposta Rápida e Avaliações.....	35

SUMÁRIO

1 Introdução	9
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
2 Revisão de literatura	13
2.1 Terceirização	13
2.2 Terceirização na Administração Pública	14
2.3 Cultura Organizacional para os Terceirizados	15
2.4 Comunicação no Ambiente Terceirizado	17
3 Metodologia de Pesquisa	18
3.1 Caracterização do Estudo	18
3.2 Estudo de caso	18
3.3 Caracterização do local onde foi desenvolvida a pesquisa	19
3.4 Sujeitos de Pesquisa	19
3.5 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados	20
4 Análise de Dados	22
4.1 Mapeamento dos Sujeitos de Pesquisa	22
4.2 A Cultura Organizacional em uma Empresa Terceirizada	23
4.3 Terceirização na Administração Pública	27
4.4 Clima Organizacional e Comunicação no ambiente terceirizado	31
4.4 Gestão à Distância	35
5 Conclusão	39
6 Referências	41
7 Apêndices	45
7.1 Apêndice A – Roteiro da Entrevista	45
7.2 Apêndice B - Roteiro da Entrevista	46
7.3 Apêndice C – Roteiro da Entrevista	47
7.4 Apêndice D – Termo de Autorização para Pesquisa na Empresa	48
7.5 Apêndice E – TCLE	49

1 INTRODUÇÃO

Os serviços terceirizados tornaram-se uma estratégia empresarial amplamente adotada nos últimos tempos, impulsionando uma complexa relação entre gestão de trabalhadores terceirizados e as empresas terceirizadas localizadas em diferentes cidades. Essa prática, amplamente adotada para alcançar eficiência operacional e focar em competências essenciais, é um reflexo das mudanças nas dinâmicas de trabalho nas últimas décadas.

A Lei de Licitações 14133/2021¹, a qual regulamenta as atividades administrativas com as contratações de serviços terceirizados, introduziu mudanças significativas no cenário de trabalho na administração pública. Neste contexto, há a necessidade de entender como essa legislação afeta o relacionamento entre os funcionários contratados, empresas contratantes de outras cidades e a instituição Campus Viamão no papel de tomadora de serviços terceirizados.

A terceirização transcende fronteiras geográficas, introduzindo desafios e complexidades na gestão, supervisão e coordenação de tarefas, competências essas atribuídas aos servidores que, por meio da fiscalização de contratos, fazem parte deste papel de compreender essa relação que se torna essencial, pois impacta diretamente no desempenho da organização e na qualidade do serviço dos trabalhadores terceirizados.

Segundo Santos (2018) é necessário que administração pública cuide cada vez mais e melhor das atividades fins, e que busque outras alternativas de execução de atividade meio porém sempre com controle e coordenação com o contratado, assim resguardando o interesse público em todas as fases da contratação.

A relação entre funcionários terceirizados com as empresas é uma área de estudos cada vez mais relevante no campo da Gestão de Pessoas, uma vez que é necessário entender como as empresas interagem e gerenciam suas forças de trabalho terceirizadas. É crescente o interesse neste tipo de contratação no cenário empresarial atual, pois, na medida que as empresas buscam aprimorar a eficiência, a terceirização de serviços em cidades distantes tem se tornado uma prática cada vez mais comum.

Essa dinâmica introduz uma série de dificuldades comunicativas e relacionamentos de confiabilidade, que afetam tanto os trabalhadores, quanto as empresas contratantes. Esse modelo de contratação traz à tona outros problemas de supervisão, motivação e integração dos trabalhadores terceirizados.

¹Lei de Licitações 14133/2021. Fonte https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm

Para Costa (2017), o desemprego e a fragmentação da força de trabalho acarretam o enfraquecimento político de sua ação coletiva. Esse retraimento do espaço político em que se disputa a distribuição da riqueza produzida é responsável, portanto, por um fenômeno sistêmico de individualização das relações de trabalho, de desvalorização salarial, de precarização das condições laborais, de má distribuição de renda.

A autora afirma ainda que os resultados da terceirização para os trabalhadores representam as manifestações mais concretas de um modo de organização da produção e do trabalho cuja lógica e nexos permanecem sendo, prioritariamente, a acumulação via exploração. Todas essas questões divergentes, bem como as oportunidades únicas que essa relação oferece é fundamental para entender a interação entre empresas e trabalhadores terceirizados em um cenário geograficamente disperso.

A demanda sobre esta interação trabalhista, provoca uma necessidade de análise da parte das organizações contratantes deste serviço que estão atentas nas rotinas de fiscalização, comunicação e integração, bem como das implicações legais e éticas envolvidas na gestão desses colaboradores. As organizações podem estabelecer relações eficazes e equitativas com seus funcionários terceirizados, reconhecendo os desafios específicos dessa dinâmica e identificando melhores práticas para otimizar o desempenho, a satisfação e a colaboração entre todas as partes envolvidas.

Neste contexto, a organização tomadora desempenha um papel fundamental como intermediária na relação, a capacidade desta contratante de criar um ambiente de trabalho colaborativo, estabelecer comunicações eficazes e garantir a ética nas condições de trabalho pode influenciar diretamente a satisfação e o desempenho dos trabalhadores terceirizados e na conduta das empresas para com esses funcionários. A partir disso, elaboramos a seguinte pergunta de pesquisa: “Como se dá a gestão de terceirizados considerando a tríade: funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante?”

Este trabalho está dividido em três capítulos, além da Introdução e Conclusão. Um capítulo que trata do referencial teórico sobre Terceirização, Terceirização na Administração Pública e Cultura Organizacional e Clima Organizacional, que nos forneceu a estrutura teórica para investigar o problema de pesquisa. Outro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, com indicação do método, sujeitos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e critérios de análise dos dados. E por fim, o capítulo que explicita a análise dos dados, onde apresentamos as principais reflexões acerca do tema, com base no referencial teórico e nos dados coletados nas entrevistas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os serviços terceirizados tornaram-se uma estratégia empresarial amplamente adotada nos últimos tempos, impulsionando uma complexa relação entre gestão de trabalhadores terceirizados e as empresas terceirizadas localizadas em diferentes cidades. Essa prática, amplamente adotada para alcançar eficiência operacional e focar em competências essenciais, é um reflexo das mudanças nas dinâmicas de trabalho nas últimas décadas.

A relação entre funcionários e a gestão de empresas terceirizadas é relevante em promover emprego, igualdade, desenvolvimento econômico e qualidade de vida visando o estímulo à inovação e eficiência. As empresas terceirizadas, junto com os seus funcionários, muitas vezes trazem experiências e conhecimentos especializados, o que pode estimular a inovação e a eficiência nos processos de produção e prestação de serviços, isso pode levar ao desenvolvimento de soluções mais avançadas e acessíveis para a sociedade.

Os funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização pública contratante, devem assegurar que o contrato firmado pela empresa e a organização pública, seja efetivado de forma adequada, resguardando os direitos e deveres de cada parte, bem como os princípios da administração pública, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Esse é o tema que pretendemos explorar neste trabalho.

A justificativa deste trabalho acadêmico reside na importância de compreender essa condição imposta na relação entre terceirizados com empresas geograficamente distantes cada vez mais prevalentes. Portanto, questionar como se dá a relação interpessoal para o cumprimento das atividades administrativas, considerando a tríade: funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante é relevante para compreender os desafios, as oportunidades e as melhores práticas para gerir as informações nesse contexto específico de serviços.

1.2 OBJETIVOS

Seguem os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a gestão de terceirizados a partir da relação entre funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como é a rotina dos funcionários terceirizados;
- Entender os processos da empresa contratante envolvendo funcionários terceirizados;
- Analisar as obrigações e limitações na relação entre a empresa contratante e os funcionários terceirizados sob a perspectiva da legislação.
- Observar qual o papel como intermediário desempenhado pela organização contratante.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo trata do referencial teórico utilizado nessa pesquisa para compreender a relação entre funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante. Esse tema está circunscrito à área de Gestão de Pessoas.

A terceirização é uma prática de gestão comum e crescente no Brasil, onde há a articulação entre empresas de pequeno e grande porte. Geralmente a empresa de menor porte é a prestadora de serviços, e a empresa de maior porte, é a que busca adequação ao mercado competitivo e modernização.

De acordo com Ávila e Stecca (2015, pg. 19):

devido às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas constantes, é imprescindível que as organizações priorizem a gestão de recursos humanos, uma vez que é visível o quanto as pessoas representam um diferencial competitivo nas organizações.

A gestão eficaz dos trabalhadores terceirizados é um desafio significativo para muitas empresas. É de suma importância para os envolvidos no processo de gestão, entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações, afinal, é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento (Ávila e Stecca, 2015).

A comunicação eficaz e a construção de relacionamentos são fundamentais para uma gestão bem-sucedida de trabalhadores terceirizados. Além disso, Ávila e Stecca (2015, p.47) também mencionam que: “*um programa de treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, objetivando promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado*”.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

O uso da terceirização como estratégia nas organizações intensificou-se como parte da reestruturação produtiva, iniciada na década de 1970, quando empresas norte-americanas foram levadas a buscar novos mercados fora das fronteiras do seu país.

Com o acirramento da concorrência global, de acordo com Uderman (2007), as empresas passaram a racionalizar suas técnicas de produção e a redesenhar sua estrutura organizacional, buscando maior capacidade competitiva.

Borges e Druck (1993) afirmam que, no redesenho das estruturas organizacionais, a terceirização se disseminou como forma de reduzir custos, alcançar maior agilidade e flexibilidade administrativa, proporcionar a concentração na atividade principal e a transferência de parte da gestão da força de trabalho para terceiros.

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva apresentou-se de maneira mais efetiva a partir dos anos 1990, onde as empresas brasileiras, de forma a alcançarem patamares de produtividade que garantem maior competitividade, passaram a buscar uma progressiva flexibilização das suas estruturas de produção, adaptando-as à necessidade de se tornarem cada vez mais ágeis nas mudanças e mais competentes no desenvolvimento dos seus negócios (Sarsur; Cançado, Fernandes e Steuer, 2002).

De acordo com Marcelino (2007, pg. 56):

A terceirização parece ter no Brasil um outro lugar na estrutura do mercado de trabalho, pois, nos últimos vinte anos da história do país, ela se tornou o mais importante recurso estratégico das empresas para gestão (e redução) dos custos com a força de trabalho.

Segundo a referida autora, a terceirização é como todo o processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, ou seja, onde o trabalho é realizado para uma determinada empresa, mas no entanto, é contratado de forma imediata por outra.

Para Kian (2006), o progresso tecnológico, combinado com a globalização no mundo atual, levou o setor produtivo a procurar alternativas para aprimorar bens e serviços, ao mesmo tempo em que reduzia custos. Esse esforço resultou em um crescente processo de especialização, com a terceirização de atividades que não fazem parte do núcleo principal do negócio.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A terceirização na administração pública refere-se à prática de contratar empresas ou indivíduos externos para realizar atividades ou serviços que tradicionalmente seriam executados por servidores públicos. Essa abordagem visa otimizar recursos, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional, permitindo que o governo concentre seus esforços em atividades estratégicas e de gestão.

De acordo com Oliveira (2019) no conceito mais abrangente, a Administração Pública compreende os órgãos governamentais responsáveis tanto pela função política, que

inclui a formulação de políticas públicas, quanto pela função administrativa, que se refere à execução dessas políticas.

Contudo, a terceirização na esfera pública é cercada por desafios, como a necessidade de garantir conformidade com as normas legais, assegurar a qualidade dos serviços prestados e evitar a precarização do trabalho. Além disso, é essencial que os contratos respeitem a legislação trabalhista e as Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), assegurando os direitos dos trabalhadores envolvidos.

A terceirização, aliada à privatização e às concessões de serviços públicos, emerge como uma estratégia para moderar a expansão desmedida do Estado, atuando como um mecanismo de controle para promover uma gestão mais contida e direcionada (KIAN, 2006; ESPÍRITO SANTO, 2010, *apud* Rodrigues, 2016).

Na Lei 14133/2021, art. 6, XVI, (p. 2) que trata dos serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, cujo modelo de execução contratual exige, entre outros requisitos, que:

- a) os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços;
- b) o contratado não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos;
- c) o contratado possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos.

A fiscalização é necessária para manter a finalidade da contratação, ou seja, a eficiência e celeridade no atendimento dos anseios da sociedade, sem a violação dos direitos trabalhistas daqueles que auxiliam a Administração na consecução desta tarefa (CASTRO, 2010 *apud* Rodrigues, 2016).

O objetivo da fiscalização pública é assegurar os seus interesses e a economicidade dos contratos, evitar desvios na execução contratual e possibilitar uma constante avaliação. Kian (2006) destaca que, pelo fato da Administração Pública vir transferindo à iniciativa privada a prestação de serviços públicos, o princípio da eficiência é um dos que devem ser especialmente observados.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA OS TERCEIRIZADOS

A prática de cultura organizacional nas empresas é um aspecto fundamental que influencia diretamente a satisfação e produtividade dos trabalhadores, é o conjunto de

valores, crenças, rituais e práticas que definem o modo como a empresa e seus colaboradores se comportam e interagem.

Para Costa (2009) a cultura corporativa é um o sistema de definições compartilhados por todos os colaboradores dentro de uma organização, e também um fator que a distingue das demais, inclusive das que atuam no mesmo setor. As particularidades de cada pessoa quando se relaciona com outras, dentro de qualquer círculo social, são as bases das características de um grupo.

Em um contexto de terceirização, é essencial que haja uma integração efetiva entre os trabalhadores terceirizados e a cultura da empresa contratante, empresas terceirizadas enfrentam o desafio de alinhar suas práticas de trabalho com as expectativas e padrões da empresa contratante, ao mesmo tempo em que mantêm sua própria identidade e cultura organizacional, isso requer uma comunicação clara, treinamento adequado e um compromisso com a qualidade e a ética no trabalho.

Para Fleury e Fischer (1991), existem vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destaca-se sobre as novas contratações, a comunicação e a relação com a gestão de pessoas:

1. Processo de socialização de novos membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.
2. Políticas de Recursos Humanos: as políticas de RH têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e, principalmente, as políticas implícitas de RH de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização.
3. Processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memorandos) e os meios informais, como por exemplo, a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização (Fleury; Fischer, 1991, p. 51).

A colaboração e o respeito mútuo são cruciais para criar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Portanto, é importante que as empresas terceirizadas promovam uma cultura que valorize a contribuição de cada trabalhador, independentemente de serem funcionários diretos ou terceirizados, e que ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

2.4 COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE TERCEIRIZADO

Em um ambiente terceirizado, onde os trabalhadores podem não estar fisicamente presentes na empresa contratante, o ideal é que a comunicação precisa ser ainda mais estratégica e intencional.

Maximiano (2007, *apud* Marchiori 2010) destaca duas questões fundamentais sobre a comunicação: a primeira é a interação entre indivíduos e a segunda é o processo de integração dentro das organizações. A comunicação é, assim, considerada crucial para o avanço das relações interpessoais, contribuindo para o progresso de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho. Isso exige que a administração possua uma capacidade de comunicação de alto nível:

Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana (Maximiano, 2007 *apud* Marchiori, 2010, p. 296).

Além disso, é importante que a comunicação seja bidirecional, permitindo que os trabalhadores terceirizados compartilhem suas experiências, sugestões e preocupações. Isso não apenas melhora o engajamento e a satisfação dos trabalhadores, mas também contribui para a melhoria contínua dos processos e serviços oferecidos.

De acordo com os estudos de Marchiori (2010, p. 02),

Para toda esta dinâmica requer-se que as organizações adotem diferentes estilos no desenvolvimento de suas ações. Ao nos depararmos com uma determinada realidade devemos observar as características que a diferenciam de outras, ou seja, que modelos de desenvolvimento são promovidos nas suas relações.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção descreveremos o método utilizado para realizar a pesquisa que analisa os desafios da gestão de terceirizados em empresas de outras cidades.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa trata de uma pesquisa qualitativa e exploratória. A abordagem qualitativa tem a seguinte característica apresentada por Hernandez (2013), coletar dados sem nenhum estudo de mediação numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação, junto com a pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ela é fundamentada em pequenas amostras, o que permite obter percepções e compreensão aprofundadas das razões e motivações subjacentes ao fenômeno estudado.

Creswell e Creswell (2018) complementam que os métodos de pesquisa qualitativa são diferentes dos métodos usados na pesquisa quantitativa. Embora haja semelhanças nos processos, a pesquisa qualitativa se baseia em dados textuais e visuais, passa por etapas específicas de análise e utiliza diferentes abordagens. Também em comparação com outros projetos, a pesquisa qualitativa inclui os comentários do pesquisador sobre seu papel e reflexões pessoais, além de mencionar a estratégia qualitativa utilizada. No estudo em questão optou-se por uma abordagem qualitativa exploratória, pois buscamos compreender as percepções, experiências e significados atribuídos pelas funcionárias terceirizadas que atuam no campus Viamão do IFRS.

3.2 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2015) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. Ainda conforme o autor, independentemente do campo de interesse, a pesquisa por meio de estudo de caso é motivada pela necessidade de compreender fenômenos sociais complexos.

O estudo de caso aplicado permitiu uma investigação mais aprofundada da percepção dos sujeitos de pesquisa; foi feita a coleta de dados, análise do contexto para identificar as variáveis e após, os dados foram verificados e divulgados.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL ONDE FOI DESENVOLVIDA A PESQUISA

O Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) é uma instituição de cursos de nível médio Integrado e Subsequente, Superior e Pós-Graduação. Oferece cursos gratuitos em 16 municípios gaúchos, com diversos campi espalhados pelo estado do Rio Grande do Sul. O IFRS desempenha um papel na promoção da educação de qualidade para estudantes de todas as idades e origens.

A pesquisa se desenvolveu no campus Viamão. O campus está localizado dentro da área do Tecnopuc Viamão. Possui algumas salas do térreo alugado para o setor administrativo e parte do 2º e 3º andares para o setor pedagógico, sala de aulas e laboratórios.

O campus está em funcionamento desde 2015 e atualmente possui cursos de Ensino Médio Integrado e Subsequente, Superiores na área de Meio Ambiente e Administração e Especialização na área de Meio Ambiente.

Os serviços de limpeza, intérprete de Libras, cuidador e monitoria aos estudantes com necessidades específicas é realizado por empresas terceirizadas, também sujeitos desta pesquisa.

As empresas terceirizadas trabalham hoje com serviços de dedicação exclusiva, terceirizados no Campus Viamão, com a disponibilização de dois funcionários atuantes no Campus Viamão e cinco meses de parceria. A empresa sempre disponibiliza um funcionário para ter contato com os funcionários terceirizados para manter a interação na relação com o mesmo.

3.4 SUJEITOS DE PESQUISA

Para iniciar a pesquisa, é fundamental determinar os participantes envolvidos. Nesse sentido, foi estabelecido como sujeitos da pesquisa a servidora fiscal de contrato das atividades terceirizadas, as funcionárias terceirizadas e a gestão das empresas terceirizadas.

O nosso universo de pesquisa foi de 12 pessoas. Deste universo, 3 se disponibilizaram a participar. Dos entrevistados, obtivemos 1 servidora, 1 funcionária e 1 gestor. Duas

empresas não se disponibilizaram a participar da pesquisa e, por isso, não pudemos realizar as entrevistas com os funcionários terceirizados.

3.5 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi conduzida no IFRS Campus Viamão. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, ou seja, com as empresas terceirizadas², com a fiscal do contrato³ no campus Viamão⁴ e com os funcionários terceirizados⁵, visando explorar suas percepções, experiências e opiniões sobre os desafios da gestão de empresas terceirizadas em outras cidades. As perguntas foram elaboradas para abranger diversos aspectos, tais como a comunicação entre empresa e funcionárias, a relação entre cultura e clima organizacional e a relação entre funcionários terceirizados e servidores.

O tipo de entrevista semiestruturada permite manter o foco nos entrevistados até o final, mantendo a espontaneidade a todo o momento. Foi feita com base em um roteiro elaborado de maneira prévia, com a flexibilidade necessária que permite que novos questionamentos sejam incluídos no decorrer do diálogo com os entrevistados.

Além das entrevistas, foi realizada uma análise documental que, de acordo com Lakatos e Marconi (2007) é a fonte de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Foram feitas análises em documentos de contratação, consultas a Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) e demais documentos disponíveis no Campus Viamão, para saber quais os cumprimentos das contratantes de serviços terceirizados, Para Yin (2001) as principais fontes para coletar dados específicos, quando a pesquisa se enquadra em estudo de caso, ela precisa se basear em fontes de evidências, seriam eles, documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Quanto ao procedimento para dar início à pesquisa, algumas etapas foram seguidas. Primeiramente, foi solicitado, por email, autorização às empresas terceirizadas para realizar a pesquisa com a gestão e os funcionários terceirizados, mediante o Termo de Autorização para

² O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A

³ O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice B

⁴ O fiscal de contrato no campus Viamão é responsável desde o início dos trâmites de contratação, até os encarregados da fiscalização destes serviços prestados ao Campus Viamão, pois fica atribuído a estes servidores, de acordo com a Lei 14.133, do Art. 18 X - providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual

⁵ O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice C

pesquisa na Empresa⁶. Após autorização da empresa, as entrevistas foram agendadas e foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos participantes⁷. As entrevistas ocorreram de forma presencial com as funcionárias e a servidora do IFRS e de forma online com a gestão da empresa, ao longo do mês de maio de 2024.

A partir dos dados coletados, definiu-se as categorias de análise bem como a identificação dos sujeitos de pesquisa. Em termos de categoria, utilizamos o critério das categorias definidas no referencial teórico. Quanto à identificação dos sujeitos, definimos usar o seguinte código: Empresa Contratada 1 = EC1; Servidores da organização contratante = SC1 e funcionários terceirizados = T1.

⁶ O termo de Autorização para Pesquisa na empresa encontra-se no Apêndice D

⁷ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE encontra-se no Apêndice E

4 ANÁLISE DE DADOS

Esse capítulo trata da análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas no mês de maio de 2024 com os nossos sujeitos de pesquisa. Foram realizadas entrevistas com as empresas contratadas, servidores da organização contratante e funcionários terceirizados. Para fins da identificação dos sujeitos vamos utilizar a seguinte nomenclatura: Empresa Contratada 1 = EC1; Servidores da organização contratante = SC1 e funcionários terceirizados = T1.

Após a coleta dos dados, as categorias de análise foram definidas de acordo com o referencial teórico e metodológico definido na pesquisa. As categorias são as seguintes: A Cultura Organizacional em uma Empresa Terceirizada, Terceirização na Administração Pública, Clima Organizacional e Comunicação no Ambiente Terceirizado e Gestão à Distância.

A seguir apresentaremos uma tabela com o mapeamento dos sujeitos de pesquisa, e posteriormente, a análise das entrevistas dentro de cada categoria.

4.1 MAPEAMENTO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Organização Contratante	Empresa Contratada	Funcionárias Terceirizadas	Status
IFRS Campus Viamão - Servidora (SC1)	Empresa Contratada 1 (EC1)	T1 (Empresa Contratada 1)	Participou da pesquisa
	Empresa Contratada 1	T2 (Empresa Contratada 1)	Desligada antes da pesquisa
	Empresa Contratada 2 (EC2)	T3 (Empresa Contratada 2)	Não participou
	Empresa Contratada 2	T4 (Empresa Contratada 2)	Não participou
	Empresa Contratada 3 (EC3)	T5 (Empresa Contratada 3)	Não participou
	Empresa Contratada 3	T6 (Empresa Contratada 3)	Não participou

Cabe ressaltar que, embora tivéssemos estabelecido um número determinado de empresas e funcionários terceirizados, só tivemos permissão para realizar a pesquisa com a EC1. A reflexão sobre a não participação das demais empresas será realizada ao longo da análise e conclusão deste trabalho.

4.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA TERCEIRIZADA

Tabela 1 – Cultura Organizacional, Comunicação e Apoio Organizacional

Categoria	Falas das Entrevistadas	Principais Reflexões
Cultura Organizacional	"Eu não entendo como é essa empresa a fundo, como funciona..." (T1)	A distância física afeta a integração e entendimento da cultura da empresa pelos funcionários.
Comunicação	"Sempre falo com a mesma pessoa; parece que falta proximidade..." (T1)	Comunicação limitada com a sede da empresa terceirizada.
Apoio Organizacional	"Além dos benefícios obrigatórios, pagam seguro, mas falta interação..." (EC1)	Benefícios básicos oferecidos, mas falta de iniciativas para maior integração cultural.

Esse trabalho tem como objetivo analisar os desafios da gestão à distância de funcionárias terceirizadas que atuam no Campus Viamão do IFRS. Um dos aspectos abordados foi a terceirização/cultura organizacional (a cultura organizacional em uma empresa terceirizada), pois acreditamos que é fundamental entender como se dá essa relação de gestão de uma empresa que possui a sua cultura organizacional definida, no entanto, o dia a dia do funcionário desta empresa é vivenciado em outra empresa. Isso implica na complexidade que é a comunicação da gestão com seus funcionários.

Perguntamos para as empresas, por exemplo, como foi a contratação dos funcionários. A EC1, que possui mais de 10 anos no mercado de licitações, respondeu que *“temos experiência e protocolos internos que facilitam a nossa organização quando iniciamos um novo contrato. Entre as principais ferramentas de contratação de novos colaboradores, uma das principais é a comunicação com os candidatos, que na maioria das vezes já possuem experiência naquele posto em contratos anteriores”*.

Essa resposta sugere que a EC1 valoriza a experiência prévia dos candidatos e confia em processos bem definidos, assegurando-se que os novos funcionários estejam preparados para suas funções. A experiência anterior dos candidatos é vista como um ativo importante, indicando que a empresa prefere contratar pessoas que já estão familiarizadas com as

exigências e a demanda dos postos de trabalho, o que pode contribuir para uma integração mais rápida e eficiente no novo contrato.

Essa abordagem evidencia o compromisso da EC1 com a qualidade e a continuidade dos serviços prestados, minimizando possíveis problemas como a falta de preparo dos novos funcionários. Essa afirmação remete ao que Becker (1964) quando explica que a gestão de talentos destaca a identificação e a retenção de funcionários qualificados. Quando se trata de recrutar pessoas com experiência prévia, as empresas acabam priorizando os candidatos que já demonstraram habilidades e conhecimentos relevantes. Essa prática pode ser apoiada pela teoria do capital humano, desenvolvida pelo autor, onde sugere que a experiência e as qualificações dos colaboradores são ativos valiosos para as organizações.

Diante disso, perguntamos para as empresas se houve alguma consulta ou recomendações de empresas parceiras sobre as contratações, a EC1 respondeu que *“a principal consulta sobre os candidatos é feita com a gestão pública desses contratos, pois geralmente já os conhecem e podem nos indicá-los com mais segurança”*; também informaram que fazem consultas com outros candidatos que não possuem experiência anterior naquele posto, mas que possuem experiência naquela função.

Para apoiar essa resposta, a consulta à gestão pública sobre candidatos durante o processo de contratação reflete a aplicação prática do capital social nas organizações. O capital social é definido, de acordo com Nahapiet & Ghoshal (1998), como os recursos potenciais que um indivíduo ou grupo pode obter por meio de sua rede de relacionamentos.

Em um contexto de contratos públicos, os gestores, frequentemente, utilizam suas redes de contatos externos, para identificar e recomendar candidatos que já demonstraram competência e confiabilidade em funções anteriores.

Perguntamos para as empresas se, atualmente, a empresa trabalha com algum plano de benefícios corporativos, além dos benefícios que são obrigatórios. A EC1 respondeu que *“além dos benefícios obrigatórios para os colaboradores, a empresa paga seguro mensalmente para cada um”*. Analisando, o seguro de vida oferecido pela empresa pode ser visto como um componente valioso do pacote de benefícios, pois, de certa forma, ajuda a reduzir a rotatividade dos colaboradores, proporciona maior satisfação dos funcionários com a empresa e aumenta a retenção dos mesmos. Segundo Monteiro (2005), os benefícios sociais são o conjunto de vantagens que uma organização pode oferecer aos seus empregados, proporcionando menor esforço e preocupação. Esse benefício é uma remuneração indireta, e sua oferta tem o propósito de satisfazer as necessidades pessoais dos empregados.

Perguntamos aos funcionários, como foi o processo de contratação com a empresa, a T1 informou que *“eles foram muito atenciosos, sempre que eu fazia uma pergunta, eles me respondiam. A única coisa que notei foi que parecia que estavam sem algumas informações”*. A mesma funcionária continua relatando que se tinha alguma dúvida, a representante da empresa precisava perguntar para alguém do IF para esclarecê-la. O preposto⁸ sabia mais sobre o horário e dia de trabalho, embora não soubesse informar exatamente sobre o restante.

É importante destacar que a comunicação clara e eficiente durante o processo de contratação é essencial, para garantir que os candidatos tenham uma compreensão completa das suas funções e responsabilidades. Problemas na transmissão de informações podem levar a frustrações e expectativas não atendidas. Para Oliveira (2009, *apud* Rodrigues, 2016) a comunicação é uma tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo sugestão de melhorias, discussão dos problemas com os superiores.

A importância de alocar adequadamente os funcionários terceirizados de forma estratégica em diversas funções, como as que serão mencionadas, ajuda a garantir que a empresa funcione de maneira fluida e eficiente, com todas as demandas sendo atendidas.

Perguntamos para as empresas sobre a estrutura da empresa, quantas pessoas trabalham na empresa atualmente, quais as suas funções, se as funções indispensáveis possuem cobertura suficiente de pessoal. A empresa EC1 respondeu que *“atualmente a empresa possui cerca de 550 de colaboradores ativos, com diversas funções. E temos cobertura suficiente de pessoal para atender a todas essas demandas”*.

A convenção coletiva de trabalho, conhecida como CCT, é uma ferramenta de gestão que garante que os sindicatos e os trabalhadores tenham lugar para exigirem seus direitos trabalhistas. Podemos definir como um acordo feito, entre os colaboradores e as contratantes da classe sindicalizada em questão, em uma reunião que deve ocorrer uma vez ao ano, sem passar do período de dois anos entre elas.

Perguntamos para as empresas, se existe política de remuneração, se pagam dentro, acima ou abaixo da média de mercado, a empresa EC1 respondeu *“Por se tratar de colaboradores de contratos terceirizados, a empresa possui a obrigação de pagar o salário conforme previsto na CCT (Convenção Coletiva de Trabalhadores) prevista na licitação”*. Essa convenção é uma ferramenta utilizada pela gestão, funciona como uma ferramenta para que os sindicatos e trabalhadores tenham a um meio de estabelecerem suas demandas com

⁸ Preposto é o funcionário da empresa contratada que mantém a comunicação com a funcionária terceirizada na organização contratante.

expressividade. Aliás, essa convenção assegura que os funcionários tenham voz ao exigirem seus direitos em negociações firmadas com outras empresas e instituições.

O problema, contudo, é que muitas pessoas não sabem o que é a convenção coletiva e nem os direitos e benefícios que ela proporciona. Deste modo, destaca-se a destarte, o art. 611 da CLT: Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.

Perguntamos para os funcionários terceirizados, se eles conhecem a cultura organizacional da empresa, se sentem que existe alguma diferença na cultura da empresa ou no ambiente de trabalho por estarem distantes, a funcionária T1 respondeu “*eu não entendo como é essa empresa a fundo, como funciona, quais são os departamentos, sempre é a mesma moça que faz a cominação comigo*”. Continuando com a resposta, ela não sabe dizer se é pela distância física, mas de certa forma, a distância causa uma “*não intimidade*”, fica mais profissional, mas no antigo trabalho tinha mais contato. Observando a resposta da terceirizada T1, expressa-se uma falta de familiaridade com a cultura organizacional da empresa para estar trabalhando, mencionando que não tem conhecimento profundo sobre como a empresa funciona ou sobre seus diferentes departamentos.

Ela destaca que sua comunicação é sempre com a mesma pessoa, o que de certa forma limita sua compreensão do funcionamento interno da empresa. T1 sugere que a distância física entre ela e a empresa contribui para uma falta de proximidade ou "intimidade" no relacionamento interpessoal, tornando a interação mais profissional e menos pessoal. E compara essa experiência com um emprego anterior, onde se tinha mais contato direto, indicando que a conexão mais próxima com a empresa e seus membros fazia parte de um ambiente de trabalho diferente, possivelmente mais colaborativo ou envolvente. Sobre isso, Soares (2015) ressalta que a cultura de uma organização não somente influencia seus funcionários, mas também é influenciada por eles.

4.3 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tabela 2 – Fiscalização, Conformidade Legal e Acolhimento

Categoria	Falas das Entrevistadas	Reflexões Principais
Fiscalização	"É muito complexo, deveria ter mais gente para fiscalizar..." (SC1)	Desafios na fiscalização devido à complexidade dos contratos e à falta de pessoal especializado.
Conformidade Legal	"A penalização é lenta, quando aplicada, o problema já foi resolvido..." (SC1)	Dificuldades em aplicar penalidades rapidamente por causa da burocratização do processo.
Acolhimento	"Quando eles chegam, é tipo 'te vira', não deveria ser assim..." (SC1)	Falta de acolhimento dos terceirizados pela instituição contratante.

Embora hoje a terceirização esteja apresentando eventuais benefícios, como o domínio profissional de serviços e a flexibilidade de gestão, mesmo que a empresa se encontre geograficamente distante dos funcionários terceirizados, ela também levanta questões sobre a qualidade do serviço, a transparência, a responsabilidade fiscal dos servidores e os direitos trabalhistas.

Diante disso, perguntamos para a servidora SC1, que faz parte da equipe de fiscalização do contrato firmado com a empresa EC1, sobre quanto tempo trabalha na equipe de fiscalização do contrato com EC1, e se a equipe hoje que atua na fiscalização consegue suprir a demanda que precisa ser cumprida neste contrato. Ela respondeu *"faço parte do contrato a 3 meses e mais dois colegas na equipe, e pensando sobre a demanda, é muito complexo essa questão dos contratos, eu acho que o setor financeiro ou o DAP⁹ deveria ser responsável pela fiscalização dos contratos"*.

O servidor continuou dizendo que os demais colegas, servidores e professores, poderiam dividir esta função também, mas deve-se ter o mínimo de conhecimento técnico para trabalhar corretamente com a fiscalização, caso contrário, para quem não faz parte do setor de contratação - neste caso, o DAP - não sabe quais os prazos para as entregas das documentações, quais os apontamentos, etc.

Analisando a situação, o servidor reconhece a complexidade envolvida na fiscalização de contratos e sugere que a responsabilidade pela fiscalização deveria ser atribuída aos setores administrativos no Campus Viamão que possuem o conhecimento técnico necessário para

⁹ DAP = Departamento de Administração e Planejamento

realizar essa função de maneira adequada e que já são responsáveis pelas contratações das empresas.

O SC1 expressa preocupação com a falta de familiaridade de pessoas fora do setor de contratação, como o DAP, com aspectos específicos da fiscalização, como prazos de entrega de documentações e apontamentos. Isso sugere uma necessidade de maior especialização e talvez uma melhor definição de responsabilidades dentro da equipe de fiscalização para garantir a conformidade e eficiência no cumprimento das obrigações contratuais.

É necessário informar que no Decreto 11.246/2022¹⁰, mais especificamente no Art. 8º, os gestores fiscais de contratos e seus substitutos serão representantes da administração, todos designados pela autoridade máxima da Instituição, para exercerem as funções estabelecidas no art. 21 ao art. 24, observados os requisitos estabelecidos no art. 10º.

E no § 2º que versa sobre “a designação de que trata o caput, serão considerados: I- a compatibilidade com as atribuições do cargo, II- a complexidade da fiscalização, III- o quantitativo de contratos por agente público, e neste caso o mais importante, IV- a capacidade para o desempenho das atividades.

Entendemos, a partir disto que, para o mundo da fiscalização contratual, o servidor responsável pela mesma tem que ter o conhecimento detalhado na área de licitações e contratos, além de conhecimentos técnicos específicos na área que envolve o objeto da contratação em questão, sob pena de ficar à mercê da contratada e de possíveis responsabilizações futuras em procedimentos de prestação de contas, por má gestão contratual.

Perguntamos também, na perspectiva do SC1, se o número de colegas na equipe de fiscalização consegue suprir com as demandas e funções exigidas pelo edital, ele respondeu *“deveria ter mais gente para trabalhar na fiscalização, dois para cada função. O que acontece hoje, o mesmo servidor que é fiscal técnico, fica como fiscal administrativo substituto quando o outro colega está de férias, isso é ruim para quem não é da função ter de suprir a demanda das duas funções”*.

Nesta resposta, o servidor SC1 expressa sua preocupação com a quantidade de pessoal na equipe de fiscalização, afirmando que o número atual de colegas não é suficiente para atender às demandas e funções exigidas pelo edital, também aponta um problema na estrutura

¹⁰ Decreto 11.246/2022 que trata das regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

atual: quando um servidor técnico de fiscalização precisa substituir um colega da fiscalização administrativa, durante as férias por exemplo, isso sobrecarrega e acaba acumulando funções para as quais o servidor/fiscal pode não estar totalmente apto por não fazer parte de sua competência. Essa situação é desfavorável e prejudica a eficiência e a qualidade da fiscalização.

Santos (2017) refere que o fiscal não pode ser visto somente como uma mão de “força” na execução contratual, mas também como mão estratégica do órgão, no apontamento de melhores soluções para problemas que surgem no decorrer da gestão contratual.

Desta maneira, o braço estratégico deve-se colocar junto ao contratado, buscando melhores formas de solução, já que nem o fiscal nem a empresa responsável pela execução do contrato, via de regra, buscam um fim distinto de uma melhor execução contratual.

Perguntamos para os servidores se eles consideram o atual serviço terceirizado precário, e em que sentido, o servidor SC1 respondeu que *“para mim é o inverso, eu vejo na instituição, que a gente tem ótimos profissionais, passaram-se também outros ótimos profissionais, mas ao mesmo tempo, nós como instituição, não somos capazes de dar um acolhimento maior para estes funcionários terceirizados, seja por um espaço físico, reunião ou conversa. Quando eles chegam, não são largados, mas é tipo “te vira” e não deveria ser assim”*.

Ele continua dizendo que entende que esta é uma situação causada pelo baixo número de servidores efetivos no campus. Devido a isso, o alto número de contratos terceirizados sobrecarrega os poucos servidores que ainda estão presentes na instituição, que precisam lidar com o novo funcionário, que tem um papel importante na rotina com os estudantes.

Para Soares (2015) o processo de adaptação dos funcionários terceirizados nas instituições públicas só funciona se os servidores orientam sua conduta profissional em perfeita conformidade com as características da cultura organizacional das organizações públicas.

Quando a gestão a distância é combinada com a terceirização, assume-se uma relevância e responsabilidade ainda maior por parte da empresa, com a necessidade de monitoramento constante, a comunicação clara e frequente, e a garantia de que os funcionários terceirizados compreendam e sigam as diretrizes da organização contratante, neste caso, o Campus Viamão.

Perguntamos para os servidores, se existe algum mecanismo de exigência disponível a ser tomado pela fiscalização, caso a empresa não esteja cumprindo com as demandas, como faltas dos trabalhadores, falta de documentos encaminhados pela gestão etc. O SC1 respondeu

“acredito que não é eficiente, se um funcionário faltar, as empresas não conseguem substituir de imediato. Caso precise aplicar uma penalização, até este processo ser analisado e posteriormente finalizado, neste prazo o funcionário já voltou do eventual afastamento”. Ele continua referindo que as etapas da fiscalização poderiam ser mais simplificadas, a burocratização tende a dificultar as análises, por exemplo, precisa-se hoje de três justificativas, da mesma situação, para ser aplicado a penalização na empresa, ao final estas opções não são usadas por conta dos prazos apertados, muitas vezes a empresa não conhece bem os funcionários, não têm o conhecimento da rotina diária.

Analisando a resposta, o SC1 expressa preocupações sobre a eficácia dos mecanismos disponíveis para a fiscalização, em casos de não cumprimento das demandas pela empresa terceirizada, sinalizando que a resposta da empresa, quando ocorre algum problema - como faltas de funcionários por exemplo - é lenta, e que as penalizações, embora previstas, são de difícil aplicação devido à demora nos processos de análise e conclusão. Essa lentidão faz com que, muitas vezes, quando uma penalização poderia ser aplicada, o funcionário já tenha retornado ao trabalho, tornando a ação menos relevante.

O SC1 também critica a grande burocratização do processo de fiscalização, apontando que a exigência de múltiplas justificativas para a mesma situação, antes de aplicar uma penalização, complica e retarda as ações necessárias. Além disso, ele menciona que, o desconhecimento da empresa sobre a rotina diária e os funcionários, justamente por ser geograficamente distante, tornam os prazos ineficazes para resolver essas questões, por acabarem sendo apertados.

SC1 sugere uma necessidade de simplificação nos procedimentos de fiscalização, para torná-los mais ágeis e eficazes, garantindo que as demandas contratuais sejam cumpridas de forma mais consistente e em tempo hábil.

Sobre a responsabilidade das fiscalizações, o Decreto nº 11.246/2022 que regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133/2021, dispõe sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, bem como o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Também de acordo com o § 1º do Art. 11 do Decreto nº 11.246/2022, o encargo de agente de contratação, de integrante de equipe de apoio, de integrante de comissão de contratação, de gestor ou de fiscal de contratos não poderá ser recusado pelo agente público.

No caso de deficiência ou limitações que podem impedir o servidor público de cumprir as suas funções de fiscalização, deve-se comunicar os superiores hierárquicos das instituições.

Na hipótese prevista no § 1º, a autoridade competente poderá providenciar a qualificação prévia do servidor para o desempenho das suas atribuições, conforme a natureza e a complexidade do objeto, ou designar outro servidor com a qualificação requerida, observando o disposto no § 3º do art. 8º.

4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE TERCEIRIZADO

Tabela 3 – Clima Organizacional, Comunicação e Integração

Categoria	Falas das Entrevistadas	Reflexões Principais
Clima Organizacional	"Alguns professores aceitam mais fácil, outros nem tanto..." (T1)	Variedade na receptividade dos servidores e alunos aos funcionários terceirizados.
Comunicação	"Se eu precisar de algo, a preposta logo responde..." (T1)	Importância do preposto como canal de comunicação, mas falta de formalidade em alguns processos.
Integração	"Falta integração, seria melhor se houvesse mais proximidade..." (T1)	Necessidade de melhor integração para melhorar o clima organizacional.

O clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, abrangendo aspectos como valores, atitudes e normas predominantes dentro de uma organização. No contexto de um ambiente terceirizado, a comunicação desempenha um papel fundamental, os colaboradores terceirizados, muitas vezes, enfrentam desafios específicos, como sentir-se menos integrados à equipe, neste caso, no ambiente do Campus Viamão, ou também, ter menos acesso a informações e recursos.

Sobre isso, perguntamos para as empresas sobre como é o clima organizacional, se existe avaliações formais, se existem ações em prol de aproximar os funcionários terceirizados que se encontram geograficamente distantes, a empresa EC1 comentou “*a empresa sempre disponibiliza um preposto para que tenha contato direto com os colaboradores, esse preposto possui diversas funções, e dizendo bem resumidamente*”. A empresa continua relatando que o preposto exerce a função de organizar a documentação do pessoal, conversar com eles sempre que necessário, ser um porta-voz e ouvinte da empresa para os colaboradores, além de ter contato direto com os colaboradores sempre que preciso.

Segundo Pimenta (2012, *apud* Gomes e Picchiali, 2018), o clima dentro da organização mostra o nível de satisfação material e emocional, bem como a produtividade e motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Por entendermos que a comunicação é essencial para que a empresa identifique o clima organizacional, perguntamos para os funcionários como é a comunicação com a empresa contratante. O funcionário SC1 respondeu “*Olha, eu não tenho que reclamar, tem uma moça que ela é bem atenciosa, e se eu perguntar algo ela logo já responde, ou se precisar de alguma coisa, de algum aviso, ela já avisa*”. Analisando essa resposta, a conduta da preposta com a funcionária recém-contratada na época, foi positiva, se mostrando atenciosa e proativa. A funcionária se sentiu amparada com a rapidez da preposta respondendo as perguntas e atendendo as necessidades, sugerindo que a comunicação é eficiente e que a funcionária se sente bem atendida, no geral, o tom é de satisfação e reconhecimento pelo suporte recebido.

Segundo Solon e Silva (2017), para que o conteúdo e a mensagem do que se pretende comunicar, possam fluir por toda organização e assim atingir todos os níveis hierárquicos, uma comunicação adequada e contínua deve ocorrer. Seja mandando um e-mail, apresentando um projeto ou uma nota de agradecimento, quando estiver elaborando uma avaliação periódica, o que os líderes realmente precisam fazer é se comunicar.

Perguntamos para os servidores se são a única pessoa a quem o funcionário terceirizado recorre em casos de dúvidas ou situações imprevistas, o servidor SC1 respondeu “*pela facilidade tecnológica, como WhatsApp, eu acabei me tornando referência para eventuais avisos dos funcionários, mas sempre sinalizo para avisarem também a empresa*”.

Sobre esta resposta, embora SC1 desempenhe um papel importante na comunicação e apoio aos terceirizados, ela reconhece a importância de manter a empresa informada e envolvida em qualquer questão que surja. A resposta também reflete uma dinâmica onde a tecnologia facilita a comunicação direta e imediata, mas também sublinha a necessidade de respeitar os canais formais e hierárquicos de comunicação para assegurar que todas as partes estejam cientes e possam agir de acordo com suas responsabilidades.

Perguntados para os funcionários terceirizados, sobre como eles classificariam a experiência deles executando o serviço terceirizado no campus hoje, a funcionária T1 respondeu “*pra mim, por ser um ambiente escolar e diferente do ambiente hospitalar, onde foi a minha última experiência, é novo porque eu tenho esse contato com o aluno, ajudar a concentrar na aula. Está sendo uma mistura de educação com saúde, e estou achando ótimo isso*”. Continuando com a resposta dela, por também ser aluna da instituição e já ter uma

intimidade com o ambiente do campus, isso ajuda na relação de trabalho com os alunos, como sabem que também é aluna de um dos cursos superiores do Campus, acaba se tornando referência no assunto “*o que eles estão aprendendo, eu também estou aprendendo*”.

A transição de um ambiente de trabalho para outro, como de um hospital para uma escola, envolve um processo de adaptação que pode ser enriquecedor, especialmente quando o funcionário percebeu o valor em suas novas responsabilidades. A integração entre as áreas de educação e saúde em um ambiente de trabalho pode proporcionar uma experiência enriquecedora para profissionais que transitam entre esses setores, permitindo a aplicação de habilidades diversas.

Perguntamos aos funcionários terceirizados, sobre como é a relação com os fiscais, a funcionária T1 respondeu que “*ela me passa as informações, pergunto tudo para ela, ainda é um processo. Existem alguns professores que aceitam mais fácil, são mais generosos, outros não, alunos que aceitam mais e outros não*”. Para ela, isso se dá pela falta da integração.

A funcionária terceirizada, que ainda está em um processo de adaptação, quando é mencionada a relação com os fiscais, menciona que busca informações e parece confiar nesse canal de comunicação.

No entanto, também observa variações na receptividade por parte de professores e alunos, com alguns sendo mais "generosos" e aceitando as orientações mais facilmente do que outros. A funcionária atribui essa diferença de atitudes à falta de integração, sugerindo que uma maior inserção poderia melhorar a cooperação e a aceitação dela. Essa observação exhibe a necessidade de iniciativas (tanto da empresa terceirizada, como a própria Instituição) em melhorar a integração e comunicação entre todos os envolvidos no contrato e na Instituição, o que poderia facilitar o trabalho dos terceirizados e criar um ambiente de colaboração mais harmonioso.

Sobre isso, Peterossi, Simões e Navarenho (2014) referem que muitas vezes, quando existe um foco nas estratégias de crescimento ou na redução de custos, as empresas contratantes, ou neste caso, a Instituição Campus Viamão, não avalia adequadamente as demais consequências da terceirização e uma delas é a falta de integração entre as pessoas das duas empresas.

Os funcionários das empresas terceirizadas com culturas e valores diferentes da contratante, podem se sentir desconfortáveis ou até mesmo desvalorizados nos ambientes de trabalho da organização contratante, gerando baixa qualidade do clima organizacional e produtividades aquém das necessárias, influenciando, inclusive, os resultados dos funcionários da empresa contratante.

Perguntamos para os servidores, como é a relação com as atuais funcionárias e como era com os antigos, bem como com a empresa. O servidor SC1 responde “*eu sempre procurei ter uma boa relação e deixar que se sentissem bem-vindos; informo que se precisarem de algum auxílio, podem sempre me contatar. Houve apenas uma situação em que foi preciso a troca do funcionário, identificamos que ele não se encaixava para trabalhar com os alunos*”.

SC1 descreve sua abordagem em relação aos funcionários terceirizados, enfatizando o esforço para manter uma boa relação com as funcionárias terceirizadas atuais, assim como com as anteriores e a empresa. Ela destaca a importância de fazer com que os funcionários se sintam bem-vindos e oferece apoio, deixando claro que está à disposição para qualquer auxílio necessário.

Menciona ainda um caso específico em que foi necessário substituir um funcionário, devido à incompatibilidade de trabalho junto aos alunos. Isso indica que, embora haja um esforço contínuo para manter um ambiente de trabalho acolhedor, SC1 e a equipe de fiscalização também estão atentos à adequação dos funcionários às suas funções, garantindo que eles possam desempenhar suas demandas de forma eficaz e em conformidade com as expectativas do contrato.

A gestão de pessoas das instituições, que não pode interferir diretamente em relação ao desenvolvimento e movimentação dos terceirizados, é um grande desafio, pois ela garante a comunicação eficaz e, conseqüentemente, um bom clima organizacional na empresa. Esta gestão se torna fundamental para o sucesso da administração da Instituição, para a qualidade de vida das pessoas que nela trabalham, do seu grau de satisfação, suas percepções e necessidades das equipes de trabalho com regimes de contrato diversos.

4.4 GESTÃO À DISTÂNCIA

Tabela 4 – Gestão a Distância, Resposta Rápida e Avaliações

Categoria	Falas das Entrevistadas	Reflexões Principais
Gestão Distância	"Cada órgão tem uma forma diferente de trabalhar com a gente..." (EC1)	Variação significativa no contato entre órgãos públicos e terceirizados, impacto na gestão.
Resposta Rápida	"A resposta é rápida, diferente de outras empresas que demoram..." (T1)	Valorização da resposta rápida e comunicação eficiente pela empresa terceirizada.
Avaliações	"O preposto passa uma análise periódica para a equipe de RH..." (EC1)	Dependência do preposto para a comunicação de avaliações de desempenho.

A gestão no ambiente terceirizado presencial já apresenta desafios complexos, tais como garantir a comunicação eficaz, manter o engajamento dos colaboradores e assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados de forma alinhada, apesar da distância. A falta de interação presencial pode levar a problemas de comunicação e dificultar a construção de um senso de equipe entre os colaboradores, envolve a coordenação e supervisão de equipes que não estão fisicamente presentes no local de trabalho principal.

Referente a isso, perguntamos às empresas como é o relacionamento com os funcionários e com o órgão contratante, a empresa EC1 respondeu *“cada órgão público que contrata a empresa possui uma forma diferente de trabalhar, alguns possuem um contato mais próximo dos colaboradores da empresa, outros preferem ter apenas o contato necessário”*. A mesma continua referindo que os servidores dos órgãos públicos contratantes sempre terão um certo contato com os trabalhadores, porém, alguns possuem mais que outros.

A resposta da empresa EC1, reflete a constante diversidade com as práticas de relacionamento entre as organizações contratantes e os funcionários de empresas terceirizadas, especialmente em contextos de contratos públicos. Esse tipo de variação no relacionamento pode ter impactos significativos tanto na gestão de desempenho quanto na satisfação das partes. Furlan (2006) refere que um bom relacionamento é fundamental, pois pode salvar ou colocar em risco o negócio envolvido.

Perguntamos para os funcionários, como eles acreditam que a empresa poderia melhorar a comunicação e a colaboração, mesmo estando distante fisicamente, o funcionário

T1 respondeu “*Não tenho do que reclamar, até por que já tive a experiência de trabalhar com outra empresa terceirizada que era de outro lugar e não foi uma boa experiência, porque demorava muito tempo para responder alguma coisa, não tinha o RH físico para a gente solicitar as coisas né, e essa empresa no entanto tem uma resposta bem rápida*”.

A resposta do funcionário T1 destaca que a importância de uma comunicação ágil e eficiente é essencial em situações onde a RH está geograficamente distante. Essa questão pode ser vinculada a várias teorias e práticas em gestão de pessoas, comunicação organizacional, e gestão de equipes remotas.

A comunicação pode ser um fator decisivo para a satisfação e eficiência dos funcionários terceirizados e a comparação feita com uma experiência anterior reflete como a comunicação lenta pode prejudicar o serviço que será realizado no ambiente da instituição contratante. Esta é uma afirmação referendada por Leão, Nunes, Neto e Cruz (2014) quando mencionam que a comunicação aberta entre a contratante e as suas contratadas, de certa forma, contribui para o desenvolvimento de relações e fortalece os laços de confiança que embasam os relacionamentos cooperativos, o que qualifica a gestão à distância.

Perguntamos para as empresas se - e como - a avaliação de desempenho é realizada. A EC1 respondeu que “*o(a) preposto(a) do contrato fica responsável por passar periodicamente uma análise dos colaboradores para a equipe de RH da empresa. Muitas vezes, a própria fiscalização pública do contrato nos passa feedbacks sobre os colaboradores*”.

Analisando a resposta, a avaliação de desempenho tem o intuito de melhorar o desempenho dos funcionários em suas atividades e com isso, alinhar expectativas, fornecer *feedback* construtivo e identificar áreas de desenvolvimento tanto para o colaborador quanto para a empresa. Para que isso seja eficaz, é crucial que todos os envolvidos compreendam claramente o propósito da avaliação, e que tenham a visão de que é uma ferramenta de gestão de melhoria contínua, não um mecanismo punitivo.

Para Ávila e Steca (2015) a avaliação de desempenho destina-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Isto deve ficar claro para todos os participantes da avaliação.

Perguntamos aos funcionários se acreditam que existem recursos suficientes para executar o serviço no campus, por parte da empresa, e se houve alguma orientação ou suporte. A funcionária T1 respondeu “*eu acho que a estrutura tem que melhorar, ainda tem que estruturar bem, por trabalhar com alunos especiais, acaba sendo um trabalho multidisciplinar*”.

Para a T1, a parte de suporte pedagógico deveria ser algo fornecido pela própria Instituição, já que isso, de certa forma, ajudaria a funcionária a entender o que eles (os servidores e professores) esperam dela como profissional, e o que ela pode esperar deles. Na sua visão, esta parte não cabe ao RH, cabe à Instituição que é tomadora do serviço. Em relação ao suporte da empresa EC1, o RH forneceu uniforme e calçado, e a funcionária T1 deu ideias de como poderiam ser estes uniformes, coisa que ela nunca tinha experienciado até então.

A funcionária T1 sinaliza, que existe um certo nível de receptividade por parte da empresa em relação às suas preferências, quando fala sobre os uniformes, mas a mesma ainda sente que existem lacunas no suporte que impactam diretamente sua capacidade de realizar o trabalho de forma otimizada, especialmente no que diz respeito ao aspecto pedagógico. Ela compartilha sua visão sobre os recursos e o suporte oferecidos para a execução de suas tarefas no Campus Viamão, para ela, o suporte na parte pedagógica deveria ser fornecido pela própria instituição, expressando a necessidade de melhorias na estrutura, especialmente devido à natureza multidisciplinar do trabalho com alunos especiais, sugerindo que a atual não é suficiente para atender adequadamente às demandas desse tipo de trabalho.

Perguntamos também sobre como acreditam que a empresa pode melhorar a integração e a inclusão de novos funcionários terceirizados. A funcionária T1 respondeu *“acho que pode melhorar na integração, porque não houve a integração com os outros terceirizados, ou com os alunos, ou com os servidores. Os meus antigos colegas sentiram muito isso, sentiram como se tivessem caído de paraquedas na instituição”*. A mesma continua respondendo que seria interessante uma capacitação para a chegada no local, precisa-se de um preparo.

Lidar com um contexto de funcionários terceirizados, em uma instituição educacional, traz dificuldades na gestão à distância. Por mais que a empresa entenda a importância da integração com outros membros da equipe, alunos ou servidores, essa ação não é executada pela empresa terceirizada e sim pela empresa contratante. A falta de uma integração estruturada pode criar uma sensação de desconexão e incerteza. De acordo com Ávila e Steca (2015), o processo de socialização é uma das últimas etapas do processo de integração do colaborador, sendo fundamental para apresentação dos colegas, da filosofia da empresa, para conhecer de maneira ampla o ambiente de trabalho, sendo de suma importância para o processo da efetivação do colaborador.

Esse procedimento permite o alinhamento com a gestão da empresa terceirizada, um entendimento da cultura organizacional é uma manifestação mais adequada do clima. É um

desafio para todas as empresas mas, especialmente, para as empresas que realizam sua gestão à distância.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral compreender a gestão de terceirizados considerando a relação entre funcionários terceirizados, a gestão da empresa terceirizada e a organização contratante, neste caso, o IFRS Campus Viamão.

Através da pesquisa realizada, foi possível identificar que a relação da funcionária terceirizada entrevistada com a empresa é, em geral, satisfatória. A comunicação constante e cuidadosa é adequada, embora existam aspectos que poderiam ser melhor desenvolvidos se houvesse um representante da empresa, disponível fisicamente, para ajudar a manter o contato mais próximo e disponível.

No dia a dia do trabalho terceirizado, situações imprevistas podem acontecer e daí a necessidade de recorrer ao seu gestor. No caso de funcionários terceirizados, destaca-se, nessas situações, a importância dos fiscais de contrato, justamente porque o ambiente onde ocorre o serviço não é o mesmo ambiente físico da empresa. Nesses casos, os fiscais de contrato oferecem não apenas desenvolvimento profissional, mas também proximidade com as equipes e profissionais que trabalham presencialmente na Instituição contratada.

A partir das entrevistas realizadas, é possível identificar como a estrutura da Administração Pública ainda não implementou algum mecanismo de prática de inserção destes funcionários terceirizados de serviços contínuos, que necessitam de melhor acolhimento e ajuda quanto ao desenvolvimento das atividades. Existe uma carência de ferramentas de inclusão, sugerindo que a falta de alinhamento entre as culturas organizacionais da instituição contratantes e a empresa terceirizada, pode gerar insatisfação, falta de receptividade de professores e alunos, assim acabando por diminuir a eficiência do serviço.

Outro ponto observado foi quanto às ferramentas de fiscalização destes contratos. É sinalizado que a Administração Pública não se atenta em nomear um servidor com o mínimo de conhecimento técnico para exercer melhor as funções de fiscal administrativo, fiscal técnico e gestor, o que reflete a precariedade e falta de investimento de contratação de novos servidores para ajudar nesta função, gerando sobrecargas nos efetivos e assim, também precarizando o trabalho de fiscalização.

No entanto, é importante destacar algumas limitações de pesquisa que surgiram, como a falta de comunicação e colaboração das outras empresas que não participaram e não permitiram que os funcionários também participassem desta pesquisa, isso acabou limitando a abordagem de outros pontos de vistas destes mesmos funcionários terceirizados, que também

exercem serviços contínuos e essenciais no campus, o que sugere a ideia de falta de interesse da parte dos gestores em contribuir com uma melhoria.

A análise dos desafios de gestão de trabalhadores terceirizados, especialmente no contexto onde as empresas contratantes e terceirizadas estão localizadas em diferentes cidades, revelou alguns aspectos críticos na administração pública e na empresa. O estudo destacou a importância da comunicação e da cultura organizacional como fatores determinantes para o sucesso na gestão dessas equipes, apontando que a distância geográfica pode intensificar os desafios relacionados à supervisão, motivação e integração dos trabalhadores terceirizados.

Os dados analisados revelaram que a gestão de pessoas em empresas terceirizadas realmente é um desafio, isso porque, cada vez mais as pessoas são seres complexos que demandam atendimento contínuo, organizado e planejado; podemos inferir que houve a falta de preparo bilateral da empresa contratada e o Campus Viamão, os funcionários terceirizados sentiam-se deslocados e sem orientação quanto ao serviço que seria realizado, evidenciando a falta de comunicação mais afinada, entre contratante e contratada.

A cultura organizacional do Campus Viamão pressupõe um acolhimento que na prática não existiu com os terceirizados, por conta da familiaridade da funcionária com o ambiente da instituição, a sua percepção de inclusão foi influenciada, pois a mesma entende que o Campus Viamão tem como responsabilidade acolher os novos funcionários terceirizados, sem a ideia de que a empresa contratada, que é responsável pela sua alocação, não teve o preparo e organização para efetivamente preparar este funcionário terceirizado para iniciar as suas atividades.

A pesquisa apresentou algumas limitações que indicam que futuras pesquisas poderiam explorar a percepção de outros servidores ou estudantes que interagem com as funcionárias terceirizadas e outros aspectos da gestão de pessoas em empresas terceirizadas de outras cidades, ampliando o conhecimento sobre a relação da empresa contratante, o funcionário terceirizado e a organização contratante. Embora tenhamos tido redução no quantitativo dos sujeitos de pesquisa, aqueles que participaram contribuíram para validar nossa pesquisa, fornecendo dados importantes para a análise do tema proposto.

6 REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015.

BECKER, G. S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**. University of Chicago Press, 1964.

BORGES, A., & DRUCK, M. G. **Crise global, terceirização e a exclusão do mundo do trabalho**. Cadernos CRH, 19, 22-45. 1993.

CASTRO, A. C. B. de. **Obrigações trabalhistas em contratos de terceirização na administração pública: o caso do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães**. 2010. 94f. Dissertação (Mestrado em saúde pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Recife, 2010.

COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente**. Cadernos Ebape. br, v. 15, p. 115-131, 2017.

COSTA, Sandra Ribeiro da. **Cultura organizacional, treinamento e motivação: como estes fatores afetam o desempenho do profissional terceirizado no Banco Santander SA**. 2009.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

ESPÍRITO SANTO, I. H. do. **Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – O caso Secretaria da Fazenda de Pernambuco**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, 2010

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FURLAN, Carolina. **A relação entre as empresas e os prestadores de serviço no processo de terceirização das atividades da área de recursos humanos**. 2006.

GOMES, Sóstenes Soares; PICCHIAI, Djair. **Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados.** Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima *et al.* **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa.** Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021.

KIAN, Tatiana. **Terceirização na administração pública.** Revista do Direito Público, v. 1, n. 2, p. 227-240, 2006.

LEÃO, P. V. O. C.; NUNES, S. C.; NETO, A. C.; CRUZ, M. V. G. **Terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada.** FACECLA | Campo Largo – PR, Brasil. RECADM, v. 13, n. 1, p. 21-38, jan. - abr., 2014.

MARCELINO, Paula Regina. **Afinal, o que é terceirização?** Em busca de ferramentas de análise e de ação política. PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho, v. 8, n. 2, 2007.

MARCELINO, Paula Regina. **As palavras e as coisas: uma nota sobre a terminologia dos estudos contemporâneos de trabalho,** 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEIRO, Alexandre Fernandes. **Importância dos benefícios sociais na redução de tributos para as empresas e colaboradores.**

NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.** Academy of Management Review, 23(2), 242-266, 1998.

NEVES, Márcia Regina; BARRETO, Maria Isabel Franco; AGOSTINHO, Oswaldo Luiz. **Uma análise sobre as tendências de gestão de pessoas e a cultura organizacional no**

contexto atual: um estudo de caso em uma empresa de equipamentos odontológicos. Anais, 2002.

RODRIGUES, Rodrigo Favoreto. **O Funcionário Terceirizado: A Gestão de Pessoas no âmbito da MPE Terceirizada. Um estudo de caso das Contratadas pelo IFSP,** 2016.

OLIVEIRA, Lúcio José de et al. **Terceirização na administração pública: uma análise sobre o impacto da terceirização em Farmanguinhos.** 2019. Tese de Doutorado.

PETEROSI, H. G., SIMÕES, E. A., & NAVARENHO, M. L. S. **Gestão de pessoas nos contratos de terceirização.** Gepros: Gestão Da Produção, Operações e Sistemas, 9(3), 131, 2014.

PIMENTA, C.de Q; EL AOVAR. A. W; OLIVEIRA. J. A. de. **Clima Organizacional em Instituto de Pesquisa Tecnológica.** RAUNP, Ano IV, n. 2 - abr./set. 2012.

SANTOS, Vinicius Carvalho. **Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira.** 2018.

SARSUR, A. M., CANÇADO, V. L., FERNANDES, M. E. R., & STEUER, R. S. **Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho.** Caderno de Ideias – CI0212, Fundação Dom Cabral. 2002.

SOARES, Luiz Felipe. **Serviço Público: Cultura Organizacional e Terceirização do Trabalho.** Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE, v. 1, n. 6, p. 72-92, 2015.

SOLON, Leonardo Maturino; DA SILVA, José Luiz. **A importância da comunicação interna para a gestão das organizações contemporâneas: Um estudo de caso em uma empresa de serviços de terceirização de mão de obra.** REVISTA ACADÊMICA UNIVERSO SALVADOR, v. 2, n. 3, 2017.

UDERMAN, S. **Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da Indústria: uma tentativa de sistematização do debate.** Organizações & Sociedade, 14(42), 15-27. Jul-Set. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2015.

Sites consultados:

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/acordo-e-convencao-coletiva-de-trabalho/196964430#:~:text=611%20da%20CLT%2C%20in%20verbis,de%20trabalho%E2%80%9D%20%5B2%5D>.

Acessado em 19 de agosto 2024.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acessado em 20 de abril de 2024.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Perguntas Empresa:

- 1- Como foi para os recursos humanos, o início das contratações dos funcionários? Quais foram as ferramentas/processo de seleção utilizadas?
- 2- Houve alguma consulta ou recomendações de empresas parceiras sobre as contratações?
- 3- Descreva como é o relacionamento com os funcionários e com o órgão contratante?
- 4- Avaliação de desempenho, é realizada? Como?
- 5- Atualmente, a empresa trabalha com algum plano de benefícios corporativos, além dos benefícios obrigatórios para os trabalhadores?
- 6- Sobre a estrutura da empresa, quantas pessoas trabalham na empresa atualmente? Quais as suas funções? Funções indispensáveis possuem cobertura suficiente de pessoal?
- 7- Existe política de remuneração? A empresa paga dentro, acima ou abaixo da média de mercado?
- 8- Como é o clima organizacional? Existe alguma avaliação formal? Existem ações em prol de aproximar os funcionários terceirizados que se encontram geograficamente distantes?

7.2 APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Perguntas Servidores:

- 1- Quanto tempo trabalha na equipe de fiscalização dos contratos?
- 2- Na tua perspectiva, o número de colegas na equipe de fiscalização consegue suprir com as demandas e funções exigidas pelo edital?
- 3- Existe algum mecanismo de exigência disponível a ser tomado pela fiscalização, caso a empresa não esteja cumprindo com as demandas? Faltas dos trabalhadores, falta de documentos encaminhados pela gestão etc.?
- 4- Como é a tua relação com as atuais funcionárias e como era com os antigos? E com a empresa?
- 5- Você é a única pessoa a quem o funcionário terceirizado recorre em casos de dúvidas ou situações imprevistas?

7.3 APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Perguntas Funcionários

- 1- Como foi o processo de contratação de vocês com a empresa?
- 2- Como você classificaria a experiência de você executando o serviço terceirizado no campus hoje?
- 3- Como é a tua comunicação com a empresa contratante?4- Como vocês acham que a empresa pode melhorar a comunicação e a colaboração com vocês mesmo estando distante fisicamente?
- 5- Você conhece a cultura organizacional da empresa? Você sente que existe alguma diferença na cultura da empresa ou no ambiente de trabalho por estarem distantes? 6- Acha que existem recursos suficientes para executar o serviço no campus, por parte da empresa? Teve alguma orientação ou suporte?
- 7- Como você acha que a empresa pode melhorar a integração e a inclusão de novos funcionários terceirizados?
- 8- Como é a sua relação com a empresa e com os fiscais?

7.4 APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA INSTITUIÇÃO

Viamão, Abril de 2024.

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, por meio desse, solicitar a sua autorização para que possamos desenvolver uma atividade de pesquisa na sua Instituição. Estamos elaborando o nosso Trabalho de Conclusão do Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais no Campus Viamão do IFRS. Pretendemos realizar uma entrevista com os funcionários, pesquisando a relação dos referidos funcionários com a gestão da empresa e o IFRS Campus Viamão.

As respostas das entrevistas serão tabuladas e, posteriormente, utilizadas para a realização da análise e reflexão acadêmica sobre o assunto, bem como para a finalização do TCC. Afirmamos que tomaremos todos os cuidados de privacidade e confidencialidade das respostas e que estas serão utilizadas para fins de produção de conhecimento. Estas entrevistas serão realizadas até a primeira quinzena de maio de 2024. O sigilo dos nomes dos funcionários e da empresa será preservado com a substituição por nomes fictícios.

Desde já agradecemos a sua colaboração e nos colocamos à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Atenciosamente

Anna Carolina Nunes Telles de Oliveira

annatelles7@gmail.com

Profa. Dra. Giseli Paim Costa

(giseli.costa@viamao.ifrs.edu.br / 99961-5471)

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso da referida estudante.

7.5 APÊNDICE E – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Viamão, Abril de 2024.

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, por meio desse, solicitar a sua colaboração e autorização para que possamos utilizar a entrevista que você responderá sobre a relação com a gestão da sua Empresa e com o IFRS Campus Viamão, a fim de desenvolvermos o Trabalho de Conclusão do Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais - Campus Viamão. O sigilo dos nomes das funcionárias e da Empresa será preservado com a substituição por nomes fictícios. Desde já agradecemos a sua colaboração e nos colocamos à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Anna Carolina Nunes Telles de Oliveira
(annatelles7@gmail.com)

Profa. Dra. Giseli Paim Costa
(giseli.costa@viamao.ifrs.edu.br / 99961-5471)
Orientadora do referido trabalho

Eu, _____ autorizo a utilização da entrevista para a realização do referido Trabalho de Conclusão de Curso.

(Data e assinatura)